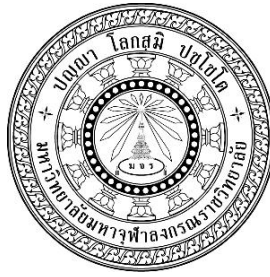




การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา  
THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATIVE LEADERSHIP  
IN LINE WITH BUDDHISM

นางสาวสุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๗



## การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

นางสาวสุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๗

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



The Development of Communicative Leadership  
in Line with Buddhism

Miss. Suphangpim Klaythane

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for the Degree of  
Doctor of Philosophy  
(Public Administration)

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand

C.E. 2014

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์  
เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา” เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

(พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร.)

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ประณต นันทิยะกุล)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดิมนัดดี ทองอินทร์)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันทะนี)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดิมนัดดี ทองอินทร์

ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม

กรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันทะนี

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นางสาวสุภางศ์พิมพ์ คล้ายธานี)

ชื่อวิทยานิพนธ์ : การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา  
 ผู้วิจัย : นางสาวสุภาวค์พิมพ์ คล้ายธานี  
 ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)  
 คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์  
 : ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์, พธ.บ., M.A., Ph.D. (Pol.Sc.)  
 : ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, พธ.บ., M.A., Ph.D.(Pol.Sc.)  
 : รศ.ดร.อภินันท์ จันตะนี, ศศ.บ., ศ.ม., Ph.D. (Management)  
 วันสำเร็จการศึกษา : ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๘

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ๒) เพื่อศึกษาทฤษฎีและหลักการสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ๓) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

ระเบียบวิธีวิจัยเป็นแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงปริมาณ กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดอุทัยธานีเขต ๑ และเขต ๒ จำนวน ๒๕๕ คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามแบบประมาณค่า ๕ ระดับ ที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๙๒ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๕ รูป/คน ซึ่งเป็นนักวิชาการทางพระพุทธศาสนา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำและด้านการสื่อสาร ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความ

### ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารประเด็นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อ วิทยุ อยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ ) ปัจจุบันช่องทางในการสื่อสารเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของสังคมไทย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.32$ ) การสื่อสารของผู้นำเป็นสาเหตุของพัฒนาสถานการศึกษาเหล่านั้น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) พระพุทธศาสนาเข้าไปมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการสื่อสารของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ ) และประเด็นข้ออื่นๆ การได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อ โทรศัพท์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ตอยู่ในระดับมาก

ดังนั้น สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าการสื่อสารในองค์กรผ่านสื่อต่างๆ ด้วยเทคโนโลยีดังกล่าวเป็นช่องทางประโยชน์ต่อการพัฒนาเมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ความต้องการ และทัศนคติอย่างเดียวกันให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ภาวะผู้นำทางการสื่อสารมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ด้านคือ ๑) ความสามารถในการส่งสาร ๒) ความสามารถในการรับสาร และ ๓) ความสามารถในการตอบสนอง ภาวะผู้นำทางการสื่อสารที่จะเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารควรยึดถือหรือประยุกต์ใช้หลักสัจวาที่หรือการพูดความจริงมาเป็นอันดับแรก ส่วนลำดับที่รองลงมานอกจากจะพูดแต่ความจริงแล้ว ผู้บริหารจะต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริงหรือพูดอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือก่อประโยชน์ไม่ใช่การพูดไร้สาระ ขณะเดียวกันก็ต้องพึงระวังว่าจะต้องพูดด้วยความเป็นธรรมชาติ โดยอยู่บนบรรทัดฐานแห่งจรรยาบรรณ และสิ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือการพูดที่ต้องอาศัยจังหวะเวลาหรือกาลเทศะที่เหมาะสมจึงจะทำให้ทักษะทางการสื่อสารประสิทธิผลและมีส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

๓. การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยโดยการสังเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามรูปแบบการสังเคราะห์ (Synthesis Model) คือ SUPHANGPIM-Model ประกอบด้วย ๓ ด้าน ดังนี้ ๑) ความสามารถในการส่งสาร (Sender) ประกอบด้วย S = Sender เป็นผู้ส่งสารที่ดี P = Personality มีบุคลิกภาพที่ดี N = Niceness ความสุภาพ ความมีมารยาทในการสื่อสาร M = Morality มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ๒) ความสามารถในการรับสาร (Receiver) ประกอบด้วย U = Universality มีโลกทัศน์กว้างไกล A = Awareness รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม P = Purity มีความบริสุทธิ์ใจ ยอมรับสิ่งที่เป็นจริง และ ๓. ความสามารถในการตอบสนอง (Responsibility) ประกอบด้วย H = Hospitality มีน้ำใจเสียสละเพื่อส่วนรวม G = Generality สื่อสารได้กับทุกระดับ ไม่เลือกปฏิบัติ และสุดท้าย I = Implementation การสื่อสารสามารถนำไปปฏิบัติได้

**Dissertation Title** : The Development of Communicative Leadership in Line with Buddhism

**Researcher** : Miss. Suphangpim Klaythanee

**Degree** : Doctor of Philosophy (Public Administration)

**Dissertation Supervisory Committee**

: Asst.Prof. Dr.Termsak Thong-in, B.A., M.A., Ph.D. (Pol.Sc.)

: Asst.Prof. Dr.Surapon Suyaprom, B.A, M.A., Ph.D. (Pol.Sc.)

: Assoc. Prof. Dr. Aphinant Chantane; B.A.(Pol.Sc),  
M.A.(Econ.), Ph.D. (Management)

**Date of Graduation** : March 19, 2015

### ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the generality of The Development of Communicative Leadership in Line with Buddhism of school administrators as Buddha-Dhamma integration, 2) to study the theory and the Buddha-Dhamma principle for The Development of Communicative Leadership in Line with Buddhism of the school administrators as of the Buddha-Dhamma integration, and 3) to present the ways for The Development of Communicative Leadership in Line with Buddhism of the school administrators as of the Buddha-Dhamma integration.

The Methodology was the Mixed Methods between the quantitative and the qualitative research. The quantitative research collected data from 255 samples consisting of the government officers, staffs, permanent employees and temporary employees in Uthai Thani Education Service Area Office 1 and 2. The tools were the questionnaires with 0.92 reliability value The qualitative research collected data from 15 key inform data who were experts in communicative with structured-in-depth-interview by face-to-face Data were analysed by descriptive interpretation.

**Findings were as follows :**

1. Overall, the generality of The Development of Communicative Leadership in Line with Buddhism of school administrators as of Buddha-Dhamma integration in the information perception through the media was at the high level ( $\bar{X}=3.85$ ). When considering each aspect, it was found that the leadership knowledge in the communication with the radio was at the middle level ( $\bar{X} = 3.32$ ), the ways for the communication useful to the educational development in Thai

society was at the high level ( $\bar{X} = 3.32$ ), the communication of the leader as the cause of the school development was at the high level ( $\bar{X} = 3.84$ ), the role of the Buddhism on the communication of the administrators was at the high level ( $\bar{X} = 3.72$ ), and the success of the working ( $\bar{X} = 3.02$ ). The knowledge perception through the television, newspaper and internet was at the high level. Therefore, the generality of the leadership development for communication of school administrators was found that the communication of the organization through the media was the useful ways to the development when having the perception of the demand and the attitude of both groups for the success.

2. The communicative leadership consisted of three aspects: 1) the capability in the communication, 2) the capability in getting the information and 3) the capability in the responsibility. The communicative leadership would be efficient, and effective when firstly the administrators applied the true speech. Secondly, the administrators should speak the true things or on the basis of the truth, and speak in the useful thing when the administrators should speak fairly by the basis of the norm in the ethics. The thing that should not be neglected was the speaking that depended on the suitable rhythm, time or place. It made the communicative skill efficient and supported in the leadership of the administrators.

3. The ways for The Development of Communicative Leadership in Line with Buddhism of the school administrators as of the Buddha-Dhamma integration were that the qualitative and quantitative research synthesis of induced the way for the leadership development for the communication as SUPHANGPIM-Model; as Sender consisting of S = sender, P = Personality, N = Niceness, and M = Morality, the capability of Message receiving consisting of U = Universality, A = Awareness and P = Purity, and the capability of the Responsibility consisting of H = Hospitality, G = Generality and I = Implementation.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณ พระมหาสมบุญ วุฑฒิโกโร, ดร. คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร. ประธานกรรมการสอบป้องกัน รศ. ประนต นันทยกุล ผศ.ดร.สุรพล สุษะพรหม, ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์, รศ.ดร.อภิรักษ์ จันทะนี คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความเมตตาอนุเคราะห์ช่วยเหลือพร้อมให้คำแนะนำปรึกษาอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นสถาบันที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้การศึกษาระดับปริญญาเอก คณะสังคมศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ขอขอบพระคุณ ผศ. ดร.สุรพล สุษะพรหม ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการเชิงพุทธและสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ กราบขอบพระคุณท่านพระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ,ดร. ที่ได้เมตตาอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเพิ่มเติมและชี้แนะแก้ไขให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณพระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร. ผู้อำนวยการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ขอขอบพระคุณ ดร.สมภูมิ ปายเที่ยง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ขอขอบคุณคณะผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอขอบคุณเจ้าหน้าที่หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิตที่ช่วยเหลือในการตรวจสอบรูปแบบและประสานงานต่างๆ รวมถึงคณะพระอาจารย์และคณาจารย์ของคณะสังคมศาสตร์และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทุกรูปท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้และคำแนะนำในด้านต่างๆ แก่ผู้วิจัย และขอขอบคุณผู้มีอุปการคุณที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ข้าพเจ้าทุกท่านด้วยดีเสมอมา

อนึ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ธำรง และ คุณแม่สายยน คล้ายธานี ที่คอยปกป้องและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยความรักตลอดเวลาจนงานวิจัยสำหรับลุล่วงด้วยดี ขอขอบคุณเพื่อนๆ นิสิตปริญญาเอกทุกท่านสำหรับน้ำใจและมิตรที่มีให้แก่งานด้วยดีเสมอมา ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาคุณงามความดีและประโยชน์ที่เกิดจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมอุทิศเป็นเครื่องสักการะบูชาคุณพระศรีรัตนตรัย คุณบิดามารดา ปู่ย่า ตา คุณยายดาววัน แสนพรม ผู้ที่ลาลับไปตลอดจนครูอาจารย์และผู้มีอุปการคุณที่ให้การสนับสนุนด้วยดีเสมอมาตั้งแต่เริ่มต้นถึงจบบริบูรณ์

สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี

๑๙ มีนาคม ๒๕๕๘

## สารบัญ

| เรื่อง                                                   | หน้า |
|----------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย                                          | ก    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ                                       | ค    |
| กิตติกรรมประกาศ                                          | จ    |
| สารบัญ                                                   | ฉ    |
| สารบัญตาราง                                              | ซ    |
| สารบัญแผนภาพ                                             | ฅ    |
| คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ                                | ฌ    |
| <b>บทที่ ๑ บทนำ</b>                                      |      |
| ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                       | ๑    |
| ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย                              | ๕    |
| ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ                                  | ๕    |
| ๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย                                    | ๕    |
| ๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย                      | ๗    |
| ๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย                         | ๘    |
| <b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>      |      |
| ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ                     | ๙    |
| ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ                     | ๑๒   |
| ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา               | ๓๗   |
| ๒.๔ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบการสื่อสารเพื่อองค์กร | ๕๖   |
| ๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการสื่อสาร                | ๖๕   |
| ๒.๖ การสื่อสารตามแนวพระพุทธศาสนา                         | ๗๗   |
| ๒.๗ ข้อมูลพื้นที่วิจัย                                   | ๑๐๐  |
| ๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                | ๑๐๖  |
| ๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย                                 | ๑๑๖  |
| <b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>                        |      |
| ๓.๑ การวิจัยเชิงคุณภาพ                                   | ๑๑๙  |
| ๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ                                   | ๑๒๒  |

## บทที่ ๔ ผลการวิจัย

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| ๔.๑ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ                                                 | ๑๒๙ |
| ๔.๒ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ                                                 | ๑๕๖ |
| ๔.๓ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา | ๑๖๘ |
| ๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย                                      | ๑๗๒ |

## บทที่ ๕ สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

|                    |     |
|--------------------|-----|
| ๕.๑ สรุปผลการวิจัย | ๑๗๖ |
| ๕.๒ อภิปรายผล      | ๑๘๑ |
| ๕.๓ ข้อเสนอแนะ     | ๑๘๔ |

## บรรณานุกรม

๑๘๖

## ภาคผนวก

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| ภาคผนวก ก.                                              | ๑๙๘ |
| หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือการวิจัย           |     |
| ภาคผนวก ข.                                              | ๒๐๔ |
| ผลของการหาค่า IOC                                       |     |
| ภาคผนวก ค.                                              | ๒๑๒ |
| ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม                            |     |
| ภาคผนวก ง.                                              | ๒๑๕ |
| เครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม)                          |     |
| ภาคผนวก จ.                                              | ๒๒๔ |
| หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือการวิจัย(สัมภาษณ์) |     |
| ภาคผนวก ฉ.                                              | ๒๔๐ |
| เครื่องมือการวิจัย (แบบสัมภาษณ์)                        |     |
| ภาคผนวก ช                                               | ๒๔๔ |
| ภาพถ่าย                                                 |     |

## ประวัติผู้วิจัย

๒๕๕

| ตารางที่ |                                                                                                                     | หน้า |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ๒.๑      | สรุปประเด็นหลักที่นักวิชาการทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนา                                                             | ๑๓   |
| ๒.๒      | สรุปความหมายของผู้รับ                                                                                               | ๑๖   |
| ๒.๓      | สรุปความหมายของภาวะผู้นำ                                                                                            | ๑๙   |
| ๒.๔      | สรุปประเภทของผู้รับและภาวะผู้นำ                                                                                     | ๒๔   |
| ๒.๕      | สรุปลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ                                                                                  | ๒๗   |
| ๒.๖      | สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ                                                                                        | ๓๐   |
| ๒.๗      | สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำ                                                                                                  | ๔๑   |
| ๒.๘      | สรุปแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา                                                                           | ๔๔   |
| ๒.๙      | สรุปความหมายของการบริหาร                                                                                            | ๔๖   |
| ๒.๑๐     | สรุปปัจจัยทางการบริหาร                                                                                              | ๔๘   |
| ๒.๑๑     | สรุปความหมายของการบริหารการศึกษา                                                                                    | ๔๙   |
| ๒.๑๒     | สรุปความหมายของการบริหารสถานศึกษา                                                                                   | ๕๐   |
| ๒.๑๓     | สรุปขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา                                                                                    | ๕๗   |
| ๒.๑๔     | สรุปกระบวนการบริหารสถานศึกษา                                                                                        | ๕๙   |
| ๒.๑๕     | สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                  | ๖๒   |
| ๒.๑๖     | สรุปประเด็นหลักนักวิชาการทางการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบสื่อสารเพื่อองค์กร                                           | ๗๔   |
| ๒.๑๗     | สรุปประเด็นหลักนักวิชาการทางการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการสื่อสารของผู้บริหาร                                         | ๘๐   |
| ๒.๑๘     | อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กร                                                                             | ๘๒   |
| ๒.๑๙     | สรุปประเด็นหลักนักวิชาการทางการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้บริหาร                             | ๘๗   |
| ๒.๒๐     | สรุปประเด็นหลักนักวิชาการทางการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดหลักพุทธธรรมด้วยพุทธบูรณาการ                                     | ๑๐๕  |
| ๒.๒๑     | สรุปหลักพระพุทธศาสนาประยุกต์ใช้กับการสื่อสาร                                                                        | ๑๑๔  |
| ๒.๒๒     | สรุปประเด็นหลักนักวิชาการทางการศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร      | ๑๒๙  |
| ๒.๒๓     | สรุปประเด็นหลักนักวิชาการทางการศึกษาเกี่ยวกับข้อจำกัดการสื่อสาร                                                     | ๑๓๒  |
| ๒.๒๔     | สรุปประเด็นหลักนักวิชาการทางการศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร | ๑๓๕  |
| ๓.๑      | แสดงจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ                                                               | ๑๔๔  |
| ๔.๑      | แสดงความถี่เกี่ยวกับประเด็นประเด็นภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสาร                                                 | ๑๕๕  |

|      |                                                                                                                                            |     |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ๔.๒  | แสดงความถี่เกี่ยวกับประเด็น หลักการการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร<br>ของผู้บริหารเพื่อแสดงให้เห็นความความถี่ในแต่ละประเด็น                  | ๑๖๑ |
| ๔.๓  | แสดงความถี่เกี่ยวกับประเด็น ภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักกาลวาที<br>พุดถูกกาลเทศะ เพื่อแสดงให้เห็นความความถี่ในแต่ละประเด็น                 | ๑๖๓ |
| ๔.๔  | แสดงความถี่เกี่ยวกับประเด็น ภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรม<br>ด้านสัจวาทีพุดความจริงเพื่อแสดงให้เห็นความความถี่ในแต่ละประเด็น            | ๑๖๕ |
| ๔.๕  | แสดงความถี่เกี่ยวกับประเด็น ภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรม<br>ด้านภุทวาที พุดสิ่งที่เป็นจริง เพื่อแสดงให้เห็นความความถี่ในแต่ละประเด็น   | ๑๖๗ |
| ๔.๖  | แสดงความถี่เกี่ยวกับประเด็น ภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมอัทธวาที<br>พุดสิ่งเป็นประโยชน์ เพื่อแสดงให้เห็นความความถี่ในแต่ละประเด็น      | ๑๖๘ |
| ๔.๗  | แสดงความถี่เกี่ยวกับประเด็น ภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรม<br>ธรรมวาที พุดเป็นธรรม เพื่อแสดงให้เห็นความความถี่ในแต่ละประเด็น             | ๑๗๐ |
| ๔.๘  | แสดงความถี่เกี่ยวกับประเด็น ภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรม<br>วินยวาที พุดอย่างมีจรรยาบรรณ เพื่อแสดงให้เห็นความความถี่ในแต่ละ<br>ประเด็น | ๑๗๒ |
| ๔.๙  | แสดงความถี่เกี่ยวกับประเด็นบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร<br>เพื่อแสดงให้เห็นความความถี่ในแต่ละประเด็น                          | ๑๗๔ |
| ๔.๑๐ | แสดงความถี่เกี่ยวกับประเด็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของ<br>ผู้บริหารเพื่อแสดงให้เห็นความความถี่ในแต่ละประเด็น                    | ๑๗๗ |
| ๔.๑๑ | แสดง จำนวนและร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม                                                                                         | ๑๘๑ |
| ๔.๑๒ | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงการแปรผลสภาพทั่วไปของการ<br>พัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร                                     | ๑๘๓ |
| ๔.๑๓ | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของหลักธรรมสำหรับการพัฒนากับ<br>การบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร                               | ๑๘๕ |
| ๔.๑๔ | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและหลักธรรมสำหรับการพัฒนากับ<br>การบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารด้านกาลวาที                    | ๑๘๖ |
| ๔.๑๕ | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและหลักธรรมสำหรับการพัฒนากับ<br>การบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารด้านสัจวาที                    | ๑๘๗ |
| ๔.๑๖ | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและหลักธรรมสำหรับการพัฒนากับ<br>การบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารด้านภุทวาที                    | ๑๘๘ |
| ๔.๑๗ | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและหลักธรรมสำหรับการพัฒนากับ                                                                               | ๑๘๙ |

|      |                                                                                                                                                                  |     |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ๔.๑๘ | การบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารด้านอัตราที่<br>ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและหลักธรรมสำหรับการพัฒนากับ                                         | ๑๙๐ |
| ๔.๑๙ | การบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารด้านธรรมวาที่<br>ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและหลักธรรมสำหรับการพัฒนากับ                                        | ๑๙๑ |
| ๔.๒๐ | การบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารด้านวินยวาที่<br>แสดงจำนวนและคำร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด                                                 | ๑๙๒ |
| ๔.๒๑ | แสดงค่าความถี่ของความคิดเห็นสอดคล้องจำนวนห้าข้อจากผู้ตอบ<br>แบบสอบถาม ปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไป<br>ของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร | ๑๙๓ |
| ๔.๒๒ | แสดงค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับ<br>ข้อเสนอแนะอื่นๆ วิเคราะห์หลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการ<br>สื่อสาร                  | ๑๙๕ |

## สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่ |                                                                                               | หน้า |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ๒.๑       | รูปแบบจำลอง SMCR Model Berlo's Model of Communication : S-M-CR Model .                        | ๖๖   |
| ๒.๒       | รูปแบบจำลองของการสื่อสารขึ้นในลักษณะของกระบวนการ                                              | ๖๗   |
| ๒.๓       | แสดงบทบาทผู้แก้ไขปัญหาค้าง ๆ เหล่านี้ก่อนบุคคลอื่นในองค์กร                                    | ๗๙   |
| ๒.๔       | แสดง รูปแบบการสื่อสารขององค์กรที่น่าไปใช้ได้จริง                                              | ๘๔   |
| ๒.๕       | ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงพุทธ                                                | ๙๔   |
| ๒.๖       | แสดงขั้นตอนและองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารเชิงพุทธ                                           | ๙๗   |
| ๒.๗       | แสดงกระบวนการสื่อสารกับบุคคลอื่น                                                              | ๑๐๔  |
| ๒.๘       | แสดงแนวทางปฏิบัติในการสื่อสารกับตนเอง                                                         | ๑๐๔  |
| ๒.๙       | แสดงแผนที่เขตพื้นที่วิจัย                                                                     | ๑๑๖  |
| ๒.๑๐      | แสดงโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๔๒                                       | ๑๑๙  |
| ๒.๑๑      | แสดงโครงสร้างการบริหารงานโดยยึดตามแนวทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา                            | ๑๒๓  |
| ๒.๑๒      | กรอบแนวความคิดในการวิจัย                                                                      | ๑๓๖  |
| ๔.๑       | แสดงการนำองค์การสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน                                                       | ๑๕๘  |
| ๔.๒       | ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ด้านความสามารถในการส่งสาร              | ๑๙๗  |
| ๔.๓       | ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ด้านความสามารถในการรับสาร              | ๑๙๘  |
| ๔.๔       | ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ด้านความสามารถในการตอบสนอง             | ๑๙๙  |
| ๔.๕       | สุภังคพิมพ์-โมเดล (SUPHANGPIM-Model) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา | ๒๐๑  |

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

การใช้คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๐ และพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักโดยใช้ระบบคำย่อ ดังต่อไปนี้

การใช้หมายเลขอ้างอิงพระไตรปิฎกภาษาบาลี จะแจ้งเล่ม/ข้อที่/ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ตัวอย่างเช่น ที.ปา. (บาลี) ๒๕/๒๑/๗๒. หมายความว่า การอ้างอิงนั้นระบุถึง สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรคปาลิ ฉบับภาษาบาลี พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๕ ข้อที่ ๒๑ หน้าที่ ๗๒.

การใช้หมายเลขอ้างอิงพระไตรปิฎกภาษาไทย จะระบุ เล่ม / ข้อที่ / หน้า/ หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ตัวอย่างเช่น ที.ม. (ไทย) ๒๕/๒๑ /๗๒. หมายความว่า ระบุถึง สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๕ ข้อที่ ๒๑ หน้าที่ ๗๒.

### พระสุตตันตปิฎก

|                 |   |             |               |            |           |
|-----------------|---|-------------|---------------|------------|-----------|
| ที.ม. (ไทย)     | = | สุตตันตปิฎก | ทีฆนิกาย      | มหาวรรค    | (ภาษาไทย) |
| ที.ปา. (ไทย)    | = | สุตตันตปิฎก | ทีฆนิกาย      | ปาฎิกวรรค  | (ภาษาไทย) |
| อง.เอกก. (ไทย)  | = | สุตตันตปิฎก | อังคุตตรนิกาย | เอกกนิบาต  | (ภาษาไทย) |
| อง.สุตตก. (ไทย) | = | สุตตันตปิฎก | อังคุตตรนิกาย | สัตตกนิบาต | (ภาษาไทย) |

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คุณธรรมของผู้บริหารนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน เพราะในการบริหารงานต่างๆ นั้นความสำเร็จทั้งปวงที่จะพึงเกิดขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสำเร็จในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเรื่องคนนั้นกล่าวได้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการนำไปสู่ผลสำเร็จในการงาน เพราะผู้บริหารนั้นเป็นศูนย์รวมแห่งการรวมพลังของบุคคลในองค์กรเป็นแกนกลางที่จะใช้อำนาจหรืออิทธิพลในอันที่จะปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานกัน เพื่อที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยดี ทั้งนี้คุณภาพและคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำด้วยย่อมมีส่วนสำคัญและมีความใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบันและมีผลสะท้อนต่อผลงาน ตลอดจนวิธีปฏิบัติงานขององค์กรแต่ละแห่งเป็นอย่างมาก ผู้นำนั้นจึงเปรียบเสมือนหนึ่งว่าเป็นแกนกลางหรือเป็นเสาหลักให้การดำเนินงานของผู้ตาม ตลอดจนผลงานส่วนรวมขององค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายไปได้ด้วยดี

องค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหารที่ดีนั้นคือคุณธรรมและจรรยาบรรณหรือภาวะผู้นำนั่นเอง เปรียบเสมือนในฝูงโคแต่ละฝูง ย่อมมีโคที่เป็นผู้นำฝูงและฝูงโคนั้นย่อมเดินตามโคหัวหน้านั้นฉันใด ในหมู่มนุษย์ย่อมต้องมีหัวหน้าเป็นผู้นำหมู่คณะ และหมู่คณะนั้นย่อมดำเนินตามผู้นำของตนฉันนั้น ผู้นำในหมู่มนุษย์เราสมมุติเรียกกันว่าผู้บริหาร จะเป็นผู้บริหารระดับใดก็ตามถือว่ามิบทบาทหน้าที่เป็นผู้นำสังคมในระดับของตนทั้งสิ้น และจัดว่าเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในสังคมนั้นๆ อาจนำสังคมของตนให้เจริญก้าวหน้าโดยไม่หยุดยั้งก็ได้ อาจนำสังคมของตนให้ถึงความวิบัติล่มจมก็ได้ ทั้งนี้อยู่ที่มีโนธรรมสำนึกความรับผิดชอบต่อส่วนรวม รวมไปถึงนโยบายและวิธีการที่ผู้นำนั้นจะนำมาบริหารหมู่คณะของตน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีคุณธรรมและมีจรรยาบรรณเป็นหลักปฏิบัติ นั้น มีปฏิปทานักแน่นในคุณธรรมจรรยาบรรณแล้ว ย่อมทำหน้าที่ได้เป็นอย่างดี และสามารถยกระดับฐานะของตนให้สูงขึ้นได้เรื่อยๆ ทั้งจะสามารถนำสังคมที่ตนบริหารอยู่ให้เกิดสันติสุข ให้พัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปได้ด้วย ดังพุทธพจน์แสดงถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ว่าด้วยดังนี้

“เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจำฝูงไปคดเคี้ยว โคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกัน ในเมื่อโคผู้นำฝูงไปคดเคี้ยว ในหมู่มนุษย์ทั้งหลายก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมติแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรมโดยแท้ ถ้าพระราชผู้เป็นใหญ่ไม่ตั้งอยู่ในธรรม รัฐก็ย่อมอยู่ไม่เป็นสุขทั่วกัน ถ้าโคทั้งหลายว่ายข้ามแม่น้ำไป โคหัวหน้าฝูงว่ายข้ามตรง

เมื่อโคผู้นำฝูงว่ายข้ามตรงอย่างนั้น โคทั้งหมดก็ย่อมว่ายตรงไปตามกัน ในหมู่มนุษย์ทั้งหลายก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมติแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติเป็นธรรมประชาชนนอกนั้นก็ย่อมประพฤติเป็นธรรมไปตามโดยแท้ ถ้าพระราชผู้เป็นใหญ่ตั้งอยู่ในธรรม รัฐก็ย่อมอยู่เป็นสุขทั่วกัน”<sup>๑</sup>

<sup>๑</sup>พ.ชา. ๒๗/๑๓๓-๑๓๖/๑๘๔.

เพราะฉะนั้น ผู้ใดได้รับสมมุติแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าเป็นสิ่งที่บ่งบอกหรือชี้ให้เห็นในตัวเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำในองค์กรที่มีความสำคัญต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ (Vision) หรือมีความคิดกว้างไกลและกลุ่มลูกเพราะปัจจุบันเป็นสังคมยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือ “สังคมไร้พรมแดน” หรือ “สังคมข้อมูลข่าวสาร” (Information Society) ซึ่งเราเรียกว่า “ผู้นำฉลาดคิด (Creative Leader)” มีความรอบรู้ รอบคอบ รอบด้าน ทันท่วงทีเหตุการณ์ มีความคิดสร้างสรรค์เป็นนักพัฒนา มีความรับผิดชอบ มีความอดทนอดกลั้นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการสื่อสาร

ในทฤษฎีการใช้สื่อเพื่อการพัฒนาเป็นแนวคิดทฤษฎีการสื่อสารที่ถูกกำหนดบทบาทให้ทำหน้าที่ หรือถูกใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเปลี่ยนแปลงสังคมโดยตรง โดยถูกพิจารณาว่าสื่อเป็น “เครื่องยนต์แห่งการเปลี่ยนแปลง” (Engine of change)<sup>๒</sup> กล่าวคือนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาด้านต่างๆ ทั้งการเกษตร การอุตสาหกรรม การเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สุขภาพอนามัย และการศึกษา ซึ่งล้วนเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในระบบทุนนิยม และการทำให้ทันสมัย อย่างไรก็ตาม การสื่อสารตามแนวคิดนี้ มิได้จำกัดอยู่เฉพาะเพียงการสื่อสารที่ผ่านสื่อมวลชนเท่านั้น แต่รวมถึงการสื่อสารผ่านสื่อต่างๆ ทุกประเภท โดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสื่อสารตามแนวคิดทฤษฎีการสื่อสารเพื่อการพัฒนา ก็เพื่อทำให้สังคมเปลี่ยนไปเป็นสังคมที่พัฒนาตามแผนการพัฒนาประเทศ

ในมุมมองทางพุทธศาสนาแล้ว “การสื่อสาร” เป็นเพียงเรื่องราวหรือเป็นหมวดหมู่ที่เกี่ยวกับการสื่อสารที่มุ่งสื่อสารกันและกันเพื่อเข้าถึงความจริงของชีวิตและวิถีดำเนินชีวิตที่ถูกต้องดีงามในธรรมเท่านั้น ซึ่งแตกต่างจากการสื่อสารในปัจจุบัน ถึงอย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการสื่อสารก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกยุคทุกสมัยเสมอ สำหรับพุทธศาสนาแล้ว การสื่อสารที่มีปรากฏในรูปของหลักธรรมและเนื้อหาเรื่องราวที่หลากหลาย เช่น อยู่ในเรื่องของวาจาสุภาสิต ปิยะวาจา สัจจะวาจา (ศีล ๕) หรือสัมมาวาจา หรือไปปรากฏอยู่ในกถาวัตถุ หรือในอรรถวิภังคสูตร เป็นต้น ซึ่งมีความหลากหลาย ดังคำปรารภของพระพรหมคุณาภรณ์ที่ว่า “พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักธรรมไว้มากมาย และบางทีเราก็เรียนกันเยาะเย้ยไปหมด แต่ในชีวิตที่เป็นจริงนี้ไม่รู้จะจับอันไหนมาทำมาใช้” และ “อยากจะให้มีหลักที่กะทัดรัดชัดเจน และหลักนั้นจะมี ๒ หมวด คือ หลักความเชื่อ แล้วก็หลักปฏิบัติ ให้รู้กันว่า ถ้าเป็นชาวพุทธแล้ว จะต้องมีการกระทำอันนี้ชัดเจนออกมาเลย”<sup>๓</sup> ซึ่งการสื่อสารในทางพุทธศาสนาระหว่างกันนั้น จำเป็นต้องระบุประเภทให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบอย่างชัดเจนว่านี่เป็นเพียงหลักการ นี่เป็นหลักปฏิบัติ ที่เป็นการสื่อสารเชิงพุทธ

ในภาวะผู้นำในการสื่อสารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เมื่อปัญหาความเข้าใจในที่นี้ คือผู้ส่งสารและผู้รับสามารถ เข้าใจความหมายที่สื่อหรือไม่ หรือผู้รับคำสั่งอาจไม่เข้าใจความหมายที่หัวหน้าบัญชาการซึ่งอาจจะเป็นด้วยวาจา เอกสารหรือสัญลักษณ์ ซึ่งหัวหน้าคิดว่าผู้รับคำสั่ง คงจะเข้าใจดี ซึ่งเป็นเรื่องที่หัวหน้าคิดเอาเอง แต่นั่นไม่ได้หมายความว่า ผู้รับคำสั่งจะเข้าใจ สิ่งที่หัวหน้าสั่งได้ทั้งหมด ซึ่งต่างกรรมต่างวาระ เมื่อผู้รับคำสั่งไม่เข้าใจ ทำให้องค์กรไม่สามารถทำงานได้อย่างมี

<sup>๒</sup>กาญจนา แก้วเทพ, สื่อสารมวลชน : ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๓๗.

<sup>๓</sup>พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), สยามสามไตร, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์สวย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๔๓-๑๔๔.

ประสิทธิภาพ ดังนั้นความต้องการให้บุคลากรสนองตอบการสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กร การแสดงออกเชิงศีลธรรมของผู้นำนอกจากสามารถมองเห็นได้จากการประพฤติปฏิบัติปกติประจำวัน แล้ว ผู้นำยังต้องทำให้นโยบายต่างๆ และโครงสร้างของสถานศึกษาแฝงด้วยค่านิยมเชิงจริยธรรม ทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น สังคมปัจจุบัน คนส่วนใหญ่ต้องการเป็นผู้ชนะบนความพ่ายแพ้ของคนอื่น จึงเกิดการเอาเปรียบ และใช้กลยุทธ์สกปรกไร้จริยธรรมเพียงเพื่อชัยชนะของตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทำให้นโยบายและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร อันได้แก่ ครูและนักเรียน มุ่งเน้น คุณธรรม จริยธรรม ตามหลักการทางพุทธศาสนา โดยหลักธรรมที่มักจะถูกนำมาโยงกับเรื่อง การทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือภาวะผู้นำนั้น คือ หลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งถือเป็นคุณธรรมพื้นฐาน ที่จะต้องมีอยู่ประจำในจิตใจ เพื่อนำไปสู่การแสดงออกที่ดีและเหมาะสม สำหรับตัวผู้นำแล้ว ถ้าสามารถแสดงออกได้อย่างดีและเหมาะสมแล้ว ก็จะนำไปสู่ศรัทธาจากบุคคลต่างๆ ในองค์กร และ ทำให้สามารถนำพาทุกคนไปในทิศทางเดียวกันได้

การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต มนุษย์จำเป็นต้องติดต่อสื่อสารกัน อยู่ตลอดเวลา การสื่อสารจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งนอกเหนือจากปัจจัยพื้นฐานในการดำรง ชีวิต ของมนุษย์ การสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์มาก การสื่อสารมีความสำคัญ อย่างยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์ เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารมีประโยชน์ทั้ง ในแง่บุคคลและสังคม การสื่อสารทำให้คนมีความรู้และโลกทัศน์ที่กว้างขวางขึ้น การสื่อสารเป็น กระบวนการที่ทำให้สังคม เจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้มนุษย์สามารถสืบทอดพัฒนา เรียนรู้ และรับรู้วัฒนธรรมของตนเองและสังคมได้ การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าแก่ชุมชน และสังคมในทุกด้าน สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผลของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ณ จุดหนึ่งจุดใด จะส่งผลกระทบต่อแพร่กระจายไปยังส่วนอื่นได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความเสื่อมโทรมด้านจริยธรรม ของสังคมที่มาจากสาเหตุของการยึดติดวัตถุมากกว่าความดี การแข่งขันเพื่อเอาชนะแทนการร่วมมือ การมองคนอื่นเป็นคู่แข่งมากกว่าเป็นพันธมิตร การศึกษาจะให้ทางออกที่ดีต่อปัญหาดังกล่าว และ พระพุทธศาสนา ก็ควรจะเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรม คุณธรรมต่อการ ส่งเสริมให้เกิดจริยธรรมในการสื่อสารระหว่างบุคคลอื่นในสังคม

ศาสนาพุทธเป็นปัญหาการตรัสรู้ของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าเมื่อก่อน พ.ศ. ๔๕ ปี เป็นศาสนาที่เน้นหลักของเหตุและผล ซึ่งอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ นักวิทยาศาสตร์บิดาแห่งฟิสิกส์ยุคใหม่ ได้กล่าวว่า ศาสนาในอนาคตนั้นเป็นศาสนาของจักรวาล จะต้องมองข้ามพระเจ้าที่เป็นตัวตนหรือลัทธิ ต่างๆ จะต้องมาจากประสบการณ์ จิตวิญญาณ ต้องมาจากความเป็นธรรมชาติ เป็นเหตุผล เป็นวิทยาศาสตร์ และศาสนาที่ตรงกับคำจำกัดความนี้มากที่สุด ก็คือ ศาสนาพุทธและถ้าจะมีศาสนา ใดซึ่งจะเข้ากันได้แนวคิดของวิทยาศาสตร์ ศาสนานั้นก็คือ ศาสนาพุทธ<sup>๔</sup> แสดงให้เห็นคุณค่าความเป็น เหตุผลและหลักการของพุทธศาสนานิกายเถรวาทเป็นศาสตร์ใหม่ที่สนใจในเรื่องของการสื่อสารทุก รูปแบบของมวลมนุษย์ หลักการที่สั่งสอนเล่าเรียนกันส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยล้วนเป็นแนวคิดทฤษฎี

<sup>๔</sup>กัลยาณมิตร อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์, กับความศรัทธาในพระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : กัลยาณมิตร, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘๔.

ของนักวิชาการชาติตะวันตก แต่เรากลับไม่สนใจในหลักคำสอนของพุทธศาสนาที่มีมาก่อน ได้รับการยกย่องว่าเป็นวิทยาศาสตร์ และเป็นศาสนาที่เป็นแก่นแท้ของวิถีชีวิตคนไทย ในบทความนี้จึงพยายามจะรวบรวมคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ที่เกี่ยวข้องกับหลักการสื่อสาร แต่คงจะเน้นไปที่การสื่อสารประเภทการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารด้วยการพูดเป็นหลักใหญ่ เพราะในยุคพระพุทธองค์ยังไม่มีเทคโนโลยีการสื่อสารเกิดขึ้น หลักการสื่อสารตามแนวศาสนาพุทธนี้หวังว่าคงจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ให้การสื่อสารเพียบพร้อมไปด้วยคุณภาพและคุณธรรมกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารตามหลักพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าสมโคดม ซึ่งเป็นศาสดาของศาสนาพุทธได้ทรงอธิบายเรื่องของบุคคลนั่นเอง

การพูดที่ดีพูดคำที่เป็นที่รักพระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้ใน “สุภาสิตสูตร” พระพุทธเจ้าตรัสสอนพระ ซึ่ง พระวังคิสะ อยู่ด้วยว่าวาจาที่เป็นสุภาสิตเรียงตามลำดับความสำคัญคือ พูดดีไม่พูดชั่ว พูดเป็นธรรม พูดคำเป็นที่รัก พูดเป็นคำสัตย์จริง<sup>๕</sup>ทางการถ่ายทอดของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบคือ มีทักษะในการสื่อสาร มีเจตคติที่ดี มีพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม ไปยังบุคลากรหรือทีมของตนในส่วนองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นไปตามช่องทางของการติดต่อสื่อสาร และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินการต่อไป อันจะส่งผลทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางหรือเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้อย่างประสบผลสำเร็จ

หลักธรรมนี้กล่าวง่ายๆ ก็คือ บุคคลไม่พูดคำเท็จทำให้คนอื่นเสียหาย ไม่พูดส่อเสียดให้คนอื่นเข้าใจผิดทะเลาะเบาะแว้งกัน ไม่พูดคำหยาบให้เกิดความเสียหายกับผู้อื่น และไม่พูดเพื่อจ้องร้ายสาระประโยชน์ การสื่อสารด้วยสัมมาวาจา ย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจกัน (ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการสื่อสารและเป็นเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพไว้วางใจ มีจิตใจสงบ<sup>๖</sup> ดังที่พระพุทธองค์ยังได้สอนเรื่องการพูดการสื่อสารไว้ในหลักสัมมาวาจาหรือวาจาชอบหรือเจรจาชอบ (Right speech) ซึ่งเป็นศีลพื้นฐานสำหรับบุคคลทั่วไป ซึ่งให้ปฏิบัติดังนี้ละมูสา เว้นการพูดเท็จ รวมถึงสัจวาจา พูดคำจริง ละปิสฺสนาวาจา เว้นการพูดส่อเสียด รวมถึงสมัคครณิวาจา พูดคำสมานสามัคคีละมฺรฺสวาจา เว้นการพูดคำหยาบ รวมถึง สันทวาจา พูดคำอ่อนหวานสุภาพละมฺผิปปลาปะ เว้นการพูดเพ้อเจ้อ รวมถึง อตถสฺสณฺหิตาวาจา พูดคำมีประโยชน์

ผู้วิจัยเห็นว่าสภาพทั่วไปยุคของโลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคการเปลี่ยนแปลง จึงต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารตามวัตถุประสงค์การสื่อสารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เมื่อเกิดปัญหาความเข้าใจในนี้คือผู้ส่งสารและผู้รับสาร เข้าใจความหมายที่สื่อหรือไม่ที่หัวหน้าบัญชาการ เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์กับคนทุกระดับทั้งในและนอกองค์กร ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์และการทำงานสำเร็จลงด้วยดี จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางการถ่ายทอดของผู้บริหารตามหลักการทางพุทธศาสนา

<sup>๕</sup>เสฐียรพงษ์ วรรณปก, ราชบัณฑิต, คำบรรยายพระไตรปิฎก : พระสูตรตันตปิฎกสังยุตตนิกาย, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๕๒), หน้า ๑๖๐.

<sup>๖</sup>ฉัตรสุมาลย์ กบิลสิงห์, ศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๘), หน้า ๓๑.

มาเป็นเครื่องมือในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าประสงค์ยังเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอีกด้วย

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำทางการสื่อสารของผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการสื่อสาร มีเจตคติที่ดี มีพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมในการสื่อสารผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสาร ทฤษฎีและหลักการสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารและนำเสนอการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนายังช่วยเติมเต็มจะทำให้ปัญหาและอุปสรรคในหน่วยงานองค์กรนั้นน้อยลงหรือหมดลงไปได้

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

๑.๒.๓ เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

## ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาเป็นอย่างไร

๑.๓.๒ แนวคิด ทฤษฎีและหลักการสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาเป็นอย่างไร

๑.๓.๓ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาควรเป็นอย่างไร

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา” เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ได้ดังนี้

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ด้านเนื้อหาและการศึกษาเอกสารการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ได้กำหนดเนื้อหาของการวิจัยประกอบด้วย การทบทวนเอกสาร

จากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต รวมถึงการออกแบบสัมภาษณ์ เป็นการศึกษาเนื้อหาสาระสำคัญดังต่อไปนี้

๑. สภาพทั่วไปของการสื่อสารประกอบไปด้วย ผู้ส่งสาร (sender) ตัวสาร (message) ช่องทางการสื่อสาร (channel) และผู้รับสาร(receiver) สำหรับการเผยแผ่พระพุทธศาสนานั้น พระพุทธองค์ใช้หลักการสื่อสารครบทุกองค์ประกอบของสารเพื่อให้การสื่อสารในแต่ละครั้งประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์แบบ พระพุทธองค์จะเน้นหนักที่ตัวสาร (message) หรือตัวแก่นแห่งธรรม ซึ่งจะส่งผลถึงทุนในด้านต่างๆ ให้พัฒนาไปอย่างยั่งยืน

๒. วิเคราะห์หลักธรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ครอบคลุมถึงหลักการ คือ หลักสื่อสารเพื่อการครองตน หลักการสื่อสารเพื่อการครองคน หลักการสื่อสารเพื่อการครองงาน ส่วนหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการ ได้แก่ กาลวาที (พูดถูกกาล) สัจวาที (พูดความจริง) ภูตวาที (พูดสิ่งที่เป็นจริง) อุตถวาที (พูดสิ่งเป็นประโยชน์) ธรรมวาที (พูดเป็นธรรม) วินยวาที (พูดอย่างมีจรรยาบรรณ)

๓. วิเคราะห์ภาวะผู้นำทางการสื่อสาร ๓ ด้าน ได้แก่ ๑) มีความรู้ความสามารถ ๒) มีทักษะในการสื่อสาร ๓) มีเจตคติที่ดี ๔) พื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม

#### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ได้แบ่งขอบเขตตัวแปรที่ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณออกเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่

ตัวแปรเชิงคุณภาพ ได้แก่ ด้านสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร ทฤษฎีและหลักธรรมและการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

ตัวแปรเชิงปริมาณ ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนา

๑) ตัวแปรต้นที่ศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่

๒) ตัวแปรตามที่ศึกษา ได้แก่ สภาพทั่วไป หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร

#### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากร/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การกำหนดขอบเขตด้านประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ คือ

๑) ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ กลุ่มผู้นำขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี และกลุ่มที่เป็นข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี รวมทั้งหมด ๗๐๒ คน<sup>๗</sup>

<sup>๗</sup><http://www.secondary42.obec.go.th/Image-general/story/-telShool1-56.htm>, สืบค้นวันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๕๗.

๒) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี และกลุ่มที่เป็นข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีจากทั้งหมด ๗๐๒ คน คำนวณจากสูตร Taro Yamanec<sup>๑</sup> ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๕๕ คน

๓) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบเจาะจงผู้นำเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเชี่ยวชาญทางการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนในจังหวัดอุทัยธานีที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการศึกษาที่ดีจากรัฐบาลอย่างน้อยสามปีขึ้นไป ผู้ให้ข้อมูลสำคัญครั้งนี้ รวมทั้งหมด ๑๕ คน

#### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยกำหนดศึกษาเฉพาะพื้นที่ครั้งนี้ไว้ดังนี้ ทำการศึกษาผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดอุทัยธานี เขต ๑ และเขต ๒ โดยเลือกศึกษาโรงเรียนที่ได้รับรางวัลในการบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษาที่ดีตั้งแต่ ๓ ปีขึ้นไป

#### ๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. ๒๕๕๗ ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ รวมระยะเวลา ๑๒ เดือน

### ๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**การพัฒนา** หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติอันเหมาะสมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลให้สามารถปรับตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ได้ใช้ศักยภาพทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์ ของตนนั้น นำพาและจูงใจผู้ร่วมงานปฏิบัติภารกิจ การงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำ หรือองค์กรได้ตั้งไว้

**ภาวะผู้นำในการสื่อสาร** หมายถึง ภาวะผู้นำทางการถ่ายทอดของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบคือ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการสื่อสาร มีเจตคติที่ดี มีพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม ไปยังบุคลากรหรือทีมของตนในส่วนองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นไปตามช่องทางของการติดต่อสื่อสาร

**ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาน** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่นำมาใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษาเพื่อให้การบริหารงานให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

---

<sup>๑</sup>วีรยา ภัทรอาชาชัย, **หลักการวิจัยเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : อินเตอร์ เทคพริ้นติ้ง, ๒๕๓๙), หน้า ๓๑๔.

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้นำที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ประกอบไปด้วย ๑) โรงเรียนอุทัยธานีวิทยาคม ๒) โรงเรียนพุทธมงคลวิทยา ๓) โรงเรียนหนองเต่าวิทยา ๔) โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย ๕) โรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา ๖) โรงเรียนทัพทันอนุสรณ์ ๗) โรงเรียนตลุกคู่วิทยาคม ๘) โรงเรียนสว่างอารมณ์วิทยาคม ๙) โรงเรียนบ่อยายวิทยา ๑๐) โรงเรียนบ้านหนองฉางวิทยา ๑๑) โรงเรียนบ้านทุ่งนาวิทยา ๑๒) โรงเรียนทุ่งทุ่งโพวิทยา ๑๓) โรงเรียนห้วยคตวิทยาคม ๑๔) โรงเรียนสมอทองปทีปผลิลลอุปถัมภ์ ๑๕) โรงเรียนลานสักวิทยา ๑๖) โรงเรียนร่องตาทีวิทยา ๑๗) โรงเรียนบ้านไร่วิทยา ๑๘) โรงเรียนการุ้งวิทยาคม ๑๙) โรงเรียนหนองจอกประชาชนุสรณ์ ๒๐) โรงเรียนวังหินวิทยาคม ๒๑) โรงเรียนทองหลางวิทยาคม

**การสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา** หมายถึง การสื่อสารที่อาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาประกอบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ ได้แก่

๑) กาลวาที พูดถูกกาล คือ พูดแนะนำคนที่ยังไม่รู้จักให้รู้จักกันและพูดชักนำคนที่รู้จักกันให้ชอบพอกัน พูดชักจูงคนที่ชอบพอกันให้สนิทสนมกัน

๒) สัจจวาที พูดความจริง คือ เว้นการพูดเท็จ พูดคำจริง เว้นการพูดส่อเสียด พูดคำอ่อนหวานสุภาพ เว้นการพูดเพ้อเจ้อ พูดคำมีประโยชน์

๓) ภูตวาที พูดสิ่งที่เป็นจริง คือ คำพูดแน่นอนและคงที่

๔) อัตถวาที พูดสิ่งเป็นประโยชน์คือ คำพูดมีเหตุผล มีหลักฐานยืนยันผู้อื่นคัดค้านไม่ได้

๕) ธรรมวาที พูดเป็นธรรม คือ คำพูดที่ดูดีมีและคำพูดอ่อนหวาน ถ้อยคำออกมาจากน้ำใจใสสะอาดของผู้พูด พูดเข้าใจ ผู้ฟังให้เห็นควรคือเอาเป็นเยี่ยงอย่าง ซึ่งจัดเป็นคำพูดดูดีมี พูดให้กำลังใจ ทำให้ผู้ฟังชื่นบาน

๖) วินยวาที พูดอย่างมีจรรยาบรรณ คือ ไม่พูดคำพูดไม่จริง, ไม่พูดคำไม่ถูกต้อง, ไม่พูดคำไม่เป็นประโยชน์, คำพูดจริงถูกต้องเป็นประโยชน์

## ๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๖.๑ ทำให้ทราบสภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

๑.๖.๒ ทำให้ทราบทฤษฎีและหลักธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

๑.๖.๓ ทำให้ทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

๑.๖.๔ ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย

- ๒.๑ แนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
- ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
- ๒.๔ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารเพื่อองค์กร
- ๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการสื่อสาร
- ๒.๖ หลักพระพุทธศาสนาสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร
- ๒.๗ ข้อมูลพื้นที่วิจัยเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดอุทัยธานี
- ๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๙ กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนเพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสาร ทฤษฎีและหลักธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีรายละเอียดดังนี้

#### ๒.๑ แนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

##### ๒.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสภาพทั่วไป

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา พบว่ามีนักวิชาการผู้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

การพัฒนาที่ยั่งยืนแนวพุทธต้องมีการพัฒนาแยกเป็น ๒ ส่วน ส่วนหนึ่ง คือ การพัฒนาคน เรียกว่า ภาวนา และอีกส่วนหนึ่งคือการพัฒนาวัตถุพัฒนาสภาพแวดล้อม เรียกว่า วัฒนา หรือพัฒนา<sup>๑</sup> องค์การสหประชาชาติได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึง “การพัฒนาที่สนองความต้องการของประชาชนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้ประชาชนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องประนีประนอมยอมลดความต้องการของตนเอง”<sup>๒</sup> กระบวนการพัฒนาสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่อิงวัฒนธรรมในลักษณะที่เป็นองค์รวม ก็เกี่ยวข้องกับรากฐานทางวัฒนธรรมที่พร้อมด้วยการยึดถือคุณค่าความเป็นมนุษย์และด้วยวิธีการอย่างไรก็ตาม แต่ต้องทำให้เขาตระหนักถึงความสัมพันธ์ของเขากับคนอื่น ๆ รวมทั้งเขารับผิดชอบต่อความต้องการจำเป็น (An Imperative

---

<sup>๑</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), การศึกษาเครื่องมือพัฒนาที่ยังต้องพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑.

<sup>๒</sup>World Commission On Environment and Development, **Our Common Future**, (New York Oxford University : Great Britain R. Clay Ltd., 1987), p. 43,

Need) ตามแนวคิดพื้นฐานใหม่ที่จินตนาการไว้ เพื่อความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนชาวโลกและเพื่อการเป็นถิ่นที่อยู่อาศัยอันยั่งยืนยาวนานของชีวิตมนุษย์<sup>๓</sup>

กระบวนการเพื่อเพิ่มความสามารถของคน ส่วนใหญ่ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตนอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาสาระของการพัฒนาจึงอยู่ที่ความสามารถของคนส่วนใหญ่ส่วนกลไก หรือ การดำเนินการเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำมาใช้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาจึงจำเป็นที่จะต้องเป็นกระบวนการระยะยาวและ น่าจะส่งผลต่อคนส่วนใหญ่ ๓ ลักษณะด้วยกัน คือ

๑) ความก้าวหน้า ถ้าเป็นเรื่องทางเศรษฐกิจก็จะเรียกว่า ความเจริญทางเศรษฐกิจ ถ้าเป็นด้านสังคมก็เป็นเรื่องความมีเหตุผลตลอดจนระบบและกลไกให้สามารถใช้เหตุผลเป็นหลักในการตัดสินใจ

๒) ความมั่นคง เป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในทางสังคม เราต้องการเห็นความมั่นคงทำสังคมเป็นสังคมที่สงบสุข สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยปราศจากความรุนแรง

๓) ความเป็นธรรม โดยเฉพาะความเป็นธรรมลักษณะที่ว่าประชาชนทุกคนเป็นสมาชิกของสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมและได้รับผลตอบแทนจากการพัฒนาตามควรอย่างเหมาะสม ถ้าเป็นการพัฒนามีผู้ได้รับผลจำนวนน้อยก็จะเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ดังนั้น การพัฒนาจึงควรเป็นการพัฒนาในรูปแบบที่สร้างความเป็นธรรม<sup>๔</sup>

การพัฒนาแสดงสถานภาพของความเป็นกระบวนการ (Process) ที่มีความต่อเนื่องดำเนินมาและกำลังดำเนินต่อไปเพื่อไปสู่ขั้นตอนที่ดีกว่าเดิมตลอดกระบวนการพัฒนา และการพัฒนาคือ ผลลัพธ์ (Outcome) ที่เป็นผลผลิตภาพ (Production) ของการเปลี่ยนแปลง (Change) จากสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งเดิมที่มีอยู่ไปสู่สิ่งใหม่ และสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นนั้นต้องดีกว่าเดิม<sup>๕</sup> สาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

๑. มีจุดร่วมเดียวกันคือ การมองเห็นปัญหาของการพัฒนาประเทศตามแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจที่ไม่สมดุลในแต่ละภาคของสังคมโดยรวม

๒. แนวทางมาจากแนวคิดที่กล่าวได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะของประชาชนและสถาบันต่างๆ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยมิติทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี หากแต่แนวความคิดขององค์การสหประชาชาติได้รวมมิติทางวัฒนธรรมเข้าไว้ในกิจกรรมการพัฒนาด้วย ฉะนั้น จึงเน้นคุณค่าของมนุษย์และวัฒนธรรมรวมในกิจกรรมการพัฒนา

๓. การพัฒนาที่ยั่งยืนจะไม่เน้นการพัฒนาที่แยกส่วนกันในแต่ละมิติของสังคม ดังนั้น องค์ประกอบต่างๆ ของสังคมจะต้องเข้าร่วมกันพัฒนาสิ่งแวดล้อมของสังคมให้ดำรงต่อเนื่องไปถึงชนรุ่นต่อไปอย่างต่อเนื่องและดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

<sup>๓</sup>ดลพัฒน์ ยศธร, “การนำเสนอรูปแบบการศึกษาเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืนแนวพุทธศาสตร์”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒).

<sup>๔</sup>โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์, **การพัฒนาประเทศไทย แนวคิดและทิศทาง**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๓๓), หน้า ๕.

<sup>๕</sup>อภิญา รตนมงคลมาศ และวิวัฒน์ คติธรรมนิทย์, **คนไทยกับการเมือง**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพี.เพรส จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕๐.

๔. การพัฒนาที่ยั่งยืนในส่วนของมิติทางการเมือง ต้องส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ

๕. ในส่วนของภาคเศรษฐกิจต้องการสำนึกและความตระหนักในคุณค่าของสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมเกี่ยวข้องกับการค้า การอุตสาหกรรม และการเงิน ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งจะเป็นเช่นเดียวกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมในลักษณะเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาอุตสาหกรรม ฯลฯ จำเป็นต้องคำนึงถึงการคงอยู่ของสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปด้วยโดยตลอด

๖. ระบบการบริหารหรือระบบราชการที่มีศักยภาพ มีความยืดหยุ่น สามารถตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงตนเองได้

๗. การดำเนินการดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพได้ ต้องใช้บริบทของการศึกษาเป็นเครื่องมือ โดยคำนึงถึงการจัดหลักสูตรทางสิ่งแวดล้อมศึกษา และประชาชนต้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการศึกษา และได้รับการเรียนรู้ในระดับพื้นฐานอย่างแท้จริง<sup>๖</sup>

การพัฒนา ไม่มีความหมายที่แน่ชัด แต่มีแนวทางกว้าง ๆ ทางด้านความเจริญ ความมั่งคั่ง ความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี และ ปกติมักแยกออกไปในการพัฒนาตามด้านต่างๆ กัน เช่น การพัฒนาทางเศรษฐกิจ การพัฒนาการปกครอง การพัฒนาทางสังคมและการพัฒนาทางการบริหาร นอกจากนี้ คำว่า การพัฒนา ได้นำมาใช้ ในวงการวิชาการระหว่างประเทศ คือ มีการเปรียบเทียบความเจริญของประเทศต่างๆ หรือชุมชนต่างๆ สำหรับศัพท์ หรือ วลี คือ ด้อยพัฒนา และ พัฒนาน้อยกว่า หากประเทศใดหรือสถาบันใดไม่เปลี่ยนแปลงหรือมีอัตราการเปลี่ยนแปลงช้ากว่าประเทศอื่น หรือสถาบันอื่นได้ชื่อว่า มีสภาพล้าหลังหรือด้อยพัฒนา (Under-developed) และพัฒนาน้อยกว่าที่ควร (Less developed)<sup>๗</sup>

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนา สรุปความได้ว่าการพัฒนาเป็นการทำให้ดีขึ้น ดีกว่าเดิม เปลี่ยนแปลง หรือการสร้างชาติและความเจริญก้าวหน้า ความพยายามอย่างแข็งขันของประเทศสถาบันและบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกในการปฏิบัติการใดๆ ให้บังเกิดผลดีในทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ และวิทยาการ เพื่อให้สังคมนั้นก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งเดิมที่มีอยู่ไปสู่สิ่งใหม่ และสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นนั้นต้องดีกว่าเดิม ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารที่ดีได้นั้นไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามต้องทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและตรวจสอบความผิดพลาดและคอยแก้ไขปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา

<sup>๖</sup> ดิลวัฒน์ ยศธร, “การนำเสนอรูปแบบการศึกษาเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืนแนวพุทธศาสตร์”, วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒).

<sup>๗</sup> จีระโชค (บรรพต) วีระสย และคณะ, รัฐศาสตร์ทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๐), หน้า ๓๙๙.

ตารางที่ ๒.๑ สรุปประเด็นหลักที่นักวิชาการทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนา

| นักวิชาการ                                                                           | แนวคิดหลัก                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)<br>(๒๕๔๑, หน้า ๒๑)                                         | ๑. การพัฒนาคน<br>๒. การพัฒนาวัตถุ<br>๓. การพัฒนาสภาพแวดล้อม                                                                                           |
| ดลพัฒน์ ยศธร<br>(๒๕๔๒, หน้า ๑๖๙)                                                     | ๑. กระบวนการพัฒนาสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่อิงวัฒนธรรม                                                                                 |
| กวี รัชชน<br>(๒๕๓๙, หน้า ๑๙)                                                         | ๑. การพัฒนา (Development) นั้น เป็นเพียงแนวความคิดแนวทาง<br>๒. การพัฒนาไม่เคยสำเร็จอย่างสมบูรณ์แท้จริง เป็นแต่เกิดผลใกล้เคียงกับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ |
| โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์<br>(๒๕๓๓, หน้า ๕)                                              | ๑. ความก้าวหน้า<br>๒. ความมั่นคง<br>๓. ความเป็นธรรม                                                                                                   |
| อภิญญา รัตนมงคลมาส และวิวัฒน์ คติธรรมนิตย์<br>(๒๕๔๗, หน้า ๑๕๐)                       | ๑. การพัฒนาแสดงสถานภาพของความเป็นกระบวนการ (Process)<br>๒. ผลลัพธ์ (Outcome)<br>๓. ผลิตภาพ (Production)<br>๔. การเปลี่ยนแปลง (Change)                 |
| จิรัช (บรรพต) วีระสัย, สุรพล ราชภัณฑารักษ์ และสุรพันธ์ ทับสุวรรณ<br>(๒๕๔๐, หน้า ๓๙๙) | ๑. การพัฒนาทางเศรษฐกิจ<br>๒. การพัฒนาทางสังคม<br>๓. การพัฒนาทางการบริหาร                                                                              |

## ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำพบว่ามีนักวิชาการผู้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

### ๒.๒.๑ ความหมายของผู้นำ

ผู้นำในทางพระพุทธศาสนานั้นผู้นำสูงสุดในสมัยพุทธกาล ก็คือพระศาสดา อธิบายว่า พระผู้มีพระภาคเจ้า ผู้ทรงนำหมู่ ชื่อว่า พระศาสดา เหมือนบุคคลผู้นำเกวียน ย่อมนำหมู่เกวียนข้ามที่กัณดาร ข้าม คือข้ามขึ้น ข้ามออก ข้ามพ้นที่กัณดาร เพราะใจที่กัณดาร เพราะสัตว์ร้าย ที่กัณดาร เพราะอดอยากที่กัณดาร เพราะขาดน้ำได้แก่ ให้ถึงถิ่นที่ปลอดภัย ฉะนั้น พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงเป็นผู้นำ เป็นผู้นำโดยวิเศษ เป็นผู้ตามแนะนำทรงให้รู้จักประโยชน์ ให้พิจารณา ให้เพ่งประโยชน์ ทรงให้เลื่อมใสได้ เพราะเหตุนี้พระผู้มีพระภาคเจ้า จึงชื่อว่า ผู้ทรงนำหมู่ เพราะว่าพระผู้มีพระภาคเจ้า นั้นทรงมีพระนามว่า "นายโก" และ"วินายโก" ไฉนจะอย่างหนึ่งที่เรียกพระพุทธเจ้า ก็คือ นายก ซึ่งแปลว่า

ผู้นำ ผู้นำ คือ ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวก้าวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันแล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม่กระทั่งเป็นหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ<sup>๙</sup>

พระพุทธศาสนามีแนวคิดเรื่องเกี่ยวกับผู้นำนั้น ซึ่งแนวคิดของการนำและภาวะผู้นำของพระศาสดานั้นอาจพิจารณาได้ว่า ในทางพระพุทธศาสนาพระศาสดาทรงเป็นผู้นำองค์การพุทธที่มีทั้งธรรมบารมีและทรงเป็นผู้นำที่ยึดธรรมเป็นหลักเป็นการนำพาสมาชิกในองค์การ คือเหล่าพระสาวกไปสู่แนวทางแห่งการหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายในการนำและภาวะผู้นำของพระศาสดา ในเรื่องราวต่างๆ ตามโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจการให้ความสำคัญระหว่างคนและงานอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นสมาชิกให้ดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับสมาชิกภายนอกองค์การ<sup>๑๐</sup> ผู้ที่สามารถขับเคลื่อนให้สามารถบรรลุทุกสิ่งของได้มากไปถึงจุดหมายปลายทางได้รวดเร็วและปลอดภัย เพราะมีคุณสมบัติของนายสารที่ดียิ่งสามารถหรือนายวงดนตรีที่ดี คือสามารถควบคุมวงดนตรีหลายชิ้นหลายคน เป็นวงใหญ่ ให้บรรเลงเพลงได้ไพเราะเพราะพริ้ง สะกดใจผู้ฟังให้เคลิบเคลิ้ม เป็นสุข หรือให้บรรเลงเพลงได้เร้าใจถูกใจผู้ฟังให้สนุกสนานเพราะเป็นนายวงดนตรีที่มีความสามารถ กล่าวคือ มีสถานะเป็นผู้นำสูง ฉันทิ ห้วนหน้าฝ่ายบริหารตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับขององค์กรที่จะสามารถปกครองบังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสามารถบริหารจัดการกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุผลดี มีประสิทธิภาพสูง ก็จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีคือมีประมุขศิลป์สูง ฉันทิ<sup>๑๑</sup> ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่นำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม การที่จะเป็นผู้นำได้และเป็นผู้ที่ที่ยั่งยืนสิ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือความรู้สึกรู้สึกผิด ความรู้สึกชอบ รู้สึกควร ไม่ควร โดยสิ่งซึ่งควบคุมการกระทำของตนเอง นั่นก็คือคุณธรรมและจริยธรรม<sup>๑๒</sup> ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม<sup>๑๓</sup> ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด โดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตัวเอง ที่ทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือ การใช้อำนาจ การกำหนดเป้าหมาย ทักษะต่อ

<sup>๙</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๐), หน้า ๖.

<sup>๑๐</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

<sup>๑๑</sup> พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : นิติการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๒.

<sup>๑๒</sup> พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มงคลชัยพรินตัง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๑ - ๑๒๒.

<sup>๑๓</sup> อานันท์ ปันยารชุน, “ผู้นำ” คือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม. อ้างใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, บรรณาธิการ, ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์พรินตัง เซ็นเตอร์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๖-๒๗.

<sup>๑๔</sup> สิบพันท์ เกตุทัต, วิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติได้ผลจริง, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์พรินตัง เซ็นเตอร์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๒-๓๓.

องค์การ การทำหน้าที่ผู้นำโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวที่เหมาะสม<sup>๑๔</sup>

สรุปได้ว่าองค์สมเด็จพระบรมศาสดาทรงเป็นผู้นำที่ยึดธรรมเป็นหลักเป็นการนำพาสมาชิกในองค์การ คือเหล่าพระสาวกไปสู่แนวทางแห่งการหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายในการนำและภาวะผู้นำของพระพุทธองค์ ในเรื่องราวต่างๆ ตามโอกาส ให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การให้ความสำคัญระหว่างคนและงานอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นสมาชิกให้ดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับสมาชิกภายนอกองค์การ

#### ตารางที่ ๒.๒ สรุปความหมายของผู้นำ

| แนวคิดหลัก                                                  | นักวิชาการ                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)<br>(๒๕๕๐, หน้า ๖)             | ผู้นำ พระศาสดา อธิบายว่า พระผู้มีพระภาคเจ้า ผู้ทรงนำหมู่                                                                                              |
| พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต),<br>(๒๕๔๙, หน้า ๒๖)    | ผู้นำ คือ ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวก้าวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้                                                                 |
| พระครูสิริจันทน์วิภู (บุญจันทร์ เขมกาโม)<br>(๒๕๔๙, หน้า ๒๒) | การสร้างแรงจูงใจการให้ความสำคัญระหว่างคนและงานอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นสมาชิกให้ดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ |
| พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล),<br>(๒๕๔๘, หน้า ๑๒๑ – ๑๒๒) | สามารถบริหารจัดการกิจกรรมหรือโครงการต่างๆขององค์กรให้บรรลุผลดี มีประสิทธิภาพสูง                                                                       |
| อานันท์ ปันยารชุน.(๒๕๔๔, หน้า ๒๖-๒๗)                        | ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม                                                                                                                 |
| สิปปนนท์ เกตุทัต<br>(๒๕๔๔, หน้า ๓๒-๓๓)                      | ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม                                                       |
| เสนาะ ตีเยาว์<br>(๒๕๔๔, หน้า ๖-๘)                           | ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด                                        |

<sup>๑๔</sup>เสนาะ ตีเยาว์, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖-๘.

## ๒.๒.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า "ภาวะผู้นำ" ไว้ดังนี้ว่า ผู้นำคือผู้ที่มีคุณสมบัติที่ควรค่าแก่การนับถือ เช่น สติปัญญาความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกันและพากันไปสู่<sup>๑๕</sup> จุดหมายที่ตั้งงามภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ<sup>๑๖</sup> การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้<sup>๑๗</sup> ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>๑๘</sup> การที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเอง ในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่มนั่นเอง<sup>๑๙</sup> ภาวะผู้นำคือพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วม (Shared Goal) เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกันเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ<sup>๒๐</sup> การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันตามเป้าหมายขององค์การ<sup>๒๑</sup>

ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะ หรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้<sup>๒๒</sup> สังคมระดับใดระดับหนึ่งตั้งแต่ครอบครัวชุมชน หน่วยงาน ไปจนถึงสังคมประเทศและ

<sup>๑๕</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

<sup>๑๖</sup> ประเวศ วะสี, “ภาวะผู้นำ สภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข”, ใน ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๒), หน้า ๗๑.

<sup>๑๗</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วย ที่ ๕-๘, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐.

<sup>๑๘</sup> ทองใบ สดขารี, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓), หน้า ๔.

<sup>๑๙</sup> สมพงษ์ สิงหะพล, ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร, (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐.

<sup>๒๐</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชาการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

<sup>๒๑</sup> กวี วงศ์พัฒน์, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, ( กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗.

<sup>๒๒</sup> กิติ ตัยคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : เพลออักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

สังคมโลก หากมีจุดมุ่งหมายรวมกันก็จะกระทบกระทั่งกันน้อย มีความร่วมมือกันมาก มีความสุขและมีพลังสร้างสรรค์สูง ปกติสมาชิกของสังคมมีความหลากหลายแตกต่างกัน หรือแตกแยกเพราะเหตุผลประโยชน์ส่วนตัว สถานการณ์บางอย่าง เช่น สงคราม จะทำให้สังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันสูงในสถานการณ์ธรรมชาติจุดมุ่งหมายร่วมกันมีมากบ้างน้อยบ้างสุดแต่เหตุปัจจัยหลายอย่าง เหตุปัจจัยหนึ่งคือ ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ<sup>๒๓</sup> คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงามความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่จะชักนำให้ตนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งามสอดคล้องกับ<sup>๒๔</sup> ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชักนำให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้นเต็มใจ ทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีจุดหมายปลายทาง<sup>๒๕</sup>

ภาวะผู้นำหมายถึง คุณภาพของพฤติกรรมของบุคคลเพื่อชักนำบุคคลอื่น หรือชักนำกิจกรรมต่างๆ ในภาระขององค์กร<sup>๒๖</sup> ภาวะผู้นำ คือกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลและที่จะต้องไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของเขา<sup>๒๗</sup> เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>๒๘</sup>

สรุปได้ว่าจากการนิยามความหมายข้างต้นภาวะผู้นำ เป็นศิลปะอย่างหนึ่งและเป็นความสามารถส่วนตัวของบุคคลในการที่จะนำพาและจูงใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

<sup>๒๓</sup> ประเวศ วะสี, ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพสังคมไทยและวิธีแก้ไข, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์นครพริ้นติ้ง เซ็นเตอร์, ๒๕๔๔), หน้า ๗๐-๗๑.

<sup>๒๔</sup> พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

<sup>๒๕</sup> พยอมน วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุภากรพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๙๖.

<sup>๒๖</sup> Chester I Bernard, *Organization and Management*, (Cambridge Massachusetts : Harvard University Press, 1962), p. 83.

<sup>๒๗</sup> Rensis Likert, *The human Organization*, ( New York : Mc Graw Hill, 1967), p. 172.

<sup>๒๘</sup> Ralph Stogdill , *Leadership Membership and Organization*, (Psychological bulletin, 1950), p. 4.

ตารางที่ ๒.๓ สรุปความหมายของภาวะผู้นำ

| แนวคิดหลัก                                       | นักวิชาการ                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)<br>(๒๕๔๖, หน้า ๒๕) | ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกันและพากัน<br>ไปสู่จุดหมายที่ตั้งาม                                                                                           |
| ประเวศ วะสี<br>(๒๕๔๒, หน้า ๗๑)                   | ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิด<br>จุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ                                                                             |
| มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช<br>(๒๕๔๐, หน้า ๑๐)  | การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่น<br>ยินยอมปฏิบัติตาม                                                                                         |
| ทองใบ สุตขารี<br>(๒๕๔๓, หน้า ๔)                  | กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อ<br>ผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตาม                                                                    |
| สมพงษ์ สิงหะพล<br>(๒๕๔๗, หน้า ๑๐)                | การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือ<br>ปลูกฝังศรัทธา                                                                                             |
| รังสรรค์ ประเสริฐศรี<br>(๒๕๔๔, หน้า ๓๑)          | พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพา<br>กิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วม                                                                         |
| กวี วงศ์พุม<br>(๒๕๓๙, หน้า ๑๗)                   | การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อ<br>ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ                                                                     |
| กิติ ตัยคานนท์<br>(๒๕๔๓, หน้า ๒๒)                | ศิลปะ หรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่สูงใจ<br>หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น                                                                                  |
| ประเวศ วะสี<br>(๒๕๔๔, หน้า ๗๐-๗๑)                | ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิด<br>จุดมุ่งหมายร่วมกัน                                                                                         |
| พรนพ พุกกะพันธ์<br>(๒๕๔๔, หน้า ๒)                | สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของ<br>บุคคล                                                                                                         |
| พยอม วงศ์สารศรี<br>(๒๕๔๒, หน้า ๑๙๖)              | เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง ใช้อิทธิพลและ<br>อำนาจของตนกระตุ้นชักนำให้บุคคลอื่น มีความ<br>กระตือรือร้นเต็มใจ ทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมี<br>จุดหมายปลายทาง |
| chester I Bernard<br>(1962, p 83. )              | คุณภาพของพฤติกรรมของบุคคล เพื่อชักนำบุคคล<br>อื่น                                                                                                         |
| Rensis Likert<br>(1967, p 172)                   | กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับ<br>ความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถ                                                                          |
| Ralph Stogdill<br>(1950, p 4)                    | เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การ<br>เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้                                                                               |

### ๒.๒.๓ ประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำ

ประเภทของผู้นำและลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นต้นตัวกำหนด เพราะผู้นำที่เป็นบุคคลธรรมดาก็สามารถที่จะได้รับการยอมรับจากมติมหาชนขึ้นมาได้ จึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้าสภาพแวดล้อมและสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีทักษะของนักวิชาการทั้งหลายซึ่งสามารถจำแนกผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทด้วยกัน ได้แก่

ก. พิจารณาตามความรับผิดชอบที่ผู้รับผิดชอบอยู่ ซึ่งแยกได้เป็นผู้นำซึ่งได้มาโดยอำนาจอันได้แก่ ผู้นำที่เป็นผู้นำขึ้นมาโดยอาศัยอำนาจทางกฎหมายหรืออำนาจทางการปกครองอำนาจจากการบังคับบัญชา ทำให้สามารถใช้บุคคลอื่นๆให้เกิดประโยชน์ ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม อำนาจของผู้นำในลักษณะนี้ใช้จำแนกได้ดังนี้

๑) ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำในลักษณะนี้ได้อำนาจมาตามตัวบทกฎหมาย เป็นผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมายและสามารถใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามผู้นำประเภทนี้ได้แก่ ผู้นำตามหน้าราชการต่างๆ

๒) ผู้นำลักษณะพิเศษหรือมีความสามารถพิเศษผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์โดยกำเนิด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวหรือเข้าใจคนผู้นำประเภทนี้ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มจะออกมาในรูปแบบความร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความรักความศรัทธาที่มีสมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำ ซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความเคารพนับถือที่สมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความพร้อมเพียง

๓) ผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่เป็นจุดศูนย์กลางแห่งความรักเป็นจุดศูนย์กลางรวมศรัทธา ความศรัทธา ความเชื่อมั่นจากคนทั้งปวง ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ใช้อำนาจตามแบบอย่างผู้นำแบบใช้พระเดชหรือผู้นำในลักษณะพิเศษ อำนาจต่างๆ เกิดจากแรงศรัทธารักและเคารพนับถือจากประชาชนโดยประชาชนจะพร้อมใจกันปฏิบัติตาม ผู้นำแบบ พ่อพระที่เห็นชัดคือองค์พระมหากษัตริย์

ข. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้ ซึ่งจำแนกได้ ดังนี้

๑) ผู้นำแบบอัตนิยม หรือแบบเผด็จการ คือ ผู้นำที่มีความก้าวร้าวใช้อำนาจเหนือผู้อื่นข่มผู้อื่น ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่ม ความลำบากบ่าบิ่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นนั้นมีน้อยมาก ผู้นำแบบอัตนิยม จะมุ่งหนักไปทางด้านวินัยและขอบสัณฐานภายนอกที่แสดงถึงฐานะและอำนาจเป็นต้นว่า เครื่องแบบทางทหารหรือตำรวจผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่แล้วจะมีความเชื่อมั่นในตัวเองเท่านั้น ความเชื่อในผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหากมีจะน้อยมากหรือแทบจะไม่มีเลย

๒) ผู้นำ แบบประชานิยมหรือการเป็นผู้นำ แบบประชาธิปไตยผู้นำ ประเภทนี้จะไม่มุ่งความสนใจเกี่ยวกับการมีอำนาจแต่ใช้วิธีการกระตุ้นหรือเร้าให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมกิจกรรม ร่วมออกความคิดเห็น ผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางในการแสดงพฤติกรรมของกลุ่ม การนำกลุ่ม จะนำโดยอาศัยวิธีการเชิญชวนให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นเพื่อจะได้วัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนในกลุ่มร่วมกันพิจารณา

๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำในลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลยเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มใช้เสรีภาพอย่างกว้างขวางจนดูประการหนึ่งขาดหลัก ยินยอมให้ทุกคนปกครองตนเอง

มากกว่าที่จะขึ้นหรือจำกัดแนวทางปฏิบัติเป็นผู้นำประเภทปล่อยกลุ่มตามสบาย ในบางครั้งอาจจำเป็นต้องกำกับ ก็เป็นการกำกับหรือดูแลเพียงเล็กน้อยเท่านั้นลักษณะผู้นำประเภทนี้โดยทั่วไปจะมีลักษณะเหนื่อยหน่าย เฉื่อยชา สมาชิกในกลุ่มต่างทำงานตามความพอใจของตนเองเป็นกลุ่มที่ขาดระเบียบวินัยเป็นที่สุด

ค. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดง จำแนกได้ ดังนี้

๑) ผู้นำ แบบแสดงตนเองในลักษณะพ่อแม่ปกครองลูก คือ ทำตัวเหมือนพ่อแม่ให้ลูกน้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามเสมือนหนึ่งเป็นลูกหลานดูแลปกป้องและคุ้มครองลูกน้อง

๒) ผู้นำแบบใช้กลอุบายกุมบังเหียนการบริหาร ผู้นำในลักษณะนี้จะพยายามสร้างอำนาจ ใช้อำนาจโดยอาศัยประสบการณ์ความรู้และตำแหน่งของตนให้เข้ากับสถานการณ์ พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนให้เข้ากับสถานการณ์ พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

๓) ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญประเภทนี้ ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง เพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการในสาขาที่ตนรอบรู้และถนัด<sup>๒๙</sup>

สำหรับพฤติกรรมของผู้นำ ๓ ประเภทคือ

ก. พิจารณาจากสถานการณ์ของผู้นำหรือลักษณะผู้ที่ได้มาซึ่งอำนาจแบ่งออกเป็น ๓ ประเภทได้แก่

๑) ผู้นำตกทอด คือ ผู้นำที่ได้รับตำแหน่งหน้าที่กลุ่มเพราะบิดามารดาเป็นผู้นำกลุ่ม ดังนั้น ตำแหน่งผู้นำจึงเป็นตำแหน่งมรดกตกทอดสืบกันมาสมาชิกจะมีการยอมรับผู้นำประเภทนี้ เพราะว่าเคยมีความศรัทธาในบิดามารดามาก่อนจึงเป็นประเพณี

๒) ผู้นำเป็นทางการคือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มโดยมีวิธีดังต่อไปนี้

๒.๑) ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจสูงสุดขึ้นไปในกรณีผู้มีอำนาจจะไม่มีอำนาจสามารถพิเศษอะไรแต่เมื่อผู้มีอำนาจเห็นสมควรก็อาจแต่งตั้งได้ดังนี้

๒.๒) ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่าบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม เช่นมีความคล่องแคล่ว มีการพูดจาโน้มน้าวจิตใจคนอื่นได้ดี ฉลาดฉลาดทำให้เป็นที่ศรัทธาของบุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับการเลือกตั้งให้เป็นผู้นำเมื่อมีการเลือกตั้งแล้วสมาชิก ก็จะเสนอชื่อนี้ไปยังบุคคลที่มีอำนาจให้แต่งตั้งเป็นผู้นำแบบทางการต่อไป

๓) ผู้นำตามธรรมชาติ จะแสดงความสามารถออกมาจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มอย่างเปิดเผย เป็นผู้ที่มีความรักอย่างแท้จริงต่อการปฏิบัติหน้าที่และจะไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้อื่นยิ่งถ้าได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีจะทำให้เขามีความสามารถสูงในการทำงานเพราะเขามีลักษณะเด่นพิเศษอยู่ในตัวอยู่แล้ว ผู้นำตามธรรมชาติอาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภทคือ

๓.๑) ผู้นำแบบใช้พระเดช คือผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจจากตัวบทกฎหมาย มักยึดถือกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้งการปฏิบัติงานขาดการยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์มักพิจารณาผู้ร่วมงานไปในทางลบ

<sup>๒๙</sup> กวี วงศ์พัฒน์, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๓๘), หน้า ๔.

๓.๒) ผู้นำแบบใช้พระคุณ คือผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการจูงใจสมาชิก ในกลุ่มให้ปฏิบัติตามผู้นำแบบนี้ มีลักษณะพฤติกรรมในทางอ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์

๓.๓) ผู้นำแบบพ่อพระคือผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์อยู่ในตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือได้แก่ พระองค์พระมหากษัตริย์ซึ่งได้รับการเทิดทูนจากปวงชนในฐานะองค์ประมุขของประเทศ

ข. พิจารณาลักษณะหรือวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจแบ่งผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทคือ

๑) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย คือผู้นำ ที่ใช้อำนาจอยู่เกือบตลอดเวลาเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ตัดสินใจสั่งการตามอารมณ์ ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวมเพื่อแสดงว่า มีอำนาจผูกขาดการแก้ปัญหา ไม่ยอม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกของกลุ่มหรือผู้ร่วมงานการออกคำสั่งหรือวินิจฉัยปัญหาใดๆ ในกลุ่มมีหน้าเพียงเชื่อฟังและคอยปฏิบัติตาม

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือผู้นำที่สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงานให้แสดงข้อคิดเห็นต่างๆ อย่างเสรีและนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากการประชุมร่วมกันมาพิจารณา อภิปราย แสดงความคิดเห็น เพื่อสรุปหาแนวปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจกันมีสัมพันธภาพที่ดีมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

๓) ผู้นำแบบตามสบาย คือผู้นำที่มีแต่เพียงชื่อ แต่ไม่มีอำนาจ การใช้อำนาจควบคุม น้อยมาก หรือแทบไม่มีเลย สมาชิกของกลุ่มได้รับเสรีภาพในการในภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มที่ตามใจชอบเป้าหมายของงานไม่แน่นอนไม่มีหลักในการควบคุมและดูแลผลผลิตอยู่ในระดับปานกลางหรือค่อนข้างต่ำ

ค. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการทำงานหรือบทบาทที่ผู้นำแสดงออกแบ่งเป็น ๖ ประเภท คือ

๑) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบคือผู้นำที่มักยึดระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์สำคัญในการปฏิบัติงานไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มหรือผู้เป็นไปในลักษณะร่วมงานเจ้านายกับลูกน้องผู้ร่วมงานจะต้องระวังตัวตลอดเวลาการติดต่อ สื่อสารเป็นรูปของการติดต่อสื่อสารทางเดียว

๒) ผู้นำแบบบังการหรือคำสั่ง คือผู้นำที่ชอบการปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ รู้วิธีสั่งงานอย่างเดียวแต่ไม่รู้จักวิธีสอนและวิธีทำงาน ขาดมนุษย สัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นพิธีการไม่มีความเป็นกันเองห่างเหิน

๓) ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ คือผู้นำที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาที่วิชาที่ได้รับ การฝึกอบรมมา โดยเฉพาะ จนได้รับการยกย่องนับถือจากสมาชิก ผลัดดันให้รับตำแหน่งของผู้นำ โดยที่ตัวเองไม่ต้องการมีบทบาทหรือมีอำนาจในการควบคุมสมาชิกของกลุ่มภาวะของการเป็นผู้นำ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและมีประสบการณ์ของผู้นำเป็นเกณฑ์ที่สำคัญ

๔) ผู้นำแบบจูงใจ คือผู้นำที่ยอมให้สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นใช้ดุลยพินิจเพื่อหาทางบรรเทาการต่อต้าน มีการสื่อสารแบบสองทางความสัมพันธ์ในกลุ่มจะมีสามัคคีธรรมสูงผลสำเร็จเป็นงานของส่วนรวม

๕) ผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจ คือ ผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ยึดหลักประนีประนอมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่ง กัน และกันแตกต่างจากผู้นำแบบจูงใจ ตรงที่ใช้วิธีการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มด้วยความเต็มใจ แทนการใช้ศิลปะการจูงใจ

๖) ผู้นำแบบบิดามารดา คือ ผู้นำที่แสดงบทบาทเหมือนเป็นบิดามารดาของสมาชิกของกลุ่มมีความต้องการให้สมาชิกเชื่อฟังและให้ความเคารพมีเมตตากรุณา<sup>๓๐</sup>

สรุปได้ว่า ผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้มีอยู่หลายประเภท ซึ่งแบ่งออกตามลักษณะความรับผิดชอบของผู้นำ ตามวิธีการที่ผู้นำใช้ ตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้นำแสดงออก ตามการได้มาซึ่งอำนาจ ความเป็นผู้นำ ตามการใช้อำนาจของผู้นำและตามการแสดงออกของผู้นำ ซึ่งมีทั้งผู้นำแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ

ตารางที่ ๒.๔ สรุปประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำ

| แนวคิดหลัก                         | นักวิชาการ                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กวี วงศ์พุด<br>(๒๕๓๘, หน้า ๔)      | ผู้นำออกเป็น ๓ ประเภท<br>ก. พิจารณาตาม ความรับผิดชอบที่ผู้รับผิดชอบอยู่ซึ่งแยก<br>ข. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้<br>ค. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดง                                                                |
| สมพงษ์ เกษมสิน<br>(๒๕๒๖, หน้า ๓๖๒) | พฤติกรรมของผู้นำ ๓ ประเภทคือ<br>ก. พิจารณาจากสถานการณ์ของผู้นำหรือลักษณะผู้ที่ได้มาซึ่งอำนาจ<br>ข. พิจารณาลักษณะหรือวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจแบ่งผู้นำ<br>ค. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการทำงานหรือบทบาทที่ผู้นำแสดงออก |

#### ๒.๒.๔ ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ความสามารถและลักษณะต่างๆของผู้นำจะสามารถทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพ นักวิชาการและนักบริหารได้กล่าวถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ ท้าไปและความรอบรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้องและเป็นผู้มี

<sup>๓๐</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๓๖๒.

ความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษาและตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการ ได้แก่

๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตาดี เช่น ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มากเกินไป หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ(Personality)เกี่ยวกับความฉลาดความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาดความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบและรักงาน

๔. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้<sup>๓๑</sup>

คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ พอสรุปได้ คือ มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ความรู้ดีผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไปทางทฤษฎีและบุคลิกดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง มีความกล้าหาญ เด็ดขาดและไม่โลภโลเล ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีจะต้องมีศิลปะในการทำงาน มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสารที่ดียกย่องให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน<sup>๓๒</sup> สรุปลักษณะที่ดีของผู้นำดังต่อไปนี้คือ มีการศึกษาดี ฉลาดเฉลียว เชื่อมั่นในตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและสังคม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัวปรับอารมณ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี มุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจ ผู้คนอื่นได้ดี มีความสามารถในการคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสามัคคีมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตใจ<sup>๓๓</sup> ลักษณะผู้นำที่ดี ประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำได้แก่ มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้การแสดงออกในรูป ของพฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี ความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงานสร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้<sup>๓๔</sup> ผู้นำที่ดีต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้อง

<sup>๓๑</sup> ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๑๒๔.

<sup>๓๒</sup> กิติ ตัญญาคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เซซัวร์การพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๑๘ - ๒๔.

<sup>๓๓</sup> กวี วงศ์พุด, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๖ - ๑๑๐.

<sup>๓๔</sup> ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๙.

มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันที่ทันเหตุการณ์ และมีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี<sup>๓๕</sup>

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดี ดังนี้

๑. คุณลักษณะ ทางร่างกาย เช่น หน้าตาดี ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มากสุขภาพดี และสมบูรณ์

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความอดทนมีความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว เช่น มีความฉลาด มีการตัดสินใจแม่นยำมีความรักงานมีความรับผิดชอบ

๔. คุณลักษณะทางสังคม เช่น มีความเห็นอกเห็นใจ มีมนุษยสัมพันธ์ดียอมรับฟังความคิดเห็น มีความซื่อสัตย์สุจริตผู้นำและภาวะผู้นำนั้น มีความจำเป็น และสำคัญ อย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่หรือผู้นำที่มีความสามารถที่ดีและเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยสามารถชักจูงให้กลุ่มบุคคลในองค์การมีความสามารถเชื่อมั่นในตัวเองคอยชักจูงให้ร่วมกันคิดและร่วมมือกันทำนำพาองค์ การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครสมานสามัคคีกัน นอกจากภาวะผู้นำแล้วยังต้องมีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำอีกซึ่งประกอบด้วยลักษณะภายนอกได้แก่ บุคลิกลักษณะทางร่างกาย และอุปนิสัยส่วนตัวที่เหมาะสมบุคลิกภายใน ได้แก่ คุณธรรมภายในจิตใจและสติปัญญาที่เหนือบุคคลอื่น เช่น ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความเที่ยงตรง ความกระตือรือร้น และที่ขาดไม่ได้คือ ทศน์ที่กว้างไกล

#### ตารางที่ ๒.๕ สรุปลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ

| แนวคิดหลัก                                          | นักวิชาการ                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์. (๒๕๒๒, หน้า ๑๒๔) | ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำ<br>๑. คุณลักษณะทางร่างกาย<br>๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ<br>๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว<br>๔. คุณลักษณะทางสังคม |
| กิติ ตยัคคานนท์. (๒๕๓๐, หน้า๑๘ – ๒๔)                | ลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ มีศิลปะในการทำงาน มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน                                                                       |
| กวี วงศ์พูน. (๒๕๓๘, หน้า ๑๐๖ – ๑๑๐)                 | ลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ มีการศึกษาดี เฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง                                                                             |

<sup>๓๕</sup> Barnard, C.J., Education for Executive in Reading in Human Relations, (Edited by DobinRobert, New Jercey : Prentice-Hall., 1961), p. 45.

### ๒.๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ไว้ว่าการที่ผู้นำนำอย่างไรนั้นเป็นผลก่อให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) แบบภาวะผู้นำที่พบบ่อยๆในการวิจัยและแนวปฏิบัติมีดังนี้

๑. ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian or Auto-cratic styles) ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้อำนาจเพื่อให้เกิดความกลัว ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบนี้คือ การใช้อำนาจ การรวบอำนาจและการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติ

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบมีส่วนร่วม (Democratic or Participative style) ผู้นำแบบนี้จะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในกิจกรรม ของกลุ่มและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๓. ผู้นำแบบยึดผลผลิตเป็นเกณฑ์ (Production-centered style) ผู้นำแบบนี้เน้นภารกิจที่จะต้องปฏิบัติและเทคนิคในการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจ ที่จะต้องปฏิบัติ กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

๔. ผู้นำแบบยึดลูกน้องเป็นเกณฑ์ (Employee-centered style) ผู้นำแบบนี้เน้นความพอใจของลูกน้องเป็นประการสำคัญ ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามวิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะทำ ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วให้เสรีภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

๕. ผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive style) ผู้นำแบบนี้แสวงหาการสนับสนุนทางจิตวิทยาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ตามตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเข้าใจซึ่งกันและกัน และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

๖. ผู้นำแบบทำตามหน้าที่ (Functional or instrumental style) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างใดอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญ หน้าที่เหล่านี้ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น บุคคลจะเป็นผู้นำก็ต่อเมื่อปฏิบัติหน้าที่ได้ผลเป็นอย่างดี

๗. ภาวะผู้นำที่ยึดความเป็นจริง (Reality-centered leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงของสถานการณ์ ดังนั้นแบบของภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความถูกต้องในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้นำจะปรับแบบของภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์<sup>๓๖</sup>

นอกจากนี้แล้ว ความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานไว้ว่าขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง แต่องค์ประกอบ ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน และชี้แนวทางเพื่อความสำเร็จของงานผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานหลายประการ เป็นต้นว่า

๑. การยอมรับ (Acceptance) ผู้นำที่ได้นั้นผู้ตามจะยอมรับทั้งในตัวผู้นำและการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ นั่นคือผู้ตามยอมรับทั้งเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การยอมรับจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน

<sup>๓๖</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาวิทยาลัย บริหารการศึกษาหน่วยที่ ๑-๕, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๘), หน้า ๗๙-๘๐.

๒. ความพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) การที่บุคคลทำงานตามเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ตนเองยอมรับยอมทำงานด้วยความสบายใจมีความพอใจในการทำงานการที่บุคคลมีความรู้ ความสามารถ และมีความพอใจในการทำงานยอมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการทำงานที่มีประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

๓. ขวัญ (Morale) ภายใต้การนำของผู้หน้าที่ดี สมาชิกในองค์การย่อมมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคคลที่มีขวัญดียอมใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้น (Extra effort) มากกว่าเดิมในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้ง่ายขึ้น

๔. แรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำที่ดีนั้นนอกจากจะกระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตามแล้วยังยกระดับของแรงจูงใจให้สูงขึ้น เช่น ยกระดับของแรงจูงใจที่ทำงานเพื่อตนเองไปสู่ระดับของการทำงานเพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์การ การที่สมาชิกขององค์การมีแรงจูงใจมากขึ้นและมีระดับ ของแรงจูงใจสูงขึ้น ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานในที่สุด

๕. การเป็นแหล่งวิทยาการ (Resource person) ผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ ความรอบรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะ โดยธรรมชาติแล้วการทำงานย่อมมีปัญหา และอุปสรรค ระดับของอุปสรรคและปัญหาย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของภารกิจ เมื่อผู้นำสามารถเป็นแหล่ง วิทยาการได้เป็นอย่างดีย่อมสามารถช่วยแก้หรือลดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานการทำงานที่ปราศจากปัญหาและอุปสรรคย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานจากอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อความสำเร็จของงานดังกล่าวมาแล้ว<sup>๓๗</sup>

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Likert (Rensis Likert's styles of leadership) ระบุว่า Likert ศึกษาวิจัยแบบของความเป็นผู้ผู้นำ ๔ ประการ ดังต่อไปนี้คือ

๑. ผู้นำแบบเผด็จการหาผลประโยชน์ (Exploitive authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ เผด็จการ เขาจะตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ เองโดยไม่ขอความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานและเขาสนใจด้วยการข่มขู่และการลงโทษ

๒. ผู้นำแบบเผด็จการแบบเมตตาการุณา (Benevolent authoritative) ผู้นำประเภทนี้ มีวิธีการปลุกฝังทางจิตใจ คล้ายๆ พ่อปกครองลูก ในการเป็นผู้นำเขาจะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างดี และดูแลความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับการตอบสนองในขอบเขตของระบบและธรรมเนียม ประเพณีบางครั้งเขาจะขอคำแนะนำจากผู้ปฏิบัติงาน แต่ยังคงตัดสินใจเรื่องที่สำคัญด้วยตนเอง เขาใช้ทั้งการข่มขู่และการให้รางวัลในการจูงใจ

๓. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative group) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่น ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก มอบหมายงานอย่างกว้างขวาง ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็น และอาศัยการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษในการจูงใจ

๔. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative group) ผู้นำประเภทนี้จะขอให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างตั้งใจจริง เขามอบอำนาจหน้าที่ให้อย่างอิสระและใช้การให้รางวัลไม่ใช้การลงโทษในการจูงใจ<sup>๓๘</sup>

<sup>๓๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๗-๗๘.

<sup>๓๘</sup> สติธย์ กองคำ, มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏ นครราชสีมา, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖๐-๑๗๔.

สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีลักษณะแบบปรึกษาหารือและแบบให้มีส่วนร่วมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน เพราะบทบาทของผู้นำทั้งสองแบบให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานโดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นพูดคุยกับผู้นำ อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในการทำงาน แนวทางนี้อาจจะมีปัญหาอยู่บ้างในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถพื้นฐานและประสบการณ์ต่ำ จะทำให้เขาไม่กล้าแสดงออกเพราะการมองการณ์ไกล (Vision) มีน้อย ดังนั้นผู้นำจะยึดแบบผู้นำประเภทใดไปใช้ จึงต้องมองผู้ปฏิบัติงานด้วยว่าเขาเป็นบุคคลเช่นใด

ตารางที่ ๒.๖ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

| แนวคิดหลัก                                   | นักวิชาการ                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์<br>(๒๕๓๘, หน้า ๗๙-๘๐) | ๑. การยอมรับ (Acceptance)<br>๒. ความพอใจในการทำงาน (Job satisfaction)<br>๓. ขวัญ (Morale)<br>๔. แรงจูงใจ (Motivation)<br>๕. การเป็นแหล่งวิทยาการ (Resource person)                           |
| สถิตย์ กองคำ<br>(๒๕๔๔, หน้า ๑๖๐-๑๗๔)         | ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Likert (Rensis Likert's styles of leadership)<br>๑. ผู้นำแบบเผด็จการหาผลประโยชน์<br>๒. ผู้นำเผด็จการแบบเมตตากรุณา<br>๓. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ<br>๔. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม |

### ๒.๒.๖ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำจากทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย ผู้วิจัยจะขอนำเสนอทฤษฎีจากนักวิชาการที่ได้อธิบายไว้และคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถ พิเศษ ของ Conger และ Kanungo (Conger and Kanungo's charismatic leadership theory) ไว้ดังนี้

ทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษบนพื้นฐานจากคุณสมบัติของผู้นำที่สังเกตเห็นได้ การศึกษาของเขาเป็นการสังเกตจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกับผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษเขาได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leaders) ที่สำคัญ ๗ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. วิสัยทัศน์กว้างไกล (Extremity vision) คือผู้นำที่เห็นความสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่แค่เพียงจะทำการต่างให้แค่สำเร็จตามหน้าที่เท่านั้นการมีวิสัยทัศน์ย่อมต้องมีความกล้าในการปรับเปลี่ยน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับผู้ตามจะรับได้หรือตามได้ทันแค่ไหนด้วยผู้นำที่ขาดความสามารถพิเศษ

โดยทั่วไปมักจะทำให้ได้อยู่ในตำแหน่งเท่านั้นจะคิดปรับเปลี่ยนก็เพียงเล็กน้อยเพื่อไม่ให้ถูกตำหนิได้ ไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนพอเป็นแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมให้ทุกคนได้รู้หรือปฏิบัติตามได้ อย่างไรก็ตามถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ไกลเกินไปจนลูกน้องปรับเปลี่ยนและรับไม่ได้ ก็คิดว่าผู้นำเพี้ยนไปหรือเพราะไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันไปเลย

๒. กล้าเสี่ยง (High personal risk) โดยทั่วไปผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นจะเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละเพื่อกลุ่ม เพื่อองค์กร กล้าเสี่ยง และให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกัน ไม่ใช่ของผู้นำเอง ความเชื่อในใจลูกน้องจะมีให้เห็นในผู้นำแบบนี้และลูกน้องก็จะเชื่อใจ ผู้นำที่สนใจในความต้องการของลูกน้องไม่ใช่เพื่อสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างเดียว สิ่งที่จะประทับใจลูกน้องต่อการเสี่ยงของผู้นำก็คือ การเสี่ยงถึงขั้นยอมรับที่จะสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ผลประโยชน์และมวลชนในองค์กรไป เพื่อความถูกต้องชอบธรรม

๓. ใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบ (Use of unconventional strategies) คือผู้นำที่จะใช้กลยุทธ์วิธีรูปแบบต่างๆไม่ยึดติดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จ แม้ว่าบางยุทธวิธีจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ตามมากกว่าปกติก็ตามการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีเพื่อสำเร็จจะเป็นคุณสมบัติของผู้นำชนิดนี้ ซึ่งผู้ตามจะสังเกตเห็นได้ชัดเจน ซึ่งค่อนข้างจะชื่นชอบ เพราะแสดงว่าได้มีความสนใจติดตามการปฏิบัติงาน รู้ถึงอุปสรรค และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ทันการ และประการสุดท้าย การแสดงถึงความตั้งใจทุ่มเทในการทำงานของผู้นำ

๔. ประเมินสถานการณ์ตลอดเวลา (Accurate assessment of the situation) โดยทั่วไปผู้นำที่จะเสี่ยงในเรื่องใดก็ตาม ย่อมต้องมีข้อมูลต่างๆ อย่างดี เพื่อจะได้รู้ถึงปัจจัยที่จะสนับสนุนหรือขัดขวางการเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะเรื่องเวลา ผู้นำต้องเรียนรู้และมีทักษะในเรื่องความต้องการ ค่านิยม เท่าๆ กับปัจจัยรอบด้านนี้จะทำให้กล้าเสี่ยงนั้นประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้นำจะต้องประเมินสถานการณ์ให้ข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย ตลอดเวลา

๕. เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม (Follower disenchantment) โดยทั่วไปหลายคน คิดว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็นที่ต้องการ หรือเหมาะที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาที่วิกฤติ เราจะพบว่าเหตุการณ์วิกฤติไม่ใช่เงื่อนไขของความต้องการผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เพราะถึงแม้ไม่มีเหตุการณ์วิกฤติเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือเงื่อนไขการปฏิบัติงานใหม่ และกระตุ้นผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ใหม่ โดยผู้นำใช้กลยุทธ์วิธีต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของผู้นำในการปฏิบัติงานที่ไม่ติดยึดหรือจำเจด้วยวิธีเดิม และเริ่มจะยอมรับการทำงานที่มีการแสวงหาวิธีทำงานใหม่ที่แตกต่างไป

๖. สื่อสารด้วยความมั่นใจ (Communication of self-confidence) ผู้นำที่สื่อสารเรื่องราวต่างๆ ด้วยความมั่นใจจะเป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถพิเศษมากกว่าผู้ที่สับสนและไม่มี ความชัดเจน หรือคลุมเครือ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านต่างๆ จะไม่มีทางสำเร็จได้ด้วยความโชคดียของผู้นำทุกครั้งไป หากเขาขาดการสื่อที่แสดงถึงความเชื่อมั่นความมั่นใจของผู้นำจะเป็นแบบอย่างของผู้ตาม ความรู้สึกของผู้ตามที่เชื่อว่าผู้นำมีความรู้วิธีการที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ย่อมตั้งใจทำงานหนัก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำ นั่นคือเพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงาน อันเนื่องมาจากการมีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ

๗. ใช้อำนาจส่วนบุคคล (Use of personal power) โดยทั่วไปพบว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษชอบใช้อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ และอำนาจแห่งความเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วง ส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการให้ลูกน้องปฏิบัติงานแม้ว่างานจะเสร็จลุล่วงด้วยดี ผู้นำก็ดูเหมือนไม่มีความสามารถพิเศษใดๆ เปรียบเหมือนกับการที่ผู้นำสั่งการให้ลูกน้องช่วยกันหากลยุทธ์ต่างๆ และช่วยกันทำงานแม้ลูกน้องจะพอใจที่ได้มีส่วนร่วม แต่ผู้นำก็ไม่ได้รับการยกย่องใดๆ มากขึ้น เพราะไม่ได้แสดงความเชี่ยวชาญให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตาม<sup>๓๙</sup>

การศึกษาภาวะผู้นำจากทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย ผู้วิจัยจะขอนำเสนอทฤษฎีจากนักวิชาการที่ได้อบรมไว้และคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

๑. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี คือ มีพลังกาย มีพลังสมอง และมีพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม และสภาพแวดล้อมแต่ละยุคแต่ละสมัย เช่น เลนิน เซอร์ชิล ฮิตเลอร์ และมุสโสลินี เป็นต้น

๒. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้ที่จะก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในหน้าที่และความชำนาญ (Abilities and Skills) ของเขา ในขณะนั้น ว่ามีความสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ในยามวิกฤตได้ เช่น สงคราม เป็นต้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากภาวะทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง ลักษณะผู้นำในกลุ่มทฤษฎีนี้ เช่น มหาตมะคานธี และมาร์ติน ลูเธอร์ คิง เป็นต้น

๓. ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ทฤษฎีนี้ได้นำเอาทฤษฎี สองทฤษฎีข้างต้นมารวมกัน คือ ภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากลักษณะพิเศษของผู้นำเองและสถานการณ์ที่อยู่รอบตัวของผู้นำ ปัจจัยสำคัญที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ สถานภาพ ปฏิกริยา โต้ตอบ การรับรู้ และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มของผู้นำและผู้ตาม

๔. ทฤษฎีปฏิกริยาโต้ตอบความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิกริยาโต้ตอบและความคาดหวังระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ฉะนั้นผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ต้องมีความคิดริเริ่ม และสามารถดูแลโครงสร้างของปฏิกริยาโต้ตอบของสมาชิกในกลุ่ม เพราะจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มตลอดเวลา

๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะพัฒนาสถาบันให้มีประสิทธิภาพและมีความเป็นปึกแผ่น โดยเน้นความสำคัญที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พยายามทำให้บุคคลในสถาบันมีความเป็นอิสระเสรี สามารถสนองความต้องการของตนเอง และของสถาบันได้ เป้าหมายของภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ก็คือ การปฏิบัติการเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งผลงาน และน้ำใจจากผู้ร่วมงานในเวลาเดียวกัน

๖. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่ผู้ตามยินยอมหรือยอมรับผู้นำก็เพราะทั้งสองฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งภายในกลุ่มได้รับการยกย่องหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้หน้านั้นนอกจากจะทำให้ผู้นั้นมีความรู้สึกว่าได้รับรางวัลและผลประโยชน์แล้ว ยังทำให้สมาชิกคนอื่นๆ มีความพึงพอใจยอมรับผู้นำ

<sup>๓๙</sup> เศวตนิธ เคาณานนท์, ภาวะผู้นำ, (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๐-๑๑๒.

คนนั้นด้วย อย่างไรก็ตาม หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์ หรือฝ่ายหนึ่งละเมิดสัญญา ทั้งสองฝ่ายไม่สามารถอดทนต่อไปได้ ภาวะผู้นำก็จะหมดความสำคัญลง<sup>๔๐</sup>

ทฤษฎีผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมี ๒ มิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์ โดยได้อธิบาย ดังนี้

๑. ด้านกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มและเน้นดำเนินงานให้เป็นระเบียบ ช่องทางการติดต่อสัมพันธ์ให้เป็นไปตามสายงาม

๒. ด้านมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความสัมพันธ์การเป็นผู้นำกับสมาชิกของกลุ่ม ในลักษณะการเป็นมิตร เคารพนับถือซึ่งกันและกันจากการที่นักวิชาการได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเกิดขึ้นโดยคุณลักษณะส่วนตัวหรือสถานการณ์ใดๆ ก็ตาม จุดมุ่งหมายคือต้องการให้เกิดการยอมรับของผู้ตาม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของความต้องการของผู้นำ ฉะนั้นผู้นำจึงสรุปได้ว่ามี ๒ ประเภท ดังนี้

๑. พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้ความสนใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี

๒. พฤติกรรมที่ให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพฤติกรรมที่เน้นให้ความร่วมมือและทำงานกันเป็นทีม<sup>๔๑</sup>

แนวคิดทฤษฎีนี้ เป็นทฤษฎีของนักวิชาการจากต่างประเทศ ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องนี้ไว้มากมาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมารวบรวมเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการของตะวันตก มีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐาน ต่างๆ ดังนี้

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Traitist Theory) โดยมีสมมติฐานว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situatist Theory) โดยมีสมมติฐานว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Followship Theory) โดยมีสมมติฐานว่า เครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือคุณภาพของผู้ตาม ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือการวิเคราะห์ผู้ตามนั่นเอง

๔. ทฤษฎีของผลรวม (Electic Theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีทั้ง ๓ ข้างต้นมารวมกัน เพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ<sup>๔๒</sup>

<sup>๔๐</sup>ติน ปรัชญพฤทธิ, ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม, เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ ๑๑ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๗), หน้า ๖๓๕-๖๓๗.

<sup>๔๑</sup>ทองใบ สุดชาติ อ่างโน วาสนา สุขประเสริฐ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๗), หน้า ๒๙.

<sup>๔๒</sup>Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson, Management and Organization Behavior, (New York : John Willey & Sons, 1970), pp. 255-259.

ความหมายเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่างๆ เอาไว้ ๑๐ หมวด ประกอบด้วยภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำจากหมวดนี้จึงเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมของกลุ่ม

๑) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลกระทบ ภาวะผู้นำจากหมวดนี้ถือเป็นการเชื่อมโยงภาพพจน์อันทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถที่จะกระทำการจูงใจบุคคลอื่นๆ ให้ทำหน้าที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๒) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ใช้ในการชี้นำ ภาวะผู้นำจากหมวดนี้ถือเป็นการแสดงออกในบริบทของอำนาจและอิทธิพล ดังนั้นจึงมีความพยายามที่จะให้กลุ่มนั้นดำเนินการเป็นไปตามแนวทางหรือเจตนารมณ์ของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ

๓) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล การเป็นผู้นำในลักษณะนี้นั้นได้ก่อให้เกิดผลกระทบกับพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม ที่ตอบสนองแนวนโยบายของผู้นำในลักษณะด้วยความสมัครใจ

๔) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรมเด่นอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่แสดงออกในโอกาสที่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม

๕) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวน ภาวะผู้นำจากหมวดนี้ถือเป็นการบริหารคนด้วยวิธีการจูงใจและมีการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยไม่ใช้วิธีการบีบบังคับ

๖) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้ความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำจากหมวดนี้เกิดจากการยอมรับในอำนาจของกันและกัน ซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถใช้อำนาจมาบังคับอีกบุคคลหนึ่งให้ลดการต่อต้าน เท่าที่จะลดลงได้มากที่สุด ซึ่งบุคคลหลังนี้สามารถจะทำให้เกิดขึ้นได้

๗) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยที่ภาวะผู้นำจะเป็นการกระทำเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

๘) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการจำแนกบทบาท ทั้งนี้โดยที่ภาวะผู้นำนั้นต้องการรวบรวมบทบาทต่างๆ ในกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ก็ด้วยการอำนวยความสะดวกเพื่อให้บรรลุความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

๙) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม โดยบางครั้งภาวะผู้นำก็เกิดขึ้นมาจากผลพวงของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ภายใต้ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม<sup>๔๓</sup>

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีนักวิชาการแบ่งกลุ่มไว้ ๑๐ กลุ่ม ดังต่อไปนี้

๑. กลุ่มทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่

นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่า “ ผู้นำจะต้องมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี หรือผู้นำและผู้ตามต่างมีลักษณะพิเศษบางประการด้วยกัน ผู้นำก็จะมีลักษณะเช่นนั้นเหนือกว่าหรือมากกว่าผู้ตาม ลักษณะพิเศษนี้ จะรวมถึงพลังทางกาย พลังสมอง และพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรมหรือการแต่งงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในแต่ละยุค แต่ละสมัย เช่น เลนิน เซอร์จิลล์ ฮิตเลอร์ และมุส

<sup>๔๓</sup>Barbara Kelleman (ed)., **Leadership as a Political Act in Leadership : Multidisciplinary Perspective** , (New Jersey : Prentice Hall, 1984), p. 70.

โสลินี เป็นต้นทฤษฎีนี้ก็มีส่วนที่ในการเป็นผู้นำได้ แต่ต้องเลือกตามความเหมาะสมแก่กาลสมัย ที่ผู้นำจะนำไปปรับใช้ในแต่ละทฤษฎี<sup>๔๔</sup>

## ๒. กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ

นักทฤษฎีกลุ่มนี้ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำได้เสนอแนวคิดที่ว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำจะสามารถอธิบาย หรือชี้ให้เห็น โดยดูจากบุคลิกลักษณะทางกายภาพ และบุคลิกลักษณะทางจิตภาพ หรืออาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำนั่นเอง ปัญหาของทฤษฎีนี้คือการที่นักทฤษฎีให้ความคิดเห็นแตกต่างกันไปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยต่างก็ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันออกไปคนละอย่างสองอย่าง และบางครั้งก็มีความคิดเห็นขัดแย้งกัน เช่น ผู้นำควรเป็นผู้ที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ กระทำตนตามเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ สามารถช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม รู้จักการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีความเฉลียวฉลาด และมีความสนใจในเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นต้น<sup>๔๕</sup>

## ๓. กลุ่มทฤษฎีสภาพแวดล้อม

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีสถานสิ่งแวดล้อมว่า “การที่บุคคลคนหนึ่งจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับหน้าที่ และความชำนาญของเขาในขณะนั้นว่าสามารถที่จะแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่งในยามวิกฤติได้ เช่น สงคราม ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำสืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง ตัวอย่าง ผู้นำในทฤษฎีนี้ คือ มหาตมะ คานธี และมาร์ติล คูลเตอร์ดิง ”<sup>๔๖</sup>

## ๔. กลุ่มทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์

แนวคิด และทฤษฎีเรื่องผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เป็นการนำเอาทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ผนวกกับทฤษฎีสภาพแวดล้อม โดยทฤษฎีนี้เชื่อว่า ลักษณะของผู้นำสืบเนื่องมาจากผู้นำเองประการหนึ่ง และลักษณะของสถานการณ์ที่มีอยู่รอบๆ ตัวผู้นำ และผู้ตามอีกประการหนึ่ง ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษคือ สภาพปฏิภานที่โต้ตอบ การรับรู้ และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มของผู้นำและผู้ตาม<sup>๔๗</sup>

## ๕. กลุ่มทฤษฎีจิตวิเคราะห์

นักทฤษฎีจิตวิเคราะห์ มีความเชื่อว่ามนุษย์สามารถพัฒนาได้โดยกล่าวว่า “ต้องใช้หลักการ วิเคราะห์ที่จะสามารถอธิบายพฤติกรรมของการภาวะผู้นำได้เช่นเดียวกับการศึกษาภาวะผู้นำในความเชื่อด้านต่างๆ จิตวิเคราะห์เข้าใจถึง ID คือสัญชาตญาณโดยกำเนิดของมนุษย์ Ego การได้รับภายหลังการเลี้ยงดู การฝึกฝนเรียนรู้ และ Super ego เป็นมโนธรรมให้ผู้นั้นใช้วิจารณ์ญาณในสิ่งที่ควรปฏิบัติจาก Ego ที่ได้รับมา” ในทฤษฎีจิตวิเคราะห์นี้ เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เชื่อว่า การเป็นผู้นำ

<sup>๔๔</sup>Bernard M. Bass อ้างใน พิมใจ โอภาณรักษธรรม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๔๒), หน้า ๒๑.

<sup>๔๕</sup>O.W.Jenkins and Other, Ibid., p. 22.

<sup>๔๖</sup>Spiller and Other อ้างใน พิมใจ โอภาณรักษธรรม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., ๒๕๔๒), หน้า ๒๒.

<sup>๔๗</sup>Westburgh and Other อ้างใน พิมใจ โอภาณรักษธรรม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๔๒), หน้า ๒๓.

จะต้องที่การพัฒนาจากสัญญาณเดิมๆ ของมนุษย์ด้วย มีการพัฒนาด้านกายภาพ และด้านมโนธรรม หรือ พัฒนาในด้านจิตใจด้วยคุณธรรมก็สามารถที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้<sup>๔๘</sup>

#### ๖. กลุ่มทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

มีความเชื่อว่า การเป็นผู้ตามนิยม หรือยอมรับที่จะปฏิบัติตามในตัวของผู้หน้านั้น เพราะทั้งสองฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน<sup>๔๙</sup>

#### ๗. ทฤษฎีกลุ่มมนุษย์นิยม

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีมนุษย์นิยมและมีความเชื่อว่ามนุษย์มีความรับผิดชอบ รักความอิสระ มีความใฝ่ดี มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับมนุษย์ ดังนั้น นักทฤษฎีนี้เห็นว่า ผู้นำจะต้องมีแนวคิด ดังต่อไปนี้

๗.๑ เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักความเป็นอิสระ มีความต้องการและความหวังความตั้งใจ และแรงจูงใจ

๗.๒ มนุษย์ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม หรือองค์การ ธรรมชาติขององค์การย่อมจะมีการควบคุมให้เป็นไปตามระบบ

๗.๓ ภารกิจของผู้นำ คือ จัด และปรับปรุงสภาพแวดล้อม หรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์การของตน และองค์การได้ เป้าหมายของภาวะผู้นำในทฤษฎีนี้คือ การปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน และน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>๕๐</sup>

#### ๘. กลุ่มทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ และคาดหวัง

ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ และ ความคาดหวังของกลุ่ม และ ผู้นำว่า “ สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าหากว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทนั้น และจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ ” องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่ม ๓ ประการ คือ

๘.๑ อำนาจตามตำแหน่ง ผู้นำบางกลุ่มจะมีอำนาจตามตำแหน่ง เช่น ครูใหญ่ประชุมครูในโรงเรียน แต่บางกลุ่มอาจไม่มีตำแหน่ง เช่น การเล่นเกมของเด็กๆ สารขององค์ประกอบนี้ คือ ผู้นำของกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่งมาก หรือน้อยจะทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน

๘.๒ ภารกิจของกลุ่ม ภารกิจ คือ การงานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จ งานอาจยากหรือง่ายต่างกันงานบางอย่างต้องสนใจวิเคราะห์ และใช้ข้อมูลจำนวนมากประกอบในการตัดสินใจ ความยากง่ายของงานมีความสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

๘.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้นำ และสมาชิกในกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้นำ และสมาชิกในกลุ่มมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบทั้งสองประการที่กล่าวมาแล้ว ผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำ หากผู้นำเป็นที่ยอมรับ และมีความสามารถตามที่คาดหวังการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มก็เป็นไปด้วยดี โอกาสในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายก็ง่ายขึ้น<sup>๕๑</sup>

<sup>๔๘</sup>Vies and Hummel อังโน พิมใจ โอภาณรักษธรรม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๕๒), หน้า ๑๑.

<sup>๔๙</sup>Gerger and Other, *Ibid.*, p. 25.

<sup>๕๐</sup>William J. Reddin, *Managerial Effectiveness*, (New York : McGraw – Hill Book Co.,1970), pp. 215-234.

<sup>๕๑</sup>M.G. Even, *Ibid.*, p.24.

#### ๙. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมนิยม

ศึกษาถึงพฤติกรรมนิยม ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีที่ว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนมีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม สามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ กลุ่มทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหาร ได้แก่ การมอบหมายงาน การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>๕๒</sup>

#### ๑๐. กลุ่มทฤษฎีการรับรู้ และปัญญา

ทฤษฎีนี้ โดยมีความเชื่อว่ากระบวนการรับรู้ของผู้นำ เช่น ในการหยั่งรู้ หรือมีการมองการณ์ไกล มีความรู้ ความสามารถความเข้าใจในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหาร รู้ และเข้าใจการวิเคราะห์ระบบ ซึ่งกรอบแนวคิดตามทฤษฎีนี้แบ่งภาวะผู้นำเป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือ

๑๐.๑ ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ คือ บังคับบัญชาจะต้องยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตนเองผู้นำพยายามที่จะยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมเชิงองค์กร เพื่อยกระดับผลงานปัจจุบันไปสู่อนาคตให้สูงขึ้น โดยใช้แรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้เหนือความคาดหมาย ผู้นำประเภทนี้แบ่งออกได้ ๓ ประการ ดังนี้

๑) ผู้นำแบบอำนาจบารมี คือผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นผู้กำหนดขั้นตอนในการทำงานเอง มีความพยายามในการทำงาน มีความสามารถที่จะปฏิรูปการทำงานได้ตลอดเวลา มีจิตวิทยาสูง มีพลังในการจูงใจผู้ตามในการรวมตัวเพื่อปฏิบัติงานที่ผู้นำได้วางเอาไว้ ผู้ที่จะเป็นผู้นำประเภทนี้ได้ต้องเป็นผู้ที่ผู้ตามมีความศรัทธามเชื่อถือมาก

๒) ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล คือ ผู้นำให้ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล ถึงแม้ว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายเอง แต่จะสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้โดยการใช้สื่อสองทาง คือ การสั่งการ และการนำเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความรู้ ความสามารถบุคลิกภาพ ความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา ผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพเชิงปัญญาสูง ผู้นำจะไม่ใช้อารมณ์ในการบริหารงาน แต่ใช้สติปัญญาในการคิดพิจารณา ในการไตร่ตรองปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหา เป็นผู้กำหนดแนวทางในการแก้ไข แต่จะต้องให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญห โดยการใช้คำพูด โดยการใช้กุศโลบาย อุปมา อุปมัย แล้วผู้ตามจะเกิดความเข้าใจ เห็นแนวทางแก้ไขปัญหา เห็นบทบาทของตนมากขึ้น และยอมรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้

๑๐.๒ ภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ คือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถปฏิบัติงานที่ผู้นำกำหนดให้ ผู้นำทราบว่าผู้ตามมีความต้องการอย่างไร ผู้นำจะบ่งชี้ผู้ตามจะบรรลุเป้าหมายความต้องการได้ต่อเมื่อปฏิบัติบทบาทตามที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำคำนึงถึงการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำให้ผู้ตามมองเห็นคุณค่าของงาน ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำประเภทนี้ได้แบ่งออกเป็น ๒ แบบ ดังนี้

<sup>๕๒</sup> Davis and Luthans อังโน พิมพ์ โอภาณุรักษ์ธรรม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๔๒), หน้า ๒๖.

๑) ผู้นำแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติ และให้รางวัล คือ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดกระบวนการ และผลงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน มีการสื่อสารในการทำงาน คือ สนับสนุนกระตุ้นให้กำลังใจ ผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามกระบวนการที่กำหนดไว้

๒) ผู้นำแบบมีช้อยกเว้น หรือสนับสนุนตามสถานการณ์ คือ ผู้นำจะให้การให้รางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับบทบาทในการทำงาน และการปฏิบัติตามเพื่อที่จะได้รางวัลตามที่ผู้นำ สัญญา พร้อมกับความภาคภูมิใจในผลงานนั้น จะเป็นผลงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าในผลงานนั้น และจะทำต่อไปแม้จะไม่มีรางวัลก็ตาม<sup>๕๓</sup>

แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ ๓ ประการ ดังนี้

๑. ความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะภายในที่อยู่ในแต่ละคน สมัยก่อนจึงเชื่อว่าความเป็นผู้นำเกิดจากพันธุกรรม สิ่งที่ทำให้เป็นผู้นำนั้น เป็นคุณลักษณะที่อยู่ในตัวของทุกคน

๒. ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม เป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคลแต่ละคน จะเอาลักษณะของบุคคลมาใช้เพื่อที่กลุ่มจะมีจุดประสงค์ที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันก็จะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพความเป็นผู้นำในกลุ่มเป็นผู้กำหนดความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว ถ้าไม่มีกลุ่มก็ไม่มีผู้นำ แต่ถ้ากลุ่มนั้นขาดผู้นำ ก็ยากที่จะเจริญก้าวหน้าได้

๓. ลักษณะการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ มีความสำคัญกับผู้นำมากสถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่นั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับประเพณีขององค์กรนั้น<sup>๕๔</sup>

แนวคิดเกี่ยวกับการเกิดภาวะผู้นำไว้ ๔ ประการคือ

๑. ความเป็นผู้นำตามลักษณะพันธุกรรมเป็นสิ่งที่ติดตัวตามกำเนิด

๒. ความเป็นผู้นำเกิดจากตำแหน่งโดยมีลักษณะความเป็นผู้นำตามหน้าที่การงาน

๓. ความเป็นผู้นำที่เกิดจากสถานการณ์หากผู้ใดมีคุณสมบัติตามสถานการณ์นั้นพร้อมอยู่แล้วก็จะกลายเป็นผู้นำ

๔. พฤติกรรมทำให้เกิดผู้นำ วัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดผู้นำแบบนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มนั้นๆ<sup>๕๕</sup>

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเกิดภาวะผู้นำไว้ ๖ ประการดังนี้

๑. ทฤษฎีเหมือนทฤษฎีที่ว่าด้วยลักษณะผู้นำที่มีมาแต่เกิด

๒. เชื่อว่าลักษณะผู้นำเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่ และโอกาส

๓. มีความเชื่อว่าผู้นำนั้นเกิดจากความสามารถเฉพาะตัว และเพื่อนร่วมงาน

๔. ทฤษฎีให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ๓ ประการคือการกระทำการปฏิสัมพันธ์ และเจตสิก โดยเชื่อว่าการที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางจิตใจที่ดี

<sup>๕๓</sup>Preffer and Other อ้างใน พิมใจ โอภาณุรักษธรรม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๔๒), หน้า ๒๖ – ๓๐.

<sup>๕๔</sup>Murray G. Ross and Charles E. Hendry อ้างใน สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษากำนันผู้ใหญ่บ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, หน้า ๑๑๗ – ๑๑๘.

<sup>๕๕</sup>Renney W.Napier, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๘-๑๑๙.

๕. เชื่อว่าผู้นำนั้นต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการอะไรหากเป็นผู้นำที่มีความเข้าใจ และตอบสนองความต้องการเหล่านั้นก็จะกลายเป็นผู้นำในกลุ่มได้

๖. เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์ จะคิดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือกับผู้นำแล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของกลุ่มด้วย<sup>๕๖</sup>

แนวทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการประเมินผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีบุคลิกภาพที่เกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ก็เพราะเกิดจากลักษณะที่กลุ่มเขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม คือเครื่องบ่งชี้ของผู้ตามวิธีที่ดีที่สุดของผู้นำคือการวิเคราะห์ผู้ตาม

๔. ทฤษฎีการรวมผลทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาทฤษฎีต่างๆ มารวมกันเพื่อที่จะอธิบายการเป็นผู้นำ<sup>๕๗</sup>

#### ตารางที่ ๒.๗ สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำ

| แนวคิดหลัก                             | นักวิชาการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เศวานิต เสาถนันท. (๒๕๔๒, หน้า ๑๑๐-๑๑๒) | ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษของ Conger และ Kanungo (Conger and Kanungo's charismatic leadership theory) เป็นการสังเกตจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกับผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษเขาได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leaders) |
| ติน ปรัชญพฤทธิ. (๒๕๒๗, หน้า ๖๓๕-๖๓๗)   | การศึกษาภาวะผู้นำจากทฤษฎีต่างๆ<br>๑. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theories)<br>๒. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories)<br>๓. ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ (Personal Situational Theories)                                                                                                                                          |

<sup>๕๖</sup> Stogdill, Ibid., pp. 120-121.

<sup>๕๗</sup> Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson. (1970). **Management and Organization Behavior**. New York : John Willey & Sons, p. 17.

|                                                                    |                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    | <p>๔. ทฤษฎีปฏิภักิริยาโต้ตอบความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories)</p> <p>๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories)</p> <p>๖. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories)</p> |
| ทองใบ สุดชาติ อ่างใน วาสนา สุขประเสริฐ (๒๕๔๗, หน้า ๒๙)             | ทฤษฎีผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมี ๒ มิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์                                                                                              |
| Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson (1970, pp. 255-259)           | ผู้นำ มีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐาน ต่างๆ                                                                                                                                        |
| Barbara Kelleman (ed) (1984, p. 70)                                | ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของ กระบวนการกลุ่ม                                                                                                                           |
| Bernard M. Bass, อ่างใน พิมพ์ โอภาณุรักษ์ ธรรม (๒๕๔๒, หน้า ๒๑)     | กลุ่มทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ คือ ผู้นำจะต้องมีลักษณะ พิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี                                                                                                     |
| O.W.Jenkins and Other (Ibid., p. 22)                               | กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ คือ คุณลักษณะของผู้นำ                                                                                                                                      |
| Spiller and Other, อ่างใน พิมพ์ โอภาณุรักษ์ ธรรม. (๒๕๔๒, หน้า ๒๒)  | กลุ่มทฤษฎีสภาพแวดล้อม                                                                                                                                                          |
| Westburgh and Other อ่างใน พิมพ์ โอภาณุรักษ์ ธรรม. (๒๕๔๒, หน้า ๒๓) | กลุ่มทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับ สถานการณ์                                                                                                                                     |
| Vies and Hummel, อ่างใน พิมพ์ โอภาณุรักษ์ ธรรม. (๒๕๔๒, หน้า ๑๑)    | กลุ่มทฤษฎีจิตวิเคราะห์ คือต้องใช้หลักการ วิเคราะห์ก็จะสามารถอธิบายพฤติกรรมของการ ภาวะผู้นำ                                                                                     |
| Gerger and Other ( Ibid., p. 25)                                   | กลุ่มทฤษฎีการแลกเปลี่ยน คือการเป็นผู้ตามนิยม หรือยอมรับที่จะปฏิบัติตามในตัวของผู้หน้านั้น                                                                                      |
| William J. Reddin (1970, pp. 215-234)                              | ทฤษฎีกลุ่มมนุษยนิยม คือมนุษยมีความ รับผิดชอบ รักความอิสระ มีความใฝ่ดี                                                                                                          |
| M.G. Even ( Ibid., p.24)                                           | กลุ่มทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ และคาดหวัง คือ ความ คาดหวังของกลุ่ม และ ผู้นำ                                                                                                            |
| Davis and Luthans, อ่างใน พิมพ์ โอภาณุรักษ์ ธรรม(มปป., หน้า ๒๖)    | กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมนิยม คือพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้                                                                                                      |
| Pfeffer and Other (Ibid., p. 26– 30)                               | กลุ่มทฤษฎีการรับรู้ และปัญญา คือ กระบวนการ รับรู้ของผู้นำ                                                                                                                      |

## ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

### ๒.๓.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่เกี่ยวข้องตำราทางวิชาการของนักวิชาการหลากหลายท่านจึงได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ เฮนรี ฟาโยล (Fayol, Henri) อ้างใน เนตรพัฒนา ยาวีราช การบริหารนั้นเป็นเรื่องของทักษะ และสนใจศึกษาองค์การโดยรวมและมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ (Organizing) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมห้าอย่าง คือ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การบังคับบัญชา (Commanding), การประสานงาน (Coordinating), และการควบคุม (Controlling) หรือ POCCC พบว่าพนักงานมีผลผลิตเพิ่มขึ้นเนื่องมาจากการมีความสัมพันธ์อันดีต่อการตระหนักในมิตรภาพและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นวิถีทางที่ทำให้ประสบความสำเร็จในองค์การ<sup>๕๘</sup> การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นรูปแบบผู้นำโครงสร้างระบบราชการและหน้าที่ของผู้บริหารในองค์การแห่งหนึ่งสามารถนำมาประยุกต์ไปใช้กับองค์การ เรียกว่า วิธีที่ดีที่สุด (One Best Way)

อย่างไรก็ตามผู้บริหารในแต่ละองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์เฉพาะที่มีเอกลักษณ์ของตัวเอง ไม่มีหลักสากลใดที่สามารถใช้ได้กับทุกปัญหาผู้บริหารต้องศึกษาการบริหาร โดยมีประสบการณ์จากกรณีศึกษา (Case Study) จำนวนมาก และวิเคราะห์หาวิธีการใดที่สามารถใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ<sup>๕๙</sup> การบริหารเป็นการจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือของกลุ่มบุคคล และยังเสนอว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” นั้นบางครั้งอาจให้แทนกันได้เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่หวังผลขึ้นสุดทำอย่างเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงาน “การบริหาร” ใช้มากในการบริหารรัฐกิจ ส่วน “การจัดการ” ใช้มากในทางธุรกิจ หรืออาจกล่าวว่า “การบริหาร” มุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและการวางแผน ส่วน “การจัดการ” เป็นการนำเอานโยบายและแผนไปดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้<sup>๖๐</sup> การบริหาร เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จโดยใช้คนอื่น เป็นความถนัดหรือทักษะส่วนบุคคลอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม รวมถึงการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรที่กำหนดไว้ส่วนการบริหารนั้นเป็นแนวทางหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ตามขั้นตอนและหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์อย่างมีระบบ<sup>๖๑</sup>

<sup>๕๘</sup> Fayol, Henri, *General and Industrial Management*, (London : Sir Issac Pitman & Sons Ltd, 1949), p. 110, ตูรายละเอียดใน เนตรพัฒนา ยาวีราช, *การจัดการสมัยใหม่*, (กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๖), หน้า ๘.

<sup>๕๙</sup> สมยศ นาวิการ, *การบริหารตามสถานการณ์*, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๕), หน้า ๔๙.

<sup>๖๐</sup> ทองหล่อ เดชไทย, *หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข*, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

<sup>๖๑</sup> ประพันธ์ สุริหาร, *ศัพท์เทคนิคทางการบริหาร*, (ขอนแก่น : ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗), หน้า ๑๘.

จากความหมายของแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาทั้งหมดแล้วนี้ สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการใช้ศาสตร์หรือทักษะการบริหารจัดการ ที่ผู้บริหารจะใช้ในการตัดสินใจ เพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินกิจกรรมและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการมีองค์ประกอบและหลักการการดำเนินงานมากมาย ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบและนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจการดำเนินงานในองค์กรของตน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและประโยชน์สูงสุดกับทรัพยากรที่มีอยู่

**ตารางที่ ๒.๘** สรุปแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

| แนวคิดหลัก                          | นักวิชาการ                                                                                        |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สมยศ นาวิการ<br>(๒๕๔๕, หน้า ๔๙)     | ผู้บริหารต้องศึกษาการบริหาร โดยมีประสบการณ์จากกรณีศึกษา (Case Study)                              |
| ทองหล่อ เดชไทย<br>(๒๕๓๕, หน้า ๕)    | การบริหาร เป็นกิจกรรมที่หวังผลขั้นสุดท้ายอย่างเดียวกัน                                            |
| ประพันธ์ สุริหาร<br>(๒๕๔๗, หน้า ๑๘) | การบริหาร เป็นความถนัดหรือทักษะส่วนบุคคล อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม |

### ๒.๓.๒ ความหมายของการบริหาร

การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิต ของมนุษย์ในสังคม มีนักบริหาร นักวิชาการ และนักศึกษามากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

การบริหาร หมายถึงการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting thing done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์<sup>๒๒</sup> ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละคนและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร<sup>๒๓</sup> “การบริหาร เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุ

<sup>๒๒</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑.

<sup>๒๓</sup> พระมหาวิฑูติชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), *คนสำราญงานสำเร็จ*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด”<sup>๖๔</sup> กระบวนการมีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อยและกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ”<sup>๖๕</sup> เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)<sup>๖๖</sup> หมายถึง “กระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม กำกับ ความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จขององค์การที่กำหนดตามเป้าหมาย”<sup>๖๗</sup> “การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง ศิลปะ ในการใช้คน เงินวัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ”<sup>๖๘</sup> “การบริหาร การบริหารจัดการเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ”<sup>๖๙</sup>

การบริหารมี ๒ นัย คือ ๑) คำว่า บริหาร มาจากภาษาบาลีว่า ปริหาร มาจากศัพท์ว่า ปริ แปลว่า รอบ และ หร ธาตุในความนำไป ดังนั้น คำว่า บริหารจึงแปลว่า นำไปโดยรอบ อีกสำนวนหนึ่ง คำว่า บริหาร แปลว่า อ้อมหนี หลีกหนี หลบหนี ดังในประโยคภาษาบาลีว่า “ปัญหํ ปริหริตํ สมตฺโถ” แปลว่า ผู้สามารถเพื่อการอ้อมหนี หลีกหนี หลบซึ่งปัญหา หรือแปลว่า ผู้สามารถบริหารปัญหา และนำปัญหาไปโดยรอบ หรือกำจัดปัญหาให้หมดสิ้นไป ๒) คำว่า บริหารแปลมาจากภาษาอังกฤษ ว่า Administer และ Administration แปลความหมายคือ การปกครองดำเนินการ อำนาจการ จัดการ จัดให้ วาง ส่งเสริม และบำรุง”<sup>๗๐</sup> “การบริหาร (Administration) ว่าหมายถึงการกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ”<sup>๗๑</sup> “การบริหารเป็นเรื่องของการนำเอากฎหมายและนโยบายต่างๆ ไป

ปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ ด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้”<sup>๗๒</sup> การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป นำทั้งศาสตร์และศิลป์ มาใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จใน

<sup>๖๔</sup> จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

<sup>๖๕</sup> ปราชาญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

<sup>๖๖</sup> วิโรจน์ สารัตนะ, **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๕), หน้า ๓.

<sup>๖๗</sup> สมยศ นาวิการ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

<sup>๖๘</sup> สมคิด บางโม, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๖๑.

<sup>๖๙</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

<sup>๗๐</sup> สิริภาพ เหล่าลาภะ, **พุทธศาสตร์การเมือง**, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐.

<sup>๗๑</sup> มัลลิกา ดันสอน, **การจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

<sup>๗๒</sup> พัทยา บวรวัฒนา, **การบริหารเชิงบูรณาการ**, (นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖),

เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยการบริหารอย่างเหมาะสมและใช้กระบวนการบริหารอย่างมีระบบ<sup>๗๓</sup>

จากความหมายของการบริหารดังกล่าวมาทั้งหมดแล้วนี้ สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ให้ดำเนินกิจการไปตามขั้นตอน การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยการ การสนับสนุน และการตรวจสอบไปปฏิบัติให้เกิดผลด้วยความเที่ยงธรรม โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การใช้ทรัพยากรและปัจจัยที่มีอยู่ที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตารางที่ ๒.๙ สรุปความหมายของการบริหาร

| แนวคิดหลัก                                              | นักวิชาการ                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๑)    | การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น                                                                  |
| พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), (๒๕๕๐, หน้า ๒๕-๓๒) | ผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้            |
| จันทราณี สงวนนาม (๒๕๔๕, หน้า ๑๑)                        | ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ |
| ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (๒๕๔๕, หน้า ๑๒)     | กระบวนการมีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม                                                          |
| วิโรจน์ สารัตนะ (๒๕๔๕, หน้า ๓)                          | กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ                                                                   |
| สมยศ นาวิการ (๒๕๔๔, หน้า ๑๘)                            | หมายถึง “กระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำกับ                                           |
| สมคิด บางโม (๒๕๔๕, หน้า ๖๑)                             | การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง ศิลปะ ในการใช้คน เงินวัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ                            |
| ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (๒๕๔๕, หน้า ๑๒)               | การบริหาร ผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยให้บรรลุจุดหมายขององค์การ                                                         |
| สิรภาพ เหล่าลาภะ (๒๕๔๕, หน้า ๑๔๐)                       | การบริหาร คือ การปกครองดำเนินการอำนวยการ จัดการ จัดให้ วาง ส่งเสริม และบำรุง                                       |
| มัลลิกา ดันสอน (๒๕๔๔, หน้า ๑๐)                          | การบริหาร (Administration) ว่าหมายถึงการกำหนดแนวทาง                                                                |

<sup>๗๓</sup> ศจี อนันต์นพคุณ, กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ, (สงขลา : ชลบุตรกราฟฟิก, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

| แนวคิดหลัก                        | นักวิชาการ                                                                                            |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พิทยา บวรวัฒนา<br>(๒๕๔๖, หน้า ๒)  | การบริหารเป็นเรื่องของการนำเอากฎหมายและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล                                 |
| ศจี อนันต์นพคุณ<br>(๒๕๔๒, หน้า ๓) | การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป นำทั้งศาสตร์และศิลป์ มาใช้ในการทำงานร่วมกัน |

### ๒.๓.๓ ปัจจัยทางการบริหาร

การบริหารงานในทุกองค์การ ไม่ว่าจะขนาดเล็ก ปานกลาง หรือขนาดใหญ่ จำเป็นจะต้องมีปัจจัยขั้นพื้นฐาน หรือองค์ประกอบ หรือทรัพยากรทางการบริหาร โดยทั่วไปถือว่าปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ ๔ ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4M 's ได้แก่<sup>๗๔</sup>

๑. คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่ร่วมกันทำงาน
๒. เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุกๆ ส่วนขององค์การ
๓. วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ
๔. การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานองค์การของผู้บริหาร

ปัจจัยขั้นพื้นฐานในการบริหารงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องนำมาเข้าสู่กระบวนการของการบริหารในแต่ละองค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้คือทั้ง ๔ ประการจะต้องเกื้อหนุนหรือสนับสนุนซึ่งกันและกัน แต่ถ้าจะพิจารณาในแต่ละประการแล้วคน (Man) นับได้ว่าเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้ใช้หรือบริหารเงิน วัสดุ สิ่งของและการดำเนินงานทุกอย่างในองค์การ ดังที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ ได้กล่าวไว้ว่า “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทุกชนิด<sup>๗๕</sup>

### ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปปัจจัยทางการบริหาร

| แนวคิดหลัก                                                | นักวิชาการ                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| จันทรานี สงวนนาม<br>(มปป, หน้า ๒๘)                        | ปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ ๔ ประการ คือ ๔ M 's                                            |
| คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ<br>(๒๕๕๔, หน้า ๑) | แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ ได้กล่าวไว้ว่า “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทุกชนิด |

<sup>๗๔</sup>จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, มปป, หน้า ๒๘.

<sup>๗๕</sup>คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙, (กรุงเทพมหานคร : สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑.

### ๒.๓.๔ ความหมายของการบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหารการศึกษา มีนักวิชาการได้เสนอความหมายไว้อย่างต่าง ๆ ดังนี้

การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา อันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้เรียนที่มีคุณภาพในที่สุด<sup>๗๖</sup> การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาร่วมกันกระทำ เพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมในทุกๆ ด้านโดยมีการใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุและวิธีการให้เกิดประโยชน์สูงสุด<sup>๗๗</sup> การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกด้านเพื่อพัฒนาการเรียนของนักเรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่างๆ และให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม<sup>๗๘</sup>

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมของการศึกษาที่เกิดจากบุคลากรหลายๆ คนร่วมมือกันดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกด้าน โดยอาศัยวิธีการจัดองค์การ การสั่งการ การอำนวยความสะดวกและปรับปรุงเพื่อพัฒนาสมาชิกในสังคมให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปความหมายของการบริหารการศึกษา

| แนวคิดหลัก                    | นักวิชาการ                                                                                         |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กัลยา วิลาวรรณ<br>(๒๕๓๙)      | การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา                          |
| วรุณยุพา วิโนทพรรษ์<br>(๒๕๔๖) | การบริหารการศึกษาหมายถึง ความพยายามที่ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาร่วมกันกระทำ |
| ธณิศวรร จิตขวัญ<br>(๒๕๔๒)     | การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา                                         |

<sup>๗๖</sup> กัลยา วิลาวรรณ, “การปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙).

<sup>๗๗</sup> วรุณยุพา วิโนทพรรษ์, “ศึกษาดูงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี”, *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต* (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๖).

<sup>๗๘</sup> ธณิศวรร จิตขวัญ, “ความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต* (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒).

### ๒.๓.๕ ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

คำว่า “การบริหารสถานศึกษา” มีนักวิชาการทั้งของต่างชาติและชาวไทยเป็นจำนวนมากได้ให้ความหมายไว้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

การบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง ๓ กลุ่มเห็นด้วยและดำเนินตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด<sup>๗๙</sup> สำหรับความคิดเห็นของนักวิชาการไทย กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง “การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้

ผู้เรียนเป็นพลเมืองที่ดี มีคุณธรรม มีความรู้ และมีความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพของตนกิตติมา ปรีดีติลล ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างใน<sup>๘๐</sup> การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนคำนึงให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ<sup>๘๑</sup>

จากคำจำกัดความต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา หรือโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือใช้กระบวนการต่างๆ โดยความร่วมมือของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยเริ่มจากการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุมและการจัดการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษาสำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม

#### ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปความหมายของการบริหารสถานศึกษา

| แนวคิดหลัก                                      | นักวิชาการ                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hoy, Wayne K. & Cecil, Masker G. (1996, p. 170) | การบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน                                                                                                 |
| กานต์ ภูมาศล (๒๕๔๒, หน้า ๓)                     | การบริหารสถานศึกษา หมายถึง “การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองที่ดี มีคุณธรรม มีความรู้ และมีความสามารถ |
| อมรชัย ตันติเมธ (๒๕๔๒, หน้า ๑๐)                 | การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ                                                                                                    |

<sup>๗๙</sup>Hoy, Wayne K. & Cecil, Masker G. Educational Administration Theory, Research, and Practice, (New York : McGraw – Hill Inc, 1996), p. 170.

<sup>๘๐</sup>กานต์ ภูมาศล, การประถมศึกษา, (กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

<sup>๘๑</sup>อมรชัย ตันติเมธ, การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

### ๒.๓.๖ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ หมวด ๕ ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ ๑ การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ มาตรา ๓๙ กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง<sup>๘๒</sup> สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๔ การปฏิบัติราชการแทน มาตรา ๔๔ ให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษานักเรียนเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง<sup>๘๓</sup> บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ การบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ หมวด ๕ ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษาประกอบด้วยการบริหารงาน ๔ ด้านได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป ในการบริหารงานในแต่ละด้านดังกล่าว มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ๑. ด้านวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ มุ่งให้กระจายในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วม จากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผลรวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการ ได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น ทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก เป็นการทำให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพและเพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ

<sup>๘๒</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

<sup>๘๓</sup> สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗.

สถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง<sup>๘๔</sup> งานวิชาการที่ผู้บริหารต้องจัดทำได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียนไม่ว่ากิจกรรมใดที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอน และทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ถือว่างานนั้นเป็นงานในขอบเขตหน้าที่ของผู้บริหารในด้านวิชาการ ขอบข่ายงานวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ<sup>๘๕</sup> ได้กำหนดออกเป็น ๑๒ งาน ดังนี้

๑. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
๒. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
๓. การวัดผล การประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
๔. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
๕. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
๖. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
๗. การนิเทศการศึกษา
๘. การแนะแนวการศึกษา
๙. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
๑๐. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
๑๑. การประสานงานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
๑๒. การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดการสอนโดยใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามความประสงค์ของหลักสูตร<sup>๘๖</sup> การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ที่จะนำทรัพยากรในการบริหารมาประกอบกันตามกระบวนการบริหารในการจัดกิจกรรม การพัฒนาหรือปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน<sup>๘๗</sup> สำนักงานปฏิรูปการศึกษา สรุปว่า งานวิชาการประกอบด้วย การศึกษาปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดเตรียมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ การนิเทศติดตามผล การวางแผนและการกำหนดวิธีดำเนินงานทางด้านวิชาการรวมถึงการ

<sup>๘๔</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๒.

<sup>๘๕</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, ๒๕๔๖.

<sup>๘๖</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริงตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา, เอกสารชุดพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริง, (กรุงเทพมหานคร : ศุภสมาคมประชาชาติ, ๒๕๔๐).

<sup>๘๗</sup> พิชัย เสียงมจิตต์, การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษาอุบลราชธานี, (กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๒), หน้า ๓

ประชุมทางวิชาการ<sup>๘๘</sup> กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดบทบาทหน้าที่งานด้านวิชาการ คือ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียนชุมชนและท้องถิ่น จัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมบรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสมและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อเนื่อง จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ<sup>๘๙</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดการสอนโดยใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามความประสงค์ของหลักสูตร<sup>๙๐</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ตลอดจนจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศให้เหมาะสมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

## ๒. ด้านงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้น ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ให้ได้ผลผลิตผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ และเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ<sup>๙๑</sup> กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ด้านงานบริหารงบประมาณ คือ จัดตั้งและรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดอัตราระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติ ฯลฯ เกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งนี้ ตามที่กฎหมาย

<sup>๘๘</sup> สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อคุณธรรมการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

<sup>๘๙</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา (เอกสารประกอบการอบรม), (นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, ๒๕๕๐), หน้า ๙๗.

<sup>๙๐</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริงตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา, เอกสารชุดพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริง, ๒๕๔๐.

<sup>๙๑</sup> จุฑาพงศ์ เลี้ยงตน, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต ๑”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยปทุมธานี, ๒๕๔๗), หน้า ๕๖.

ระเบียบประกาศฯกำหนด<sup>๙๒</sup> งบประมาณ หมายถึง แผนการเงินที่ประกอบไปด้วย ๒ ส่วน คือ การประมาณการ“ค่าใช้จ่าย”กับ“การประมาณการรายรับ”สำหรับงบประมาณของโรงเรียนเป็นเงินที่จัดให้ตามแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั่นเอง ซึ่งจะจัดสรรให้ตามแผนปฏิบัติการที่ฝ่ายนโยบายได้อนุมัติให้ดำเนินการได้<sup>๙๓</sup>

การบริหารการเงินเป็นการบริหารการเงินภายในหน่วยงานที่สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้เกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับการเงินเบิกจ่ายเงิน การทำบัญชีรายรับรายจ่าย การซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ ตลอดจนการกำกับติดตาม นิเทศงาน และการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินและงานเกี่ยวกับการจัดทำ งบประมาณประจำปี ซึ่งประกอบด้วย<sup>๙๔</sup>

๑. การเบิกจ่ายเงิน
๒. การรับเงิน เก็บรักษาเงินและนำเงินส่งคลัง
๓. การเบิกจ่ายงบประมาณบางประเภท
๔. การกำหนดเกณฑ์การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ

แผนการดำเนินงานทั่วไป ที่แสดงถึงการจัดหา การใช้ทรัพยากรในช่วงระยะเวลาที่กำหนดและเป็นแผนงานสำหรับอนาคต ที่แสดงในเชิงตัวเลข ผลต่างของตัวเลขที่เกิดขึ้นต้องวิเคราะห์และชี้แจงเหตุผล<sup>๙๕</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การบริหารจัดการ วางแผน การใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร การเบิกจ่ายให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ และต้องเป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติ ฯลฯ เกี่ยวกับการบริหารการเงิน

### ๓. ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วไปตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริม

<sup>๙๒</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**, (เอกสารประกอบการอบรม), หน้า ๙๗.

<sup>๙๓</sup> ถวิล มาตรการเยี่ยม, **การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, ๒๕๔๔), หน้า ๙๓.

<sup>๙๔</sup> พนิดา ทิธี, “ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๒ : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๔), หน้า ๘๖.

<sup>๙๕</sup> ไพฑูริย์ ภู่อุทัย, **งบประมาณเพื่อการวางแผนและควบคุมกำไรสำหรับผู้บริหารและนักลงทุน**, (เชียงใหม่ : โกลบอลวิชั่น, ๒๕๔๐), หน้า ๗๕.

บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผล<sup>๙๖</sup> กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดบทบาทหน้าที่งานด้านบริหารบุคคล คือ ดำเนินการตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด<sup>๙๗</sup> การบริหารงานบุคคลหมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยนำเอาวิธีการต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสรรหาและเลือกบุคคลเข้าทำงานอย่างเหมาะสมพร้อมทั้งรู้จักกระตุ้นให้เขาเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่และพึงพอใจในงานนั้นๆ อีกด้วย<sup>๙๘</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างการปฏิบัติงานในสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจนการมอบหมายงานตามความสามารถของบุคลากร การควบคุมกำกับติดตามและนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีกระยะภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

#### ๔. ด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ เพื่อให้บริการสนับสนุน ส่งเสริมประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธา และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา<sup>๙๙</sup> กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดบทบาทหน้าที่งานด้านการบริหารทั่วไปคือ จัดทำนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ดำเนินการกำกับ ติดตามและประเมินผลงานตามแผนงานโครงการของสถานศึกษา ระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษารวมทั้งปกครองดูแลบำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ

<sup>๙๖</sup> จุฑาพงศ์ เลี้ยงตน, การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต ๑, หน้า ๕๖-๕๗.

<sup>๙๗</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา, (เอกสารประกอบการอบรม), หน้า ๙๗-๙๘.

<sup>๙๘</sup> พิชัย เสียงมจิตต์, การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษาอุบลราชธานี, มปป. หน้า ๑๐๙.

<sup>๙๙</sup> จุฑาพงศ์ เลี้ยงตน, การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต ๑, หน้า ๕๗.

สถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ<sup>๑๐๐</sup> ความสำคัญและขอบข่ายงานบริหารทั่วไปว่า การบริหารทั่วไปเป็นงานที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของโรงเรียนให้ดำเนินงานได้ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีขอบข่ายดังนี้<sup>๑๐๑</sup>

๑. การกำหนดนโยบายเป้าหมายและการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน
๒. การจัดองค์การ จัดทำแผนภูมิการบริหารงานของโรงเรียน การกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการมอบหมายงานแก่บุคลากรในโรงเรียน
๓. การจัดระบบสารสนเทศและการพัฒนาระบบสารสนเทศ
๔. การประเมินผลการบริหารทั่วไปเพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ

คำจำกัดความไว้ว่าการบริหารงานทั่วไป หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารต้องกระทำ อาจจะลำพังตัวเองหรือร่วมมือกับบุคคลอื่นๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อความเจริญของโรงเรียนและให้การศึกษาสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการศึกษาของชาติ<sup>๑๐๒</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การจัดระบบบริหารองค์การให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ดำเนินการกำกับ ติดตามและประเมินผลงานตามแผนงานโครงการของสถานศึกษาระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครองดูแลบำรุงรักษาใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนด ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ ดังที่กล่าวมานี้ ย่อมแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า ขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษามีอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจทั้ง ๔ กลุ่มงาน แล้วนำมาเข้าสู่กระบวนการของการบริหารสถานศึกษา ตามเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

<sup>๑๐๐</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา, (เอกสารประกอบการอบรม), หน้า ๙๙-๙๙.

<sup>๑๐๑</sup> พนิดา ทีตี, ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๒ : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี, หน้า ๘๗.

<sup>๑๐๒</sup> วันชัย ดนัยดโมหนู และไกร เกษทัน, การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : การศาสนา, ๒๕๕๓), หน้า ๘๘-๙๒.

ตารางที่ ๒.๑๓ สรุปขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

| แนวคิดหลัก                                      | นักวิชาการ                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๔๖, หน้า ๒๕)              | พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ หมวด ๕ ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา                     |
| สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (๒๕๔๖, หน้า ๑๗)      | พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๔                                                                              |
| กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๕๓, หน้า ๑๒)              | ปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น                                                               |
| กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๔๖)                       | งานวิชาการที่ผู้บริหารต้องจัดทำ                                                                                                                 |
| สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (๒๕๔๐) | การบริหารงานวิชาการหมายถึง การจัดการสอนโดยใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามความประสงค์ของหลักสูตร                                     |
| พิชัย เสงี่ยมจิตต์. (๒๕๔๒, หน้า ๓)              | การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ที่จะนำทรัพยากรในการบริหาร                                                                      |
| สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (๒๕๔๕, หน้า ๑๗)         | งานวิชาการประกอบด้วย การศึกษาปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้                                               |
| กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๕๐, หน้า ๙๗)              | บทบาทหน้าที่งานด้านวิชาการ คือ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียนชุมชนและท้องถิ่น |

### ๒.๓.๗ กระบวนการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านจำเป็นที่จะต้องนำขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบอยู่ทั้ง ๔ ด้าน มากำหนดเป็นกลยุทธ์ วิธีการ แผนงาน เทคนิค และขั้นตอนในการบริหาร และปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ และสุขุมรอบคอบอย่างเป็นรูปธรรมเพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีแล้วก็อาจมีผลกระทบกระเทือนส่วนอื่นๆได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ต้องยึดมั่นในกระบวนการบริหาร ซึ่งมีอยู่หลายแนวทาง หลายทฤษฎี หลายเทคนิค และหลายแนวทางในการปฏิบัติที่ผู้บริหารต้องใช้สติปัญญา พิจารณาตามความเหมาะสม ซึ่งมีอย่างย่อๆ ดังต่อไปนี้

กระบวนการบริหารการศึกษาที่สำคัญไว้ ๕ ประการ ดังนี้ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม การจัดบุคลากรสู่หน่วยงาน<sup>๑๐๓</sup> กระบวนการบริหารการศึกษา ได้กำหนดไว้ ๕ ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น

<sup>๑๐๓</sup> ปรายญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*, มปป. หน้า ๑๖.

(Stimulating)การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating)<sup>๑๐๔</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นระบบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบไปด้วย ร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และร่วมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย<sup>๑๐๕</sup> กระบวนการบริหารของ Gulick มีขั้นตอนการบริหารที่เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปที่เรียกกันว่า “กระบวนการ POSDCoRB” ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การการบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวก การติดต่อประสานงาน การรายงานผล และการดำเนินงานด้านการเงินและงบประมาณ<sup>๑๐๖</sup>

จากคำจำกัดความต่างๆ ดังกล่าวนี้นี้ สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียน นำหลักการและกระบวนการทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ โดยเริ่มจากการวางแผน การจัดองค์การในสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การติดต่อประสานงาน การตัดสินใจ การรายงานผลการดำเนินงาน การเงินและงบประมาณ รวมทั้งงานอื่นๆ ที่เกี่ยวกับสถานศึกษา ซึ่งมีระบบและเป้าหมายที่แน่นอน เป็นรูปธรรม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุดตามเจตนารมณ์ของการศึกษาที่กำหนดไว้

#### ตารางที่ ๒.๑๔ สรุปกระบวนการบริหารสถานศึกษา

| แนวคิดหลัก                                         | นักวิชาการ                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (มปป. หน้า ๑๖) | กระบวนการบริหารการศึกษาที่สำคัญไว้ ๕ ประการ ดังนี้ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุม การจัดบุคลากรสู่หน่วยงาน                                                                  |
| ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (๒๕๔๖, หน้า ๑๘)            | กระบวนการบริหารการศึกษา ได้กำหนดไว้ ๕ ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulating)การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating) |
| สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (๒๕๔๔, หน้า ๑๐) | กระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นระบบวงจร (PDCA)                                                                                                                                                      |

<sup>๑๐๔</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

<sup>๑๐๕</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

<sup>๑๐๖</sup> รุ่ง แก้วแดง, ปฏิวัติการศึกษาไทย, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๔ – ๑๘.

### ๒.๓.๘ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีนักปราชญ์นักการศึกษาและนักวิชาการได้แสดงทรรศนะ หรือความคิดเห็นไว้ ดังต่อไปนี้

นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยปาปนิกสูตร ดังนี้<sup>๑๐๗</sup>

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงจะได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คนคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill หรือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒. วิรูโร หมายถึง การจัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกกว่าเป็นเพชรแท้ หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัดคุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงินเพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีชนคนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

สมบัติ บุญประเคน ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า ต้องมีทั้ง ๖ ป สรุปได้ดังนี้<sup>๑๐๘</sup>

๑. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงานและพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

๒. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย

๓. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีการทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี

๔. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมได้ก็ยอม

๕. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ๖. ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่องเป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือ เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

<sup>๑๐๗</sup> อด.ต.ก. (ไทย) ๒๐ / ๒๐ / ๑๖๓, ตูรายละเอียดยใน พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๓๘ – ๓๙.

<sup>๑๐๘</sup> สมบัติ บุญประเคน, “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖ ป”, วารสารครูขอนแก่น.ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒, ๒๕๔๔, หน้า ๒๐ – ๒๑.

ลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา ไว้ว่า<sup>๑๐๙</sup>

๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
๒. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหาร
๓. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
๔. ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
๕. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
๖. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ใน

โรงเรียน

๗. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor)

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ  
พอสรุปได้ดังนี้

๑. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและ  
นักเรียน

๒. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
๓. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้
๔. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
๕. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
๖. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และ

ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน

๗. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์
๘. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ
๙. เป็นผู้สร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

๑๐. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้<sup>๑๑๐</sup>

๑. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและชักจูงใจคน มีความรับผิดชอบฉลาดและไหวพริบดี มีความอดุสาหะ วิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพและมีความเป็นประชาธิปไตย

<sup>๑๐๙</sup> สุพล วังสินธ์, “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ. ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒, ๒๕๕๓), หน้า ๒๙ – ๓๐.

<sup>๑๑๐</sup> เณิมชัย สมท่า, “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๗).

๒. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะเช่นมีความรู้ และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

๓. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

๔. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม มีสุขภาพดี(Healthy) คือมีสุขภาพกาย (Physical health) และมีสุขภาพจิตดี (Mental health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี เป็นที่ยอมรับ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้นำที่ดี และมีความมั่นใจในการเป็นผู้นำแล้ว ย่อมเป็นแรงผลักดันให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สง่างาม และจะนำพาองค์การคือสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

#### ตารางที่ ๒.๑๕ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

| แนวคิดหลัก                             | นักวิชาการ                                                                    |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| อง.ตึก. (ไทย) ๒๐ / ๒๐ /๑๖๓             | นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ             |
| สุพล วังสินธุ์<br>(๒๕๔๓, หน้า ๒๙ – ๓๐) | คุณลักษณะของผู้บริหาร ในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า ต้องมีทั้ง ๖ ป                |
| เฉลิมชัย สมท่า<br>(๒๕๔๗)               | บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ |

#### ๒.๓.๙ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ มีดังนี้ จัดรูปแบบการศึกษา (มาตรา ๑๕) แนวการจัดการศึกษา (มาตรา ๒๒-๓๐) บริหารจัดการศึกษา ๔ ด้าน (มาตรา ๓๙) เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา (มาตรา ๔๐) มาตรฐานและการระบบประกันคุณภาพการศึกษา (มาตรา ๔๗-๕๑) ปกครองดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินฯ (มาตรา ๕๙) พัฒนาบุคลากร นักเรียนด้านเทคโนโลยีฯ (มาตรา

๖๕-๖๖)<sup>๑๑๑</sup> บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕ ผ่อนผันการส่งเด็กเข้าเรียน (มาตรา ๖) เป็นเจ้าพนักงาน เจ้าหน้าที่จัดการศึกษาเด็กบกพร่อง พิการ ด้อยโอกาสในรูปแบบเหมาะสม (มาตรา ๑๒) ดำเนินการอื่นๆ ตามกฎหมายกำหนด<sup>๑๑๒</sup> บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครู และบุคลากรในสถานศึกษาบริหารกิจการสถานศึกษา ประสานระดม ทรัพยากร เป็นผู้แทนสถานศึกษา จัดทำรายงานประจำปีต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่ อนุมัติ ประกาศนียบัตร วุฒิบัตรอื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมอบหมาย(มาตรา ๓๙) และตามที่ได้รับ การกระจาย มอบอำนาจ (ปฏิบัติราชการแทน) (มาตรา ๔๔-๔๕)<sup>๑๑๓</sup>

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามกฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การแบ่งส่วน ราชการในสถานศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ วิเคราะห์ จัดทำนโยบาย แผนสถานศึกษา ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ เสนอขอจัดตั้งเงินอุดหนุนทั่วไป แต่งตั้งอนุกรรมการ คณะทำงานต่างๆ<sup>๑๑๔</sup> บทบาทหน้าที่ของ ผู้บริหารสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคล (มาตรา ๒๗) (๑) พิจารณาความดีความชอบ (มาตรา ๒๗ (๒)) ส่งเส ริสนับสนุนพัฒนาบุคลากร (มาตรา ๒๗) (๓) จัดทำมาตรฐานภาระงานครู (มาตรา ๒๗ (๔)) ประเมินผลการปฏิบัติงานครู (มาตรา ๒๗) (๕) ปฏิบัติหน้าที่ตาม อนุกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา กรรมการสถานศึกษา มอบหมาย (มาตรา ๒๗) (๖) สั่งให้ครูออกจากราชการ กรณีขาดคุณสมบัติ (มาตรา ๔๙) ส่งบรรจุแต่งตั้งครูผู้ช่วยครูบุคลากร (มาตรา ๕๓) (๔) สั่งครูที่ ทดลองปฏิบัติราชการออก (มาตรา ๕๖) วรรคสอง สั่งให้ครูพ้นทดลองทำงานต่อไป ม.๕๖ วรรคสอง สั่งครูที่ออกไปแล้วกลับเข้ามาตาม มติ อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา ๖๔) สั่งให้ครูรักษาการในตำแหน่ง (ตำแหน่งว่าง) (มาตรา ๖๘) สั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการครู (มาตรา ๗๓) ยกย่องเชิดชูเกียรติครูดีเด่น (มาตรา ๗๕) แจ้งภาระงาน เกณฑ์ประเมินผลงาน มาตรฐานวิชาชีพจรรยาบรรณวิชาชีพตามระเบียบแบบแผนฯ (มาตรา ๗๘) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (มาตรา ๗๙) ส่งเสริมสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงาน (มาตรา ๘๑) รักษาวินัยอย่างเคร่งครัด (มาตรา ๘๒) เสริมสร้างพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (มาตรา ๙๕, ๙๘) อนุญาต ยับยั้งอนุญาตลาออก (มาตรา ๑๐๘) สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีกล่าวหาไม่เลื่อมใสปกครองฯ (มาตรา ๑๑๐) (๔) สั่งให้ ครูออกจากราชการ ในกรณีต่างๆ เช่น เจ็บป่วยยุบตำแหน่ง ไร้ประสิทธิภาพ จำคุก<sup>๑๑๕</sup>

<sup>๑๑๑</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๕), หน้า ๔๕.

<sup>๑๑๒</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๕), หน้า ๓๕.

<sup>๑๑๓</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ. ศ. ๒๕๔๗, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๗), หน้า ๔๒.

<sup>๑๑๔</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ. ศ. ๒๕๔๖, หน้า ๑๕.

<sup>๑๑๕</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗, (กรุงเทพมหานคร : ศุภสภา, ๒๕๕๘), หน้า ๒๗.

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ กฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗

## ๒.๔ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบการสื่อสารเพื่อองค์กร

องค์ประกอบการสื่อสารการที่จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานในองค์กรนั้น ผู้นำจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการติดต่อสื่อสาร ดังต่อไปนี้

### ๒.๔.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อองค์กร

คำว่า “การสื่อสาร” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Communication” ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างต่าง ๆ กัน ดังนี้

การสื่อสาร คือ การมีความเข้าใจร่วมกันต่อเครื่องหมายที่แสดงข่าวสาร<sup>๑๑๖</sup> หมายความว่า การสื่อสารเกิดจากภาษาแห่งภาพจินตนาการ ที่จำได้จากสัญญา (Concept) แล้วแปลงมาเป็นภาษา ถ้อยคำ ภาษาที่จะโยนไปหาประสบการณ์ที่เคยพบเคยเห็น (ภาพภายใน) แล้วก็เกิดลักษณะการสื่อสารกันขึ้นมา เพื่อบอกจุดประสงค์หนึ่ง บอกความรู้สึก ความคิด ความเข้าใจ<sup>๑๑๗</sup> การสื่อสารที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ สันติสุขหมายความว่า การสื่อสารเพื่อการดับทุกข์ของตนได้ ดับทุกข์ของสังคมได้ ดับทุกข์ของโลกได้<sup>๑๑๘</sup>

กล่าวได้ว่า การสื่อสารคือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้ส่งสาร) ส่งสิ่งเร้า (ภาษาพูด หรือ ภาษาเขียน) เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ (ผู้รับสาร) การสื่อสารครอบคลุมถึงกระบวนการทุกอย่างที่จิตใจของคนๆ หนึ่งอาจมีผลต่อจิตใจของคนอีกคนหนึ่ง การสื่อสารจึงไม่แต่เพียงการเขียน และการพูดเท่านั้น เช่นยังรวมไปถึงดนตรี ภาพ การแสดง และพฤติกรรมทุกพฤติกรรมของมนุษย์อีกด้วย

หลักการสื่อสารมีปัจจัยพื้นฐานอยู่ ๔ ประการ ตามหลักแนวคิดหรือทฤษฎี “SMCR” ของ เดวิด เค. เบอร์โล (David K. Berlo) ซึ่งหมายถึงหลักการที่ผู้วิจัยสามารถนำมาใช้ในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร ได้แก่ S (Source) คือผู้ที่ทำหน้าที่ส่งสาร M (Message) คือสารหรือข้อมูลข่าวสาร (Information) C (Channel) คือช่องทางหรือสื่อ (Media) R (Receiver) คือผู้รับสาร ดังนี้

<sup>๑๑๖</sup>Wilbur Schramm and D. F. Roberts (eds.), *How Communication Works, in the Process and Effect of Mass Communication*, (Urbana III : University of Illinois, 1957), p. 13.

<sup>๑๑๗</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *การสื่อสารเพื่อเข้าถึงสังคม*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๒.

<sup>๑๑๘</sup>พุทธทาสภิกขุ, *ฟ้าสาละระหว่าง ๕๐ ปี ที่มีสวนโมกข์*, (กรุงเทพมหานคร : การพิมพ์พระนคร, ๒๕๒๖), หน้า ๑๓.

### ก. แบบจำลองการสื่อสารของเดวิด เค. เบอร์โล (David k. Berlo)

แนวคิดทางการสื่อสารของเบอร์โล กับกระบวนการของการสื่อสารในรูปแบบจำลองทางการสื่อสาร S M C R Model ประกอบด้วย

๑. ผู้ส่งสาร (Source) ต้องมีความสามารถเข้ารหัส (Encode) เนื้อหาข่าวสารได้มีความรู้ที่ดีในข้อมูลที่จะส่งสามารถปรับระดับให้เหมาะสมสอดคล้องกับผู้รับ

๒. ข่าวสาร (Message) คือเนื้อหา สัญลักษณ์ต่างๆ

๓. ช่องทางการสื่อสาร (Channel) ให้ผู้รับได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า

๔. ผู้รับสาร (Receiver) มีความสามารถถอดรหัส (Decode) สารได้อย่างถูกต้อง<sup>๑๑๙</sup>

ผู้วิจัยได้นำเสนอ แบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล<sup>๑๒๐</sup> จะให้ความสำคัญในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลทำให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะการสื่อสาร ระดับความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรม ซึ่งผู้รับสารและผู้ส่งสารต้องมีตรงกันเสมอ กล่าวคือ กระบวนการของการติดต่อสื่อสารไว้ในลักษณะรูปแบบจำลอง SMCR Model (ดังรูป)



แผนภาพที่ ๒.๑ รูปแบบจำลอง SMCR Model Berlo's Model of Communication : S-M-CR Model .

กล่าวได้ว่า เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารสามารถใช้หลักการได้ คือ ๑. ผู้ส่งสาร (Source) การสื่อสารจะทำหน้าที่ในการส่งสารหรือเป็นแหล่งกำเนิดสารเกี่ยวกับประเด็นนั้นๆ ของผู้บริหาร ๒. ข่าวสาร (Message) การกำหนดประเด็นเรื่องที่ภูักนำเสนอออกมาจากผู้ส่งสารผ่านการใช้ภาษา ได้แก่ ส่วนแรก คือ วัจนภาษา ๓. ช่องทางการสื่อสาร (Channel) ทำหน้าที่นำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ซึ่งช่องทางของสื่อจะมีพัฒนาการจากสื่อดั้งเดิมอันมีกระบวนการใน

<sup>๑๑๙</sup> จอห์น นพดล วศิณสุนทร, “ภาพกว้างทางทฤษฎีบนการสื่อสารเชิงซ้อนในสังคมอาเซียน”, วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๓ เดือนกันยายน-ธันวาคม ๒๕๕๖.

<sup>๑๒๐</sup> <http://daowtechno.blogspot.com/20130901archive.html>, สืบค้นวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๕๘.

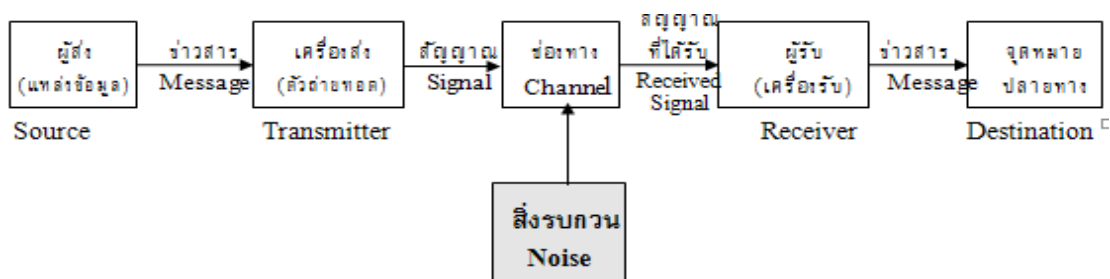
การส่งสาร ๔. ผู้รับสาร (Receiver) บุคคล กลุ่มบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนพฤติกรรมและผลกระทบต่อประชาชน ซึ่งจัดเป็นความรู้ในแง่มุมมองของผู้รับสารที่สำคัญเป็นอย่างมาก

### ข. แบบจำลองของแชนนันและวีเวอร์

ผู้วิจัยได้นำแบบจำลองของแชนนันและวีเวอร์กระบวนการสื่อสารทางเดียวเชิงเส้นตรง กระบวนการนี้เริ่มด้วยผู้ส่งสารซึ่งเป็นแหล่งข้อมูล ที่สามารถนำมาเป็นหลักการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร ดังนี้

รูปแบบจำลองของการสื่อสารขึ้นในลักษณะของกระบวนการ สื่อสารทางเดียวเชิงเส้นตรง กระบวนการนี้เริ่มด้วยผู้ส่งสารซึ่งเป็นแหล่งข้อมูล ทำหน้าที่ส่งเนื้อหาข่าวสารเพื่อส่งไปยังผู้รับ โดยผ่านทางเครื่องส่งหรือตัวถ่ายทอด ในลักษณะของสัญญาณที่ถูกส่งไปในช่องทางต่างๆ กัน แล้วแต่ลักษณะของการส่งสัญญาณแต่ละประเภท เมื่อทางฝ่ายผู้รับได้รับสัญญาณให้เป็นเนื้อหาข่าวสารนั้น อีกครั้งหนึ่งให้ตรงกับที่ผู้ส่งส่งมา ในขั้นนี้เนื้อหาที่รับจะไปถึงจุดหมายปลายทาง<sup>๑๒๑</sup> คือผู้รับตามต้องการ แต่ในบางครั้งสัญญาณที่ส่งไปอาจถูกรบกวนหรืออาจมีบางสิ่งบางอย่างมาขัดขวางสัญญาณนั้น ทำให้สัญญาณที่ส่งไปกับสัญญาณที่ได้รับมีความแตกต่างกัน เป็นเหตุทำให้เนื้อหาข่าวสารที่ส่งจากแหล่งข้อมูลไปยังจุดหมายปลายทางอาจผิดเพี้ยนไป นับเป็นความล้มเหลวของการสื่อสารเนื่องจากข้อมูลที่ส่งไปกับข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงกัน อันจะทำให้เกิดการแปลความหมายผิด หรือความเข้าใจผิดในการสื่อสารกันได้

รูปแบบจำลองของการสื่อสารขึ้นในลักษณะของกระบวนการ



### การสื่อสารทางเดียวเชิงเส้นตรงของแชนนันและวีเวอร์

แผนภาพที่ ๒.๒ รูปแบบจำลองของการสื่อสารขึ้นในลักษณะของกระบวนการ<sup>๑๒๒</sup>

ดังนั้น “สิ่งรบกวน” คือ สิ่งที่ทำให้สัญญาณเสียไปภายหลังที่ถูกส่งจากผู้ส่งและก่อนที่จะถึงผู้รับทำให้สัญญาณที่ส่งไปกับสัญญาณที่ได้รับ มีลักษณะแตกต่างกัน และอาจกล่าวได้ว่าเป็นอุปสรรคของการสื่อสาร เนื่องจากการสื่อสารไม่ได้ผลเต็มที่

<sup>๑๒๑</sup> <http://daowtechno.blogspot.com/20130901archive.html>, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๕๘.

<sup>๑๒๒</sup> <http://daowtechno.blogspot.com/20130901archive.html>, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๕๘.

กล่าวได้ว่า เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารสามารถใช้หลักการได้ คือ รูปแบบจำลองของการสื่อสารขึ้นในลักษณะของกระบวนการ สื่อสารทางเดียวเชิงเส้นตรง อุปสรรคของการสื่อสาร สิ่งรบกวนทำให้การสื่อสารไม่ได้ผลเต็มที่

จากการสื่อสารยังรวมไปถึงกระบวนการทั้งหลายที่คนมีอิทธิพลต่อกัน การมีความเข้าใจร่วมกันต่อเครื่องหมายที่แสดงข่าวสาร (Information Signs) ดังนี้

#### ๑) กระบวนการสื่อสารเพื่อองค์กร

การติดต่อสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนความหมายระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งจะเกิดขึ้น หรือเป็นผลสำเร็จ มีความเข้าใจตรงกัน เมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ความต้องการ และทัศนคติอย่างเดียวกัน วิทยา ด้านอารมณ์ ให้ความหมายของการสื่อสาร (communication) หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจระหว่างคนสองคนหรือกลุ่มคน โดยนิยามนี้การสื่อสารจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีข่าวสารข้อมูลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ข่าวสารข้อมูลจะอยู่ในรูปต่างๆ เช่น คำพูด ข้อเขียน ภาพ สัญลักษณ์ ฯลฯ นอกจากนี้การสื่อสารยังต้องประกอบไปด้วยความเข้าใจในความหมายของข่าวสารข้อมูล<sup>๑๒๓</sup>

กระบวนการสื่อสาร ที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การสื่อสารของมนุษย์ เป็นกระบวนการทางสังคม เช่นเดียวกับปรากฏการณ์อื่น ๆ จึงเป็นลักษณะที่เป็นกระบวนการในการสื่อสารอยู่เสมอ กระบวนการสื่อสารมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๑. กระบวนการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง ไม่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่แท้จริง สังเกตพฤติกรรมการสื่อสารของคนเราจะเห็นว่า เรามีการสื่อสารกันอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน หรือในขณะที่เราไม่ได้พูด ไม่ได้เขียน จะมีการสื่อสารกันด้วยสายตา หรือท่าทาง

๒. กระบวนการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการทางจิตวิทยา เพราะการสื่อสารของมนุษย์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ ความคิดและการจำ คนเราจะไม่สามารถสื่อสารกันได้ ถ้าไม่ผ่านกระบวนการคิดการรับรู้

๓. กระบวนการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมในขณะที่ทำการสื่อสาร เช่น อารมณ์ความรู้สึก รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเช่น บรรยากาศแวดล้อม สภาพอากาศ เสียงรบกวน ล้วนมีผลกระทบต่อกระบวนการสื่อสารทั้งสิ้น

๔. กระบวนการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการทางสังคม และวัฒนธรรม เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม การสื่อสาร จึงเกิดขึ้นภายในกรอบของสังคม และวัฒนธรรมตัวอย่างเช่น สังคมตะวันตกย่อมมีพฤติกรรมการสื่อสารที่แตกต่างจากคนเอเชีย หรือแม้แต่ผู้ที่อยู่ในสังคมและวัฒนธรรมเดียวกัน ดังนั้น กระบวนการสื่อสาร จึงหมายถึง สภาพของการเคลื่อนไหว ดำเนินไป และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ก่อให้เกิดการสื่อสารที่เป็นกระบวนการ (Process) การกระบวนการสื่อสารโดยทั่วไป มีองค์ประกอบดังนี้ คือ

ผู้ส่งสาร → สาร → สื่อ → ผู้รับสาร = ผลลัพธ์

<sup>๑๒๓</sup> วิทยา ด้านอารมณ์, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒๙๗.

ดังนั้น กระบวนการสื่อสารเพื่อองค์กร (communication) เป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารของหน่วยงานกับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กร และสังคม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลในองค์กรทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรนั้น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

### ๒.๔.๒ แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการสื่อสาร

ผู้บริหารควรจะเข้าใจว่าขนาดของความเข้มข้นของสารที่ต่างกัน ทำให้ช่องทางการสื่อสารแต่ละช่องทางมีความเหมาะสมต่อข่าวสารและสถานการณ์ของการสื่อสารไม่เท่ากัน หากเป็นข่าวสารที่มีความซับซ้อนและยากแก่การเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง และไม่อยู่ในวิสัยปกติของการปฏิบัติงานประจำวัน ควรจะสื่อสารให้ชัดเจนด้วยการใช้ช่องทางหลักองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการสื่อสารมี ดังนี้

#### ๑) หลักองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการสื่อสาร

๑. แหล่งสาร (Sender) คือ บุคคลที่ส่งสารเป็นคนแรกไปยังผู้รับสาร โดยมีระบบเป็นขั้นตอน และมีคุณสมบัติหรือทักษะในการส่งสารในตัวเอง

๒. ข่าวสาร (Message) คือ เรื่องราวที่มีความหมาย ที่แสดงออกมาทางภาษาหรือสัญลักษณ์

๓. ช่องทาง (Channel) คือ สื่อหรือช่องทางการสื่อสาร (Media) เช่น วิทยุ โทรศัพท์ หนังสือพิมพ์ ซึ่งเป็นสื่อกลางที่ผู้ส่งใช้ในการสื่อไปยังผู้รับ สื่อเหล่านี้ ขึ้นอยู่กับผู้ส่งเป็นหลักว่า จะส่งสารใด

๔. ผู้รับสาร (Receiver) คือ ผู้รับสารหรือผู้ฟัง ซึ่งเป็นเป้าหมายปลายทางของการสื่อสาร เพื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบางอย่าง หรือเกิดความเข้าใจในบางเรื่อง ผลจากการเปลี่ยนแปลง จากการสื่อสาร

หลักเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารเพื่อองค์กร ๘ ประการ คือ

๑. เข้าใจเรื่องที่จะสื่อให้ชัดเจน
๒. มีความมั่นใจในตัวเองและสร้างความเชื่อถือให้แก่ผู้รับสาร
๓. มีความรู้ ความสามารถอื่น ๆ ประกอบในการสื่อสารกับคู่สนทนาหรือกับผู้รับ
๔. การรู้จักการใช้ภาษาที่เข้าใจกันทั้งสองฝ่าย
๕. ให้ความสำคัญกับกิริยาอาการ น้ำเสียง ถ้อยคำ สีหน้า ท่าทาง
๖. การสื่อสารอย่างกระชับ ไม่คลุมเครือ ไม่วกวน ไม่เยิ่นเย้อ เข้าใจยาก
๗. มีการยกเอาตัวอย่างมาประกอบ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเข้าใจง่ายขึ้น
๘. มีความสุขุม สงบนิ่ง ในสีหน้า แววตา กิริยาอื่น ๆ ในคราวถูกต้องได้<sup>๑๒๔</sup>

การสื่อสารที่ถ่ายทอดไปยังผู้รับ สิ่งสำคัญ คือ “สาร” หรือเนื้อหาสาร เนื้อหาสารที่ส่งออกไปจะต้องมีลักษณะที่ชัดเจน โดยมีลักษณะดังนี้ คือ

<sup>๑๒๔</sup> วัฒนธล ไบบัว, หลักและทฤษฎีการสื่อสาร, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๖), หน้า ๗๗-๗๘.

๑. ต้องมีความน่าเชื่อถือ (Credibility) คือ ไม่เป็นสารเลื่อนลอย ล้ำลือ โคมลอย หรือไร้ข้อเท็จจริง มีแหล่งที่มาชัดเจน

๒. มีความละเอียด (Context) คือ ไม่เป็นสารที่ย่อหรือใช้ภาษาเฉพาะเกินไป เนื้อหาไม่บริบูรณ์ เนื้อหาคลุมเครือ

๓. มีเนื้อหาสาระที่ชัดเจน (Content) คือ ไม่ใช่เป็นสารที่ไร้สาระ ต้องมีประโยชน์ อยู่ในความสนใจของมวลชน มีผลได้ ผลเสียของผู้รับ

๔. มีความชัดเจน (Clarity) คือ ใช้ภาษาที่ผู้รับเข้าใจง่าย ไม่ใช่ภาษากำกวม หรือ ภาษาคลุมเครือ

๕. การสรุป (Conclusion) คือ การกล่าวย้ำเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น ไม่สับสน และเพื่อป้องกันการหลงลืมด้วย

๖. ช่องทาง (Channel) คือ สารที่จะเกิดประสิทธิภาพที่ได้ผลมาก ต้องรู้จักเลือก ช่องทางหรือสื่อกลางในการถ่ายทอด เช่น วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต แฟกซ์

๗. ความสามารถ (Capability) คือ สารที่จะเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ดีจะต้องอาศัย ความสามารถของผู้ส่งและผู้รับประกอบกันด้วย คือ ผู้ส่ง ผู้รับต้องมีประสบการณ์ มีไหวพริบมี ความสามารถในการใช้สื่อ การเข้าใจสารด้วย<sup>๑๒๕</sup>

สำหรับองค์ประกอบของการสื่อสารโดยทั่วไปมี ๔ ประการ คือ ๑. ผู้ส่งสาร (Sender) ๒. สาร (Message) ๓. ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ (Channel) ๔. ผู้รับสาร (Receiver) ดังนี้

๑.๑ ผู้ส่งสาร (Sender) คือ ผู้เริ่มต้นการสื่อสาร (เริ่มต้นสร้างและส่งสารไปยังผู้อื่น) ในการสื่อสารครั้งหนึ่ง ๆ นั้น ผู้ส่งสารจะทำหน้าที่เข้ารหัส (Encoding) อันเป็นการแปรสารให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ที่มนุษย์คิดสร้างขึ้นแทนความคิด ได้แก่ ภาษา (ภาษาพูด, ภาษาเขียนหรือวจนภาษา) และอากัปกิริยาท่าทางต่าง ๆ (อวัจนภาษา) สารที่ถูกเข้ารหัสแล้วนี้จะถูกผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยผ่านทางติดต่อทางใดทางหนึ่ง เช่น ถ้าผู้ส่งสารต้องการส่งสาร ก. ไปถึงผู้รับสารที่อยู่ห่างไกลจากตนอย่างรวดเร็ว ผู้ส่งสารก็อาจเลือกใช้ วิธีโทรเลข โทรศัพท์ จดหมาย ถ้าเป็นปัจจุบันก็อาจใช้โทรสาร (Facsimile (FAX)) หรือ E-mail (การสื่อสารผ่านทางจอคอมพิวเตอร์) ซึ่งสะดวกและรวดเร็ว เป็นเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ ดังนั้นโดยทั่วไปแล้ว ในสถานการณ์การสื่อสารหนึ่ง ๆ นั้นผู้ส่งสารจะเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความสำคัญในการที่จะเป็นผู้เริ่มต้นสื่อสาร ถือเป็นบุคคลแรกที่จะทำให้กระบวนการในการสื่อสารเกิดขึ้นแต่เนื่องจากการสื่อสารของมนุษย์มีหลายประเภทและหลายระดับ เพราะฉะนั้นจำนวนของผู้ส่งสารจึงอาจจะแตกต่างกันไป เช่น การสื่อสารสาธารณะรูปแบบหนึ่งคือ การอภิปราย ผู้ส่งสาร อาจมีจำนวนมากกว่า ๑ คน และผู้ส่งสารอาจมีได้ส่งสารในฐานะที่เป็นตัวของตัวเอง แต่อาจจะส่งสารในฐานะที่เป็นตัวแทนของหน่วยงาน หรือ สถาบันใดสถาบันหนึ่ง ส่วนในกระบวนการสื่อสารมวลชนผู้ส่งสารก็คือตัวแทนขององค์กรเกี่ยวกับการสื่อสารมวลชน ซึ่งนอกจากจะส่งสารในฐานะที่เป็นตัวของตัวเองแล้ว ก็ยังต้องมีความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นตัวแทนของสถาบันการสื่อสารมวลชนนั้น ๆ ด้วย แต่การเป็นผู้ส่งสารไม่ว่าจะในการสื่อสารประเภทและระดับใดก็ตาม ย่อมต้องมีบทบาทและหน้าที่ในการสื่อสารที่สำคัญ คือ

<sup>๑๒๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๗-๗๘.

๑. การมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารที่แจ่มชัด
๒. การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอในเนื้อหาของเรื่องราวที่ตนจะสื่อสารกับผู้อื่น
๓. การเป็นผู้มีความพยายามที่จะเข้าใจความสามารถและความพร้อมในการรับสารของผู้ที่ตนสื่อสารด้วย
๔. การเป็นผู้รู้จักเลือกใช้วิธีการในการสื่อสารให้เหมาะสมกับเรื่อง โอกาสและผู้รับสารของตน

๑.๒ สาร (Message) คือ เรื่องราวอันมีความหมายและแสดงออกมาโดยอาศัยภาษาหรือสัญลักษณ์ใด ๆ ก็ตามที่สามารถทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันได้ สาร จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ส่งสารเกิดความคิดขึ้น และต้องการจะส่งหรือถ่ายทอดความคิดนั้นไปสู่การรับรู้ของผู้อื่น (ผู้รับสาร) การส่งสารนั้น ก็โดยการที่ผู้ส่งสารแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างเพื่อแทนความคิดที่เกิดขึ้น พฤติกรรมที่ว่านี้ก็เช่น การพูด การเขียน การวาดการแสดงอาการหรือกิริยาอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ และพฤติกรรมในการแสดงออกซึ่งความคิดนี้ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตาม ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะของผู้กระทำทั้งสิ้น

ความสำคัญของสารที่ถูกส่งมาจากผู้ส่งสาร ก็คือ การทำหน้าที่เราให้ผู้รับสารเกิดการรับรู้ความหมายและมีปฏิกิริยาตอบสนอง การที่ผู้รับสารจะรับสารที่ถูกส่งมาในรูปของสัญลักษณ์ได้หรือไม่ นั้น ขึ้นอยู่กับว่า ผู้รับสารมีทักษะในการรับสารมากหรือน้อย ซึ่งทักษะในการรับสารได้แก่ความสามารถในการคิด พิจารณา ความเข้าใจทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน หากผู้รับสารแสดงพฤติกรรมในการรับสาร ตรงกับพฤติกรรมของผู้ส่งสาร เช่น ฟังอ่าน ดู สังเกต แสดงว่าผู้รับสารมีทักษะในการรับสาร

สารนั้นโดยทั่วไปประกอบด้วย รหัสของสาร (message codes) เนื้อหาของสาร (message content) การจัดสาร (message treatment ) ส่วนสำคัญ ๓ ประการ คือ

๑) รหัสของสาร คือ ภาษา (Language) หรือสัญลักษณ์ (symbolic) หรือสัญญาณ (signal) ที่มนุษย์คิดขึ้นเพื่อใช้แสดงออกแทนความคิดเกี่ยวกับบุคคลและสรรพสิ่งต่าง ๆ เราสามารถแบ่งรหัสของสารออกได้เป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

(๑) รหัสของสาร ที่ใช้คำพูด (verbal message codes) รหัสของสารที่ใช้คำพูดได้แก่ ภาษาอังกฤษเป็นระบบสัญลักษณ์ที่มนุษย์ ได้พัฒนาขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ภาษาทุกภาษาของมนุษย์มีการสร้างขึ้นและถูกพัฒนาสืบทอดมาโดยลำดับเป็นระบบสัญลักษณ์ที่ทำให้สารปรากฏขึ้นได้

(๒) รหัสของสารที่ไม่ใช้คำพูด (nonverbal message codes) รหัสของสารที่ไม่ใช้คำพูด ได้แก่ ระบบสัญลักษณ์ สัญญาณ หรือเครื่องหมายใด ๆ ก็ตามที่ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้ถ้อยคำ เช่น อากัปกริยา ธง ไฟ เป็นต้น

กล่าวได้ว่าการสื่อสารของมนุษย์ในแต่ละสังคมแต่ละวัฒนธรรมพัฒนาขึ้น และรับรู้ความหมายร่วมกัน เช่น การพยักหน้า แสดงอาการตอบรับหรือแสดงความเข้าใจหรือเห็นด้วย แม้แต่ธงหรือไฟสัญญาณต่าง ๆ ก็ล้วนแต่เป็นรหัสของสารที่ไม่ใช้คำพูดทำหน้าที่เป็นการบอกเรื่องราวที่มนุษย์ตกลงรับรู้ความหมายร่วมกัน

๒) เนื้อหาของสาร ที่มนุษย์สื่อสารกันนั้นครอบคลุมถึงความรู้และประสบการณ์ของมนุษย์ ที่มนุษย์ต้องการที่จะถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเพื่อความเข้าใจร่วมกัน ดังนั้น เมื่อพูดถึงเนื้อหาของสารแล้วจะมีขอบเขตกว้างขวางไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งเราอาจแบ่งเนื้อหาของสารได้เป็น ๓ ประเภท คือ

(๑) สารประเภทข้อเท็จจริง ได้แก่ สารที่รายงานให้ทราบถึงความจริงต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโลกทางกายภาพ และอยู่ในวิสัยที่มนุษย์จะตรวจสอบได้ถึงความแน่นอนถูกต้องของสารนั้น ถ้าพิสูจน์ตรวจสอบแล้วสารนั้นเป็นจริง สารนั้นก็จัดได้ว่าเป็นสารที่มีคุณภาพควรแก่การเชื่อถือ

(๒) สารประเภทข้อคิดเห็น ได้แก่ สารซึ่งเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในจิตใจจากการประเมินของผู้ส่งสาร อาจเป็นความรู้สึก แนวคิด ความเชื่อที่บุคคลมีต่อตนเองต่อบุคคลอื่น ต่อวัตถุ หรือต่อเหตุการณ์ใด ก็ตาม สารประเภทนี้เป็นสารที่ไม่อยู่ในวิสัยที่จะถูกตรวจสอบได้ว่าเป็นจริงหรือไม่ อาจทำได้เพียงแค่การประเมินความน่ารับฟัง ความสมเหตุสมผล ตลอดจนความเป็นไปได้ของสารนั้นเท่านั้น เพราะต่างคนต่างก็มีความคิด มีความรู้สึก อารมณ์ ต่อวัตถุ เรื่องราว หรือ เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป เป็นต้น

๓) การจัดสาร สารที่ถูกจัดเตรียมมาอย่างดี ทั้งในเรื่องของการเรียบเรียงลำดับ ความยากง่าย รูปแบบการใช้ภาษา จะทำให้สารนั้นมีคุณสมบัติในการสื่อสารได้ ตัวอย่างของการจัดสาร ที่เห็นได้ชัดก็คือ การจัดสารในการโฆษณา ซึ่งผู้ส่งสารได้ให้ความประณีตพิถีพิถันในการจัดสารเพื่อให้สารนั้นสามารถดึงดูดความสนใจของผู้รับสารสามารถที่จะให้ความเข้าใจและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ได้ตามที่ต้องการ

๑.๓ ช่องทางการสื่อสาร หรือสื่อ (Channel) ในการสื่อสารใด ๆ ก็ตาม ผู้ส่งสารย่อมต้องอาศัยช่องทางหรือสื่อให้ทำหน้าที่นำสารไปยังผู้รับสาร โดยทั่วไปแล้วสารที่ถูกผู้ส่งสารถ่ายทอดไปยังผู้รับสารจะเข้าไปสู่ระบบการรับรู้ของมนุษย์โดยผ่านประสาทสัมผัสทางใดทางหนึ่ง หรือหลายทาง ได้แก่ ทางการเห็น โดยประสาทตา ทางการได้ยิน โดยประสาทหูทางการได้ยิน โดยประสาทจมูกทางการสัมผัส โดยประสาทกาย และทางการลิ้มรสโดยประสาทลิ้น

ถ้าพิจารณาในแง่แล้ว การสื่อสารระหว่างบุคคล ๒ คนที่อยู่ต่อหน้ากัน สารก็จะผ่านช่องทางเหล่านี้ไปสู่การรับรู้ของผู้กระทำการสื่อสารทั้ง ๒ ฝ่าย แต่ในการสื่อสารสำหรับคนที่อยู่ห่างไกลกัน มนุษย์ไม่สามารถจะอาศัยทางติดต่อที่มนุษย์มีอยู่ได้ มนุษย์จึงได้สร้างสื่อขึ้นมาเป็นเครื่องช่วยให้การติดต่อระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารมีความเป็นไปได้ มองในแง่ที่เราจะเห็นได้ว่า แม้คำว่า “ช่องทาง” และคำว่า “สื่อ” จะมีความหมายใกล้เคียงกัน และอาจใช้แทนกันได้ แต่แท้ที่จริงแล้วคำทั้ง ๒ มีความหมายแตกต่างกัน คำว่า “ช่องทาง” หมายถึงทางซึ่งทำให้ผู้ส่งสารกับผู้รับสารติดต่อกันได้ อันได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ส่วน “สื่อ” นั้น หมายถึงสื่อที่มีอยู่ตามธรรมชาติ ได้แก่ อากาศ แสง เสียง ตลอดจนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่มนุษย์คิดขึ้น เพื่อใช้ติดต่อส่งสารไปถึงกันและกัน การจัดแบ่งประเภทของสื่อที่มนุษย์ใช้ในการสื่อสารนั้น อาจแบ่งได้หลายแบบไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว เช่น อาจแบ่งโดยใช้ลักษณะของสื่อเป็นเกณฑ์ หรืออาจแบ่งโดยใช้จำนวนและลักษณะของการเข้าถึงผู้รับสารเป็นเกณฑ์ก็ได้

๑.๔ ผู้รับสาร (Receiver) เป็นองค์ประกอบประการสุดท้ายในกระบวนการของการสื่อสารและเป็นองค์ประกอบสำคัญ ไม่ยิ่งหย่อนกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะการสื่อสารใด ๆ ก็ตามจะไม่ประสบผลสำเร็จได้เลยหรืออาจประสบผลสำเร็จไม่เต็มที่ถ้าผู้รับสารไม่เข้าใจหน้าที่และ

บทบาทของตนเองที่มีต่อการสื่อสาร ในกระบวนการสื่อสารนั้น ผู้รับสารมีบทบาทขั้นพื้นฐาน ๒ ประการ คือ

๑. การรู้ความหมายตามเรื่องราวที่ผู้ส่งสาร ส่งผ่านสื่ออย่างใดอย่างหนึ่งมาถึงตน
๒. การแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อผู้ส่งสาร

ดังนั้นในกระบวนการสื่อสารใด ๆ ก็ตาม การสื่อสารจะเกิดประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อผู้รับสารได้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ การเป็นผู้ฟัง ผู้อ่าน ตลอดจนการเป็นผู้ที่สามารถคิดและรับรู้ความหมายได้ การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งสาร ต่อเรื่องที่สื่อสาร ตลอดจนการเป็นผู้มีความพยายามในการรับสารและสามารถแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อผู้ส่งสารทั้งนี้เพื่อให้การสื่อสารบรรลุเป้าหมายนั่นเอง ในการพิจารณาองค์ประกอบทางด้านผู้ส่งสารและผู้รับสารนั้น ในความเป็นจริงแล้วทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร ก็คือ บุคคลอย่างน้อย ๒ คน ที่มีบทบาทร่วมกันอยู่ในกระบวนการสื่อสาร ถ้าไม่มีผู้ส่งสาร และผู้รับสารแล้ว การสื่อสารก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ หรือถ้ามีแต่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเพียงฝ่ายเดียวก็เช่นกัน การสื่อสารก็จะไม่เกิดขึ้น

จากการทบทวนเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารเพื่อองค์การกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้ส่งสาร) ส่งสิ่งเร้า (ภาษาพูด หรือภาษาเขียน) เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ (ผู้รับสาร) การสื่อสารครอบคลุมถึงกระบวนการทุกอย่างที่จิตใจของคนๆ การสื่อสารของมนุษย์ เป็นกระบวนการทางสังคมสำหรับองค์ประกอบของการสื่อสารโดยทั่วไปมี ๔ ประการ คือ ๑. ผู้ส่งสาร (Sender) ๒. สาร (Message) ๓. ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ (Channel) ๔. ผู้รับสาร (Receiver) เพื่อให้การสื่อสารบรรลุเป้าหมาย

**ตารางที่ ๒.๑๖** สรุปประเด็นหลักที่นักวิชาการทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารเพื่อองค์การ

| นักวิชาการ                                 | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (๒๕๓๙, หน้า ๒) | ๑. การสื่อสารเกิดจากภาษาแห่งภาพจินตนาการ<br>๒. สัญญา (Concept) ที่แปลงเป็นภาษา ถ้อยคำ<br>๓. การสื่อสารเพื่อบอกจุดประสงค์หนึ่ง บอกความรู้สึก ความคิด ความเข้าใจ                                                       |
| พุทธทาสภิกขุ. (๒๕๒๖, หน้า ๑๓)              | ๑. การสื่อสารทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด<br>๒. การสื่อสารเพื่อการดับทุกข์ของตนได้<br>๓. ดับทุกข์ของสังคมได้ ดับทุกข์ของโลกได้                                                                                            |
| วิทยา ด้านอารมณ์. (๒๕๔๖, หน้า ๒๙๗)         | ๑. การติดต่อสื่อสาร เป็นการแลกเปลี่ยนความหมายระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป<br>๒. การสื่อสารจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีข่าวสารข้อมูลเป็นองค์ประกอบ<br>๓. ข่าวสารข้อมูลจะอยู่ในรูปต่างๆ เช่น คำพูด ข้อเขียน ภาพ สัญลักษณ์ |

| นักวิชาการ                     | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มณฑล ใบบัว. (๒๕๓๖, หน้า ๗๗-๗๘) | ๑. เข้าใจเรื่องที่จะสื่อให้ชัดเจน<br>๒. มีความมั่นใจในตัวเองและสร้างความเชื่อถือให้แก่ผู้รับสาร<br>๓. มีความรู้ความสามารถ ประกอบในการสื่อสารกับคู่สนทนาหรือกับผู้รับ<br>๔. การรู้จักการใช้ภาษาที่เข้าใจกันทั้งสองฝ่าย<br>๕. ให้ความสำคัญกับกิริยาอาการ น้ำเสียง ถ้อยคำ สีหน้า ท่าทาง |

## ๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการสื่อสาร

### ๒.๕.๑ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

เกณฑ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรคือแนวทางในการพัฒนาสร้างสรรค์ความผูกพันต่อองค์กร โดยพัฒนาปรับปรุงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

#### ก. การพัฒนาในการสื่อสาร

๑) การปรับปรุงสื่อสารและสัมพันธ์ภาพภายในองค์กร เสริมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากร ผู้บริหารควรให้ข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ ควรจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบสื่อสารในองค์กร พร้อมจัดผู้เชี่ยวชาญการสื่อสาร จัดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย ควรเปิดให้มีการสื่อสารสองทาง

๒) การลดความขัดแย้งในบทบาทให้น้อยที่สุด ด้วยการปรับปรุงการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถและความสนใจของบุคลากร พร้อมทั้งพิจารณาภาระงานให้มีสัดส่วนเหมาะสมกับเวลาและความสามารถ ควรหลีกเลี่ยงภารกิจนอกเหนือหน้าที่หรือภารกิจที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อลดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานหรือความรู้สึกในบทบาทให้น้อยลง

๓) อายุของบุคลากรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร บุคลากรที่มีอายุมากขึ้นและทำงานในองค์กรเป็นเวลานานจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีอายุมาก ควรหาวิธีการให้บุคลากรทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานานๆ เช่น การให้สวัสดิการที่ดี

๔) การบริหารองค์กรควรจัดการฝึกอบรมให้ผู้บริหารมีความรู้และทักษะในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ การมีความสามารถในด้านเทคนิควิธีการ มีพลังและแรงจูงใจในการทำงาน

การทำงานการสร้างขวัญกำลังใจทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร เมื่อองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ก็จะทำให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย ตลอดจนทำให้องค์กรนั้นเจริญรุ่งเรือง โดยในการสร้างขวัญและกำลังใจ มีวิธีการดังต่อไปนี้<sup>๑๒๖</sup>

๑) สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน ได้แก่ ความเป็นมิตร ให้อิสระในการทำงาน ไว้ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น บรรยากาศที่ดีคือการสร้างสัมพันธภาพ มีความเสมอภาค เปิดเผย จริงใจ เอื้ออาทร เข้าใจ ให้กำลังใจ ห่วงใย สื่อสารกันอย่างชัดเจน

๒) ชมเชยหรือการให้รางวัล ได้แก่ ให้เกียรติ เห็นคุณค่าและการยอมรับ การยกย่อง ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา การให้รางวัลนอกเหนือจากเงินทอง ให้โอกาส ให้กำลังใจ อิศรเสรีภาพ อำนาจความมั่นคง ความมีศักยภาพในการทำงาน

๓) การให้เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม

๔) แจ้งผลการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ การให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นกระจกเงาสะท้อนให้เห็นว่า การดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอย่างไรถ้าผลปฏิบัติงานดีก็จะทำให้เกิดความภูมิใจ ถ้าไม่ดีจะได้ปรับปรุงแก้ไข

๕) ช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรค ผู้บริหารจำเป็นต้องช่วยบรรเทาทุกข์ปัญหาของผู้ร่วมงาน ควรรับรู้และใส่ใจความรู้สึก เทคนิคผู้บริหารควรมีคือ การสร้างสัมพันธภาพ การให้กำลังใจการชี้แนะให้ความกระจ่าง การถาม การฟัง การสรุป

๖) การให้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานและการแก้ปัญหา ให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่น คำขวัญเครื่องแบบ เป็นต้น

๗) จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ ธรรมชาติของคนหากได้ทำงานในสิ่งที่ตนชอบรักแล้วจะทำงานนั้นได้ดีและมีคุณภาพ

๘) ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม ไม่มีอคติลำเอียง

๙) สนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาไม่ใช่เพียงแต่ผู้ปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ต้องครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย คือรู้จักนั่งอยู่ในหัวใจมากกว่าการให้ความสนใจ และเอาใจใส่เรียนรู้ว่าต้องการอะไร

ดังนั้นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการให้เกิดการรับรู้ หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง<sup>๑๒๗</sup>

กล่าวได้ว่า ในการสื่อสารผู้ตอบสนองที่ดีจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับบอกคู่สนทนาว่าตนเองรู้สึกอย่างไรและเข้าใจข่าวสารหรือไม่ การให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นเป็นศิลปะถ้าปฏิบัติไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและการไม่ยอมรับได้

<sup>๑๒๖</sup> ประดับ ชัยพฤกษ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๖”, วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๒).

<sup>๑๒๗</sup> นรินทร์ชัย พัฒนพงศา, การสื่อสารณรงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์เน้นการเจาะจงกลุ่ม, (เชียงใหม่ : สำนักพิมพ์หัวเขียว, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

## ข. บทบาทการบริหารจัดการของผู้บริหารทางการสื่อสาร

บทบาทของภาวะผู้นำในการสื่อสารทั้งการสื่อสารภายในองค์กรและนอกองค์กร ดังนี้

**บทบาทการสื่อสารผู้ประสานงาน (Liaison Role)** บทบาทประสานงานของผู้บริหารครอบคลุมถึงพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างและจรรโลงเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในฐานะที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารและแหล่งสนับสนุน การพัฒนาการติดต่อและความสัมพันธ์เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่ต้องเชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก ความสัมพันธ์ในแนวนราบ (Horizontal Relationships) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น หัวใจของบทบาทผู้ประสานคือการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและองค์การใหม่หรือเครือข่ายพันธมิตรใหม่เพิ่มขึ้น รักษาสัมพันธ์ภาพและสร้างความประทับใจกับเครือข่ายเดิม ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้รับความนิยมและการสนับสนุน<sup>๑๒๘</sup>

กล่าวได้ว่า บทบาทดังกล่าวนี้เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากรระดับต่างๆ หรือที่เรียกว่าการสื่อสารในแนวตั้ง (Downward communication) มักอยู่ในรูปแบบของการสั่งงาน การกำกับดูแล การออกนโยบายสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติงาน และปัญหาที่มักพบด้วยเสมอก็คือมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียว

**บทบาทการสื่อสารผู้รับข่าว (Monitor Role)** ผู้บริหารต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การอ่านรายงานและบันทึกต่าง ๆ รายงานเข้าร่วมประชุมและข้อสรุปและข้อสังเกตจากการดูงานของบุคคลภายนอก เป็นต้น ข้อมูลข่าวสารบางเรื่องมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลภายนอก ข้อมูลข่าวสารเกือบทั้งหมดจะถูกวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและโอกาส และพัฒนาความรู้ความเข้าใจต่อเหตุการณ์ภายนอกและกระบวนการภายในแผนกต่าง ๆ ของผู้บริหาร เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ

กล่าวได้ว่า บทบาทดังกล่าวนี้เป็นการสื่อสารในแนวนอน เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกัน มักเรียกกันว่าการสื่อสารแบบคู่ขนานหรือการสื่อสารในระดับเดียวกัน (Lateral communication) เป็นการสื่อสารขององค์กรที่มีอิทธิพลและมีความเข้มแข็งมากที่สุด จุดเน้นของการสื่อสารชนิดนี้ก็คือ การร่วมมือและประสานการทำงาน รวมถึงการแก้ไขปัญหาและข้อขัดข้องใจต่างๆในการทำงาน

**บทบาทการสื่อสารผู้กระจายข่าว (Disseminator Role)** ผู้บริหารมีโอกาสเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ซึ่งเพื่อนร่วมงานไม่สามารถกระทำได้ ผู้บริหารเป็นผู้รับข้อมูลข่าวสารจากบุคคลภายนอกหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วส่งไปยังสมาชิกในองค์กร ข้อมูลข่าวสารบางเรื่องเป็นข้อเท็จจริงตามหลักธรรมชาติ บางเรื่องเกี่ยวข้องกับการแปลความหมายและการบูรณาการจากผู้ที่มีความชำนาญขององค์การ ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงบางเรื่องสามารถส่งต้นฉบับไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทันที บางเรื่องผู้บริหารต้องแปลความหมายและเรียบเรียงใหม่ข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อแหล่งข้อมูลหรือผู้ให้ข่าว หรือมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือต้องรับผิดชอบต่อคำถามของผู้ใต้บังคับบัญชา

<sup>๑๒๘</sup> ประภาพรณ รักเลี้ยง, “หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริการการศึกษา”, (พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยพิษณุโลก, ๒๕๕๖), (อิตสำเนา).

ผู้บริหารต้องแปลงข้อมูลข่าวสารนั้นให้อยู่ในรูปของแนวทางการทำงาน อาทิ กฎระเบียบ เป้าหมาย หรือมาตรฐานงานขององค์กร เป็นต้น

กล่าวได้ว่า บทบาทดังกล่าวนี้เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากรระดับต่างๆ หรือที่เรียกว่าการสื่อสารในแนวดิ่ง (Downward communication) มักอยู่ในรูปแบบของการสั่งงาน การกำกับดูแล การออกนโยบายสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติงาน และปัญหาที่มักพบด้วยเสมอก็คือมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียว

**บทบาทการสื่อสารโฆษก (Spokesman Role)** ผู้บริหารต้องถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปสู่บุคคลภายนอกแผนกของตน อาทิ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นต้องรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงหรือรัฐบาลผู้บริหารแต่ละระดับถูกคาดหวังให้แสดงบทบาทเหมือนกับเป็นผู้แนะนำชักชวน (Lobbyist) และประชาสัมพันธ์แผนกของตนไปยังผู้บริหารระดับสูงและบุคคลภายนอก กล่าวได้ว่า บทบาทดังกล่าวนี้เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากรระดับต่างๆ

**บทบาทการสื่อสารผู้ริเริ่มดำเนินการ (Entrepreneur)** ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กร หรือหัวหน้าแผนก ต้องเป็นผู้ริเริ่มและผู้ออกแบบการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในรูปแบบของการปรับแผน อาทิ การพัฒนาระบบงาน การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดซื้อเครื่องใหม่ ๆ หรือการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ เป็นต้น การปรับแผนบางแผนผู้บริหารระดับสูงต้องให้คำปรึกษาโดยตรงแก่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นและบางแผนอาจมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงมา หรือผู้รับผิดชอบแผนงานนั้นเป็นผู้ดำเนินการปรับแผน<sup>๑๒๙</sup> กล่าวได้ว่า บทบาทดังกล่าวนี้เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากรระดับต่างๆ หรือที่เรียกว่าการสื่อสารในแนวดิ่ง (Downward communication)

**บทบาทการสื่อสารผู้แก้ไขปัญหาปัญหา (Disturbance-Handle Role)** ในบทบาทผู้แก้ไขปัญหาผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด ซึ่งไม่สามารถละเลยได้ผู้บริหารต้องรับรู้ถึงความรับผิดชอบหรือความแปรเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ และต้องมีความตั้งใจในการแก้ปัญหาให้ประสบความสำเร็จผู้ได้บังคับบัญชา การสูญเสียผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นคนสำคัญ ไฟไหม้หรืออุบัติเหตุหมู่ การประท้วงนัดหยุดงานและอื่น ๆ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการแสดงบทบาทผู้แก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านี้ก่อนบุคคลอื่นในองค์กร สามารถจัดกลุ่มได้เป็น ๓ ประเภทคือ

๑. บทบาทในการติดต่อระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ประกอบด้วย ๓ บทบาทคือ บทบาทประมุข บทบาทผู้นำ และบทบาทผู้ประสาน

๒. บทบาทในด้านสารสนเทศ (Informational Roles) ประกอบด้วย ๓ บทบาท คือ บทบาทผู้รับข่าว บทบาทผู้กระจายข่าว และบทบาทโฆษก

๓. บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Roles) ประกอบด้วย ๔ บทบาท คือ บทบาทผู้ริเริ่มดำเนินการ บทบาทผู้แก้ไขปัญหา บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง

<sup>๑๒๙</sup> เรื่องเดียวกัน, (อัดสำเนา).

|                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>บทบาทในการติดต่อระหว่างบุคคล</b><br><br>เป็นบทบาทของผู้บริหารในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ<br>- บทบาทประมุข<br>- บทบาทผู้นำ<br>- บทบาทผู้ประสานงาน | <b>บทบาทในสารสนเทศ</b><br><br>เป็นบทบาทของผู้บริหารในการแลกเปลี่ยนและประมวลข้อมูลสารสนเทศ<br>- บทบาทผู้รับข่าว<br>- บทบาทผู้กระจายข่าว<br>- บทบาทโฆษก | <b>บทบาทในการตัดสินใจ</b><br><br>เป็นบทบาทของผู้บริหารในการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ<br>- บทบาทผู้ริเริ่มดำเนินการ<br>- บทบาทผู้แก้ไขปัญหา<br>- บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร<br>- บทบาทผู้เจรจาต่อรอง |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

แผนภาพที่ ๒.๓ แสดงบทบาทผู้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ก่อนบุคคลอื่นในองค์กร<sup>๑๓๐</sup>

สรุปได้ว่าประเด็นนี้ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร การสื่อสารของผู้บริหารควรมีบทบาทประสานงานจรรโลงเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร บทบาทการสื่อสารผู้รับข่าว ผู้บริหารต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ บทบาทการสื่อสารผู้กระจายข่าวการบูรณาการจากผู้ที่มีอำนาจขององค์กร บทบาทการสื่อสารโฆษก ผู้บริหารต้องถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร อาทิ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแผนงาน นโยบาย กิจกรรม บทบาทการสื่อสารผู้ริเริ่มดำเนินการ ต้องเป็นผู้ริเริ่มและผู้วางแผนควบคุมการเปลี่ยนแปลง บทบาทการสื่อสารผู้แก้ไขปัญหา เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นอย่างทันที

ตารางที่ ๒.๑๗ สรุปประเด็นหลักที่นักวิชาการทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการสื่อสารของผู้บริหาร

| นักวิชาการ                            | แนวคิดหลัก                                                                                                        |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประดัด ชัยพฤกษ์,<br>(๒๕๔๒ หน้า ๕๕)    | ๑. การทำงานการสร้างขวัญกำลังใจ<br>๒. บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร<br>๓. ให้กำลังใจ ห่วงใย สื่อสารกันอย่างชัดเจน |
| นรินทร์ชัย พัฒนพงศา<br>(๒๕๔๒, หน้า ๓) | ๑. การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร<br>๒. ใช้สื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมาย                  |

<sup>๑๓๐</sup> ประภาพรณ รักเลี้ยง, “หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริการการศึกษา”, (พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยพิษณุโลก, ๒๕๕๖), (อัสสำเนา).

| นักวิชาการ                             | แนวคิดหลัก                                                                                                                    |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | ๓. เปลี่ยนทัศนคติ หรือให้เปลี่ยนพฤติกรรม<br>๔. ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม ไม่มีอคติลำเอียง<br>๕. สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน |
| ประภาพรณ รักเลี้ยง<br>(๒๕๕๖, อัดสำเนา) | ๑. บทบาทในการติดต่อระหว่างบุคคล<br>๒. บทบาทในด้านสารสนเทศ<br>๓. บทบาทในการตัดสินใจ<br>๔. บทบาทผู้แก้ไขปัญหา                   |

### ๒.๕.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้บริหาร

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้บริหารกับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ดังนี้

การสื่อสารนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์กร การควบคุมและประสานงาน ลักษณะของการสื่อสารในองค์กรอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวม คือ การใช้การสื่อสารติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการส่งและรับสัญลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความหมายขึ้นในใจของผู้เกี่ยวข้อง โดยบุคคลเหล่านั้นมีประสบการณ์อย่างเดียวกัน<sup>๑๓๑</sup> กระบวนการที่มนุษย์เชื่อมโยงความนึกคิดและความรู้สึกให้ถึงกันเพื่อให้เกิดการตอบสนองในเชิงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน<sup>๑๓๒</sup> การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและส่งมีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งโดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ<sup>๑๓๓</sup> การถ่ายโอน (transfer and understanding of meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) และเป็นเครือข่ายองค์กรหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กร (organization communication)<sup>๑๓๔</sup> การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ หรือ

<sup>๑๓๑</sup> เสนาะ ดิยาวัว, การสื่อสารในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๓๓.

<sup>๑๓๒</sup> โอเกส แก้วจำปา, ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๗), หน้า ๑.

<sup>๑๓๓</sup> ธิติภาพ ชยธวัช, แม่ไม้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์การ์ด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๓๐.

<sup>๑๓๔</sup> วิรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เพียร์สันเอดิเคชัน อินโดไชน่า, ๒๕๔๗), หน้า ๑๑๕.

ความรู้สึกระหว่างบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ ๔ ประการ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร<sup>๑๓๕</sup> การใช้กลยุทธ์การสื่อสารในองค์กรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับสิ่งที่จะสื่อสารและบุคคลที่จะสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสื่อสารตามที่ต้องการได้อย่างแท้จริง

### ก. อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กร

อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีหลายประการ ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ ๒ ประเด็น สรุปได้ดังนี้

๑. การบิดเบือนการสื่อสาร การบิดเบือนที่เกิดขึ้นในการสื่อสารนั้นอาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ ตั้งใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้บิดเบือนรู้หรือไม่ว่าความหมายที่สื่อสารไปนั้นถูกดัดแปลงแก้ไข การบิดเบือนเกิดขึ้นในการสื่อสารทุกระดับ สรุปได้ดังนี้<sup>๑๓๖</sup>

ตารางที่ ๒.๑๘ อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กร

| ระดับของการติดต่อสื่อสาร   | การบิดเบือนโดยตั้งใจ                                                                                                                                                                                    | การบิดเบือนโดยไม่ตั้งใจ                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. ระดับบนลงสู่ระดับล่าง   | ๑. ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมให้สิ่งย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน<br>๒. ผู้บังคับบัญชาลังเลใจที่จะส่งข่าวร้ายให้ทราบ                                                                                               | ๑. ความทุกข์ใจของผู้บังคับบัญชาในเรื่องความขัดแย้งภายใน<br>๒. การถ่ายทอดข้อความหลาย ๆ ครั้งจนแตกต่างจากเนื้อหาสาระเดิม                                                                                                      |
| ๒. ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน | ๑. ต้องการให้ทุกสิ่งทุกอย่างดูดี<br>๒. หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเกี่ยวกับความล้มเหลว<br>๓. ลังเลใจที่จะบอกข่าวร้ายแก่ผู้บังคับบัญชา<br>๔. ระดับต่าง ๆ ที่เป็นทางผ่านของการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับระดับบน | ๑. ความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา<br>๒. ความทะเยอทะยานของผู้ใต้บังคับบัญชา<br>๓. ความต้องการในเรื่องความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน<br>๔. ระยะห่างไกลของการสื่อสาร<br>๕. โครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ |
| ๓. แนวนอน                  | ๑. ข่าวลือต่าง ๆ<br>๒. ความชำนาญเฉพาะด้านในงานทำให้สนใจเฉพาะเรื่องบางอย่าง                                                                                                                              | ๑. การสื่อสารในแนวนอนมีมากเกินไปทำให้ไม่มีสิ่งย้อนกลับ<br>๒. การสื่อสารในแนวนอนถูกนำมาใช้ทดแทนการสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน                                                              |

<sup>๑๓๕</sup> วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๓๘.

<sup>๑๓๖</sup> นิตยา เงินประเสริฐศรี, ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๐๔-๒๐๖.

| ระดับของการติดต่อสื่อสาร | การบิดเบือนโดยตั้งใจ                                                              | การบิดเบือนโดยไม่ตั้งใจ            |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| ๔. แนวทแยงมุม (แนวขวาง)  | ๑. ระดับต่าง ๆ ที่เป็นทางผ่านของการสื่อสาร                                        | ๑. ช่องว่างของการสื่อสาร           |
| ๕. ทุกระดับ              | ๑. แต่ละระดับมีข้อมูลข่าวสารเป็นของตนเองเพื่อใช้ในการแข่งขันกับหน่วยงานย่อยอื่น ๆ | ๑. การหมกมุ่นในเรื่องความไม่แน่นอน |

**๒. ภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร** ภาระในการสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณและความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ซึ่งตัวแปรทั้งสองตัวนี้จะต้องพิจารณาร่วมกัน บุคคลจะได้ รับข้อมูลข่าวสารมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับช่องทางของการสื่อสาร นอกจากนี้ บุคคลสามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่ไม่สลับซับซ้อนได้ดีกว่าข้อความที่สลับซับซ้อนและไม่อาจคาดคะเนได้ ภาระที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร แบ่งเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

**๒.๑ ภาระในการสื่อสารที่น้อยเกินไป** โดยผู้ปฏิบัติงานถูกตัดออกจากสายใยของการสื่อสารขององค์กร ก่อให้เกิดผลเสียต่อการสื่อสารขององค์กร คือ

๒.๑.๑ องค์กรสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะให้สิ่งนำเข้า การกระทำตอบสนอง และสิ่งย้อนกลับแก่องค์กร

๒.๑.๒ ผู้ปฏิบัติงานที่ถูกกละเลยจะตอบสนองความต้องการในเรื่องการสื่อสารด้วยการพูดซุบซิบนินทา และการพูดคุยเล่น

ผลจากการที่มีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารน้อยเกินไปทำให้บุคคลรู้สึกว่ตนหมดอำนาจที่จะควบคุมกิจกรรมการทำงาน ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน

**๒.๒ ภาระในการสื่อสารที่มากเกินไป** ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล ระบบ หรือองค์กรไม่สามารถดำเนินการกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ผลเสียจะเกิดขึ้นเฉพาะในองค์กรเปิดที่บุคคลสามารถหาข้อมูลข่าวสารอย่างไม่จำกัด ปัญหาเรื่องภาระที่มากเกินไปในการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเกิดจากจำนวนและความสลับซับซ้อนที่มีมากขึ้นของข้อมูลข่าวสาร ทำให้ไม่สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและจำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ

ผลจากการที่มีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารมากเกินไปทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสับสน ได้รับแรงกดดันอย่างมาก และทำงานผิดพลาดได้

**๒.๓ ภาระในการสื่อสารที่เหมาะสม** ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ผลจากการมีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่เหมาะสมบุคคลจะรู้สึกว่าได้รับการจูงใจและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

จากการทบทวนประเด็นนี้เห็นว่าภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร ในเรื่องอุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรการบิดเบือนที่เกิดขึ้นในการสื่อสาร ภาระในการสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณและความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารผลจากการที่มีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

การสื่อสารน้อยเกินไป ผลจากการที่มีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารมากเกินไป ผู้บริหารจะต้องใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังยกตัวอย่างประเด็นน่าสนใจทบทวนนำเสนอรูปแบบภาระในการสื่อสารขององค์กรที่นำไปใช้ได้จริง

| ปัจจัยด้านภาระงาน               | ตัวแปรด้านองค์กร                                                                          | ตัวแปรด้านบุคคล                   | ภาระที่รับผิดชอบ  | ผล                                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|
| ๑. ปริมาณของการสื่อสาร          | ๑. การประสานงานกับคนอื่น ๆ                                                                | ๑. ความสามารถในการสื่อสารของบุคคล | ภาระที่น้อยเกินไป | ๑. รู้สึกหมดอำนาจ<br>๒. ขาดการจูงใจ<br>๓. เฉื่อยชา |
| ๒. ความสลับซับซ้อนของการสื่อสาร | ๒. ระยะห่างไกลจากคนอื่น ๆ<br>๓. งานที่ปฏิบัติเป็นประจำ<br>๔. จำนวนและคุณภาพของการตัดสินใจ | ๒. ความต้องการที่จะสื่อสาร        | ภาระที่เหมาะสม    | ๑. ได้รับการจูงใจ<br>๒. มีประสิทธิภาพในการทำงาน    |
|                                 |                                                                                           |                                   | ภาระที่มากเกินไป  | ๑. แรงกดดันสูง<br>๒. สับสน<br>๓. ทำงานผิดพลาด      |

แผนภาพที่ ๒.๔ แสดง รูปแบบภาระในการสื่อสารขององค์กรที่นำไปใช้ได้จริง

ปัญหาภาระในการสื่อสารนอกจากจะก่อให้เกิดผลเสียในระดับปัจเจกบุคคลแล้วยังก่อให้เกิดผลเสียในระดับองค์กรอีกด้วย ในกรณีที่มีภาระมากเกินไปทำให้การประมวลผลสารสนเทศ (information processing) ขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดคุณภาพของการตัดสินใจ ลดความพึงพอใจ ในงานของผู้ปฏิบัติงาน การขาดงานเพิ่มขึ้น อัตราการเข้าออกในงานจะสูงขึ้น และลดผลิตภาพขององค์กรโดยรวม<sup>๑๓๗</sup>

สรุปประเด็นน่าสนใจทบทวนเกี่ยวกับรูปแบบภาระในการสื่อสารขององค์กรที่นำไปใช้ได้จริงขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่ได้กล่าวมาเพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เป็นผลสำเร็จ

#### ข. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร

การสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการติดต่อและการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่หากไม่เรียนรู้และเข้าใจความต้องการของตนเอง ไม่เข้าใจผู้อื่นแล้วไม่ว่าจะมีกระบวนการสื่อสารที่ดีและมีอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัยเพียงใดก็ไร้คุณค่า<sup>๑๓๘</sup> นอกจากนี้การสื่อสารจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เมื่อ

<sup>๑๓๗</sup> ทรงธรรม อีระกุล, “บทความการสื่อสาร : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร”, วารสารปริชาตมหาวิทยาลัยทักษิณ, ปีที่ ๑๘ ฉบับที่ ๒ (เมษายน - กันยายน ๒๕๔๘), หน้า ๕๑-๖๑.

<sup>๑๓๘</sup> วิโรจน์ โสวณณะ, คู่มือสู่ความสำเร็จอันไร้ขอบเขต, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนิเทศสารโลก, ๒๕๔๕), หน้า ๙๕.

บุคคลมีความแตกต่างกันการสื่อสารที่ดีจะต้องใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควบคู่กันไปด้วยจึงจะทำให้การสื่อสารนั้นประสบผลสำเร็จ

การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร (improving organizational communication) เนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเสมอ การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุก องค์กร คือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์กรและลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสาร<sup>๑๓๔</sup> ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุปได้ดังนี้

๑. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow-up and feed back) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ two-way ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกันหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับอาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบ การแสดงออกของผู้รับสารจะทำให้เราทราบว่าการสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร

๒. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetition) การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการส่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น

๓. ระยะเวลา (timing) ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไปทั้งในแง่ของความกดดันด้านเวลาและความไม่เหมาะสม ในการสื่อสารเวลาหนึ่ง ๆ องค์กรและกลุ่มอาจกำหนด มาตรฐานด้านเวลาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เช่น ระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่งให้เสร็จเมื่อใดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและติดต่อระหว่างกันในการรายงานและสั่งการในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องแยกระหว่างงานประจำกับงานจรซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาอันจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

๔. ให้ความสนใจกับภาษา (attention to language) ในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้ศัพท์ระดับของคำ และความหมายของคำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้คำและระดับของภาษานี้จะเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกับผู้ที่เราจะสื่อสารด้วยว่าควรจะใช้ภาษาในระดับใด

๕. ศูนย์กลางข้อมูล (information communication and information centers) การสื่อสารโดยวิธีการนี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์กรอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าวโดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์กรก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

๖. การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the exception principle and the need to know) เป็นการวางระบบในการ สื่อสารในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการ ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหาร

<sup>๑๓๔</sup> วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕๒-๑๕๔.

ก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาสูง

๗. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (communication etiquette) เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ ให้ใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาดหรือมีมากเกินไปจนความจำเป็น การสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารได้

๘. การฟังอย่างตั้งใจ (listen actively) เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การตั้งใจฟังจะทำให้ข้อมูลที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ในขณะเดียวกันการฟังอย่างตั้งใจนั้นผู้รับสารสามารถคิดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟังและอาจมีการสอบถามหรือทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น นอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ที่สื่อสารและเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนากระบวนการความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรตามมาด้วย

พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารที่ดี” อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี ด้วยแผนงานต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามเป้าหมาย การสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มี ประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จแก่องค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การสื่อสารที่เข้าใจง่าย ใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงานและเพิ่มประสิทธิผลของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสูงสุด<sup>๓๔๐</sup> ก็ตามแม้ว่าการสื่อสารจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำและไม่สามารถนำกลยุทธ์การสื่อสารมาใช้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะนำพาองค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้ ไม่ว่าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและผู้บริหารขององค์กรจะใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารจัดการก็ตาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้นยังคงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีความสำคัญอยู่อย่างไม่เปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนการสื่อสารของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประเด็นการสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มี ประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จแก่องค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การสื่อสารที่เข้าใจง่าย ใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำและไม่สามารถนำกลยุทธ์การสื่อสารมาใช้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะนำพาองค์กรไปสู่ความล้มเหลว ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร (improving organizational communication)

<sup>๓๔๐</sup> ทรงธรรม วีระกุล, “บทความการสื่อสาร : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร”, วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยทักษิณ, ปีที่ ๑๘ ฉบับที่ ๒ (เมษายน - กันยายน ๒๕๔๘), หน้า ๕๑-๖๑.

ตารางที่ ๒.๑๙ สรุปประเด็นแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้บริหาร

| นักวิชาการ                                  | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kelley, Robert. (1977 : p. 9)               | ๑. การสื่อสารเป็นกระบวนการ<br>๒. มีประสบการณ์อย่างเดียวกัน<br>๒. การส่งและรับสัญลักษณ์                                                                                                                                                 |
| โอบัส แก้วจำปา. (๒๕๔๗, หน้า ๑)              | ๑. กระบวนการที่มนุษย์เชื่อมโยง<br>๒. ความนึกคิดและความรู้สึก<br>๓. การตอบสนองในเชิงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน                                                                                                                            |
| อิติภพ ชยธวัช. (๒๕๔๘, หน้า ๑๓๐)             | ๑. การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศ<br>๒. การใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน<br>๓. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ                                                                                                                            |
| วิรัช สงวนวงค์วาน. (๒๕๔๗, หน้า ๑๑๕)         | ๑. การถ่ายทอด<br>๒. การติดต่อสื่อสาร<br>๓. สามารถส่งผลต่อความหมาย<br>๔. ผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง                                                                                                                                    |
| นิตยา เงินประเสริฐศรี. (๒๕๔๔, หน้า ๒๐๔-๒๔๖) | ๑. อุปสรรคของการสื่อสาร<br>๒. การบิดเบือนที่เกิดขึ้นในการสื่อสาร<br>๓. ภาวะในการสื่อสาร                                                                                                                                                |
| ทรงธรรม อีระกุล. (๒๕๔๘ , หน้า ๕๑-๖๑)        | ๑. การสื่อสารเป็นกลยุทธ์<br>๒. กระบวนการหรือเครื่องมือ<br>๓. กระบวนการสื่อสารที่ดี<br>๔. มีอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัย                                                                                                                    |
| Szilagy & Wakkace. (1990 : pp. 502-504)     | ๑. การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร<br>๒. การสื่อสารที่ผิดพลาด<br>๓. การบรรลุประสิทธิภาพขององค์กรเสมอ<br>๔. การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี<br>๕. การจัดระบบการสื่อสารตลอด<br>๖. ลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสาร            |
| ทรงธรรม อีระกุล<br>(๒๕๔๘, หน้า ๕๑-๖๑)       | ๑. การบริหารขึ้นอยู่กับสื่อสารที่ดี<br>๒. ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี<br>๓. การสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์<br>๔. การสื่อสารที่เข้าใจง่าย<br>๕. ใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน<br>๖. เพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร<br>๗. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร |

## ๒.๖ การสื่อสารตามแนวพระพุทธศาสนา

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร ด้วยการบูรณาการพบว่า มีนักวิชาการผู้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

### ๒.๖.๑ แนวคิดเกี่ยวกับพระพุทธศาสนากับการสื่อสาร

หลักการและแนวทางปฏิบัติที่ใช้เป็นแนวทางในการสื่อสาร เพื่อมุ่งให้เกิดประโยชน์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนา พิจารณาจากหลักการและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญที่สะท้อนถึงแนวคิดในทางพระพุทธศาสนา ดังนี้

ตามแนวคิดในทางพระพุทธศาสนาเชื่อในหลักการที่ว่า มนุษย์มีศักยภาพที่สามารถกระทำการต่างๆ รวมทั้งศักยภาพในการบรรลุธรรมได้ด้วยตนเอง ดังพุทธดำรัสที่ว่าไม่มีใครอื่นที่จะทำให้สัตว์เหล่านั้นหลุดพ้นได้ ถ้าสัตว์เหล่านั้นจะพึงหลุดพ้นได้ สัตว์เหล่านั้นเมื่อปฏิบัติชอบ ปฏิบัติเหมาะสม ปฏิบัติไม่เป็นข้าศึก ปฏิบัติเอื้อประโยชน์ ปฏิบัติธรรมถูกต้องตามหลักธรรมด้วยตนเอง ก็จักพึงหลุดพ้นได้เอง ด้วยเรี่ยวแรง ด้วยกำลัง ด้วยความเพียร ด้วยความบากบั่น ด้วยเรี่ยวแรงของบุรุษ ด้วยกำลังของบุรุษ ด้วยความเพียรของบุรุษ ด้วยความบากบั่นของบุรุษของตนเองเท่านั้น<sup>๑๔๑</sup>

การสื่อสารเชิงพุทธ หมายถึง การสื่อสารที่อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในศักยภาพในตนเองและของแต่ละบุคคล เชื่อมั่นในกฎของการกระทำซึ่งเป็นไปตามเหตุปัจจัยทำการสื่อสารทั้งการสื่อสารกับตนเอง และการสื่อสารกับบุคคลอื่นที่เป็นการสื่อสารเชิงวิจนะและเชิงอวิจนะ ด้วยการเพียรสื่อสารไปในทางที่ดี เพียรระวังที่จะไม่ทำการสื่อสารไปในทางที่ไม่ดี ด้วยสติ ด้วยปัญญาในแต่ละขณะที่ทำการสื่อสาร เพื่อให้ตนเองและผู้อื่นมีความสุข หรือเพื่อทำให้ชีวิตดีขึ้น เจริญขึ้นทั้งในส่วนที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม มีวิถีการดำเนินชีวิตที่ดีงาม และอยู่ร่วมกันในสังคมโดยไม่เบียดเบียนกันไม่ว่าจะต่อตนเองหรือผู้อื่น

### คุณลักษณะของการสื่อสารเชิงพุทธ

จากความหมายของคำว่า การสื่อสารเชิงพุทธ นำมาพิจารณาคุณลักษณะโดยทั่วไปของการสื่อสารเชิงพุทธได้ดังนี้

- ก. เป็นการสื่อสารที่ผู้สื่อสารทำการสื่อสารบนพื้นฐานของความเข้าใจและเคารพในกันและกัน และรับผิดชอบในการสื่อสารของตน
- ข. เป็นการสื่อสารที่อยู่บนหลักการของเหตุและผลตามความเป็นจริงที่เป็นเหตุปัจจัยซึ่งกันและกัน
- ค. เป็นการสื่อสารที่แต่ละบุคคลสามารถฝึกฝนได้ด้วยตนเอง โดยเริ่มที่ตนเองจากการสื่อสารภายในตนเองหรือการสื่อสารกับตนเองก่อนเป็นลำดับแรก
- ง. เป็นการสื่อสารที่ประกอบด้วยสติ อยู่กับปัจจุบัน รู้เท่าทันสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงด้วยความเห็นที่ถูกต้อง ความคิดที่ถูกต้อง และสมาธิที่ถูกต้อง ไม่ว่าผู้ทำการสื่อสารจะอยู่ในฐานะของผู้ส่งสารหรือผู้รับสาร และไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารกับตนเองหรือการสื่อสารกับบุคคลอื่น
- จ. เป็นการสื่อสารที่ก่อให้เกิดปัญญา

<sup>๑๔๑</sup> พ. จ. (ไทย) ๓๐/๓๓/๑๖๕.

ฉ. เป็นการสื่อสารที่มุ่งแต่ประโยชน์ ไม่ว่าจะการสื่อสารนั้นจะเป็นการสื่อสารกับตนเอง หรือการสื่อสารกับบุคคลอื่น

ช. เป็นการสื่อสารที่สร้างสรรค์ในทางที่ดีงาม หรือเป็นการสื่อสารในทางบวกนำไปสู่การกระทำที่ดีงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารยังมีประเด็นจะกล่าวถึงวิธีการสื่อสารเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนามีหลายลักษณะ ดังนี้

#### ๑) วิธีบูรณาการในการสื่อสารเชิงพุทธ

วิธีการสื่อสารเชิงพุทธ สามารถพิจารณาได้ทั้งในการสื่อสารกับตนเอง และการสื่อสารกับบุคคลอื่น ดังนี้

##### ก. วิธีการสื่อสารกับตนเองที่เป็นการสื่อสารเชิงพุทธ

วิธีการสื่อสารกับตนเองหรือการสื่อสารภายในตนเองที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนามีหลายลักษณะ ได้แก่ การคิดในรูปแบบต่างๆ การนึก การระลึกได้ การรู้สึก การมีสติ การรู้อยู่ พิจารณาเห็น การระลึกถึงหรือระลึกได้ การเจริญสติ การกำหนดสติ การเข้าใจตนเอง การรู้จักตนเอง และการตระหนักรู้วิธีการสื่อสารกับตนเองที่เป็นการสื่อสารเชิงพุทธ ที่มีลักษณะเป็นการใช้ความคิดนั้น จะไม่เป็นการคิดในลักษณะของการปรุงแต่งไปเรื่อยๆ หรือการฝันกลางวัน แต่เป็นการคิดในลักษณะต่างๆ ได้แก่ การคิดแบบอุปมาเปรียบเทียบ การตั้งคำถามกับตนเอง การหาข้อหรือปรึกษา กับตนเอง การสอน การให้โอวาทหรือเตือนตนเอง การมนสิการ การพิจารณา การใคร่ครวญ เป็นต้น การที่บุคคลจะไม่ทำการสื่อสารกับตนเองด้วยการคิดในลักษณะของการปรุงแต่งไปเรื่อยๆ นั้น ต้องมีสติกับกับอยู่เสมอ

การบูรณาการส่วนที่มีลักษณะเป็นการนึก การระลึกได้ จะเป็นการนึก หรือระลึกถึงแต่สิ่ง หรือเรื่องราวที่ดีงาม ที่เป็นบุญ กุศล ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีงาม เป็นสุข หรือเป็นมูลเหตุให้กระทำสิ่งที่ดีงาม สำหรับการสื่อสารกับตนเองในลักษณะของความรู้สึกต่างๆ ก็เช่นกันที่จะไม่เป็นความรู้สึกที่เป็นไปในทางที่ไม่ดี เช่น รู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจ อิจฉาริษยา เคร่งไคร่เสียใจ เป็นต้น แต่เป็นความรู้สึกที่เป็นไปในทางที่ดี เช่น รู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สงบ ปลอดภัยเบิกบาน แจ่มใสกระตือรือร้น เป็นต้น และสื่อสารกับตนเองอย่างมีสติอยู่เสมอ

##### ข. วิธีการสื่อสารกับบุคคลอื่นที่เป็นการสื่อสารเชิงพุทธ

วิธีการสื่อสาร มีสติเป็นเครื่องเตือน ควบคุม สำนึกอยู่ในสิ่งที่จะต้องเว้น และในสิ่งที่จะต้องกระทำ ใส่ใจที่จะละเว้นและจะกระทำให้เกิดความสำเร็จ<sup>๑๔๒</sup> วิธีการสื่อสารกับบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารเชิงวิจนะหรือเชิงอวิจนะ การสื่อสารทางเดียวหรือการสื่อสารสองทางด้วยวิธีการสื่อสารรูปแบบใด เช่น บรรยาย อภิปรายอุปมาอุปไมย สนทนา สากัจฉา โต้ตอบ ถามคำถาม ตอบคำถาม หรือสื่อสารด้วยภาษาท่าทาง เช่น ภาษากายต่างๆ เป็นต้น ก็ดี การสื่อสารกับบุคคลอื่นที่เป็นการสื่อสารเชิงพุทธนั้น เป็นการสื่อสารที่คำนึงถึงหลักการและแนวทางปฏิบัติในการสื่อสารกับบุคคลอื่น ทั้งในฐานะที่เป็นผู้ส่งสารและผู้รับสาร ตามแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในพระพุทธศาสนาในการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการละเว้นการสื่อสารที่เป็นการกระทำทางกายและวาจาที่เป็นไปในทางที่

<sup>๑๔๒</sup> สุวัฒน์ จันทระจันง, ความเชื่อของมนุษย์ เกี่ยวกับ ปรัชญาและศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๐) หน้า ๒๒๙.

ไม่ดี เปียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น แต่เป็นการสื่อสารที่เป็นการกระทำทางกายและวาจาที่เป็นไปในทางที่ดี มุ่งให้เกิดประโยชน์และไม่เปียดเบียนทั้งตนเอง ผู้อื่นและส่วนรวม โดยสื่อสารกับบุคคลอื่น ด้วยวิธีการสื่อสารต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วยสติ เป็นเหตุเป็นผลตามความเป็นจริง เข้าใจ และเคารพในกันและกัน และรับผิดชอบในการสื่อสารของตน

การสื่อสารกับบุคคลอื่นที่เป็นการสื่อสารเชิงพุทธ มีวิธีการที่สำคัญ คือ สื่อสารด้วยสติ โดยอาศัยการสำรวมเป็นเครื่องมือ เมื่อเป็นผู้ส่งสารต้องสำรวมและมีสติระลึกไว้ว่า จะสื่อสารสารใดออกไป เพื่อประโยชน์อะไร ในเวลาหรือสถานการณ์ใดที่เหมาะสม กล่าวคือ ในการสื่อสารกับบุคคลอื่นก็ย่อมต้องมีการสื่อสารกับตนเองเกิดขึ้นด้วย โดยเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นก่อนการการสื่อสารกับบุคคลอื่น เช่น ก่อนที่บุคคลจะพูดย่อมมีการคิดเกี่ยวกับสิ่งที่พูดมาก่อน การสื่อสารเชิงพุทธ คือ ให้คิดในทางที่ดีหรือพิจารณาไตร่ตรองให้ดีก่อนที่จะพูดเกี่ยวกับเรื่องนั้น หรือตั้งสติให้ดีก่อนที่จะพูดอะไรออกไป เมื่อเป็นผู้รับสารต้องสำรวมและมีสติระลึกไว้ ในการรับสาร หรือสิ่งที่เข้ามากระทบ กล่าวคือ ใส่ใจในการรับรู้ เช่น ตั้งใจฟัง เมื่อได้ยิน หรือรับรู้สารใด ให้รับรู้อย่างมีสติ คิด พิจารณาไตร่ตรองให้ดีก่อน โดยอย่าเพิ่งด่วนสรุป หรือปลงใจเชื่อในสิ่งที่ได้รับรู้สารนั้นๆ

ดังพุทธดำรัสในกามสูตร (สูตรที่ ๘) ว่าด้วยผู้ต้องการประโยชน์ว่า “วาจาที่ดีควรปล่อย แต่วาจาที่ไม่ดีไม่ควรปล่อย”<sup>๑๔๓</sup> ทิศทางการสื่อสารเชิงพุทธไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารกับตนเองหรือการสื่อสารกับบุคคลอื่น การสื่อสารเชิงวัจนะหรือเชิงอวัจนะ ที่เป็นการสื่อสารทางเดียวหรือการสื่อสารสองทาง ก็ตามเมื่อพิจารณาในประเด็นทิศทางการสื่อสาร เป็นการพิจารณาทิศทางในเชิงคุณค่าของการกระทำที่ว่า เป็นไปในทิศทางที่ดี เป็นกุศล หรือทิศทางที่ไม่ดี เป็นอกุศล สำหรับทิศทางการสื่อสารเชิงพุทธเป็นไปในทิศทางที่ดี เป็นกุศล เท่านั้น เป็นทิศทางการสื่อสารที่ก่อให้เกิดปัญญา เมื่อสื่อสารกับตนเอง เช่น มนสิการ ก็เป็นแต่โยนิโสมนสิการเท่านั้น ไม่เป็นอโยนิโสมนสิการ เมื่อสื่อสารกับบุคคลอื่น เช่น สนทนา ก็สนทนาแต่เนื้อหาที่ก่อประโยชน์ ที่ดี

#### ค. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสื่อสารเชิงพุทธ

การสื่อสารเชิงพุทธ เป็นการสื่อสารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดปัญญา ที่สามารถ ทำให้ชีวิตดีขึ้น มีความสุข นำไปสู่การแก้ปัญหา ดังนั้นเป้าหมายของการสื่อสารเชิงพุทธ จึงได้แก่ การมีชีวิตที่มีความสุข ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต ดำเนินชีวิตที่ดงามอย่างมีเป้าหมายสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง และอยู่ร่วมกันในสังคมโดยไม่เปียดเบียนกันไม่ว่าจะต่อตนเองหรือผู้อื่น อันเป็นประโยชน์ในระดับโลกิยะที่เป็นประโยชน์ในโลกนี้

จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารยังมีประเด็นจะกล่าวถึงเหตุปัจจัยสื่อสารเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนามีหลายลักษณะ ดังนี้

#### ๒) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงพุทธ

จากความหมายและคุณลักษณะต่างๆ ของการสื่อสารเชิงพุทธ บ่งบอกถึงปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ดังนี้

#### ก. ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงพุทธ ได้แก่ อายตนะภายนอกที่เข้ามากระทบ ปรโตโฆสะและกัลยาณมิตร ประกอบด้วย ๓ ประการ

<sup>๑๔๓</sup> ส.ส. (ไทย) ๑๕/๗๘/๘๔.

๑. **อายตนะภายนอก** ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ได้แก่ สิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นภายนอกที่เกี่ยวกับการเห็น การได้ยินได้ฟัง การได้กลิ่น การรู้รส การสัมผัสทางกาย การสัมผัสหรือรับรู้ทางใจ ที่ในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า อายตนะภายนอก ได้แก่ รูป เสียง กลิ่น รส โผฏฐัพพะ และธรรมารมณ<sup>๑๔๔</sup> (หรือ รูป เสียง กลิ่น รส สัมผัส และสิ่งหรือเรื่องราวที่กระทบหรือสัมผัสทางใจ) อายตนะภายนอกเหล่านี้มีมากมายที่เข้ามากระทบบุคคลหรือผู้รับสารตลอดเวลา ดังเช่นในวันหนึ่งๆ บุคคลย่อมได้เห็นสิ่งต่างๆ ได้ยินเสียง ลิ้มรสในขณะกินหรือดื่ม สัมผัสกับสิ่งที่มากระทบทางกายไม่ว่าจะเป็นสัมผัสจากบุคคล วัตถุสิ่งของตลอดจน อุณหภูมิ หรือแม้แต่สายลมที่มากระทบ รวมทั้งสิ่งหรือเรื่องราวที่กระทบหรือสัมผัสทางใจ เช่น เรื่องราวของบุคคล เรื่องเกี่ยวกับกิจการงาน การงาน ความรู้สึกสุข ทุกข์ทางใจ ทั้งที่เคยเกิดขึ้นแล้ว เป็นอดีต หรือที่ยังไม่เกิดขึ้น เป็นอนาคต เป็นต้น

๒. **ปรโตโฆสะ** ปรโตโฆสะ หรือเสียงจากผู้อื่น<sup>๑๔๕</sup> หรือการได้สดับจากบุคคลอื่น หมายถึง การได้รับเนื้อหาสาระจากแหล่งสารหรือผู้ส่งสาร ปรโตโฆสะอาจเป็นไปในทางที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์หรือหรือเป็นไปในทางที่ไม่ดี ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือก่อให้เกิดโทษก็ได้ แต่ในทางพระพุทธศาสนา มุ่งถึงปรโตโฆสะ ที่หมายถึง การฟังธรรมที่เป็นสัปปายะหรือเป็นที่สบายเหมาะแก่ตนเท่านั้น มิได้หมายถึงการฟังอสังฆธรรมจากผู้อื่น ทั้งนี้เพราะปรโตโฆสะในความหมายดังกล่าวเป็นหนึ่งในปัจจัยให้เกิดสัมมาทิฐิ<sup>๑๔๖</sup> ดังนั้น ในการสื่อสารเชิงพุทธ จึงมุ่งหมายแต่เฉพาะที่เป็นปรโตโฆสะหรือการได้รับเนื้อหาสาระที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์จากแหล่งสารหรือผู้ส่งสาร

ปรโตโฆสะ เป็นปัจจัยฝ่ายภายนอก ที่ครอบคลุมถึง การสั่งสอน แนะนำ การถ่ายทอด การโฆษณา คำบอกเล่า ข่าวสาร ข้อเขียน คำชี้แจง คำอธิบาย การเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยทางสังคม ในที่นี้หมายถึงเฉพาะส่วนที่ดั่งามถูกต้อง<sup>๑๔๗</sup>

๓. **กัลยาณมิตร** พระพุทธองค์ได้ตรัสยกย่องความมีกัลยาณมิตร หรือมิตรดี ไว้ในที่หลายแห่ง เช่น “เพราะพูดถึงองค์ประกอบภายนอก เราไม่เห็นองค์ประกอบอื่นแม้อย่างหนึ่งที่เป็นไปเพื่อประโยชน์มากเหมือนความมีกัลยาณมิตรนี้ ความมีกัลยาณมิตรย่อมเป็นไปเพื่อประโยชน์มาก ฯลฯ ความมีกัลยาณมิตรย่อมเป็นไปเพื่อความดำรงมั่น ไม่เสื่อมสูญ ไม่หายไปแห่งสังขาร”<sup>๑๔๘</sup> และ“เมื่อมีกัลยาณมิตร กุศลธรรมที่ยังไม่เกิดขึ้นก็เกิดขึ้น และอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วก็เสื่อมไป”<sup>๑๔๙</sup> พระพุทธองค์ทรงเปรียบกัลยาณมิตรเป็นตั่วนา เป็นบุญนิमितเพื่อความเกิดขึ้นแห่งอริยมรรคมีองค์ ๘ ดังแสดง

<sup>๑๔๔</sup>ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๔๖/๑๐๖, ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๒๓/๓๑๖.

<sup>๑๔๕</sup>อง.ทุก. (ไทย) ๒๐/๑๒๖/๑๑๕.

<sup>๑๔๖</sup>ม.ม. (ไทย) ๑๒/๔๕๒/๔๙๑, อง.ทุก. (ไทย) ๒๐/๑๒๗/๑๑๕.

<sup>๑๔๗</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธธรรม ฉบับขยายความ**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๖๒๑.

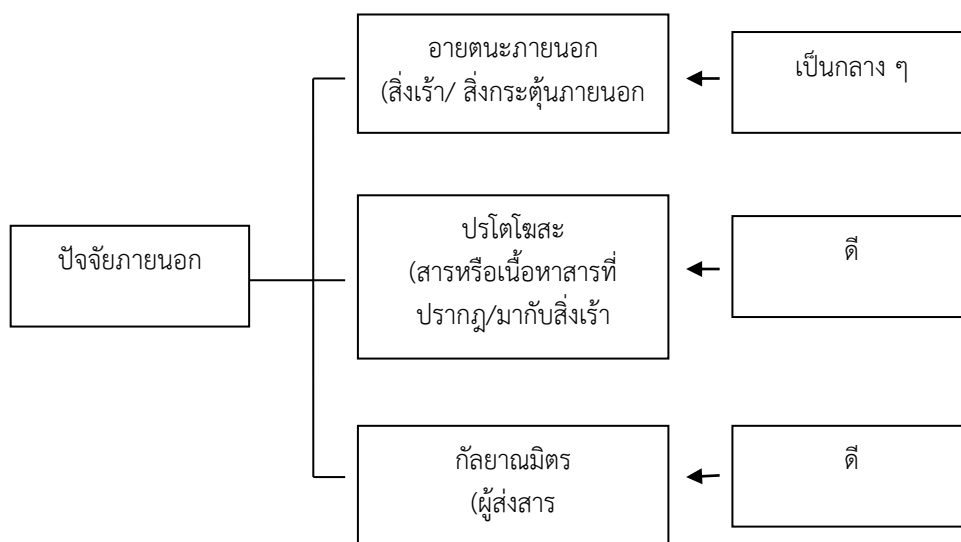
<sup>๑๔๘</sup>อง.เอก. (ไทย) ๒๐/๑๑๑, ๑๑๗/๑๗,๑๙.

<sup>๑๔๙</sup>อง.เอก. (ไทย) ๒๐/๗๑/๑๓.

อรุณที่เกิดขึ้นมาก่อนอาทิตย์อุทัย และเมื่อภิกษุไม่มีกัลยาณมิตร พึงหวังได้ว่าจะเจริญอริยมรรคมีองค์ ๘ ทำอริยมรรคมีองค์ ๘ ให้มาก<sup>๑๕๐</sup>

ผู้วิจัยเห็นว่า การบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร ควรสื่อสารกับแหล่งผู้รับสารหรือผู้ส่งสารที่ดี ย่อมได้รับสารที่ดี ที่ก่อประโยชน์แก่ตนเอง อีกนัยหนึ่งในกระบวนการสื่อสารกับบุคคลอื่น เมื่อบุคคลเป็นผู้ส่งสารก็ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารที่ดี เป็นกัลยาณมิตรแก่ผู้รับสาร

กล่าวโดยรวมเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก กล่าวถึงปัจจัย ๓ ประการ ได้แก่ (๑) สิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นทั้งหลาย (๒) สารที่ปรากฏหรือมากับสิ่งเร้านั้น หรือเนื้อหาสาร (๓) ผู้ส่งสาร ในทัศนะของพระพุทธศาสนาและในการสื่อสารเชิงพุทธ พิจารณาว่า สิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นทั้งหลายเหล่านั้นเป็นของกลางๆ ที่มีอยู่เป็นปกติ แต่สารที่ปรากฏหรือมากับสิ่งเร้า หรือเนื้อหาสารนั้น ต้องเป็นสารที่ดี ก่อให้เกิดปัญญาและประโยชน์ โดยถูกส่งหรือถูกสื่อสารออกมาจากผู้ส่งสารที่ดี



แผนภาพที่ ๒.๕ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงพุทธ<sup>๑๕๑</sup>

<sup>๑๕๐</sup> ส.ม. (ไทย) ๑๙/๕๖/๔๕.

<sup>๑๕๑</sup> สาวทศนีย์ เจนวนิธิสุข, “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๒๕๒.

จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารยังมีประเด็นจะกล่าวถึงองค์ประกอบในการสื่อสารเชิงพุทธ ดังนี้

### ๓) องค์ประกอบของการสื่อสาร ๔ องค์ประกอบในการสื่อสารเชิงพุทธ

องค์ประกอบของการสื่อสาร ๔ องค์ประกอบ คือ ผู้ส่งสาร เนื้อหาสาร ช่องทางหรือวิธีการสื่อสาร และผู้รับสาร ในการสื่อสารเชิงพุทธ เป็นดังนี้

#### ก. ผู้ส่งสาร

ผู้ส่งสาร ในการสื่อสารเชิงพุทธ ต้องเป็นผู้ส่งสารที่มีคุณสมบัติและทำหน้าที่ของผู้ส่งสารด้วยดี ที่เรียกว่า กัลยาณมิตร นอกจากนี้ยังมีคุณสมบัติของผู้ส่งสารประการอื่นอีก ได้แก่ เป็นผู้รู้จริง เป็นผู้ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ รู้จักกาลเทศะและวิธีการที่จะสื่อสารกับผู้รับสารมีความรับผิดชอบในการสื่อสารของตน และมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์แก่ผู้รับสาร ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ในหลักธรรม และจากแนวทางการสื่อสารที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางในการสื่อสารของผู้รับสารในการสื่อสารเชิงพุทธได้ เป็นต้นว่า สัปบุริสธรรม ๗ เกณฑ์ในการตรัสวาจาของพระพุทธเจ้า การมีกายและวาจาที่ตรงกัน และอัมมกถิกสูตร

#### ข. เนื้อหาสาร

ในการสื่อสารเชิงพุทธ ไม่ว่าเนื้อหาสารจะมีมากมายเพียงใด เนื้อหาสารที่จะถูกสื่อสารออกไปนั้นต้องเป็นเนื้อหาสารที่ดี ที่จริง ก่อให้เกิดปัญญาและประโยชน์แก่ผู้รับสาร หรือเป็นปรโตโฆสะในทางที่ดีแก่ผู้รับสาร ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสื่อสารเชิงพุทธ ทิฐุหรือแนวความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ตลอดจนวิถีการมองโลก หรือวิถีการดำเนินชีวิตแบบใดที่ปรากฏไปกับเนื้อหาสารจึงต้องเป็นไปบนพื้นฐานของสัมมาทิฐิ หรือทำให้ผู้รับสารเกิดสัมมาทิฐิ กล่าวคือ ทำให้ผู้รับสารมีทิฐิ หรือความคิด ความเห็น ฯลฯ ไปในทางที่ถูกต้องดีงามคิดทำสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ชีวิตดีขึ้น มีความสุข นำไปสู่การแก้ปัญหา เป็นประโยชน์ไม่ก่อให้เกิดโทษ ทุกข์ ภัย หรือการเบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น เป็นต้นว่า เนื้อหาที่แสดงให้เห็นถึงสัจธรรมของชีวิตที่เป็นไปตามหลักไตรลักษณ์ และกฎแห่งกรรม เช่นที่แสดงในฐานสูตร ว่าด้วยฐานะที่ควรพิจารณาเนื่องๆ เนื้อหาที่แสดงถึงธรรมที่เป็นไปเพื่อเกื้อกูลในภพนี้ เพื่อสุขในภพนี้ ดังแสดงใน ทิฆมขณสูตร เป็นต้น

#### ค. ช่องทางหรือวิธีการสื่อสาร

ช่องทางหรือวิธีการสื่อสารนั้น ในภาพรวมคือ การทำการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารใดๆ ด้วยการสื่อสารเชิงวัจนะ และการสื่อสารเชิงอวัจนะ ทั้งที่เป็นการสื่อสารทางเดียวหรือการสื่อสารสองทาง ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งวิธีการสื่อสารในการสื่อสารเชิงพุทธมีวิธีการที่สำคัญ คือสื่อสารด้วยสติ วิธีการสื่อสารเชิงพุทธนอกจากนี้ยังมีแนวทางของวิธีการสื่อสาร จากรูปแบบวิธีการสื่อสารของพระพุทธเจ้าที่ทรงใช้ในการสื่อสารโดยสัมพันธ์กับผู้รับสารกลุ่มต่างๆวัตถุประสงค์ และบริบทในการสื่อสารอย่างไรก็ตามวิธีการสื่อสารในการสื่อสารเชิงพุทธนี้ จะได้พิจารณาในรายละเอียดในหัวข้อแนวทางปฏิบัติระดับปัจเจก และแนวทางปฏิบัติระดับสังคมต่อไป

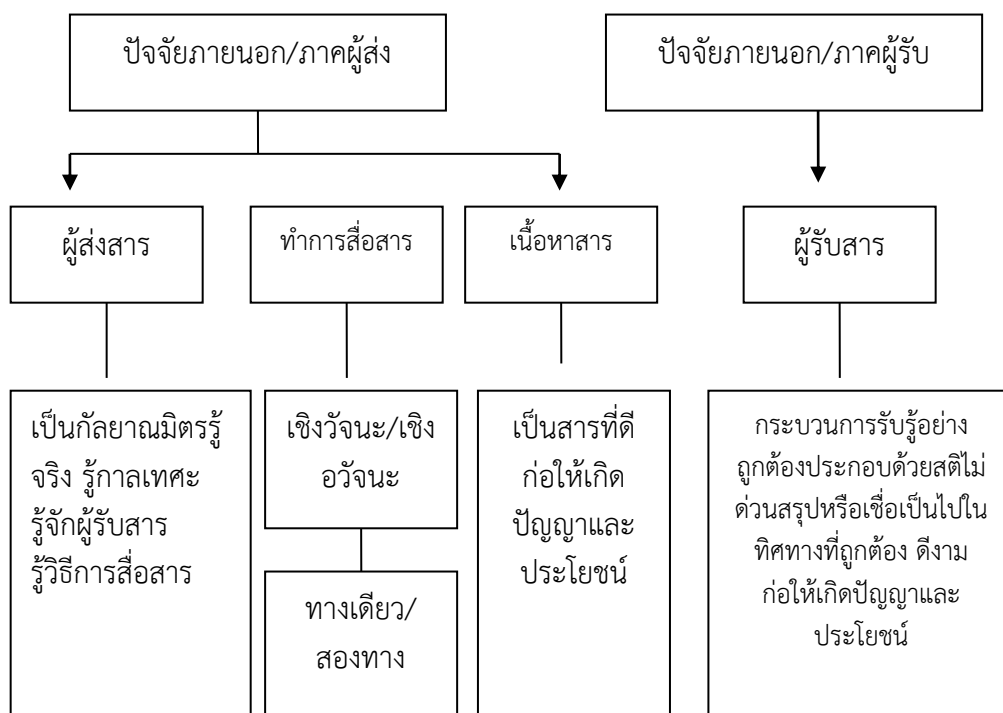
## ง. ผู้รับสาร

ผู้รับสารในการสื่อสารเชิงพุทธ ต้องมีวิธีการในการรับสาร กล่าวคือ ในขณะที่การรับสาร ผู้รับสารต้องฟังหรือรับสารด้วยดี ด้วยความตั้งใจ ใส่ใจในการฟังหรือการรับสาร ซึ่งมีพระสูตรที่เกี่ยวกับการฟังหลายพระสูตรที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการรับสารของผู้รับสารในการสื่อสารเชิงพุทธได้ เช่น สุตสุตติสูตร อัมมัสสวนสูตร และพระสูตรหรือคาถาที่แสดงเกี่ยวกับอานิสงส์หรือโทษของการฟัง หรือเกี่ยวเนื่องกับการฟัง ตัวอย่างของการฟังด้วยดีและก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่ง คือ พระสารีบุตร ทั้งเมื่อครั้งเป็นอุปติสสะมาณพ ฟังธรรมโดยย่อจากพระอัสสีและเมื่อเป็นพระสารีบุตร ฟังเวทนาปริคคหสูตรจากพระพุทธเจ้า นอกจากนี้ เมื่อรับสารแล้ว ผู้รับสารไม่ควรรีบด่วนสรุปหรือปลงใจเชื่อโดยไม่พิจารณาเนื้อหาสารที่ได้รับนั้น โดยมีแนวทางจากเกสปุตติสูตร (กาลามสูตร) กล่าวคือ ผู้รับสารต้องรับสารด้วยกระบวนการรับรู้สารที่ถูกต้องประกอบด้วยสติ เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องดีงาม ก่อให้เกิดปัญญาและประโยชน์แก่ตนเอง ซึ่งกระบวนการรับรู้สารนี้เป็นกระบวนการที่ผู้รับสารกระทำภายในตนเอง นั่นคือ การสื่อสารกับตนเองของผู้รับสารด้วยโยนิโสมนสิการนั่นเอง ซึ่งแม้เป็นกระบวนการสื่อสารกับบุคคลอื่น บุคคลก็มีการสื่อสารกับตนเองร่วมด้วยอย่างไม่สามารถแยกออกจากกันได้

จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารยังมีประเด็นจะกล่าวถึงขั้นตอนหรือกระบวนการสื่อสารเชิงพุทธ ดังนี้

### ๔) ขั้นตอนหรือกระบวนการสื่อสารเชิงพุทธ

จากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงพุทธ พิจารณาเป็นขั้นตอนการสื่อสารเชิงพุทธ ในภาคผู้ส่ง ซึ่งอยู่ในส่วนของปัจจัยภายนอก คือ (๑) มีสิ่งเร้ามากระทบ (๒) สารหรือเนื้อหาสารปรากฏมาที่สิ่งเร้านั้น (๓) สารหรือเนื้อหาสารที่ดีถูกส่งออกมาจากแหล่งสารหรือผู้ส่งสารที่ดี ส่วนในภาคผู้รับ ซึ่งอยู่ในส่วนของปัจจัยภายใน ได้แก่ (๔) มีเครื่องรับรู้สิ่งเร้านั้น (๕) เกิดการรับรู้สิ่งเร้านั้นด้วยกระบวนการรับรู้ภายในอย่างถูกต้อง (๖) กระบวนการรับรู้สิ่งเร้านั้นดำเนินไปในลักษณะหรือทิศทางที่ดี ขั้นตอนที่ ๕ และ ๖ ก็คือ กระบวนการสื่อสารกับตนเองด้วยกระบวนการรับรู้สารอย่างถูกต้องนั่นเอง นี่เป็นการพิจารณาขั้นตอนการสื่อสารที่เกิดขึ้นแบบทิศทางเดียว คือ จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร กล่าวคือ (๑) ผู้ส่งสาร (ที่ดี) (๒) ทำการส่งเนื้อหาสาร (ที่ดี) (๓) ด้วยช่องทางหรือวิธีการสื่อสารใดก็ตามไปยัง (๔) ผู้รับสาร ผู้รับสารรับสารด้วยกระบวนการรับรู้สารอย่างถูกต้อง อย่างไรก็ตามในการสื่อสารเชิงพุทธแม้ผู้รับสาร จะรับสารโดยทั่วไปซึ่งอาจเป็นเนื้อหาสารที่ดีหรือไม่ดีก็ตาม ที่ถูกส่งออกมาจากผู้ส่งสารทุกๆ ไป ผู้รับสารก็ต้องรับสารด้วยกระบวนการรับรู้สารนั้นอย่างถูกต้อง และหากเป็นการสื่อสารกลับ หรือการสื่อสารสองทิศทางหรือสื่อสารกับบุคคลอื่นต่อไป ผู้รับสารนั้นจะสลับหน้าที่กลายเป็นผู้ส่งสาร ก็ต้องเป็นผู้ส่งสารที่ดีเป็นกัลยาณมิตรแก่ผู้รับสาร



แผนภาพที่ ๒.๖ แสดงขั้นตอนและองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารเชิงพุทธ

จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารยังมีประเด็นจะกล่าวถึงรูปแบบวิธีการสื่อสารประเด็นนี้สามารถนำมาบูรณาการพัฒนา ดังนี้

### ๑.๒ รูปแบบวิธีการสื่อสาร

รูปแบบวิธีการสื่อสารประเด็นนี้สามารถนำมาบูรณาการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารด้วยพุทธบูรณาการ

รูปแบบวิธีการสื่อสารทั้งที่เป็นการสื่อสารเชิงวัจนะและการสื่อสารเชิงอวัจนะดังตัวอย่างข้างต้นแล้ว พระพุทธองค์ยังได้ทรงทำการสื่อสารที่เรียกว่า การบัญญัติพระวินัย หรือบัญญัติสิกขาบท หรือศีล ด้วย เพื่อเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติทางกายวาจา ที่ถูกต้องดีงามสำหรับผู้รับสารทั้งหลาย อันเป็นแนวทางปฏิบัติในการอยู่ร่วมกัน รวมทั้งการสื่อสารกับบุคคลอื่นด้วย ซึ่งมีทั้งแนวทางปฏิบัติที่ให้ปฏิบัติและแนวทางที่ให้ละเว้น รูปแบบวิธีการสื่อสารในการบัญญัติพระวินัย มีขั้นตอน คือ

พระพุทธองค์ทรงใช้วิธีการประชุมสงฆ์ สอบถามเหตุ เมื่อผู้ประพฤติดุร้ายแล้ว ทรงตำหนิ ตรัสโทษแห่งความเป็นคนเลี้ยยาก บำรุงยาก มกมาก ไม่สันโดษ ความคลุกคลีความเกียจคร้าน จากนั้นตรัสคุณแห่งความเป็นคนเลี้ยง่าย บำรุงง่าย มกน้อย สันโดษ ความขัดเกลา ความก่าจิตกิเลส อาการนำเลื่อมใส การไม่สะสม การปรารภความเพียร แล้วทรงแสดงธรรมมีกถาแก้ปัญหาทั้งหลายให้เหมาะสมกับเรื่องนั้น แล้วจึงรับสั่งให้ภิกษุทั้งหลายยกสิกขาบทนั้นขึ้นแสดง<sup>๑๕๒</sup>

<sup>๑๕๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๘-๘๙.

วิธีการสื่อสารในการบัญญัติพระวินัยนี้ เป็นตัวอย่างแนวทางการสื่อสารกับบุคคลอื่นที่เป็นการสื่อสารในการอยู่ร่วมกันในสังคม ในกรณีที่มีเหตุให้ต้องพิจารณาและต้องการกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิกในสังคมร่วมกัน เพื่อประโยชน์ทั้งตนเองและผู้อื่นหรือประโยชน์ทั้งสองฝ่าย หรือประโยชน์ส่วนรวมของคนในสังคมนั้นเอง

**๑) รูปแบบวิธีการสื่อสารที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หลัก พิจารณาจากองค์ประกอบด้านผู้รับสาร คือ สาวกทั้งหลาย**

จากกระบวนการของการสื่อสาร ในส่วนของผู้รับสาร มีวิธีการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับผู้รับสารที่สำคัญ คือ การตั้งใจฟังด้วยดี ซึ่งการฟังด้วยดีนี้ ก็คือ ปัจจัยด้านปรโตโมสะ นอกจากนี้ผู้รับสารยังต้องทำการสื่อสารกับตนเอง คือ โยนิโสมนสิการด้วย ทั้งปรโตโมสะ และโยนิโสมนสิการ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดสัมมาทิฐิ ซึ่งสัมมาทิฐิมี ๒ ระดับ คือ โลภียสัมมาทิฐิ และโลกุตตร-สัมมาทิฐิ สัมมาทิฐิระดับโลกียะนั้นเป็นความเห็นชอบที่นำไปสู่ปัญญาส่วนสัมมาทิฐิในระดับโลกุตตรจะเป็นตัวปัญญาเอง อย่างไรก็ตาม นอกจากสัมมาทิฐิ แล้วบุคคลหรือผู้รับสารยังต้องมีการประพฤติปฏิบัติทั้งทางกาย วาจา ใจ ที่ถูกต้องดีงามควบคู่กันไปด้วยด้วย ทั้งนี้ การประพฤติปฏิบัติทั้งทางกาย วาจา ใจ ที่ถูกต้องดีงามนั้น ในทางพระพุทธศาสนารวมลงอยู่ในศีลสมาธิ ปัญญา หรือไตรสิกขา ซึ่งเป็นการฝึกฝน หรืออบรม หรือพัฒนาตนเองให้เกิดปัญญาโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญญาที่เรียกว่า ภาวนามยปัญญา ซึ่งเป็นปัญญาที่ทำให้มนุษย์สามารถดับทุกข์ได้โดยสิ้นเชิง เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุด หรือประโยชน์ในระดับโลกุตตร

ดังนั้น รูปแบบวิธีการสื่อสารของผู้รับสารจึงเป็นไปในแนวทางของการประพฤติปฏิบัติในระดับของ ศีล สมาธิ ปัญญา

**๑. รูปแบบวิธีการสื่อสารในระดับของศีลศีล** เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความปกติ ความเรียบร้อย ความเกื้อกูลในการอยู่ร่วมกันในสังคมทั้งในสังคมของคฤหัสถ์ และของบรรพชิต ทั้งนี้เพราะศีลเป็นเครื่องมือในการฝึกฝน อบรม ชัดเกลาพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวกับความประพฤติหรือการปฏิบัติทางกายและวาจา ทั้งในลักษณะที่เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น และที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในแง่ความสัมพันธ์ทางสังคม โดยมีแนวทางที่สำคัญ คือ แนวทางที่ให้ปฏิบัติและแนวทางที่ให้ละเว้น

**๒. รูปแบบวิธีการสื่อสารในระดับของสมาธิ** การสื่อสารในระดับของสมาธิ เป็นการกระทำในระดับจิตใจของบุคคลหรือผู้รับสารเอง เป็นต้นว่า ในการสื่อสารกับบุคคลอื่น การตั้งใจฟัง การเอาใจใส่ การฟังด้วยดี ของผู้รับสารต้องอาศัยกำลังของสมาธิ การมีสมาธิที่ดี ผู้รับสารจึงจะสามารถรับฟังเนื้อหาสาระ สาระต่างๆ ที่ผู้ส่งสารสื่อสารออกมาไม่ว่าจะโดยทางวจนภาษา หรืออวจนภาษา ซึ่งการสื่อสารในระดับของสมาธิ ด้วยการตั้งใจฟังด้วยดีนี้ ในเบื้องต้นเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญญาในลักษณะที่เรียกว่า สุตมยปัญญา หรือปัญญาที่เกิดจากการฟัง หรือการศึกษาเรียนรู้ และเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตนเองของผู้รับสาร

**๓. รูปแบบวิธีการสื่อสารในระดับของปัญญา** การสื่อสารในระดับของปัญญา เป็นการกระทำในระดับจิตใจของบุคคลหรือผู้รับสารเองเช่นกัน เป็นต้นว่า ในการสื่อสารกับบุคคลอื่น ผู้รับสารเมื่อฟังแล้วยังต้องคิดตาม หรือพิจารณา ใคร่ครวญ ไตร่ตรองตามเนื้อหาสาระที่ผู้ส่งสารสื่อสารออกมา หรืออาจมีข้อสงสัยที่จะซักถามต่อผู้ส่งสาร เป็นต้น

จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารยังมีประเด็นจะกล่าวถึงรูปแบบวิธีการสื่อสารที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

## ๒) รูปแบบวิธีการสื่อสารที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เฉพาะ

ลักษณะรูปแบบวิธีการสื่อสารมีความแตกต่างกันไป ตามลักษณะของผู้รับสาร เป็นต้นว่า สื่อสารหรือแสดงธรรมที่เป็นไปตามความต้องการของผู้รับสาร หรือแสดงธรรมตามสติปัญญาของผู้รับสาร หรือแสดงธรรมเพื่อถนอมรากถอนโคนความคิดเห็นที่ผิดๆ ของผู้รับสาร หรือแสดงธรรมแก่ผู้รับสารที่มีการพัฒนาทางจิตมาถึงระดับที่มีความพร้อมที่จะรับฟังธรรมชั้นสูง<sup>๑๕๓</sup> นอกจากนี้รูปแบบวิธีการสื่อสารยังสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เฉพาะที่เหมาะสมกับผู้รับสารที่มีความแตกต่างกันนั้น โดยจำแนกวัตถุประสงค์เฉพาะได้คือ (๑) เพื่อช่วยให้ผู้ที่ได้อบรมจิตมาแล้วได้บรรลุธรรม (๒) เพื่อแก้ทิฏฐิที่เห็นผิด (๓) เพื่อเปลื้องข้อสงสัย (๔) เพื่อแก้ไขหรือเพื่อให้ผู้รับสารปฏิบัติถูกต้องในธรรมเนียมหรือในวัตรปฏิบัติปฏิบัติต่างๆ

๑. เพื่อช่วยให้ผู้ที่ได้อบรมจิตมาแล้วได้บรรลุธรรม รูปแบบวิธีการสื่อสารเพื่อช่วยให้ผู้ที่ได้อบรมจิตมาแล้ว หรือผู้ที่มีศักยภาพในการบรรลุธรรม ได้บรรลุธรรม มีรูปแบบวิธีการสื่อสารที่หลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้รับสารในกลุ่มนี้ที่มีภูมิหลัง หรือเหตุการณ์หรือบริบทแวดล้อมที่แตกต่างกันไป โดย รูปแบบวิธีการสื่อสารเหล่านั้น ได้แก่

๑) สื่อสารด้วยการแสดงเนื้อหาสาระที่ตรงกับภูมิหลังของผู้รับสาร

๒) สื่อสารด้วยวิธีการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงผู้รับสาร ทำให้ผู้รับสารสามารถเข้าใจได้โดยง่ายและทันที เช่น ใช้วิธีถาม-ตอบ หรือการอธิบาย การอธิบายโดยยกตัวอย่างประกอบหรือเปรียบเทียบ

๓) สื่อสารด้วยสื่อประกอบที่เหมาะสม ทั้งสื่อที่เป็นนามธรรม และสื่อที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้รับสารทราบหรือรู้จัก หรือมีอยู่แวดล้อม สามารถพบเห็นได้ทั่วไป

๔) สื่อสารเป็นลำดับไป โดยเริ่มจากสื่อสารเพื่อเตรียมความพร้อมของผู้รับสาร เป็นต้นว่า สื่อสารให้คลายจากความทุกข์ หรือให้ละพยศเสียก่อน ให้มีจิตใจที่ร่าเริงเบิกบาน ทั้งโดยคำพูดที่ทำให้สบายใจ ปลอบใจ ทำให้เกิดสติ นึกคิดด้วยกุศโลบายต่างๆ เพื่อให้ผู้รับสารอยู่ในสภาวะที่พร้อมจะรับเนื้อหาสาระที่มีความลึกซึ้งเพิ่มขึ้นตามลำดับ

๕) สื่อสารด้วยวิธีพิเศษ คือ การใช้ฤทธิ์หรืออิทธิปาฏิหาริย์ การแสดงอิทธิปาฏิหาริย์เป็นวิธีการสื่อสารที่มีความพิเศษโดยปรากฏเป็นได้ทั้งภาพ แสง สี เสียงซึ่งอาจจัดเป็นอวัจนภาษา หรือปรากฏเป็นคำพูด สนทนา ได้ตอบในลักษณะของการสื่อสารเชิงวัจนะก็ได้ หรือผสมผสานกันก็ได้ อย่างที่ในปัจจุบันเรียกว่าสื่อผสม ที่รวมทั้งการสื่อสารด้วยภาพและเสียง ทั้งภาพเคลื่อนไหว ภาพนิ่ง และเทคนิคพิเศษต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน อย่างไรก็ตาม ที่สุดแล้วพระพุทธรองค์ทรงใช้ปาฏิหาริย์ประเภทที่ ๓ คือ อนุสาสนีปาฏิหาริย์ ซึ่งถือเป็นการใช้ฤทธิ์ประเภทหนึ่ง คือ การใช้ฤทธิ์ด้วยคำพูดสื่อสารให้เห็นจริง แล้วให้ปฏิบัติตามจนเกิดผลแก่ตัวเอง

๖) สื่อสารด้วยการสื่อสารกับบุคคลอื่นร่วมกับการสื่อสารกับตนเองโดยการสื่อสารกับบุคคลอื่นเป็นการสื่อสารในรูปแบบของการสื่อสารเชิงวัจนะและการสื่อสารด้วยการกระทำควบคู่

<sup>๑๕๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๔.

กันไปของแหล่งสารหรือโปรโตโมสที่เป็นกัลยาณมิตร จากนั้นหรือในขณะของการสื่อสารกับบุคคลอื่น  
 อยู่ นั้น ผู้รับสารทำการสื่อสารกับตนเองไปด้วยในลักษณะของโยนิโสมนสิการ

จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารยังมีประเด็นจะกล่าวถึงรูปแบบ  
 วิธีการสื่อสารที่สัมพันธ์กับบริบทในการสื่อสาร ดังนี้

### ๓) รูปแบบวิธีการสื่อสารที่สัมพันธ์กับบริบทในการสื่อสาร

บริบทในการสื่อสารสัมพันธ์กับบริบทของสังคมในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นเสมือนทั้งข้อจำกัด  
 และโอกาสในการทำการสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เป็นอยู่นั้น  
 ดังนั้น รูปแบบวิธีการสื่อสารนั้นจึงเป็นเสมือนกุศโลบายหรือกลยุทธ์ในการสื่อสาร บริบทของสังคมนั้น  
 พิจารณาเป็นบริบทในด้านต่างๆ ได้คือ (๑) บริบทด้านลักษณะการสื่อสารของสังคม (๒) บริบทด้าน  
 สังคม วัฒนธรรม (๓) บริบทด้านการเมืองการปกครอง<sup>๑๕๔</sup>

#### ๑. บริบทด้านลักษณะการสื่อสารของสังคม

บริบทของสังคมในสมัยพุทธกาลนั้น เป็นสังคมที่สื่อสารโดยวิธีมุขปาฐะดังนั้น การสื่อสาร  
 ที่เกิดขึ้นจึงเป็นการสื่อสารเชิงวัจนะ หรือการใช้ถ้อยคำพูดจากกัน โดยอาศัยสื่อบุคคล ด้วยข้อจำกัดของ  
 สื่อบุคคลที่ไม่สามารถทำการสื่อสารได้อย่างทั่วถึงในแง่ของพื้นที่ในเวลาเดียวกันและในเวลาอันสั้น ใน  
 การส่งพระสาวกไปประกาศพระศาสนาในถิ่นแคว้นต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในครั้งแรกที่ทรงส่งพระ  
 อหังตสาวก จำนวน ๖๐ รูปออกไปประกาศพระศาสนานั้น พระพุทธองค์จึงทรงกำหนดไม่ให้พระ  
 สาวกไปทางเดียวกันสองรูป ทำให้สามารถกระจายสื่อบุคคลเป็นการเพิ่มช่องทางการสื่อสารไปยังกลุ่ม  
 ผู้รับสารให้แพร่กระจายทางพื้นที่ได้มากขึ้น

อีกทั้งยังทรงอนุญาตให้เล่าเรียนพุทธวจนะด้วยภาษาของตน ทรงห้ามยกพุทธวจนะขึ้น  
 เป็นภาษาสันสกฤต ทั้งนี้เพราะสังคมอินเดียเป็นสังคมที่แบ่งชนชั้นวรรณะ ภาษาสันสกฤตเป็นภาษาที่  
 คนในวรรณะกษัตริย์และพราหมณ์ใช้ ซึ่งมีจำนวนน้อยกว่าคนในวรรณะอื่นๆ การที่ทรงอนุญาตให้เล่า  
 เรียนพุทธวจนะด้วยภาษาของตน หรือภาษามคธนั้นทำให้พุทธวจนะหรือเนื้อหาสาร สามารถเข้าถึง  
 ผู้รับสารจำนวนมากได้ และเป็นที่เข้าใจได้ในคนทุกชนชั้นวรรณะแม้คนที่อยู่ในวรรณะต่ำ โดยเหตุนี้  
 เนื้อหาสารอันประกอบไปด้วยแนวคิด คำสอนทางพุทธศาสนาจึงสามารถแพร่กระจายไปยังผู้รับสารใน  
 สังคมพราหมณ์ในพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างกว้างขวางและทั่วถึงทุกชนชั้นยิ่งไปกว่านี้ การเที่ยวบิณฑบาต  
 ของพระพุทธเจ้า และภิกษุสงฆ์จัดเป็นการสื่อสารจากสื่อบุคคลในเชิงรุกวิธีหนึ่งที่สามารถเข้าถึงผู้รับ  
 สารได้อย่างใกล้ชิด กล่าวคือ ถึงถิ่นของผู้รับสารโดยไม่ต้องรอให้ผู้รับสารเข้าหาผู้ส่งสาร เป็นโอกาสให้  
 ได้ทำการสื่อสารกับผู้รับสารที่เป็นการสื่อสารสองทางได้โดยตรง ทั้งโดยการสื่อสารเชิงวัจนะหรือ  
 เชิงอวัจนะ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมในระดับปัจเจก เช่น ทรงรับบิณฑบาตของนางทาสีผู้  
 หนึ่งที่ได้ถวายรำข้าวขุบน้ำปิ้งสุกอาหารนั้นเป็นอาหารชั้นเลิศที่นางก็ทราบ และคิดว่า เมื่อพระพุทธ  
 องค์เสด็จผ่านเลยนางไปแล้วคงจะให้กาหรือสุนัขกิน แล้วเสด็จไปรับอาหารดีๆ ของพระราชามหา  
 อำมาตย์ แต่พระองค์ทรงประทับนั่งเสวยขนมรำข้าวปิ้งนั้นให้นางเห็น และก็เสวยขนมรำข้าวปิ้งนั้น  
 เท่านั้น เสวยเสร็จทรงแสดงธรรมโปรดนาง จนนางได้บรรลุโสดาปัตติผล

ในคราวที่เสด็จไปโปรดพระบิดาพร้อมทั้งพระประยูรญาติที่กรุงกบิลพัสดุ์ในครั้งแรกก็  
 เช่นกัน ที่เป็นโอกาสให้พระเจ้าสุทโธทนะได้บรรลุธรรมจากการเสด็จบิณฑบาตของพระพุทธองค์ทั้ง

<sup>๑๕๔</sup> อ้างแล้ว, หน้า ๑๐๘-๑๑๕.

โดยการสื่อสารเชิงวัจนะและเชิงอวัจนะ<sup>๑๕๕</sup> ในกรณีของสารีบุตรปริพาชกก็เช่นกัน ที่ได้ธรรมจักขุ ในคราวที่พระอัสสชิกำลังเที่ยวบิณฑบาต อันนำไปสู่การนำสหายโมคคัลลานปริพาชก และปริพาชก อีกจำนวน ๒๕๐ คนบวชในพระพุทธศาสนา<sup>๑๕๖</sup>

## ๒. บริบทด้านสังคม วัฒนธรรม

ในขณะที่บริบททางสังคมของอินเดียสมัยนั้นเป็นสังคมพราหมณ์มาแต่เดิมอีกทั้งยังมีปรัชญาแนวคิดอีกหลากหลายแนวคิดเฟื่องฟูอยู่ด้วย เนื่องจากเป็นช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและศาสนาในอินเดีย ทั้งในด้านระบบการเมือง ระบบเศรษฐกิจขนบธรรมเนียมวัฒนธรรม และศาสนา ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยคำถามทางปัญญานี้ สำนักคิดและปฏิบัติทางศาสนาได้ปรากฏขึ้นเป็นจำนวนมาก คนในสังคมจึงให้ความสำคัญ สนใจ ใส่ใจและแสวงหาปัญญา ความรู้ต่างๆ ดังจะเห็นได้ว่าการสร้างศาลาขนาดใหญ่ไว้สำหรับให้นักบวชทั้งหลายได้ใช้เป็นที่พัก ที่แสดงทัศนะของตน หรือที่ประกาศลัทธิ ที่แลกเปลี่ยนปรัชญาแนวคิดกันเช่น ศาลาถกเถียงชื่อ เอกศาลกะ ในพระราชอุทยานของพระนางมัลลิกา ที่กรุงสาวัตถี<sup>๑๕๗</sup>

พระพุทธองค์ก็ทรงใช้โอกาสและช่องทางที่มีอยู่นั้นทำการสื่อสารด้วยเช่นกันโดยเสด็จไปยังศาลาถกเถียงเพื่อสนทนากับปริพาชกทั้งหลาย เช่นที่เสด็จไปสนทนากับปฏฐุปาทปริพาชกพร้อมด้วยปริพาชกบริษัทหมู่ใหญ่ประมาณ ๓,๐๐๐ รูป<sup>๑๕๘</sup> ในศาลาถกเถียงในพระราชอุทยานของพระนางมัลลิกา หรือที่เสด็จไปสนทนากับสกุลทายีปริพาชกและปริพาชกผู้มีชื่อเสียงจำนวนมาก ในศาลาถกเถียงที่เป็นอารามของปริพาชกอันเป็นที่ให้เหยื่อแก่นกยูง ในเขตกรุงราชคฤห์ พระพุทธองค์ทรงเข้าไปสนทนากับปริพาชก นักบวชอหิงสาทั้งหลายเหล่านั้นด้วยท่าทีที่ไม่ได้เป็นปรปักษ์ ทรงได้ถามถึงเรื่องที่สมณพราหมณ์ทั้งหลายสนทนาค้างกันอยู่ก่อนจากนั้นเมื่อเขาเหล่านั้นทูลตอบ หรือทูลถามความเห็นถึงประเด็นซึ่งเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ พระองค์ทรงตอบ และทรงอธิบายเพิ่มเติม ซึ่งอาจจะประกอบด้วยการยกอุปมาเปรียบเทียบเพื่อให้เข้าใจชัดการอธิบายนั้นเป็นไปตามแนวทางของพระพุทธศาสนา โดยมีในลักษณะของการปฏิรูป และปฏิวัติเนื้อหาคำสอนซึ่งเป็นประเด็นมาแต่เดิมนั้น

## ๓. บริบทด้านการเมืองการปกครอง

รูปแบบวิธีการสื่อสารที่สัมพันธ์กับบริบทด้านการเมืองการปกครองนั้น เป็นรูปแบบวิธีการสื่อสารที่กล่าวได้ว่า เป็นรูปแบบการสื่อสารที่เป็นไปอย่างมีกลยุทธ์บาย กล่าวคือบริบทด้านการเมืองการปกครองที่เป็นอยู่ในสังคมอินเดียในสมัยพุทธกาลนั้น มีความเกี่ยวข้องกับช่องทางและวิธีการสื่อสารที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ พิจารณาได้ดังนี้คือ สังคมในสมัยพุทธกาลนั้น มีการปกครองในลักษณะที่มีพระราชาหรือกษัตริย์เป็นผู้ปกครองสูงสุด กล่าวคือ ปกครองโดยกษัตริย์ ไม่ว่าการปกครองนั้นจะเป็นแบบราชาธิปไตยหรือแบบสาธารณรัฐ<sup>๑๕๙</sup> ก็ตาม ซึ่งพระราชาเหล่านั้นมีอาณาเขตปกครองเป็น

<sup>๑๕๕</sup> รั้งษี สุทนต์, พุทธกิจ : กิจที่พระพุทธเจ้าทรงทำ คู่มือศึกษาเนื้อหาพระไตรปิฎกเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : เจริญ, ๒๕๔๙), หน้า ๒๑.

<sup>๑๕๖</sup> ว.ม. (ไทย) ๔/๖๐-๖๒/๗๒-๗๖.

<sup>๑๕๗</sup> ที.ส. (ไทย) ๙/๔๐๖/๑๗๕

<sup>๑๕๘</sup> ที.ส. (ไทย) ๙/๔๐๖-๔๔๓/๑๗๕-๑๙๖.

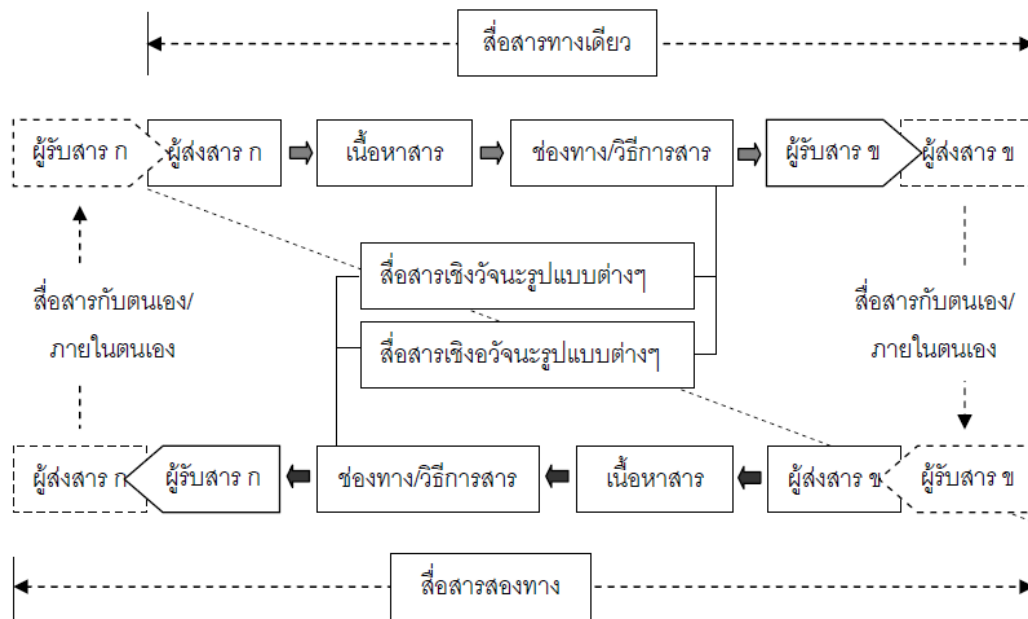
<sup>๑๕๙</sup> Pande, Govind Chandra, *Studies in the Origins of Buddhism*, Reprint of Fourth Revised Edition, (Delhi : Shri Jainendra Press, 1999), pp. 311-312.

อิสระต่อกันแยกเป็นแคว้นต่างๆ ได้ ๑๖ แคว้น นับจากตะวันออกขึ้นไปทางตะวันตกเฉียงเหนือ คือ แคว้น อังคะ มครกาสิ โกศล วัชชี มัลละ เจติ วังสะ กุรุ ปัญจาละ มัจฉะ สุรเสนะ อัสดกะ อวันตี คันธาระ กัมโปชะไน ๑๖ แคว้นนี้บางแคว้นได้สูญสิ้นหรือเสื่อมอำนาจลง บางแคว้นมีชื่อเสียงหรือกำลังเรื่องอำนาจขึ้นมา<sup>๑๖๐</sup> ในบรรดาแคว้นที่มีอำนาจมากในเวลานั้นมีอยู่ด้วยกัน ๒ แคว้น คือ แคว้น โกศล มีพระราชพาพระนามว่าปเสนทิ ปกครองอยู่ อีกแคว้นหนึ่งคือ แคว้นมคธ มีพระเจ้าพิมพิสารเป็น กษัตริย์ปกครองอยู่เมื่อพระพุทธองค์ตัดสินใจเสด็จออกบวชเพื่อประโยชน์แก่ชนทั้งหลายแล้ว อัน บุคคล ผู้เป็นใหญ่ในชนทั้งหลาย ผู้สามารถบันดาลอาณาจักรให้เป็นไป ให้คุณให้โทษแก่ชนทั้งหลายได้ ก็คือ พระราชาผู้ครองแคว้น ดังนั้นการสื่อสารกับพระราชาผู้ครองแคว้นย่อมเกิดผลมาก อย่างไรก็ตาม ในสมัยนั้นบรรดาเจ้าลัทธิและสาวกทั้งหลายมักตั้งสำนักเป็นหลักแหล่งค่อนข้างแน่นอน ณ ตำบลหรือเมืองใดเมืองหนึ่ง ดังเช่น ชฎิล ๓ พี่น้องและบริวาร อยู่ที่ตำบลอุรุเวลาเสนานิคม สัตถ์ช่วย บริพาชกพร้อมด้วยบริษัทบริพาชกหมู่ใหญ่อาศัยอยู่ในกรุงราชคฤห์ นิครนถ์ นาฏบุตร และสาวกอยู่ที่ เมืองนาลันทา เป็นต้น

อย่างไรก็ดี รูปแบบวิธีการสื่อสารกับบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบวิธีการสื่อสารที่สัมพันธ์ กับผู้รับสาร วัตถุประสงค์ หรือบริบทในการสื่อสาร พบว่า กระบวนการสื่อสารกับบุคคลอื่นที่มีผลต่อ การเปลี่ยนแปลงสังคมตามที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา ต้องมีการสื่อสารกับตนเองร่วมด้วย การสื่อสารกับบุคคลอื่นและการสื่อสารกับตนเอง เป็นการสื่อสารที่ไม่อาจแยกจากกันได้โดยเด็ดขาด เมื่อบุคคลทำการสื่อสารกับบุคคลอื่นแล้ว หรือเรียกว่าอยู่ในส่วนของการรับฟังเสียงจากผู้อื่นหรือ ปรีโตโฆสะ โดยจะต้องเป็นปรีโตโฆสะที่เป็นกัลยาณมิตร ซึ่งในระหว่างนี้บุคคลต้องรับฟังด้วยความ ตั้งใจ เอาใจใส่ เป็นการฟังด้วยดี และอาจทำการสื่อสารกลับ เช่น การสนทนาหรือสาธกจาจากนั้น บุคคลต้องทำการสื่อสารกับตนเองด้วย เป็นต้นว่า คิด พิจารณา มนสิการต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ มนสิการ หรือเมื่อบุคคลทำการสื่อสารกับตนเอง ก็จำเป็นที่ต้องทำการสื่อสารกับบุคคลอื่นด้วย

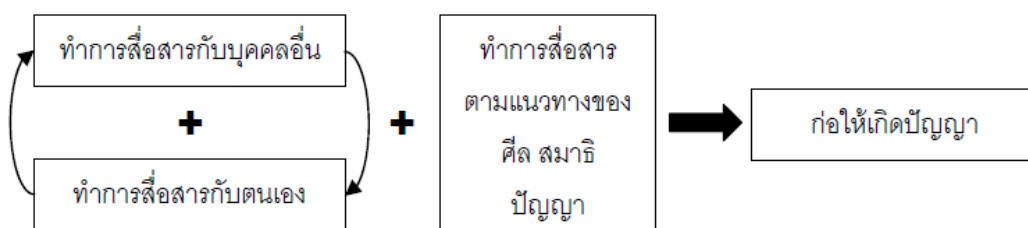
จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารยังมีประเด็นจะกล่าวถึงแผนภาพ แสดงกระบวนการสื่อสารกับบุคคลอื่น ดังนี้

<sup>๑๖๐</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), กาลานุกรม พระพุทธศาสนาในอารยธรรมโลก, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ผลิติมม์, ๒๕๕๒), หน้า ๗.



แผนภาพที่ ๒.๗ แสดงกระบวนการสื่อสารกับบุคคลอื่น

การสื่อสารตามแนวทางประพจน์ปฏิบัติในระดับศีล สมมติปัญญาด้วย ซึ่งเมื่อพิจารณาในแง่ของการสื่อสาร การประพจน์ปฏิบัติในระดับศีล สมมติ ปัญญานั้น มีทั้งการสื่อสารกับตนเองและการสื่อสารกับบุคคลอื่น กล่าวคือ การสื่อสารในระดับศีล เป็นแนวทางปฏิบัติในการสื่อสารกับบุคคลอื่น ส่วนการสื่อสารในระดับสมมติและปัญญา เป็นแนวทางปฏิบัติในการสื่อสารกับตนเอง ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้มุ่งให้เกิดปัญญา ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคม กระบวนการดังกล่าว เขียนเป็นแผนภาพอย่างง่ายได้คือ



แผนภาพที่ ๒.๘ แสดงแนวทางปฏิบัติในการสื่อสารกับตนเอง

ดังนั้นเมื่อพิจารณาในประเด็นทิศทางการสื่อสาร เป็นการพิจารณาทิศทางในเชิงคุณค่าของการกระทำที่ว่า เป็นไปในทิศทางที่ดี เป็นกุศล หรือทิศทางที่ไม่ดี เป็นอกุศล สำหรับทิศทางการสื่อสารเชิงพุทธเป็นไปในทิศทางที่ดี เป็นกุศล เท่านั้น เป็นทิศทางการสื่อสารที่ก่อให้เกิดปัญญา

ปรโตโมสะ เป็นปัจจัยฝ่ายภายนอก ที่ครอบคลุมถึง การสั่งสอน แนะนำ การถ่ายทอด การโฆษณา คำบอกเล่า ข่าวสาร ข้อเขียน คำชี้แจง คำอธิบาย การเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งกล่าวได้ว่า เป็นปัจจัยทางสังคม ในที่นี้หมายถึงเฉพาะส่วนที่ดึงดูดต้องแหล่งสารที่ส่งสารไปยังผู้รับสารนั้น ต้องเป็นแหล่งสารหรือเป็นผู้ส่งสารที่ดี เมื่อบุคคลทำการสื่อสารกับแหล่งสารหรือผู้ส่งสารที่ดี ย่อมได้รับสารที่ดี ที่ก่อประโยชน์แก่ตนเอง อีกนัยหนึ่งในกระบวนการสื่อสารกับบุคคลอื่น เมื่อบุคคลเป็นผู้ส่งสารก็ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารที่ดี เป็นกัลยาณมิตรแก่ผู้รับสารด้วย

จากการทบทวนแนวคิดหลักพุทธธรรมด้วยพุทธบูรณาการการสื่อสารที่อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในศักยภาพในตนเองและของแต่ละบุคคล ก. เป็นการสื่อสารที่ผู้สื่อสารทำการสื่อสารบนพื้นฐานของความเข้าใจและเคารพในกันและกัน และรับผิดชอบในการสื่อสารของตน เป็นการสื่อสารที่อยู่บนหลักการของเหตุและผลตามความเป็นจริงที่เป็นเหตุปัจจัยซึ่งกันและกัน เป็นการสื่อสารที่แต่ละบุคคลสามารถฝึกฝนได้ด้วยตนเอง โดยเริ่มที่ตนเองจากการสื่อสารภายในตนเองหรือการสื่อสารกับตนเองก่อนเป็นลำดับแรก เป็นการสื่อสารที่ประกอบด้วยสติ อยู่กับปัจจุบัน รู้เท่าทันสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงด้วยความเห็นที่ถูกต้อง ความคิดที่ถูกต้อง และสมมติที่ถูกต้อง ไม่ว่าผู้ทำการสื่อสารจะอยู่ในฐานะของผู้ส่งสารหรือผู้รับสาร และไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารกับตนเองหรือการสื่อสารกับบุคคลอื่น เป็นการสื่อสารที่ก่อให้เกิดปัญญา เป็นการสื่อสารที่มุ่งแต่ประโยชน์ ไม่ว่าการสื่อสารนั้นจะเป็นการสื่อสารกับตนเอง หรือการสื่อสารกับบุคคลอื่น เป็นการสื่อสารที่สร้างสรรค์ในทางที่ดีงาม หรือเป็นการสื่อสารในทางบวกนำไปสู่การกระทำที่ดีงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดหลักพุทธธรรมด้วยพุทธบูรณาการที่มีความสัมพันธ์กับประเด็นที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ดังตาราง

**ตารางที่ ๒.๒๐** สรุปประเด็นหลักที่นักวิชาการทำการศึกษาเกี่ยวกับหลักแนวคิดหลักพุทธธรรมด้วยพุทธบูรณาการ

| นักวิชาการ                           | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สุวัฒน์ จันทรจำนง, (๒๕๔๐ หน้า ๒๒๙)   | ๑. วิธีการสื่อสาร<br>๒. มีสติเป็นเครื่องเตือน ควบคุม สำนึกอยู่ในสิ่งที่จะต้องเว้น<br>๓. ต้องกระทำ ใส่ใจที่จะละเว้น                                                                                                                                                                    |
| ทัศนีย์ เจนวิถีสุข, (๒๕๕๔, หน้า ๒๕๒) | ๑. สิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นทั้งหลาย<br>๒. สารที่ปรากฏ มากับสิ่งเร้านั้น หรือเนื้อหาสาร<br>๓. ผู้ส่งสาร ในทัศนะของพระพุทธศาสนาและในการสื่อสารเชิงพุทธ<br>๔. รูปแบบวิธีการสื่อสารมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของผู้รับสาร<br>๕. สื่อสารด้วยการแสดงเนื้อหาสารที่ตรงกับภูมิหลังของผู้รับสาร |

| นักวิชาการ                                       | แนวคิดหลัก                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| รังษี สุทนธ์<br>(๒๕๔๙ หน้า ๒๑)                   | ๑. การสื่อสารเชิงวัจนะและเชิงอวัจนะ                                                                               |
| Pande<br>(1999, pp. 311-312)                     | ๑. รูปแบบวิธีการสื่อสารที่สัมพันธ์กับบริบทด้าน<br>การเมืองการปกครอง<br>๒. รูปแบบการสื่อสารที่เป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ |
| พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)<br>(๒๕๕๒, หน้า ๗) | ๑. ปกครองโดยกษัตริย์<br>๒. แบบราชาธิปไตย<br>๓. มีอาณาเขตปกครองเป็นอิสระต่อกันแยกเป็น<br>แคว้นต่างๆ                |

## ๒.๖.๒ หลักพระพุทธศาสนาประยุกต์ใช้กับการสื่อสาร

### ๑) กระบวนการและช่องทางการสื่อสารตามหลักพุทธศาสนา

พระพุทธเจ้าสมณโคดม ซึ่งเป็นศาสดาของศาสนาพุทธ ได้ทรงอธิบายเรื่องของบุคคลไว้ว่า<sup>๑๖๑</sup> บุคคลประกอบด้วยส่วนประกอบ ๕ ประเภท เรียกทางธรรมว่า เบญจขันธ์ คือ<sup>๑๖๒</sup>

(๑) รูป (Corporeality) ได้แก่ รูปธรรมทั้งหมด ร่างกายและพฤติกรรม

(๒) เวทนา (Feeling) ได้แก่ ความรู้สึกสุข ทุกข์ หรือเฉยๆซึ่งเกิดจากผัสสะทางประสาททั้ง ๕ และทางใจ

(๓) สัญญา (Perception) ได้แก่ ความหมายรู้ (ในทางนิเทศศาสตร์ เรียก การรับรู้) คือ กำหนดรู้อาการเครื่องหมายลักษณะต่างๆ อันเป็นเหตุให้จำอารมณ์นั้นๆ ได้

(๔) สังขาร (Mental Formations or Volitional Activities) ได้แก่ องค์ประกอบหรือคุณสมบัติต่างๆ ของจิตมีเจตนาเป็นตัวนำ ซึ่งจะปรุงแต่งและแสดงออกทางกายทางวาจาหรือเป็นเครื่องปรุงของจิตของความคิดซึ่งนำไปสู่ปัญญา (Wisdom or Understanding)

(๕) วิญญาณ (Consciousness) ได้แก่ ความรู้แจ้งอารมณ์ทางประสาททั้ง ๕ และทางใจ คือ การเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การรู้รส การรู้สัมผัสทางกาย และการรู้อารมณ์ทางใจซึ่งหลักคำสอนในเรื่องบุคคลนี้ทำให้เข้าใจกระบวนการของที่มาของการสื่อสารด้วยการพูดของบุคคล

ซึ่ง มีแบบจำลองของนักวิชาการตะวันตกท่านหนึ่งคือ เบอร์โล (Berlo, 1960) ที่ได้กล่าวไว้ใกล้เคียงกันว่า กระบวนการสื่อสารของมนุษย์ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๔ องค์ประกอบคือ ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) สื่อ (Channel) ผู้รับสาร (Receiver) ซึ่งเรียกย่อๆ ว่า S-M-C-R Model โดยเฉพาะในส่วนช่องทางการสื่อสารในการสื่อสารของมนุษย์ ที่เหมือนกับของพระพุทธองค์มาก

<sup>๑๖๑</sup> วรยุทธ วิเชียรโชติ และนวลเพ็ญ วิเชียรโชติ, *จิตวิทยาการเรียนรู้ตามแนวพุทธศาสตร์* ใน *การศึกษาตามแนวพุทธ เล่ม ๒*, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.), หน้า ๕๔๓-๕๔๘.

<sup>๑๖๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), *พุทธธรรม*, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๑๖ -๒๙.

กล่าวคือ เบอร์โล แนะนำช่องทางในการสื่อสารของมนุษย์ ได้แก่ ประสาทสัมผัสทั้ง ๕ คือ ตา หู จมูก ลิ้น ผิวสัมผัส ที่เป็นช่องทางสำหรับการรับเข้าและส่งออกของการสื่อสาร แต่แนวคิดของพระพุทธองค์เกิดขึ้นก่อนเบอร์โลนับ ๑๕๐๓ ปี และแนวคิดของพระพุทธองค์ทรงล้ำลึกกว่ามาก โดยได้เสนอลึกไปถึงส่วนที่ไม่ใช่แต่เฉพาะส่วนของรูปธรรมเท่านั้น แต่ทรงเสนอล้ำไปถึงการรับรู้ผ่านนามธรรมที่จับต้องไม่ได้ อันได้แก่การรับรู้ทางใจไว้ด้วย ในขณะที่เบอร์โลเสนอไว้เพียง ตา หู จมูก ลิ้น ผิวสัมผัส (เทียบได้กับกายในนัยของพระพุทธเจ้า) ซึ่งความรู้ที่รับรู้มาจากทางมโนทวารหรือใจ นี้เองที่เรียกตามแนวอภิธรรมว่า ธรรมหรือธรรมารมณ์<sup>๑๖๓</sup> ประกอบด้วยเวทนาขันธ์ (ความรู้ต่อเวทนา) สัญญาขันธ์ สังขารขันธ์ อนิทฺสสนอัปปฏิขรูป (รูปที่เห็นไม่ได้ กระทบหรือถูกต้องไม่ได้) และอสังขตธาตุหรือนิพพาน

สำหรับในหลักการสื่อสารทั่วไป ในยุคพระพุทธองค์ยังไม่มีสื่อและเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสาร มีเพียงการสื่อสารด้วยการพูดและการเขียนเท่านั้น หลักการสื่อสารที่พระองค์ทรงสั่งสอนจึงเน้นไปที่การพูด การฟังแต่หลักการต่างๆ ที่พระองค์ทรงสั่งสอนดังที่จะกล่าวต่อไปนี้ สามารถนำไปพัฒนาประยุกต์ใช้ได้กับการสื่อสารในทุกรูปแบบ เช่น การรายงานข่าว การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

## ๒) หลักการพูดตามแนวพุทธศาสนา

พระพุทธองค์ได้ทรงสั่งสอนหลักการพูดในหลายประการดังนี้

### (๑) การพูดที่ดีและไม่ดี

พระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้ในพาลบัณฑิตสูตร ทรงชี้ให้เห็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของบัณฑิตคือ มีการพูดถ้อยคำที่ดีที่ตนเคยพูดมาเป็นปกติ ซึ่งวจีกรรมหรือการพูดของบัณฑิตจะเป็นวจีกรรมที่สุภาพดีงาม ซึ่งมีลักษณะ ๔ ประการคือ

๑. พูดคำจริง คือ คำพูดแน่นอนและคงที่ รักษาคำพูดไม่เปลี่ยนแปลงไปมา

๒. พูดคำสมานไมตรี คือ พูดคำผูกไมตรีและพูดคำประสานสามัคคี พูดแนะนำคนที่ยังไม่รู้จักให้รู้จักกันและพูดชักนำคนที่รู้จักกันให้ชอบพอกัน พูดชักจูงคนที่ชอบพอกันให้สนิทสนมกัน

๓. คำไพเราะ คือ คำพูดที่ดูดีและคำพูดอ่อนหวานถ้อยคำออกมาจากน้ำใจใสสะอาดของผู้พูด พูดเร้าใจผู้ฟังให้เห็นควรถือเอาเป็นเยี่ยงอย่าง ซึ่งจัดเป็นคำพูดดูดี พูดให้กำลังใจ ทำให้ผู้ฟังชื่นบาน

๔. พูดคำพูดที่มีประโยชน์ ซึ่งพระพุทธองค์ทรงสอนว่าคำพูดมีประโยชน์ คือ คำพูดมีเหตุผล มีหลักฐานยืนยันผู้อื่นคัดค้านไม่ได้

พระองค์ได้ทรงแสดงลักษณะการพูดที่ไม่ดีของคนพาลในจตุกนิบาตอังคุตรนิกายว่ามีลักษณะดังนี้คือ

๑. คนพาลชอบเผยโทษของคนอื่น

๒. คนพาลไม่ชอบเผยคุณงามความดีของคนอื่น

๓. คนพาลไม่ชอบเผยโทษของตน

๔. คนพาลชอบอวดคุณงามความดีของตน

<sup>๑๖๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๖.

นอกจากนี้คนพาลมีลักษณะการสื่อสาร คือ ชอบแนะนำสิ่งที่มีควรแนะนำ ไม่รู้จักอุบายแนะนำ และแม้พูดดี ๆ ก็โกรธ พระพุทธองค์ยังได้สอนเรื่องการพูดไว้ในหลักสัมมาวาจาหรือวาจาชอบหรือเจรจาชอบ (Right Speech) ซึ่งเป็นศีลพื้นฐานสำหรับบุคคลทั่วไป ซึ่งให้ปฏิบัติดังนี้<sup>๑๖๔</sup>

๑. ละมูสา เว้นการพูดเท็จ รวมถึงสัจจาจา พูดคำจริง
๒. ละปิสุณาวาจา เว้นการพูดส่อเสียด รวมถึงสมัคค-กรณีวาจา พูดคำสมานสามัคคี
๓. ละผรุสวาจา เว้นการพูดคำหยาบ รวมถึง สันห-วาจา พูดคำอ่อนหวานสุภาพ
๔. ละสัมผัปปลาปะ เว้นการพูดเพ้อเจ้อ รวมถึง อตถ-สันหิตาวาจา พูดคำมีประโยชน์

หลักธรรมนี้กล่าวง่ายๆ ก็คือ บุคคลไม่พูดคำเท็จทำให้คนอื่นเสียหาย ไม่พูดส่อเสียดให้คนอื่นเข้าใจผิดทะเลาะเบาะแว้งกัน ไม่พูดคำหยาบให้เกิดความเสียหายกับผู้อื่นและไม่พูดเพ้อเจ้อไร้สาระประโยชน์ การสื่อสารด้วยสัมมาวาจา ย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจกัน (ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการสื่อสารและเป็นเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพและความสำเร็จของการสื่อสาร) ไว้วางใจ มีจิตใจสงบ

## (๒) บุคคลไม่ควรพูดปดหรือพูดเท็จ

หลักการสื่อสารที่สำคัญเด่นชัดที่สุดตามแนวพระพุทธศาสนาก็คือ การห้ามพูดเท็จ ซึ่งทรงกำหนดไว้ศีล ๕ ข้อที่ ๔ ว่า “มูสาวาทา เวระมณี สิกขาปะทัง สะมาทิยามิ” พระพุทธองค์ทรงกล่าวว่า เมื่อบุคคลยังไม่ละธรรมข้อหนึ่ง คือ การพูดปดทั้งๆ ที่รู้ เราย่อมไม่กล่าวว่า มีบาปกรรมอะไรบ้างที่ผู้นั้นจะทำได้ และผู้ที่มักพูดปด ย่อมตกนรกเหมือนถูกนำตัวไปวางไว้ ขณะเดียวกันทรงกล่าวถึงคุณค่าของการเว้นจากการพูดปดว่า บุคคลผู้ประกอบด้วยธรรมเว้นจากการพูดปดย่อมขึ้นสวรรค์

คำว่ามูสา แปลว่า ความเท็จ ได้แก่ การโกหก ซึ่งแสดงออกได้ ๒ วิธีคือ ทางวาจา ได้แก่ พูดโกหกชัดๆ และทางกาย คือ การแสดงออกให้คนอื่นเข้าใจผิด เช่น เขียนจดหมายโกหก รายงานเท็จ ทำหลักฐานปลอมทำเครื่องหมายให้คนอื่นหลงเชื่อ สันนิษฐานในเรื่องควรรับ พักหน้ารับในเรื่องที่ควรปฏิเสธ ล้วนถือว่าเป็นผิดศีลข้อนี้ ผิดทั้งทางกายและวาจา ซึ่งการมูสาหรือเท็จนั้น มี ๗ แนวทางด้วยกันคือ

๑. ปด ได้แก่ โกหกชัดๆ ไม่รู้ไม่เห็น
๒. ทนسابาน ทำผิดจริง แต่กล้าสบานว่าไม่ได้ทำไม่ได้พูด
๓. ทำเล่ห์กระเท่ เช่น ทำเป็นคนพิการเพื่อให้คนอื่นเข้าใจผิดแล้วให้ทาน
๔. มายา แสดงอาการลวงคนอื่น เช่น เจ็บน้อย แต่แกล้งทำเป็นเจ็บหนักมาก
๕. ทำเลศนัย พูดเล่นสำนวนให้คนฟังเข้าใจผิด
๖. เสริมความ เรื่องมีมูลน้อยแต่พูดให้มากมายขึ้นกว่าข้อเท็จจริง
๗. อำความ เรื่องมีมูลมาก แต่พูดให้น้อย เช่น รายงานเหตุการณ์ข้อเท็จจริงเพียง

บางส่วน เพื่อปกปิดข้อบกพร่อง

ส่วนองค์ประกอบของมูสาวาทา ประกอบด้วย

๑. เรื่องนั้นไม่จริง
๒. มีจิตคิดจะพูด
๓. มีความพยายามในการพูด

<sup>๑๖๔</sup> อ่างแล้ว, หน้า ๗๖๙.

๔. มีเจตนาที่จะพูดให้คนอื่นเข้าใจผิดจะเห็นได้ว่า ศีลข้อนี้สำคัญอยู่ที่เจตนา คือ มีความตั้งใจที่จะพูดให้คนอื่นเข้าใจผิด ส่วนคนอื่นจะเชื่อหรือไม่ ไม่สำคัญ<sup>๑๖๕</sup>

### (๓) บุคคลไม่ควรพูดมาก

พระพุทธองค์สอนว่าไม่ควรที่จะพูดมาก โดยกล่าวว่าคนพูดมากมีโทษ ๕ ประการคือ

๑. ย่อมพูดปด
๒. ย่อมพูดส่อเสียด (คือยุให้แตกร้างกัน)
๓. ย่อมพูดคำหยาบ
๔. ย่อมพูดเพ้อเจ้อ
๕. สิ้นชีวิตแล้ว ย่อมเข้าถึงอบาย ทุกคติ วินิบาต (ความล่มจมตกต่ำ) นรก

### (๔) บุคคลควรพูดด้วยปัญญา

พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนว่าควรพูดด้วยปัญญา คือ

๑. ไม่พูดปด
๒. ไม่พูดส่อเสียด
๓. ไม่พูดคำหยาบ
๔. ไม่พูดเพ้อเจ้อ
๕. สิ้นชีวิตแล้ว ย่อมเข้าถึงสุคติโลกสวรรค์

### (๕) บุคคลไม่ควรพูดมากแล้วไม่ทำ แต่ควรพูดน้อยแล้วทำ

พระพุทธองค์ทรงสอนว่า คนที่พูดถ้อยคำมีประโยชน์แม้มาก แต่เป็นผู้ประมาท ไม่ทำตามถ้อยคำนั้น ผู้นั้นย่อมไม่ได้มีส่วนแห่งคุณธรรมที่ทำให้เป็นสมณะ เหมือนคนเลี้ยงโค นับโคให้ผู้อื่น แต่ไม่มีส่วนแห่งน้ำมันโค ฉะนั้นคนที่พูดถ้อยคำมีประโยชน์ แม้น้อย แต่ประพฤติตามธรรมละ รากะ โทสะ และโมหะได้ รู้อยู่โดยชอบ มีจิตหลุดพ้นแล้วด้วยดี ไม่ถือนั่นในโลกนี้หรือโลกอื่น ย่อมเป็นผู้มีส่วนแห่งคุณธรรมทำให้เป็นสมณะ

### (๖) บุคคลควรระมัดระวังการพูดจา

พระพุทธองค์ทรงเปรียบเทียบว่าคนที่เกิดมีขวานเกิดมาในปากด้วย คนพาลเมื่อกล่าวคำชั่ว ชื่อว่าใช้ขวานนั้นฟันตัวเอง ผู้ใดสรรเสริญคนที่ควรติ ตักคนที่ควรสรรเสริญ ผู้นั้นชื่อว่าใช้ปากเลือกเก็บความชั่วไว้ จะไม่ได้ประสบการณ์ความสุขเพราะความชั่วนั้น

### ๒) หลักการฟัง

พระพุทธเจ้าทรงสอนให้ฟังสิ่งที่ดีมีประโยชน์ เช่นหลักธรรม พระพุทธองค์ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฟังในสิ่งที่ดีมีประโยชน์ โดยได้ชี้ถึงอานิสงส์ในการฟังธรรม ๕ ประการคือ

๑. ไม่นึกหมั่นในเรื่องที่เขาพูด
๒. ไม่นึกหมั่นผู้พูด
๓. ไม่นึกหมั่นตัวเอง
๔. ใจไม่ฟุ้งซ่าน ฟังโดยมีจิตหนึ่งเดียว

<sup>๑๖๕</sup> ชัยวัฒน์ อัตพัฒน, **หลักพุทธศาสนา**, กรุงเทพมหานคร : คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๓), หน้า ๕๘- ๕๙.

๕. มนสิการโดยแบบคาย หรือโยนิโสมนสิการ ซึ่งเป็นหลักในการทำหน้าที่ทางปัญญาให้เกิดความรู้ความเข้าใจ<sup>๑๖๖</sup>

### ๓) หลักการเลือกใช้ช่องทางในการเปิดรับข้อมูลข่าวสาร

ในเรื่องช่องทางการสื่อสาร ซึ่งในทางพุทธศาสนาเชื่อว่าได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ พระพุทธองค์ทรงสอนว่าไม่ควรขึ้นชมลุ่มหลงมาก เพราะเป็นช่องทางแห่งการเกิดทุกข์ได้ เป็นช่องทางของมาร (สิ่งที่ขัดขวางความดี ก่อให้เกิดทุกข์)

หลักการวิเคราะห์ผู้รับสารตามแนวพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าทรงแยกวิเคราะห์ผู้รับสารตามระดับปัญญา ซึ่งแตกต่างไปจากหลักการสื่อสารของนักวิชาการตะวันตกที่วิเคราะห์ผู้รับสารตามหลักพื้นฐานง่าย ๆ เช่นลักษณะทางกายภาพ จิตใจที่ให้ข้อคิดว่าบุคคลมีความแตกต่างกันในด้านบุคลิกภาพ สภาพจิตวิทยา ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ แตกต่างกันเนื่องจากการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน แต่สำหรับพระพุทธองค์ทรงแบ่งบุคคลที่จะสั่งสอนตามระดับปัญญา ซึ่งลึกซึ้งกว่านักวิชาการตะวันตก พระองค์จะทรงแสดงธรรม (หรือสื่อสาร) ตามความเหมาะสมของบุคคลทรงมองเห็นว่าบุคคลมีความสามารถทางปัญญาแตกต่างกันเป็น ๔ ระดับ คือ<sup>๑๖๗</sup>

๑. อุกมตัตถัญญ ได้แก่ ผู้มีภูมิปัญญาที่สามารถเรียนรู้และเข้าใจพระธรรมคำสอนได้ทันทีเมื่อได้ฟังเปรียบเสมือนดอกบัวเจริญเต็มทีที่ผลิโผล่เหนือระดับน้ำเตรียมที่จะบานได้ทันทีเมื่อได้รับแสงจากดวงอาทิตย์

๒. วิปจิตถัญญ ได้แก่ ผู้สามารถเรียนรู้ได้เมื่อมีการอธิบายขยายความเพิ่มเติมเสมือนดอกบัวที่ชูก้านมาถึงระดับพื้นน้ำรอที่จะโผล่พ้นน้ำในวันรุ่งขึ้นและเตรียมบานเมื่อได้รับแสงตะวัน

๓. เนยยะ คือ ผู้อาจเรียนรู้ธรรมด้วยอาศัยความเพียรอย่างยิ่งยวดทั้งด้วยการฟัง การคิด การถาม การท่องบ่นเปรียบเสมือนดอกบัวที่อยู่ใต้น้ำ ต้องการเวลาในการโผล่ขึ้นสู่พื้นผิวน้ำเพื่อเบ่งบานในโอกาสต่อไป

๔. ปทปรมะ ได้แก่ผู้ซึ่งไม่อาจเรียนรู้และเข้าใจในพระธรรมพิเศษ แม้จะฟัง คิด และท่องบ่นอย่างไรก็ตามเปรียบเสมือนบัวที่จมติดอยู่ใต้น้ำ

การสื่อสารจะต้องสื่อให้เหมาะสมกับระดับปัญญาที่แตกต่างกันของผู้รับสาร โดยใช้เทคนิควิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้รับสาร คำสั่งสอนของพระพุทธองค์ว่าด้วยการสื่อสารในด้านกระบวนการสื่อสาร หลักการพูด การฟังการเลือกเชื่อ การวิเคราะห์บุคคล ดังที่กล่าวมาแล้วเป็นหลักการที่ล้าลึกที่สร้างสรรค์ให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพหลักคำสั่งสอนว่าด้วยการสื่อสารของพระองค์ยังครอบคลุมถึงหลักจรรยาบรรณและจริยธรรมของการสื่อสารอีกด้วย เป็นหลักการสื่อสารที่ช่วยให้บุคคลมีความสุข มีความสัมพันธ์ที่ดีและยั่งยืนกับบุคคลอื่นๆ และเป็นหลักการสื่อสารที่ช่วยให้สังคมทุกระดับทั้งในระดับครอบครัวชุมชน ประเทศชาติ และโลก คงไว้ซึ่งสันติสุข

<sup>๑๖๖</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๖๔๗.

<sup>๑๖๗</sup> สุวัฒน์ จันทระจาง, ความเชื่อของมนุษย์เกี่ยวกับปรัชญาและศาสนา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ, ๒๕๔๐), หน้า ๓๑๕.

### ๒.๖.๓ หลักพุทธวาจา ๖ ประการ

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า มีนักวิชาการผู้ทำการศึกษาไว้ หลักพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร การบริหารจัดการตามแนวพุทธศาสนา ธรรมะที่ช่วยในการนำผู้คนและเป็นผู้คนที่ตติงนี้

การใคร่ครวญตามหลักพุทธวาจา ๖ ประการ ที่ทรงมุ่งประโยชน์เป็นสำคัญ และทรงเลือกกาลเวลาที่จะอำนวยประโยชน์อย่างจริง. ในพระสูตรตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค นั้นเป็นการเฉลยเหตุที่ได้พระนามว่า “ตถาคต” โดยได้ตรัสกับภุมมะเวไนให้เห็นว่า พระตถาคตนั้นทรงรู้ธรรมทั้งที่เป็นอดีต อนาคตและปัจจุบัน ถ้าหากไม่จริง ไม่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ ก็จะไม่ทรงพยากรณ์ กับทั้งในมัชฌิมนิกาย มัชฌิมปัณณาสก์ ก็แสดงให้เห็นถึงว่า พระพุทธองค์ทรงเลือกที่จะตรัสเฉพาะวาจาที่ประกอบด้วยประโยชน์เท่านั้น<sup>๑๖๘</sup> กล่าวถึงพระพุทธเจ้า เมื่อประทับอยู่ในป่าประดู่ลายใกล้เมืองโกสัมพินี ได้หยิบใบไม้ประดู่ลายเล็กน้อยใส่กำพระหัตถ์ แล้วตรัสถามภิกษุทั้งหลายว่า ใบประดู่ลายในพระหัตถ์ กับ ใบป่า ไหนจะมากกว่ากัน ภิกษุทั้งหลายกราบทูลว่า ใบปามากกว่า จึงตรัสว่า สิ่งที่เราองค์ตรัสรู้แต่มิได้ทรงสอน เหมือนใบประดู่ลายในป่าส่วนที่ทรงสั่งสอน น้อยเหมือนใบประดู่ลายในพระหัตถ์และตรัสแสดงเหตุผลในการที่มีได้ทรงสอนทั้งหมดเท่าที่ตรัสรู้ไว้ เพราะสิ่งเหล่านั้นไม่เป็นประโยชน์ มิใช่หลักการดำเนินชีวิตอันประเสริฐ ไม่ช่วยให้เกิดความรู้ถูกต้องที่จะนำไปสู่จุดหมาย คือ นิพพานได้<sup>๑๖๙</sup>

การพูดที่ดีและไม่ดีพระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้ใน ปาสาทิกสูตร ทรงชี้ให้เห็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของบัณฑิตคือ มีการพูดถ้อยคำที่ดีที่ตนเคยพูดมาเป็นปกติ ซึ่งวจีกรรมของบัณฑิตจะเป็นวจีกรรมที่สุภาพดีงาม ๖ ประการ ดังนี้

๑) กาลวาที พูดถูกกาล คือ พูดแนะนำคนที่ยังไม่รู้จักให้รู้จักกันและพูดชักนำคนที่รู้จักกันให้ชอบพอกัน พูดชักจูงคนที่ชอบพอกันให้สนิทสนมกัน

๒) สัจจวาที พูดความจริง คือ เว้นการพูดเท็จ พูดคำจริง เว้นการพูดส่อเสียด พูดคำสมานสามัคคี เว้นการพูดคำหยาบ พูดคำอ่อนหวานสุภาพ เว้นการพูดเพ้อเจ้อ พูดคำมีประโยชน์

๓) ภูตวาที พูดสิ่งที่เป็นจริง คือ คำพูดแน่นอนและคงที่

๔) อัตถวาที พูดสิ่งเป็นประโยชน์คือ คำพูดมีเหตุผล มีหลักฐานยืนยันผู้อื่นคัดค้านไม่ได้

๕) ธรรมวาที พูดเป็นธรรม คือ คำพูดที่ดูดีมีและคำพูดอ่อนหวาน ถ้อยคำออกมาจากน้ำใจใสสะอาดของผู้พูด พูดเร้าใจ ผู้ฟังให้เห็นควรคือเอาเป็นเยี่ยงอย่าง ซึ่งจัดเป็นคำพูดดูดีมี พูดให้กำลังใจ ทำให้ผู้ฟังชื่นบาน

๖) วินยวาที พูดอย่างมีจรรยาบรรณ คือ ไม่พูดคำพูดไม่จริง, ไม่พูดคำไม่ถูกต้อง, ไม่พูดคำไม่เป็นประโยชน์, ไม่พูดคำไม่เป็นที่รักชอบใจของผู้อื่น คำพูดจริง, ถูกต้อง, แต่ไม่เป็นประโยชน์ไม่เป็นที่รักที่ชอบใจของผู้อื่นก็ไม่พูด คำพูดจริงถูกต้อง, เป็นประโยชน์, แต่ไม่เป็นที่รักที่ชอบใจของผู้อื่นเลือก

<sup>๑๖๘</sup> [http://www.baanjomayut.com/library\\_2/buddhist\\_monks\\_in\\_thai\\_politics/04.html](http://www.baanjomayut.com/library_2/buddhist_monks_in_thai_politics/04.html)  
สืบค้นวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

<sup>๑๖๙</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), รู้ก่อนแล้วศึกษาและสอนให้ได้ผล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑๐-๒๑๑.

กาลเวลาที่เหมาะสมพูด คำพูดไม่จริง, ไม่ถูกต้อง, ไม่เป็นประโยชน์ ถึงเป็นที่รักที่พอใจของผู้อื่นก็ไม่พูด คำพูดจริง, ถูกต้อง, แต่ไม่เป็นประโยชน์ถึงเป็นที่รักที่พอใจของผู้อื่นก็ไม่พูด คำพูดจริง, ถูกต้อง, เป็นประโยชน์ ถึงเป็นที่รักที่พอใจของผู้อื่นเลือกกาลเวลาที่เหมาะสมพูด<sup>๑๗๐</sup>

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับหลักธรรมสรุปความได้ว่า เครื่องวัดการพัฒนาของมนุษย์ที่แท้จริง คือ การที่ความสามารถยิ่งขึ้น ๆ ในการทำให้ความเป็นอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์และสรรพสิ่งทั้งหลายเกื้อกูลเอื้อประโยชน์แก่กันมากขึ้นเบียดเบียนกันน้อยลง และทำให้โลกอุดมสมบูรณ์งดงามเหมาะแก่การอยู่อาศัยมากยิ่งขึ้น

#### ตารางที่ ๒.๒๑ สรุปหลักพระพุทธศาสนาประยุกต์ใช้กับการสื่อสาร

| นักวิชาการ                                                | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺต ปยุตฺโต)<br>(๒๕๓๘, หน้า ๑๖ – ๒๙). | ๑. รูป (Corporeality) ได้แก่ รูปธรรมทั้งหมตร่างกายและพฤติกรรม<br>๒. เวทนา (Feeling) ได้แก่ ความรู้สึกสุข ทุกข์<br>๓. สัญญา (Perception) ได้แก่ ความหมายรู้<br>๔. สังขาร (Mental Formations or Volitional Activities) ได้แก่ องค์ประกอบหรือคุณสมบัติต่างๆ ของจิตมี<br>๕. วิญญาณ (Consciousness) ได้แก่ ความรู้แจ้ง อารมณ์ทางประสาททั้ง ๕ และทางใจ                                                                                     |
| ชัยวัฒน์ อัตพัฒน. (๒๕๒๓, หน้า ๕๘- ๕๙).                    | <b>บุคคลไม่ควรพูดปดหรือพูดเท็จ</b><br>๑. ปด ได้แก่ โกหกซัดๆ ไม่รู้ไม่เห็น<br>๒. ทนสาบาน ทำผิดจริง แต่กล้าสาบานว่าไม่ได้ทำไม่ได้พูด<br>๓. ทำเล่ห์กระเท่ เช่น ทำเป็นคนพิการเพื่อให้คนเข้าใจผิดแล้วให้ทาน<br>๔. มายา แสดงอาการลวงคนอื่น เช่น เจ็บน้อย แต่แกล้งทำเป็นเจ็บหนักมาก<br>๕. ทำเลศนัย พูดเล่นสำนวนให้คนฟังเข้าใจผิด<br>๖. เสริมความ เรื่องมีมูลน้อยแต่พูดให้มากมายขึ้นกว่าข้อเท็จจริง<br>๗. อำนาจ เรื่องมีมูลมาก แต่พูดให้น้อย |
| สุวัฒน์ จันทระจัน. (๒๕๔๐, หน้า ๓๑๕).                      | หลักการเลือกใช้ช่องสารในการเปิดรับข้อมูลข่าวสารในทางพุทธศาสนา<br>๑. อุคฆติตัณญา ได้แก่ ผู้มีภูมิปัญญาที่สามารถ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

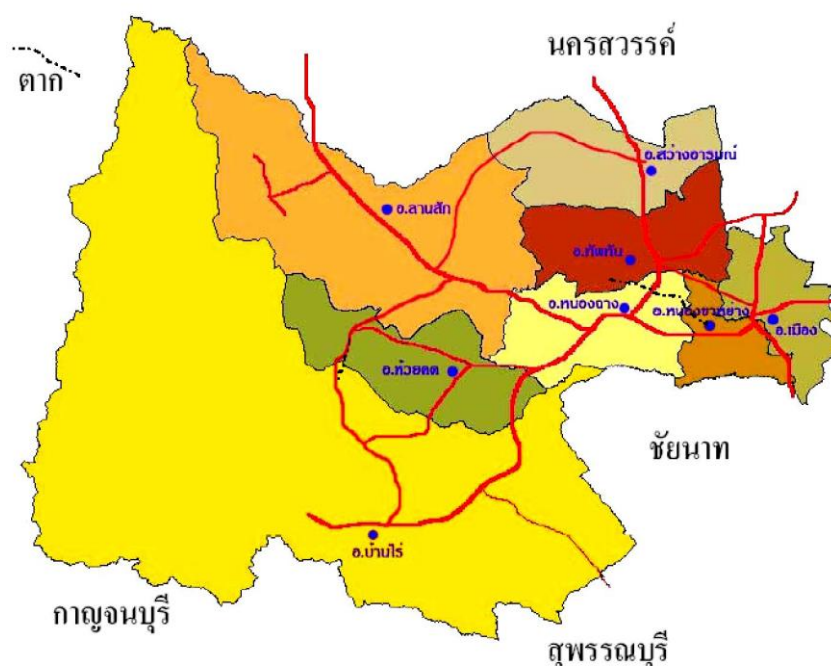
<sup>๑๗๐</sup> ติ.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๑๙/๑๒๔-๑๒๕.

| นักวิชาการ                                                                                      | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                 | <p>เรียนรู้และเข้าใจพระธรรมคำสอนได้ทันที</p> <p>๒. วิปัสสนาญาณ ได้แก่ ผู้สามารถเรียนรู้ได้เมื่อมีการอธิบายขยายความเพิ่มเติม</p> <p>๓. เนยยะ คือ ผู้อาจเรียนรู้ธรรมด้วยอาศัยความเพียรอย่างยิ่งยวดทั้งด้วยการฟัง การคิด การถาม</p> <p>๔. ปทปรมะ ได้แก่ผู้ซึ่งไม่อาจเรียนรู้และเข้าใจในพระธรรมวิเศษ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต)</p> <p>(๒๕๕๑, หน้า ๒๑๐-๒๑๑).</p>                                | <p>หลักการดำเนินชีวิตอันประเสริฐ ไม่ช่วยให้เกิดความทุกข์ต้องที่จะนำไปสู่จุดหมาย คือ นิพพาน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>พระไตรปิฎกภาษาไทย</p> <p>ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย</p> <p>ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๑๙/๑๒๔-๑๒๕.</p> | <p>๑. กาลวาที พุดถูกกาล คือ พุดแนะนำคนที่ยังไม่รู้จักให้รู้จักกันและพุดชักนำคนที่รู้จักกันให้ชอบพอกัน พุดชักจูงคนที่ชอบพอกันให้สนิทสนมกัน</p> <p>๒. สัจจวาที พุดความจริง คือ เว้นการพุดเท็จ พุดคำจริง เว้นการพุดส่อเสียด</p> <p>๓. ภูตวาที พุดสิ่งที่เป็นจริง คือ คำพุดแน่นอนและคงที่</p> <p>๔. อัตถวาที พุดสิ่งเป็นประโยชน์คือ คำพุดมีเหตุผล มีหลักฐานยืนยันผู้อื่นคัดค้านไม่ได้</p> <p>๕. ธรรมวาที พุดเป็นธรรม คือ คำพุดที่ดูดีมีและคำพุดอ่อนหวาน ถ้อยคำออกมาจากน้ำใจใสสะอาดของผู้พุด</p> <p>๖. วินยวาที พุดอย่างมีจรรยาบรรณ คือ ไม่พุดคำพุดไม่จริง, ไม่พุดคำไม่ถูกต้อง, ไม่พุดคำไม่เป็นประโยชน์</p> |

## ๒.๗ ข้อมูลพื้นที่วิจัย

### ๒.๗.๑ ข้อมูลพื้นที่ในจังหวัดอุทัยธานี

การศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารจากบทพจนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลพื้นที่ในจังหวัดอุทัยธานี ดังนี้



แผนที่ ๒.๙ แสดงแผนที่เขตพื้นที่วิจัย

อุทัยธานีเมืองพระชนกจักรี ปลาแรดรสดี ประเพณีเทโว ส้มโอบ้านน้ำตก มรดกโลกห้วยขาแข้ง แหล่งต้นน้ำสะแกกรัง ตลาดนัดดังโคกระบือเป็นคำขวัญประจำจังหวัดปัจจุบันจังหวัดอุทัยธานียังคงเอกลักษณ์แห่งความเป็นเมืองพุทธภูมิที่มีกลิ่นอายของวิถีชีวิตคนไทยชนบทดั้งเดิมมีความเป็นอยู่และมีชีวิตที่เรียบง่ายอยู่อย่างเรียบง่ายมีชุมชนที่อาศัยอยู่บนแพ มีแหล่งธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ โดยเฉพาะเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าห้วยขาแข้งซึ่งได้รับการคัดเลือกและประกาศขึ้นทะเบียนเป็นแหล่ง “มรดกโลกทางธรรมชาติ” จากยูเนสโก (UNESCO เมื่อวันที่ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๓๔ ดอกไม้ประจำจังหวัด : ดอกสุพรรณิการ์ (Cochlospermum regium) ต้นไม้ประจำจังหวัด : สะเดา (Azadirachta indica v. siamensis)

เมืองอุทัยธานี มีหลักฐานทางด้านประวัติศาสตร์ของกรมศิลปากรยืนยันไว้ว่า เป็นที่อยู่อาศัยของมนุษย์ก่อนประวัติศาสตร์ เมื่อประมาณ ๓,๐๐๐ ปีมาแล้ว โดยพบหลักฐานยืนยันในหลายพื้นที่เช่น โครงกระดูก เครื่องมือหินกะเทาะจากหินกรวด และภาพเขียนสมัยก่อนประวัติศาสตร์เขาปลาร้า ดำเนินเก่าเล่าว่า ในสมัยสุโขทัยเจริญรุ่งเรืองนั้น “ท้าวมหาพรหม” ได้เข้ามาสร้างเมืองที่บ้านอุทัยเก่า คืออำเภอหนองฉางในปัจจุบันนี้ แล้วพาคนไทยเข้ามาอยู่ท่ามกลางหมู่บ้านคนมอญและคน

กะเหรี่ยง จึงเรียกว่า “เมืองอุไทย” เรียกชื่อตามกลุ่มหรือที่อยู่ของคนไทย ซึ่งพากันตั้งบ้านเรือนอยู่อย่างหนาแน่นมีพืชพรรณ และอาหารที่อุดมสมบูรณ์กว่าแห่งอื่นต่อมากระแสน้ำเปลี่ยนทางเดินและเกิดคันธารน้ำ เมืองอุไทยจึงถูกทิ้งร้างจนในที่สุด “พะตะเบิด” ได้เข้ามาปรับปรุงเมืองอุไทยโดยขุดที่เก็บกักน้ำไว้ใกล้เมือง และพะตะเบิดได้เป็นผู้ปกครองเมืองอุไทยเป็นคนแรกในสมัยกรุงศรีอยุธยาเมืองอุไทย ต่อมาได้เรียกกันเป็น “เมืองอุไทย” คาดว่าเพี้ยนไปตามสำเนียงชาวพื้นเมืองเดิมได้มีฐานะเป็นหัวเมืองด่านชั้นนอก มีพระพลสงครามเป็นนายด่านแม่กลอง และพระอินทรเดชเป็นนายด่านหนองหลวง (ปัจจุบัน แม่กลอง คือ อำเภออัมพวา และหนองหลวง คือตำบลหนองหลวง อำเภออัมพวา จังหวัดตาก)คอยดูแลพม่าที่จะยกทัพมาตามเส้นทางชายแดนด้านแม่ละเมา

ต่อมาในสมัยพระเอกาทศรถ (พ.ศ. ๒๑๔๘ – ๒๑๖๓) ได้โปรดให้บัญญัติอำนาจการใช้ตราประจำตำแหน่งมีบัญชาการตามหัวเมืองนั้นได้ระบุในกฎหมายเกาลักษณะพระธรรมนูญว่า “เมืองอุไทยธานี เป็นหัวเมืองขึ้นแก่มหาดไทย” เมืองอุไทยธานี เป็นเมืองที่อยู่บนที่ดอนและลึกเข้าไป ไม่มีแม่น้ำสายใหญ่ และไม่สามารถติดต่อทางเรือได้ตั้งนั้นชาวเมืองอุไทยธานี จึงต้องขนข้าวบรรทุกเกวียนมาลงที่แม่น้ำ จึงทำให้พ่อค้าพากันไปตั้งยั้งฉางรับซื้อข้าวที่ริมแม่น้ำจนเป็นหมู่บ้านใหญ่เรียกว่าหมู่บ้าน “สะแกกรัง” เนื่องจากเป็นพื้นที่มีป่าสะแกขึ้นเต็มริมแม่น้ำ และมีต้นสะแกใหญ่อยู่กลางหมู่บ้านสะแกกรัง ชาวจีนเรียกเพี้ยนเป็น “ซีเกียกั้ง” เป็นตลาดซื้อข้าวที่มีพ่อค้าคนจีนนิยมไปตั้งบ้านเรือนและยั้งฉาง ต่อมาในระยะหลังได้มีเจ้านายและขุนนางมาตั้งบ้านเรือนอยู่ เพราะความสะดวกในการกะเกณฑ์สิ่งของส่งเมืองหลวงซึ่งเป็นจำพวก มูลค่างควา ไม้ซุง กระวาน และช้างป่าอีกทั้งยังมีช่องทางในการค้าข้าวอีกด้วย พ.ศ. ๒๓๗๖ ข้าราชการชาวกรุงเทพฯผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้เป็นพระยาอุไทยธานี เจ้าเมืองอุไทยธานีในสมัยนั้น ได้เห็นว่าบ้านสะแกกรังเป็นตลาดใหญ่ มีผู้คนอพยพเข้ามาอยู่กันอย่างหนาแน่นอีกทั้งเป็นสถานที่ที่ชาวอุไทยธานีติดต่อค้าขายข้าว และไม้ซุง กับพ่อค้าที่นั่นมานานแล้วจึงคิดตั้งบ้านเรือนเพื่อค้าขาย ประจวบกับเวลานั้น เจ้าเมืองไชยนาทเป็นเพื่อนกันจึงขอตั้งบ้านเรือนที่ริมแม่น้ำสะแกกรัง เนื่องจากผู้คนมาติดต่อราชการและมาค้าขายกันมากทั้งนี้ เนื่องจากเจ้าเมืองไม่กล้าขึ้นไปเมืองอุไทยธานีเก่า อ้างว่ากลัวไข้ป่า จึงเป็นเหตุให้พากันอพยพมาอยู่กันมากขึ้น

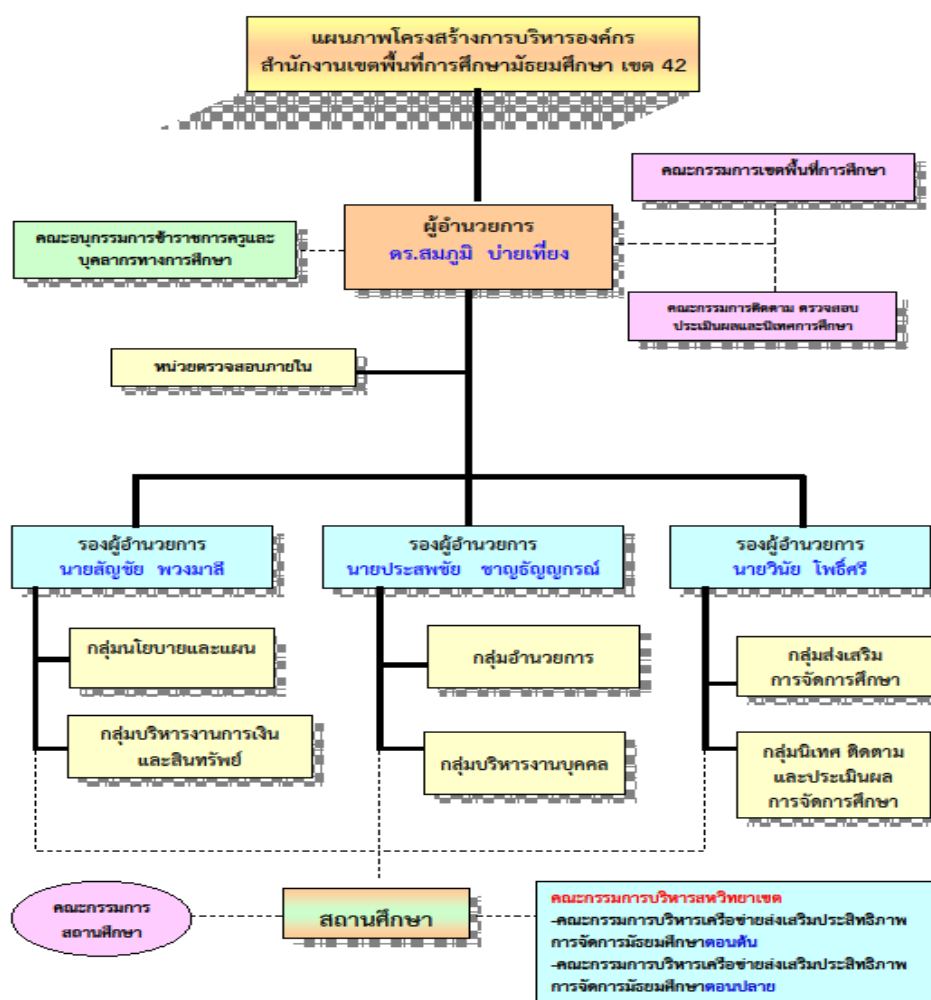
พ.ศ. ๒๓๙๑ ได้มีการแบ่งเขตดินแดนเมืองอุไทยธานี และเมืองไชยนาทโดยตัดเขตบ้านสะแกกรังทางฝั่งคลองปากใต้ ตั้งแต่ท้ายบ้านสะแกกรังไปจดเมืองอุไทยธานีเก่าโอนที่นั่นจากเมืองไชยนาท เป็นของเมืองอุไทยธานีตั้งนั้นเมืองอุไทยธานี จึงตั้งอยู่ที่ปลายสุดเขตแดนเมืองมโนรมย์ ข้างใต้บ้านลงมาสักคั้งน้ำหนึ่งก็เป็นแดนเมืองไชยนาท พ.ศ. ๒๔๔๑ เมืองอุไทยธานี ขึ้นกับมณฑลนครสวรรค์ ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ ๖ ได้เปลี่ยนเป็นขึ้นกับมณฑลอยุธยาสุดท้ายมีการประกาศเลิกมณฑลปี พ.ศ. ๒๔๗๖ และกำหนดให้จังหวัดเป็นหน่วยปกครองส่วนภูมิภาค

## ๒.๗.๒ สถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

การศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารการจากทบพวน สถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ดังนี้

ความเป็นมาตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมาย ๓ ฉบับ ได้แก่ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๓ และ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ และ

ต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศเรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน ๔๒ เขต เมื่อวันที่ ๑๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ ทั้งนี้ ให้มีผลตั้งแต่วันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา (๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๓) เป็นต้นไป ซึ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๔๒ ประกอบด้วย ท้องที่จังหวัดนครสวรรค์ และ ท้องที่จังหวัดอุทัยธานี โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๔๒ ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองนครสวรรค์และให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะแต่ระดับมัธยมศึกษา ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ( มีจำนวน ๕๙ โรงเรียน) ไปสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒<sup>๑๗๑</sup> จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารยังมีประเด็นจะกล่าวถึงแผนภาพโครงสร้างการบริหาร ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑๐ แสดงโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๔๒

<sup>๑๗๑</sup><http://www.secondary42.obec.go.th/Image-general/story/-telShool1-56.htm>, สืบค้นวันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๕๗.

โรงเรียนอุทัยวิทยาคมอำเภอเมืองอุทัยธานีเป็นโรงเรียนประจำจังหวัดที่มีชื่อเสียง มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารงานวิจัยครั้งนี้มีประเด็นต่อไปนี้

### ๑. โรงเรียนอุทัยวิทยาคม

โรงเรียนอุทัยวิทยาคม ตั้งอยู่ เลขที่ ๕๕ หมู่ ๒ บ้านเนินตุม ตำบลสะแกกรัง อำเภอเมืองอุทัยธานีจังหวัดอุทัยธานี ติด กับถนนสายอุทัยธานี - พหลโยธิน ๓๓๓ เป็นโรงเรียนสหศึกษาประจำจังหวัดอุทัยธานี ปี พ.ศ. ๒๕๑๕ กระทรวงศึกษาธิการได้รวมโรงเรียนเบญจมราชูทิศอุทัยธานีซึ่งเป็นโรงเรียนหญิงล้วน และโรงเรียนอุทัยวิทยาสถาซึ่งเป็นโรงเรียนชายล้วน เป็นโรงเรียนเดียวกันและเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนอุทัยวิทยาคม โดยยังใช้สถานที่เดิมแยกเป็นโรงเรียนอุทัยวิทยาคม ๑ (เรียนที่โรงเรียนยุทธ สาธิตานันท์ เป็นครูใหญ่ เพื่อรอก่อสร้างอาคารเรียนในที่แห่งใหม่ ในท้องที่หมู่ ๒ บ้านเนินตุม ตำบลสะแกกรัง อำเภอเมืองอุทัยธานี จังหวัดอุทัยธานี ซึ่งมีผู้บริจาคที่ดินให้ รวมเนื้อที่ที่มีผู้บริจาคให้ประมาณ ๗๗ ไร่ ๑๐ ตารางวา วันที่ ๒๖ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๒๐ ย้ายโรงเรียนจากโรงเรียนเดิมทั้ง ๒ แห่ง มารวมกันที่ โรงเรียนอุทัยวิทยาคม (บ้านเนินตุม) จนถึงปัจจุบัน

### ๒. โรงเรียนบ้านไร่วิทยา

โรงเรียนบ้านไร่วิทยาดังอยู่บน ถนนสายบ้านไร่-อุทัยธานี อยู่ในเขตพื้นที่ หมู่ที่ ๑ ตำบลบ้านบึง อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี ห่างจากตัวอำเภอบ้านไร่ประมาณ ๓ กิโลเมตร มีเนื้อที่ทั้งหมดประมาณ ๙๒ ไร่ ๒ งาน ๕๔ ตารางวา ซึ่งที่ดินดังกล่าวได้รับบริจาคจากประชาชน ซึ่งได้แก่นายสวิงสีสัน (อดีตศึกษาธิการอ.บ้านไร่) ๒๕ ไร่ นายเจ็ก แห้วเพชร ๒๕ ไร่ นายเพ็ง เงินทองดี(อดีตกำนันต.บ้านไร่) ,นางขุน เงินทองดี(ภรรยา) ๔๒ ไร่ ๒ งาน ๕๔ ตารางวา

โรงเรียนบ้านไร่วิทยา เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำอำเภอบ้านไร่ รับนักเรียนใน ระบบสหศึกษาประเภทประจำและเดินเรียน โดยใช้สถานที่ของโรงเรียนบ้านไร่เดิม(ประถมปลาย)เปิดทำการสอนครั้งแรก เมื่อวันที่ ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๑๔ โดยมีนายทองหล่อ จันทร์หนัก ศึกษาธิการอำเภอบ้านไร่(ขณะนั้น)มาทำพิธีเปิด มีนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ รุ่นแรก จำนวน ๒๔ คน มีครู ๑ คน คือนายสมพร ไชยยะ ซึ่งต่อมาทางจังหวัดได้ทำการแต่งตั้งให้นายปรีชา ภู่อำจัด ครูโรงเรียนอุทัยวิทยาสถา (ปัจจุบันคือ โรงเรียนอุทัยวิทยาคม) มารักษาการตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนบ้านไร่วิทยา ซึ่งต่อมาโรงเรียนได้เปิดทำการเรียนการสอนมาจวบจนปัจจุบัน ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ได้มีเหตุการณ์ต่างๆ ที่สำคัญต่อโรงเรียนบ้านไร่วิทยา ดังต่อไปนี้

ปีการศึกษา ๒๕๓๑ ได้รับอนุมัติจากกรมสามัญศึกษาเปิดทำการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

ปีการศึกษา ๒๕๓๒ เปิดโรงเรียนสาขาที่ตำบลหนองจอก อำเภอบ้านไร่

ปีการศึกษา ๒๕๓๕ โรงเรียนสาขาได้รับอนุมัติเปิดเปิดทางการใช้ชื่อว่า โรงเรียนหนองจอกประชานุสรณ์

ปีการศึกษา ๒๕๓๙ เข้าร่วมโครงการปฏิรูปการศึกษา

ปีการศึกษา ๒๕๔๐ เข้าโครงการลานกีฬาต้านยาเสพติด

ปีการศึกษา ๒๕๔๐ ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง

### ๓. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย

โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย อุทัยธานี กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามโครงการจัดตั้งโรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช เนื่องในมหามงคลวโรกาสเฉลิมฉลองราชสมบัติ ๕๐ ปี เมื่อวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๓๔

โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศตั้งโรงเรียน เมื่อวันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๘ ใช้ชื่อว่า "โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช ฯ ทรงครองสิริราชสมบัติครบ ๕๐ ปี จังหวัด อุทัยธานี" ต่อมาทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อใหม่ให้ว่า โรงเรียน "กาญจนาภิเษกวิทยาลัย อุทัยธานี" โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย อุทัยธานี เป็นโรงเรียนประเภทประจำและไปกลับ รับนักเรียนแบบสหศึกษา ปัจจุบันโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย อุทัยธานี เปิดรับนักเรียนตั้งแต่ชั้น ม.๑ - ม.๖ โดยมีนายการุณ หุ่นธานี เป็นผู้บริหารโรงเรียน

อย่างไรก็ตาม โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย อุทัยธานี กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีโครงสร้างผู้บริหารโรงเรียนต่อไปนี้

### ๔. โรงเรียนทัพทันอนุสรณ์

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศแต่งตั้งโรงเรียนทัพทันอนุสรณ์ เมื่อวันที่ ๒๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๑๑ ตรงกับวันขึ้น ๕ ค่ำ เดือน ๙ ปีวอก โดยมีความเป็นมา ดังนี้

เมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๑ สมัยนายวิระ กาญจนเกษิน เป็นนายอำเภอ นายศิริ ศรีสุวรรณ เป็นศึกษาธิการ ได้ติดต่อขอที่ดินจากชาวบ้านเพื่อที่จะสร้างโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำอำเภอ ได้ที่ดินมา ๑๐ ไร่ แต่ทางการก็ยังไม่จัดตั้งโรงเรียนแต่อย่างใด จนเวลาล่วงเลยมาถึง ๙ ปี

ต่อมาเมื่อวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๐ ทางอำเภอทัพทัน สมัยนายพรหม ขวัญสกุลเป็นนายอำเภอ นายวินัย หาญสาริกัน เป็นศึกษาธิการ ได้ยื่นเรื่องราวขอตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นประจำ อำเภอ ขึ้นเป็นครั้งแรกแต่เนื่องจากยังไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ คือต้องมีที่ดินถึง ๑๕ ไร่ ฉะนั้นจึงยังมิได้รับอนุมัติ จำเป็นต้องหาที่ดินเพิ่มดังนั้น นายพรหม ขวัญสกุล นายวินัย หาญสาริกัน จึงได้ติดต่อขอที่ดินเพิ่มเติมจากเจ้าของเดิมซึ่งได้อุทิศให้เมื่อปี ๒๕๐๑ โดยมิได้ขัดข้องและมีผู้บริจาคเพิ่มอีก ได้ที่ดินมา ๑๕ ไร่ ๑ งาน ๘๘ ตารางวา และนายอำเภอได้รายงานให้กรมสามัญศึกษาทราบ กรมฯ ก็ได้ส่งเจ้าหน้าที่มาดูสถานที่(ปัจจุบันเป็นที่ว่าการอำเภอทัพทัน) และให้นายอำเภอสร้างอาคารเรียนชั่วคราว ขนาด ๓ ห้องเรียนเพื่อเตรียมเปิดให้ทันปีการศึกษา ๒๕๑๑

วันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๑๐ ทางอำเภอได้จัดฉายภาพยนตร์เพื่อเก็บเงินสร้างอาคารเรียน ภาพยนตร์ที่ฉายในคืนนั้นคือ เรื่อง "มดแดง" ซึ่งต่อมาคำว่า "มดแดง" จึงได้กลายมาเป็นสมญาของโรงเรียนทัพทันอนุสรณ์ คือคนส่วนมากจะเรียกโรงเรียนทัพทันอนุสรณ์ว่า "โรงเรียนมดแดง" ได้เงินมาประมาณ ๑๐,๐๐๐ บาท และสร้างอาคารเรียนเสร็จเมื่อวันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๑๑

โรงเรียนเปิดรับสมัครนักเรียนชั้น ม.ศ.๑ ได้นักเรียน ๔๗ คน แต่เมื่อถึงกำหนดเปิดเรียนภาคต้น กระทรวงศึกษาธิการก็ยังมิได้อนุมัติให้ตั้งโรงเรียน นักเรียนก็แยกย้ายกันไปเรียนที่อื่นหมดจนต่อมาเมื่อวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๑๑ ทางอำเภอได้เรียกนักเรียนกลับมาได้นักเรียน ๑๖ คนและ

อาศัยอาคารเรียนของโรงเรียนวัดทัพทันทำการสอน ได้ครูมา ๒ คน คือ นายเอี่ยม แสงแก้วและนายสมคิด ไทยกิม ซึ่งเป็นครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มาทำการสอนเป็นครั้งแรก

จนถึงวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๑๑ กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศตั้งโรงเรียนอย่างเป็นทางการประกอบกับอาคารเรียน จึงย้ายนักเรียนมาเรียนที่โรงเรียนทัพทันอนุสรณ์ (ที่ว่าการอำเภอปัจจุบัน)

ในปี พ.ศ. ๒๕๑๓ กรมสามัญศึกษามีแผนงานที่จะขยายงานด้านมัธยมศึกษาให้กว้างขวางขึ้น และได้ตั้งเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับที่ดินโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำอำเภอไว้ว่าควรมีที่ดินอย่างน้อย ๓๕ ไร่ ดังนั้นนายเสวก ไหลสกุล กำนันรัตน อยู่สุข จึงได้ติดต่อขอซื้อที่ดินในหมู่บ้านตาลแถวจากนางภู นายผ่อง เหมือนการ และได้บริจาค ได้ที่ดินมา ๕๖ ไร่ ๒๔ วา

ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ นายก่อ สวัสดิพานิช อธิบดีกรมสามัญได้มาเยี่ยมโรงเรียน และได้มาดูสถานที่ที่หาไว้ เห็นว่าที่เก่าไม่พอขยายแน่ จึงให้ย้ายโรงเรียนมาสร้างใหม่ คือ อาคารพ้องณภาพปัจจุบันเสร็จเมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๕ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๑๕ ได้ย้ายโรงเรียนจากเดิมมาอยู่โรงเรียนใหม่ (ที่ปัจจุบัน)

ในปี ๒๕๑๗ นายเสวก ไหลสกุล ได้เล็งเห็นว่าการขยายตัวของโรงเรียนและมีความจำเป็นต้องใช้สถานที่ก่อสร้างอาคาร แต่บริเวณโรงเรียนมีต้นไม้ใหญ่ปกคลุมมากสมควรที่จะสงวนไว้คิดจะซื้อที่นาที่ติดกับโรงเรียน โดยได้ประชุมผู้ปกครองและชาวตลาดทัพทัน ซึ่งก็ได้รับการเห็นด้วยจึงซื้อที่นาที่ติดกับโรงเรียน จึงซื้อที่นาเพิ่มอีก ๖๑ ไร่ ปัจจุบันโรงเรียนมีที่ดิน ๑๑๘ ไร่ ๑ งาน ๙ ตารางวา โรงเรียนได้ขยายตัวขึ้นเรื่อย ๆ จนในปี พ.ศ. ๒๕๒๓ ได้รับอนุมัติให้เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (มัธยมศึกษาปีที่ ๔ - ๕)

วันที่ ๑ ธันวาคม ๒๕๕๔ สำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ได้มีคำสั่งแต่งตั้งให้นางนภลัย สงวนวงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งนาวิทยา มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการแทนจนถึงปัจจุบัน ดังแผนภาพแสดงโครงสร้างผู้บริหารโรงเรียนต่อไปนี้<sup>๑๗๒</sup>

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยมีความน่าสนใจในการวิจัยการพัฒนาระบบผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวพระพุทธศาสนา

สรุปโดยภาพรวมการศึกษาสภาพทั่วไปของการบริหารตัวอย่างการบริหารงานโดยยึดตามแนวทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษากำหนดไว้ ๔ งาน คือ ๑. งานบริหารวิชาการ ๒. งานบริหารบุคคล ๓. งานบริหารการเงิน งบประมาณ ๔. งานบริหารทั่วไป

จากการทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ กระทรวงศึกษาธิการ โครงสร้างดังกล่าวมีความสำคัญสามารถมองเห็นถึงเรื่องการปฏิบัติงานสั่งการในการสื่อสารในองค์กรตามบทบาทหน้าที่เป็นกระบวนการที่มนุษย์เชื่อมโยงความนึกคิดและความรู้สึกให้ถึงกันเพื่อให้เกิดการตอบสนองในเชิงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลกระทบต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล และเป็นเครือข่ายองค์กร หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กร

<sup>๑๗๒</sup> เอกสารข้อมูลโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๒๕๕๗.

## ๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ๒.๘.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำได้ศึกษาในประเด็นที่ใกล้เคียง ดังนี้  
**เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ** ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์  
 ผลการวิจัย พบว่า

๑. ลักษณะภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน พบว่า ภาวะผู้นำควรมุ่งเป้าหมายในการเป็นผู้นำที่ใช้หลักไตรสิกขาเพื่อก่อให้เกิดความเจริญในศีล สมาธิ ปัญญา เพื่อบ่มงู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รองลงมาคือเป็นผู้นำที่ใช้หลักธรรมาภิบาล ผู้นำแบบเครือข่าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการมีส่วนร่วม ผู้นำที่ขอคำปรึกษา ผู้นำแบบออกคำสั่ง และเป็นผู้นำที่ไม่มีความชัดเจนในการตัดสินใจ

๒. หลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธ พบว่า หลักธรรมและหลักปฏิบัติทางพระพุทธศาสนาที่มีส่วนในการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในสังคมปัจจุบัน ได้แก่ หลักเบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปริสธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา โดยหลักพุทธธรรมเหล่านี้เป็นคุณธรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อก่อให้เกิดความเจริญในศีล สมาธิ ปัญญา

๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ต้องนำหลักพุทธธรรม คือหลักเบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปริสธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา ตามตัวแบบ Synthesis Model มาบูรณาการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้นำให้สมบูรณ์ด้วยศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นกระบวนการพัฒนา มนุษย์ทั้งทางกาย วาจา ทางจิตใจ อารมณ์และสติปัญญา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน เพื่อบ่มงู่เป้าหมายองค์กรด้วยความมีคุณภาพและคุณธรรม<sup>๑๗๓</sup>

**วีรพร เชื้ออ่ำ** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการวิจัยพบว่า

๑. บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุดรองลงมาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามลำดับ

๒. รูปแบบการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้น มีโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของชุมชน ได้แก่ การเมืองการปกครองสังคมและวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจของชุมชน ปัจจัยด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ บทบาทหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายงบประมาณภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร บุคลากร ปัจจัยด้านโรงเรียน ได้แก่ การ

<sup>๑๗๓</sup> เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ, “การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
 ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๗).

ดำเนินงานของโรงเรียน ทัศนคติของครูที่มีต่อการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ คุณลักษณะของผู้บริหาร กับการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ การมีส่วนร่วมในการบริการงานบุคคล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานร่วมกันในการบริหารงานทั่วไป การมีส่วนร่วมในการบริหารงานงบประมาณ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์โดยรูปแบบการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี<sup>๑๗๔</sup>

**บรรจบ บุญจันทร์** ได้วิจัยเรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ๑) ระดับภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี และระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัย พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีเพียงปัจจัยสมรรถนะทางเทคโนโลยีที่อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบจำแนกตามเพศ และอายุ พบว่า ทุกปัจจัยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์เป็นผู้บริหารพบว่า ปัจจัยด้านการบูรณาการเทคโนโลยีระหว่างกลุ่มประสบการณ์เป็นผู้บริหาร ๑-๙ ปี และ กลุ่มประสบการณ์เป็นผู้บริหาร ๑๙-๔๐ ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ทุกกลุ่มขนาดสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกปัจจัย ๒) โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบสุดท้ายปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (๑) อิทธิพลทางตรง มี ๔ ปัจจัย คือ ปัจจัยการพัฒนาวิชาชีพด้านเทคโนโลยี ปัจจัยวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี ปัจจัยการบูรณาการเทคโนโลยี และปัจจัยสมรรถนะทางเทคโนโลยี(๒) อิทธิพลทางอ้อมมี ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะทางเทคโนโลยีที่ส่งผ่านปัจจัยการพัฒนาวิชาชีพด้านเทคโนโลยีและปัจจัยการบูรณาการเทคโนโลยี และปัจจัยการพัฒนาวิชาชีพด้านเทคโนโลยีที่ส่งผ่านปัจจัยการบูรณาการเทคโนโลยี และ (๓) อิทธิพลรวมมี ๔ ปัจจัย คือปัจจัยวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี ปัจจัยการพัฒนาวิชาชีพด้านเทคโนโลยี ปัจจัยการบูรณาการเทคโนโลยีและปัจจัยสมรรถนะทางเทคโนโลยี<sup>๑๗๕</sup>

**วิมล จันทร์แก้ว** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่า ๑) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ มี ๕ ขั้นตอน ดังนี้ ๑.๑) การวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา ๑.๒) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ ๑.๓) การทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ ๑.๔)

<sup>๑๗๔</sup> วัชรพร เชื้ออ่ำ, การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต**, (การบริหารการศึกษา วิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๔).

<sup>๑๗๕</sup> บรรจบ บุญจันทร์, โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔).

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และ ๑.๕) การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ๒) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนามี ๕ คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำ การเรียนรู้แบบทีม ผู้นำ ของผู้นำ ผู้นำ ที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำ การบริหารความเสี่ยง และผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ๓) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานทั้ง ๔ กลุ่มงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ๔) ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และ ๕) ครูผู้สอนและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก<sup>๑๗๖</sup>

**ปัทม ปฎิพัฑฒ** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัย พบว่า

๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี ๖ องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดานความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน

๒. องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ๘ องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยาภาศและสิ่งแวดล้อมของสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาภายใน

๓. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>๑๗๗</sup>

**ประสิทธิ์ เขียวศรี** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ มีจำนวน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านความรู้ ๒) ด้านทักษะ ๓) ด้านทัศนคติ ๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ ๕) ด้านบุคลิกภาพวิธีการพัฒนาคุณลักษณะ จำนวน ๒๔ วิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ การบรรยาย การอภิปราย เป็นคณะกรรมการสัมมนา การระดมสมอง การเรียนรู้ทางไกล การศึกษาดูงาน การฝึกงานการสอนงานการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการการแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ ช่วยสอนการเรียนรู้แบบออนไลน์ เกมการบริหาร กรณีศึกษา การฝึกประสาทสัมผัส กิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมการพัฒนาจิตคุณลักษณะภาวะผู้นำ และวิธีการพัฒนานา มาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีองค์ประกอบ ๘ ประการ ได้แก่ ๑) หลักการ ๒) วัตถุประสงค์ ๓) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ๔) การดำเนินการพัฒนา ๕) การประเมินผลหลังการพัฒนา ๖) การ

<sup>๑๗๖</sup> **วิมล จันท์แก้ว**, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, คณะศึกษาศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๕๕).

<sup>๑๗๗</sup> **ปัทม ปฎิพัฑฒ**, “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

ปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ ๗) การนำเสนอผลการวิจัย และ ๘) การประเมินผลและการติดตามผล<sup>๑๗๘</sup>

**นเรศ บุญช่วย** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา” ผลการวิจัย พบว่า โมเดลองค์ประกอบแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และองค์ประกอบ ๘ องค์ประกอบกับตัวชี้วัดมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและเอกชน รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาในเขตพื้นที่ ๘ จังหวัด ภาคตะวันออกมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ส่วนผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษารางวัลครูสภาโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารรางวัลครูสภามีระดับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอในลักษณะของคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมี ๘ องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีความเป็นผู้นำ การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติด้านบวก การมีความสามารถในการปรับตัว การมีความรู้และความสามารถทางวิชาชีพ การมีบุคลิกภาพที่ดี และการมีความสามารถในการสื่อสาร โดยมีลักษณะเป็นเอกสารประกอบการฝึกทักษะด้วยตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง และคำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนา ประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติแยกออกเป็น ๒ หัวข้อย่อย คือ ๑. ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ และ ๒. การประชุมเชิงปฏิบัติการ<sup>๑๗๙</sup>

จากการทบทวนงานวิจัยสรุปได้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ที่สอดคล้องได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำควรมุ่งเป้าหมายในการเป็นผู้นำที่ใช้หลักไตรสิกขาเพื่อก่อให้เกิดความเจริญในศีล สมาธิ ปัญญา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รองลงมาคือเป็นผู้นำที่ใช้หลักธรรมมาภิบาล ผู้นำแบบเครือข่าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการมีส่วนร่วม ผู้นำที่ขอคำปรึกษา ผู้นำแบบออกคำสั่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประเด็นที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ดังตาราง

<sup>๑๗๘</sup> ประสิทธิ์ เขียวศรี. “การเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.” *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, การบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔).

<sup>๑๗๙</sup> นเรศ บุญช่วย, “ แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕).

ตารางที่ ๒.๒๒ สรุปประเด็นหลักที่นักวิชาการทำการศึกษาเกี่ยวกับหลักงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร

| นักวิชาการ                      | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง. (๒๕๕๗) | ๑. ภาวะผู้นำควรมุ่งเป้าหมายในการเป็นผู้นำ<br>๒. ผู้นำแบบเครือข่าย<br>๓. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>๔. ผู้นำในการมีส่วนร่วม                                                                                                   |
| วีรพร เชื้ออ่ำ. (๒๕๕๔)          | ๑. สภาพแวดล้อมและปัจจัยด้านองค์กร<br>๒. การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ<br>๓. ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร บุคลากร                                                                                                   |
| บรรจบ บุญจันทร์. (๒๕๕๔)         | ๑. ระดับภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี<br>๒. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิง<br>๓. เทคโนโลยีของผู้บริหาร<br>๔. อิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี                                                                              |
| วิมล จันทร์แก้ว. (๒๕๕๕)         | รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ มี ๕ ขั้นตอน และคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา มี ๕ คุณลักษณะ |
| ปิลัญ ปฎิพินาคม. (๒๕๕๐)         | ๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี ๖ องค์ประกอบ<br>๒. องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ๘ องค์ประกอบ<br>๓. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา                                  |
| ประสิทธิ์ เขียวศรี. (๒๕๔๔)      | คุณลักษณะภาวะผู้นำ มีจำนวน ๕ ด้านได้แก่ ๑) ด้านความรู้ ๒) ด้านทักษะ ๓) ด้านทัศนคติ ๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ ๕) ด้านบุคลิกภาพ<br>วิธีการพัฒนาคุณลักษณะ จำนวน ๒๔ วิธี                                                    |
| นเรศ บุญช่วย. (๒๕๕๕)            | ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษารางวัลครูสภาโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่าง                                                                                                               |

## ๒.๘.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารได้ศึกษาในประเด็นที่ใกล้เคียง ดังนี้

**ทัศนีย์ เจนวิถีสุข** ได้วิจัยเรื่อง “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม” ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารที่มีผลมากในการส่งผลกระทบต่อกระเทือนถึงสังคมหรือมีส่วนเกี่ยวข้องสนับสนุน หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคม คือ การสื่อสารมวลชน ส่วนการสื่อสารกับตนเองและการสื่อสารกับบุคคลอื่น ทั้งในระดับปัจเจกและระดับสังคม เป็นการสื่อสารที่มีอิทธิพลและสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงสังคม โดยการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลง ด้านพฤติกรรมของสังคมเป็นสำคัญ ทั้งในระดับปัจเจก และระดับสังคมในลักษณะการร่วมกันเป็นสังคมโดยรวม องค์ความรู้เกี่ยวกับหลักการและแนวทางปฏิบัติด้านการสื่อสารเชิงพุทธที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมที่สังเคราะห์ได้จากการศึกษา มีหลักการ และแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ คือ สื่อสารด้วยสติ บนพื้นฐานของความเข้าใจและเคารพในตนเองและผู้อื่น บนหลักการของเหตุผล และผลตามความเป็นจริง ก่อให้เกิดปัญญา สร้างสรรค์ และนำไปสู่การกระทำที่ดีงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น การสื่อสารเชิงพุทธนี้เป็นดังเช่นมรรควิธีที่เป็นเหตุนำไปสู่ผล คือการเปลี่ยนแปลงสังคมในทางที่เป็นประโยชน์สุข โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากภายในตนเองของบุคคล แล้วกระจายไปสู่สังคม<sup>๑๘๐</sup> การสื่อสารกับตนเองและการสื่อสารกับบุคคลอื่น เป็นการสื่อสารที่ไม่อาจแยกจากกันได้โดยเด็ดขาด และเกี่ยวข้องกับสัมมาทิฐิ โดยมีรูปแบบและกระบวนการ คือ ทำการสื่อสารกับบุคคลอื่น (ปรโตโมสะ) ทำการสื่อสารกับตนเอง (โยนิโสมนสิการ) ทำการสื่อสารตามแนวทาง หลักการและแนวทางปฏิบัติด้านการสื่อสารเชิงพุทธที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมที่สังเคราะห์ได้จากการศึกษา มีหลักการและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ คือ สื่อสารด้วยสติ บนพื้นฐานของความเข้าใจและเคารพในตนเองและผู้อื่น บนหลักการของเหตุและผลตามความเป็นจริง ก่อให้เกิดปัญญา สร้างสรรค์ และนำไปสู่การกระทำที่ดีงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น การสื่อสารเชิงพุทธนี้เป็นดังเช่นมรรควิธีที่เป็นเหตุนำไปสู่ผล คือ การเปลี่ยนแปลงสังคมในทางที่เป็นประโยชน์สุข โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากภายในตนเองของบุคคล แล้วกระจายไปสู่สังคม

**ดวงพร คำบุญวัฒน์** ได้วิจัยเรื่อง “งานวิจัยและพัฒนาการสื่อสารสุขภาพของท้องถิ่น” พบว่า ผลการวิจัย ภาคสื่อสารมวลชน หน่วยงานสุขภาพ สถาบันการศึกษา และประชาคมสุขภาพ จำนวน ๑๐๐ คน ส่วนใหญ่มาจากสายประชาสังคม ทำงานสื่อสารสุขภาพเป็นงานรอง ส่วนใหญ่สื่อสารผ่านสื่อเสียง ได้แก่ หอกระจายข่าว/เสียงตามสาย และ วิทยุชุมชน สนใจประเด็นสุขภาพที่ส่งผลกระทบต่อคนจำนวนมาก นิยมใช้ข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐ รองลงมาคือ แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ปัญหาในการทำงานคือ ความไม่พร้อมด้านความรู้/ทักษะการสื่อสาร ข้อมูล และแหล่งข้อมูล สำหรับกลุ่มผู้สนับสนุนการสื่อสารสุขภาพ ประกอบด้วยผู้บริหารและผู้นำจาก ๓ ภาคส่วน ได้แก่ องค์กรสุขภาพ (ทั้งภาครัฐและเอกชน) องค์กรสื่อสารมวลชนท้องถิ่น และ แกนนำประชาสังคมสุขภาพ มีจำนวนทั้งสิ้น ๑๘๑ รับรู้ ร่วมให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อการกำหนดแนวทางการดำเนินงานสื่อสารสุขภาพของจังหวัด ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของ นสส. ทำให้ได้ กิจกรรมเสริมสร้างศักยภาพ (จังหวัดละ ๕ กิจกรรม) กิจกรรมที่ได้รับความนิยมสูงคือ การเสริมศักยภาพด้านการพูด ควรมีบทบาทร่วมสร้าง

<sup>๑๘๐</sup>สาวทัศนีย์ เจนวิถีสุข, “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

เสริม เฝ้าระวัง ป้องกัน และแก้ปัญหาสุขภาพของคนในท้องถิ่น เป็นสื่อกลางข้อมูลสุขภาพที่คนท้องถิ่นสามารถเข้าถึงได้สะดวก และหนุนเสริมงานของภาครัฐ นสส.ควรมีใจรัก ทักษะที่ดีต่องาน และชุมชน จิตสาธารณะ มนุษย์สัมพันธ์ เชื่อมมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความคิดริเริ่ม สามารถจัดระบบความคิด ทักษะการสื่อสาร พัฒนาตนเองตลอดเวลา และ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างด้านสุขภาพ<sup>๑๘๑</sup>

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารกับประเด็นที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ดังตาราง

**ตารางที่ ๒.๒๓** สรุปประเด็นหลักวิชาการทางการศึกษาเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร

| นักวิชาการ                      | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สาวทัศนีย์ เจนวิถีสุข<br>(๒๕๕๔) | ๑. การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม<br>๒. การสื่อสารมวลชน<br>๓. การสื่อสารกับตนเอง<br>๔. การสื่อสารกับบุคคลอื่น<br>๕. แนวทางปฏิบัติที่สำคัญ คือ สื่อสารด้วยสติ                                                                                  |
| ดวงพร คำณวนวัฒน์,<br>(๒๕๕๐)     | ๑. พัฒนาการสื่อสารสุขภาพ<br>๒. สื่อสารผ่านสื่อเสียง ได้แก่ หอกระจายข่าว<br>๓. เสียงตามสาย และ วิทยุชุมชน<br>๔. ทักษะที่ดีต่องานและชุมชน จิตสาธารณะ<br>๕. มนุษย์สัมพันธ์<br>๖. ทักษะการสื่อสาร พัฒนาตนเองตลอดเวลา<br>๗. มีการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง |

### ๒.๘.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรม

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา พบว่ามีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้ ดังนี้

**นายทวีศักดิ์ ทองทิพย์** ได้ทำการศึกษาการวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักไตรสิกขาของโรงเรียนวัดพระพุทธบาทเขากระโดง อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์” พบว่า

๑) ด้านปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ คือ หลักการนำรูปแบบไตรสิกขาไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ ๒ ประการให้เกิดขึ้นมาก่อน ได้แก่ (๑) โปรโตโมสะ คือ องค์ประกอบฝ่ายภายนอก เป็นปัจจัยทางสังคม เรียกว่า ๑) ว่าวิธีการแห่งศรัทธา ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ องค์ประกอบซึ่งต้องจัดดำเนินการให้มีขึ้นก่อนดำเนินการจัดการศึกษา (๒) โยนิโสมนสิการ คือ องค์ประกอบฝ่ายภายใน เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล เรียกว่า ๑) ว่าวิธีการแห่งปัญญา ซึ่งได้แก่ การทำความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานในทุกขั้นตอนอย่างถูกต้องจนเกิดเป็นสัมมาทิฐิ

<sup>๑๘๑</sup> ดวงพร คำณวนวัฒน์, “รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยและพัฒนาการสื่อสารสุขภาพของท้องถิ่นและพัฒนาศาสนาสุขภาพของท้องถิ่น”, **วิจัยและพัฒนา**, (สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๐).

ก่อนแล้วจึงเข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามหลักไตรสิกขาต่อไป ด้านปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิที่โรงเรียนวัดพระพุทธบาทเขากระโดงได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม คือ ด้านบุคลากร ด้านระบบบริหาร ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านอุปกรณ์การศึกษา และด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานและสวัสดิการ

๒) ด้านกระบวนการพัฒนาตามหลักไตรสิกขา คือ การนำเอาปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ อันเป็นทรัพยากรทางการบริหารมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ด้านกระบวนการพัฒนาตามหลักไตรสิกขา ที่โรงเรียนวัดพระพุทธบาทเขากระโดงได้มีการดำเนินการอยู่อย่างเป็นรูปธรรมมีดังนี้ คือ ด้านการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักไตรสิกขา ด้านบรรยากาศและปฏิสัมพันธ์ที่เป็นกัลยาณมิตร และด้านกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน

๓) ด้านผลสำเร็จที่เกิดจากการใช้หลักไตรสิกขาในการบริหารสถานศึกษา มีดังนี้ คือ (๑) ด้านสถานศึกษา ได้มีความพร้อมในด้านทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ องค์ประกอบ เช่น บุคลากร ระบบบริหาร วิชาการ งบประมาณ อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม สื่อและแหล่งการเรียนรู้ อุปกรณ์การศึกษา สาธารณูปโภคพื้นฐานและสวัสดิการอย่างพอเพียง และ (๒) ด้านชุมชน โรงเรียนได้รับความไว้วางใจจากชุมชน เห็นได้จากในแต่ละปีการศึกษาผู้ปกครองจะส่งนักเรียนเข้ามาเรียนกับทางโรงเรียนวัดพระพุทธบาทเขากระโดงเพิ่มมากขึ้น<sup>๑๘๒</sup>

**ประทีป พิชทองกลาง** ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการปฎิภาสเชิงพุทธตามหลักกัลยาณมิตร” ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ กัลยาณมิตร คือ ผู้เป็นต้นแบบแห่งความดีงามทั้งในด้านกายกรรม วาจกรรม และมโนกรรม มีกายสุจริต วาจาสุจริต มโนสุจริตเป็นผู้มีคุณสมบัติพร้อมแห่งการแนะนำประโยชน์สุขแก่ผู้อื่น กัลยาณมิตรเป็นปัจจัยเบื้องต้นแห่งการพัฒนาชีวิตในทุกๆ ระดับ โดยมีพุทธพจน์ยืนยันอย่างหนักแน่นถึงความสำคัญของกัลยาณมิตรในการตั้งอยู่ในกุศลธรรม ตลอดถึงเป็นเหตุปัจจัยแห่งอริยมรรคมีองค์ ๘ ซึ่งเป็นวิถีทางอันประเสริฐในพุทธศาสนา

ส่วนการบูรณาการรูปแบบการปฎิภาสตามแนวคิดจิตวิทยาและตามหลักพระพุทธศาสนา ทำให้ได้พบรูปแบบการปฎิภาสเชิงพุทธ ได้แก่ ๑) จุดมุ่งหมายของการปฎิภาส มี ๓ ประการ คือ (๑) สกตปัญหา (๒) เยียวยาคนทุกข์ (๓) เพิ่มสุขยั่งยืน ๒) คุณลักษณะของพระพุทเจ้าในการปฎิภาส คือ (๑) พระบุคลิกภาพขึ้นตา (๒) พระวาจาขึ้นใจ (๓) พระหฤทัยมั่นคง (๔) วางพระองค์สม่ำเสมอ (๕) คั่นใจความแตกต่าง (๖) วางพระกรุณาในหมู่สัตว์ ๓) กระบวนการปฎิภาสเชิงพุทธ มี ๕ ขั้นตอน คือ ๑) สร้างสัมพันธภาพ ๒) สำนวจตนเพื่อเข้าใจปัญหา สืบสาวหาสาเหตุ ๓) ขึ้นปฎิภาส ๔) ลงมือปฏิบัติ ๕) ติดตามผล การปฎิภาสเชิงพุทธเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ช่วยปลุกพลังทางปัญญาของพุทธบริษัทให้ตื่นรู้ และเบิกบานในการดำเนินชีวิต สามารถสลัดออกจากทุกข์ได้ด้วยตนเองอย่างสิ้นเชิง

สำหรับรูปแบบการปฎิภาสเชิงพุทธตามหลักกัลยาณมิตร (KALYANAMITRA Model) มีกระบวนการปฎิภาส ๔ ขั้นตอน (๔ ส) ได้แก่ ๑) สร้างศรัทธา (Faith Development) ๒) สนทนาเปิดใจ (Mental Development) ๓) เสริมธรรมเสริมปัญญา (Wisdom Development) ๔) แสวงหาสันติ (Peace Development) โดยมีแนวปฏิบัติ ๑๒ ประการ ของผู้ให้การปฎิภาส

<sup>๑๘๒</sup> นายทวีศักดิ์ ทองทิพย์, “การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักไตรสิกขาของโรงเรียนวัดพระพุทธบาทเขากระโดง”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

และ ผู้ขอรับการปรึกษา ได้แก่ ๑) เพียบพร้อมด้วยปัญญา (Knowledgeable) ๒) ปฏิพานาเลื่อมใส (Analytic Insight) ๓) ผู้นำจิตใจแห่งการภาวนา (Leadership) ๔) จิตอาสาเกื้อกูล (Yearning on volunteering) ๕) เกื้อหนุนความคิด (Advocating ideas) ๖) ร่วมจิตแก้ปัญหา (Noble Truth) ๗) มุ่งมั่นพัฒนาดน (Ambition) ๘) ดำรงชนม์ตามมรรคา (Middle Ways) ๙) วิปัสสนาเสริมชีวิต (Insight Development) ๑๐) กระบวนการคิดแบบคาย (Thinking Wisely) ๑๑) เดินตามสายสัมมาสติ (Right Mindfulness) ๑๒) มิจฉาทิฏฐิมุ่งปหาน (Abandoning wrong view)

องค์ความรู้สำคัญที่ได้จากการวิจัยเรื่องรูปแบบการปรึกษาเชิงพุทธตามหลักกัลยาณมิตร ครั้งนี้ มี ๒ ประการ คือ ๑) รูปแบบกัลยาณมิตร (KALYANAMITRA Model) ซึ่งนำเสนอแนวปฏิบัติ ๑๒ ประการ ของการปรึกษาทั้งส่วนของผู้ให้การปรึกษาและผู้ขอรับการปรึกษา อันตั้งอยู่บนฐานของความเป็นกัลยาณมิตร คือ ปรีโธโส และโยนิโสมนสิการ และ ๒) กระบวนการของการปรึกษาเชิงพุทธตามหลักกัลยาณมิตร ๔ ขั้นตอน เรียกว่า ๔ ส Model คือ ๑) สร้างศรัทธา ๒) สนทนาเปิดใจ ๓) เสริมธรรมเสริมปัญญา และ ๔) แสวงหาสันติ<sup>๑๘๓</sup>

**ฉาน ตรรกวิจารณ์** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” พบว่า แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมีพุทธธรรมเป็นฐานคิดในการพัฒนา โดยมีพุทธเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้และอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนาโดยมีเป้าหมายการพัฒนา ๒ ระดับ คือ ระดับโลกียธรรมและระดับโลกุตระธรรม ส่วนปรัชญาในการพัฒนานั้นตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่ามนุษย์สามารถพัฒนาได้ พุทธธรรมมีเป้าหมายที่การพัฒนาปรับปรุงมนุษย์ใช้ปัญหาของมนุษย์คือ “ทุกข์” เป็นตัวตั้ง ใช้หลักธรรม อริยสัจ ๔ เป็นหลักคิดในการพัฒนา และมีการคิดเชิงระบบสำหรับเป้าหมายในการพัฒนานั้นจะมีสามประการ คือ (๑) ทำให้มนุษย์มีความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ (๒) มีจริยธรรมคุณธรรมในการดำรงชีวิต และ (๓) พัฒนาไปสู่ระดับสูงสุดคือการพ้นทุกข์อย่างสิ้นเชิง สู่ภาวะนิพานหรือนิโรธ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมี ๓ องค์ประกอบการพัฒนา คือ การพัฒนาระดับบุคคล ระดับกลุ่มและการพัฒนาในระดับองค์กร เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพุทธมีปฏิสัมพันธ์กับบริบทจึงทำให้องค์การที่เป็นระบบใหญ่ต้องมีเป้าหมายขององค์การที่เศรษฐกิจแบบพอเพียงมีพุทธเศรษฐศาสตร์เป็นแนวทางของระบบเศรษฐกิจมีกระบวนการพัฒนาที่ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาเพื่อผลงาน กระบวนการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้กระบวนการพัฒนาโลกียธรรมและกระบวนการพัฒนาระดับโลกุตระธรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลและระดับองค์การจะมีตัวแบบในการพัฒนาซึ่งสามารถใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธได้ด้วย<sup>๑๘๔</sup>

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปความได้ว่า ในสังคมไทยปัจจุบัน ๓ ด้าน คือ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และ ด้านการเมืองการปกครอง ดังนั้นคุณสมบัติของผู้นำตามหลักพุทธธรรมมา

<sup>๑๘๓</sup> นายประทีป พิชทองหลาง, “รูปแบบการปรึกษาเชิงพุทธตามหลักกัลยาณมิตร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

<sup>๑๘๔</sup> ฉาน ตรรกวิจารณ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ : วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : วิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

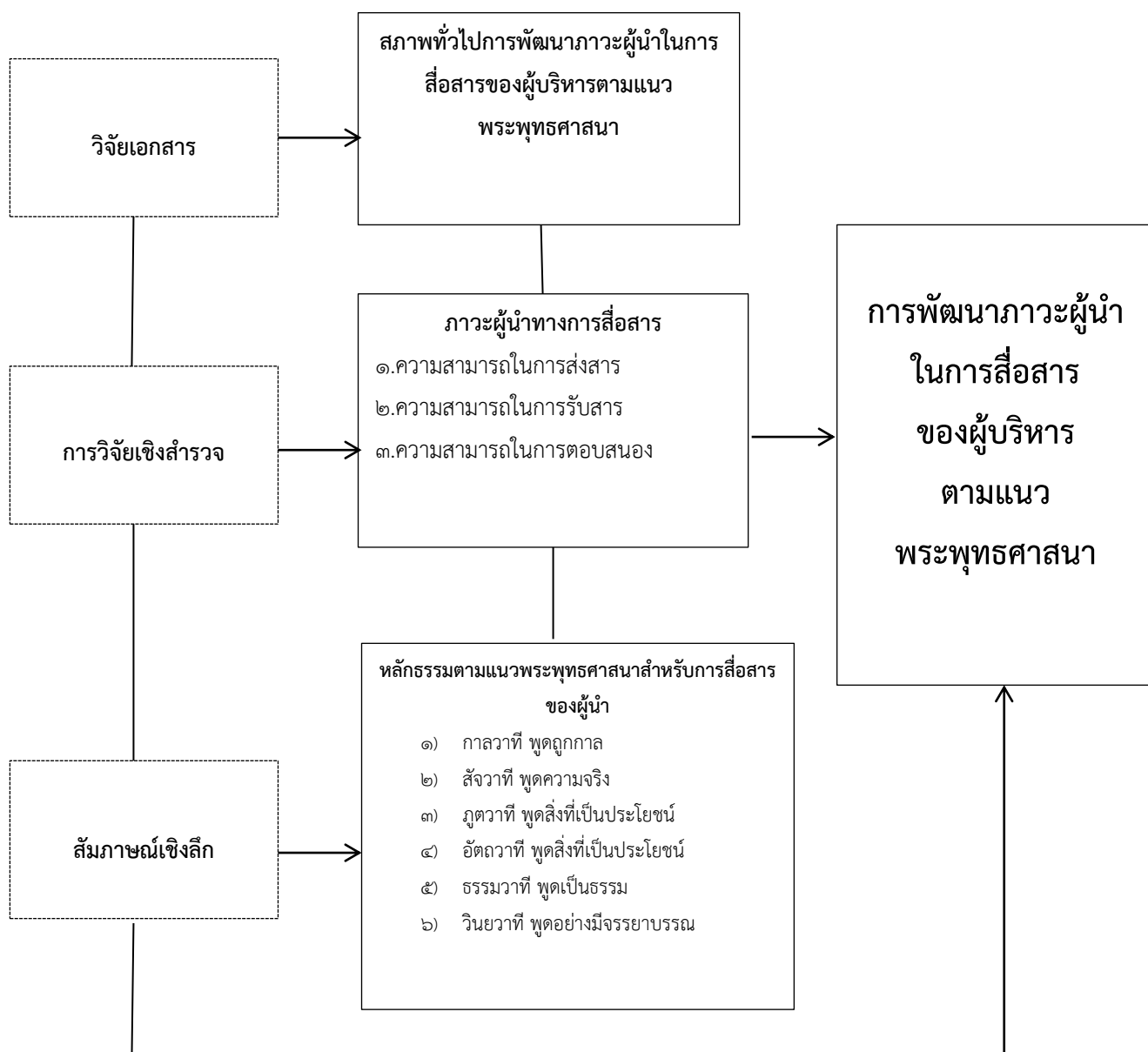
ใช้ในสังคมไทยด้านสังคมนั้น โดยผู้นำต้องรอบรู้หลักการดำรงชีวิตของประชาชนในสังคมสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร อนุรักษ์และส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีงามด้วยการสื่อสาร

**ตารางที่ ๒.๒๔** สรุปประเด็นหลักที่นักวิชาการทำการศึกษาเกี่ยวกับหลักงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร

| นักวิชาการ                 | แนวคิดหลัก                                                                                                                                     |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ทวีศักดิ์ ทองทิพย์. (๒๕๕๔) | ๑. ด้านปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ<br>๒. ด้านกระบวนการพัฒนาตามหลักไตรสิกขา<br>๓. ผลสำเร็จที่เกิดจากการใช้หลักไตรสิกขา                                  |
| ประทีป พิชทองกลาง. (๒๕๕๔)  | ๑. รูปแบบการปรึกษาเชิงพุทธ<br>๒. รูปแบบกัลยาณมิตร<br>๓. ต้นแบบแห่งความดีงามทั้งในด้านกายกรรม<br>๔. การปรึกษาเชิงพุทธ<br>๕. เสริมธรรมเสริมปัญญา |
| ฉาน ธรรมวิจารณ์. (๒๕๕๔)    | ๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>๒. พุทธธรรมเป็นฐานคิดในการพัฒนา<br>๓. การพัฒนาระดับบุคคล<br>๔. การพัฒนาในระดับองค์การ                     |

## ๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางพระพุทธศาสนา ประเด็นกรอบแนวคิดจากสภาพทั่วไปในการสื่อสารของผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร มีเจตคติที่ดี เข้าใจกันได้ดีที่สุดนั้นมีพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรมเหมือนกัน ทั้งผู้รับและผู้ส่งประกอบด้วย ผู้ส่งสาร ข่าวนสาร ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับสาร ทฤษฎีและหลักธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำไปสู่ทิศทางหรือเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้อย่างประสบผลสำเร็จ ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑๒ กรอบแนวความคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

จากการทบทวนกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสม อธิบายดังนี้

๑. กรอบแนวคิดสภาพทั่วไปการพัฒนภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร จากการวิจัยครั้งนี้ใช้หลักการภาวะผู้นำการสื่อสารสภาพทั่วไปทบทวนผู้บริหารสถานศึกษาในด้านวิชาชีพหรือประสบการณ์สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปตามแนวทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สภาพทั่วไปการพัฒนภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร กล่าวคือ ๑. ผู้ส่งสาร (Source) การสื่อสารจะทำหน้าที่ในการส่งสารหรือเป็นแหล่งกำเนิดสารเกี่ยวกับประเด็นเรื่องนั้นๆ ของผู้บริหาร ๒. ข่าวสาร (Message) การกำหนดประเด็นเรื่องที่ถูกนำเสนอออกมาจากผู้ส่งสารผ่าน

การใช้ภาษา ได้แก่ ส่วนแรก คือ วัจนภาษา ๓. ช่องทางการสื่อสาร (Channel) ทำหน้าที่นำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ซึ่งช่องทางของสื่อจะมีพัฒนาการจากสื่อดั้งเดิมอันมีกระบวนการในการส่งสาร ๔. ผู้รับสาร (Receiver) บุคคล กลุ่มบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ตลอดจนพฤติกรรมและผลกระทบต่อบุคคล ซึ่งจัดเป็นความรู้ในแง่ของความรู้สึกนึกคิดที่สำคัญเป็นอย่างมาก

๒. กรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางการสื่อสารเป็นเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารผู้วิจัยสามารถใช้หลักการ ได้ดังนี้

๑. มีความรู้ความสามารถ ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ประกอบขึ้นเป็นในการสื่อสารได้แก่ ๑) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร ๒) บรรยากาศขององค์กร ๓) ลักษณะของบทบาทหน้าที่ และ ๔) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. มีทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำ มีความเชี่ยวชาญสามารถในการพูด มีจิตวิทยาการสูง การรอบรู้ขั้นตอนนี้ใช้เป็นการพัฒนาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกได้ ผู้วิจัยจัดแบ่งออกเป็น ๒ มิติใหญ่ๆ ได้แก่ สื่อสารมุ่งกิจสัมพันธ์ ซึ่งเกี่ยวกับงานที่เป็นภารกิจขององค์กร และสื่อสารมุ่งมิตรสัมพันธ์ ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน

๓. มีเจตคติที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีความสามารถสื่อสารที่มีเจตคติที่ดีต่อกันรู้จักวิเคราะห์ความรู้ ความคิด ข่าวสารต่างๆ อย่างเป็นกลางและมีเหตุผล การรอบรู้ขั้นตอนนี้ใช้ได้อย่างแต่ละสถานการณ์

๔. มีพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ การสื่อสารที่เข้าใจกันได้ดีที่สุดนั้นได้แก่ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรมเหมือนกัน ทั้งผู้รับและผู้ส่ง

๓. กรอบแนวคิดหลักธรรมตามแนวทางพระพุทธศาสนาสำหรับการสื่อสารของผู้นำ

๑) การสื่อสารพูดแนะนำคนที่ยังไม่รู้จักรู้จักกันและพูดชักนำคนที่ยังไม่รู้จักรู้จักกันให้ชอบพอกัน พูดชักจูงคนที่ชอบพอกันให้สนิทสนมกัน

๒) การสื่อสารเว้นการพูดเท็จ พูดคำจริง เว้นการพูดส่อเสียด พูดคำสมานสามัคคีเว้นการพูดคำหยาบ พูดคำอ่อนหวานสุภาพ เว้นการพูดเพ้อเจ้อ พูดคำมีประโยชน์

๓) การสื่อสารใช้คำพูดแน่นอนและคงที่

๔) การสื่อสารใช้คำพูดมีเหตุผล มีหลักฐานยืนยันผู้อื่นคัดค้านไม่ได้

๕) การสื่อสารใช้คำพูดที่ดูดีและคำพูดอ่อนหวาน ถ้อยคำออกมาจากน้ำใจใสสะอาดของผู้พูด พูดเร้าใจ ผู้ฟังให้เห็นควรคือเอาเป็นเยี่ยงอย่าง ซึ่งจัดเป็นคำพูดดูดี พูดให้กำลังใจ ทำให้ผู้ฟังชื่นบาน

๖) การสื่อสารแบบไม่พูดคำพูดไม่จริง ไม่พูดคำไม่ถูกต้องไม่พูดคำไม่เป็นประโยชน์ ไม่พูดคำไม่เป็นที่รักชอบใจของผู้อื่น คำพูดจริงถูกต้องแต่ไม่เป็นประโยชน์ไม่เป็นที่รักที่ชอบใจของผู้อื่นก็ไม่พูด คำพูดจริงถูกต้อง เป็นประโยชน์ แต่ไม่เป็นที่รักที่ชอบใจของผู้อื่นเลือก

๔. เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร

การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา สภาพปัจจุบันการพัฒนา ผู้บริหารหรือผู้นำควรพัฒนาตนเองต้องสร้างวิสัยร่วมขึ้นแล้วให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ผู้นำต้องส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบทีมที่เกี่ยวข้องสภาพทั่วไป

การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา สำหรับการสื่อสารต้องม  
ภาวะผู้นำทางการถ่ายทอดของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบคือ มีความรู้  
ความสามารถ มีทักษะในการสื่อสาร มีเจตคติที่ดี มีพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม ไปยังบุคลากร  
หรือทีมของตนในส่วนองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นไปตามช่องทางของการ  
ติดต่อสื่อสารหลักธรรมตามแนวทางพระพุทธศาสนาสำหรับการสื่อสารของผู้นำสามารถนำพาองค์กร  
ไปสู่ทิศทางหรือเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้อย่างประสบผลสำเร็จ

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา” ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Research Method) โดยส่วนแรกจะศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ทราบถึงประเด็นในรายละเอียดที่สำคัญ และมีความครอบคลุมในเนื้อหาสาระสำคัญที่ทำ การศึกษาอย่างคร่าวๆ พร้อมกันนั้น ในการวิจัยเชิงคุณภาพจะทำให้ได้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึก (In-depth) ที่มีรายละเอียดชัดเจนสามารถนำมาวิเคราะห์ในเชิงตรรกะได้ (Analytic Induction) ส่วนที่สองจะทำการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในเชิงประจักษ์ข้อมูล และวิเคราะห์ให้ทราบถึงเหตุผลที่มีส่วนสัมพันธ์กันกับข้อมูลในเชิงคุณภาพ และอุดช่องจุดด้อยของข้อมูลเชิงคุณภาพดังนั้นเพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามระเบียบ วิธีการผู้วิจัยจะนำเสนอวิธีการวิจัยตามลำดับ

#### ๓.๑ การวิจัยเชิงคุณภาพ

##### ๓.๑.๑ วัตถุประสงค์วิธีวิจัยคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อมุ่งศึกษาวิเคราะห์หลักพุทธธรรมจากคัมภีร์พระไตรปิฎก (Documentary Research) ประกอบกับส่วนที่เป็นแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร จากนั้นนำไปสังเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อให้เกิดรูปแบบหรือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร เพื่อหาข้อสรุปรวมถึงปัญหาข้อเสนอแนะ ก่อนที่จะนำข้อมูลที่ได้ไปสู่กระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การศึกษาวินิจฉัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสนับสนุนข้อมูลเชิงคุณภาพ

##### ๓.๑.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ กลุ่มที่ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้เชี่ยวชาญ พระสงฆ์ภิกษุ นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร ที่มีประสบการณ์ตรงและเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ในการนี้ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง จำนวน ๑๕ รูป/คน ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารที่สอดคล้องตามแนวทางพระพุทธศาสนา

##### ๓.๑.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างชนิดปลายเปิด (Structure In-depth Interview) จำนวน ๑ ฉบับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อมูล

จะทำให้ทราบหรือแสดงนัยให้ทราบถึงสภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาในพื้นที่ดำเนินการศึกษาวิจัย โดยดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

๑) กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็น

๒) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น

๓) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและการใช้ภาษา จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

๔) แก้ไขและปรับปรุงให้เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

ทั้งนี้ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนลงสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการนัดหมายวันเวลาที่จะสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกับขอเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา พร้อมกันนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องบันทึกเสียง เตรียมสมุดจดบันทึกและอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

ขั้นดำเนินการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สนทนาร่วมกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง ในขณะที่สัมภาษณ์ผู้วิจัยขออนุญาตใช้กล้องถ่ายรูปเพื่อใช้อ้างอิงในการสัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกเสียงไว้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์ที่จะให้บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยก็จะไม่บันทึกเสียง

### ๓.๑.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑) การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study) เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากหนังสือและเอกสารงานวิชาการต่างๆ ทั้งที่เป็นหนังสือ และสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ผลงานวิจัย วิทยานิพนธ์ งานเขียนทางวิชาการ บทความทางวิชาการ ตลอดจนหนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่างๆ ในการนี้ผู้วิจัยจะเลือกเฉพาะในส่วนที่เชื่อมโยง หรือที่มีส่วนสัมพันธ์กับเนื้อหาสาระ และกรอบแนวคิดในการวิจัย และเป็นข้อมูลที่มีส่วนสัมพันธ์กับบทสัมภาษณ์

๒) การสัมภาษณ์ (Interview) การวิจัยครั้งนี้ใช้ทั้งการสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ (Semi-Formal Interview) และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Information Interview) ดำเนินการสัมภาษณ์พระสังฆาธิการ นักวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน ๑๕ รูป/คน โดยคำถามที่จะใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา และให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบตามกรอบแนวคิดการศึกษาและมีอิสระในการตอบโดยข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ทั้งหมดทำให้ทราบภาพสะท้อนข้อเท็จจริงตามกรอบแนวคิด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

(๑) ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนลงสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการนัดหมาย วัน เวลา สถานที่ๆ จะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พร้อมเตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องมือในการบันทึกเสียง เตรียมสมุดจดบันทึก และอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

(๒) ขั้นการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สนทนาสรางความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์พร้อมแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในขณะสัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกเสียงไว้โดยผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ ทั้งนี้หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์ที่จะให้บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยก็จะไม่บันทึกเสียง

### ๓.๑.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๑) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

๒) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมาย เชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมได้ โดยทำไปพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาประเด็นต่างๆ ได้ลึกซึ้ง เมื่อประเด็นใดวิเคราะห์แล้วไม่มีความชัดเจนก็จะตามไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆ เหล่านั้น เพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยง ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี

๓) การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นแรกผู้วิจัยได้ตรวจสอบว่าได้ข้อมูลเพียงพอแล้วหรือยัง ข้อมูลนั้นได้ตอบปัญหาของการวิจัยแล้วหรือไม่ หากผู้วิจัยพบว่าได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกัน ผู้วิจัยจะตรวจสอบว่าข้อมูลที่แท้จริงเป็นอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกวิธีการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพคือการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ดังต่อไปนี้

๓.๑) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้นั้นนั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบ คือ การตรวจสอบแหล่งของข้อมูล แหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ ได้แก่ (๑) แหล่งเวลา ถ้าเวลาต่างกันข้อมูลที่ได้รับจะเหมือนกันหรือไม่ (๒) แหล่งสถานที่ ถ้าสถานที่ต่างกันข้อมูลที่ได้รับจะเหมือนกันหรือไม่ (๓) แหล่งบุคคล ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมอยู่อีกหรือไม่

๓.๒) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) คือ การตรวจสอบว่า ข้อมูลที่ผู้วิจัยลงไปเก็บแต่ละครั้งจะแตกต่างกันอย่างไร ในกรณีที่ไม่น่าเชื่อถือในคุณภาพของผู้รวบรวมข้อมูลสนาม ผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนตัวผู้วิจัยให้มียุหลายคนขึ้น

๓.๓) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การตรวจสอบว่า ถ้าใช้แนวคิดทฤษฎีที่แตกต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

๓.๔) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (methodology triangulation) คือการใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการซักถามพร้อมกัน นั่นก็คือการศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วยนั่นเอง

๓.๕) การสร้างบทสรุปและการพิสูจน์บทสรุป เป็นการนำแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่างๆ ทางวิชาการ มาสร้างเป็นบทสรุปร่วมกับข้อมูลที่เชื่อถือได้อีกครั้งหนึ่ง โดยเน้นความเชื่อมโยงเพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ที่เป็นรูปธรรมและตรงต่อข้อเท็จจริงที่ปรากฏ

๓.๖) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาให้อาจารย์ที่ปรึกษาฯ ศึกษาคูณิพนธ์พิจารณาความเหมาะสม แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนาต่อไป

## ๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

### ๓.๒.๑ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) จัดทำขึ้นเพื่อที่จะทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ที่ได้ผลสรุปจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ได้ฐานแนวคิดจากการศึกษาวิเคราะห์หลักพุทธธรรมจากคัมภีร์พระไตรปิฎก (Documentary Research) ประกอบกับส่วนที่เป็นแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และนำมาสังเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ก่อนที่จะสรุปรูปแบบหรือแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติ

### ๓.๒.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑) ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี และกลุ่มที่เป็นข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี รวมทั้งหมด ๗๐๒ คน โดยดำเนินการวิจัยผ่านวิธีการและขั้นตอนดังต่อไปนี้

๒) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้สำหรับการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนาผ่านผู้บริหารหรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี และกลุ่มที่เป็นข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ได้มาจากการใช้สูตรของ Taro Yamane<sup>๑</sup> ซึ่งใช้ระดับความความคลาดเคลื่อนที่ ๐.๐๕ ดังนี้

---

<sup>๑</sup> ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ, การวิเคราะห์และวิจัยข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : บิซิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๑), หน้า ๔๕.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย N = จำนวนประชากรทั้งหมด  
 e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้  
 n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง  
 ประชากรทั้งหมด ๗๐๒ คน เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้ดังนี้

$$n = \frac{702}{1 + 702 \times (0.0025)}$$

$$n = \frac{702}{1 + 1.75}$$

$$n = \frac{702}{2.75}$$

$$n = 255.272$$

เพราะฉะนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ ๒๕๕ คน

### ๓.๒.๓ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในเชิงปริมาณ ได้แก่

๑. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่

๒. องค์ประกอบและสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาใน จังหวัดอุทัยธานี

๓. หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาใน จังหวัดอุทัยธานี

### ๓.๒.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑) ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ตามกรอบของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา เพื่อใช้เก็บ ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็น แบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับองค์ประกอบและสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ซึ่งเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยมีระดับความคิดเห็นมีค่าดังนี้

ระดับ ๕ หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ ๔ หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ ๓ หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ ๒ หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ ๑ หมายถึง เห็นด้วยน้อยมาก หรือไม่เห็นด้วยเลย

ตอนที่ ๓ ระดับหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ซึ่งเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยมีระดับความคิดเห็นมีค่าดังนี้

ระดับ ๕ หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ ๔ หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ ๓ หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ ๒ หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ ๑ หมายถึง เห็นด้วยน้อยมาก หรือไม่เห็นด้วยเลย

ตอนที่ ๔ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งจะเป็นคำถามปลายเปิดที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

### ๓.๒.๕ การสร้างเครื่องมือ

#### ๑) ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ศึกษาการสร้างเครื่องมือตามลำดับ ดังนี้ศึกษาหลักการและทฤษฎี ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานการวิจัยที่เคยมีผู้ดำเนินการวิจัยเอาไว้ กำหนดกรอบแนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาคณะศึกษานิพนธ์ สร้างเครื่องมือนำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคณะศึกษานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างประชากรที่จะดำเนินการวิจัยเพื่อหาสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ ปรับปรุงแก้ไข จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

#### ๒) การหาคุณภาพของเครื่องมือ

(๑) หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาคณะศึกษานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของแบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่า

ดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์รายข้อ (Index of Item-Objective Congruence: IOC)<sup>๒</sup> ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ ๐.๘ ถึง ๑.๐

๒) การหาค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างกับกลุ่มประชาชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๐ คน หลังจากนั้น ทำการทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ ๐.๙๒๗

### ๓.๒.๖ การเก็บข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากศูนย์บัณฑิตศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีขั้นตอน คือ ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และก่อนที่ผู้วิจัยจะเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองผู้วิจัยได้ประสานงานกับหน่วยงานดังกล่าวอยู่เป็นระยะเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปฝากไว้กับผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายของหน่วยงาน พร้อมกับการชี้แจงรายละเอียดเบื้องต้นในแบบสอบถามกับท่านเหล่านั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ วิธีการหรือกระบวนการศึกษาวิจัยมากที่สุด ทั้งนี้แบบสอบถามในการวิจัยมีทั้งหมด ๒๕๕ ชุด เมื่อผู้วิจัยได้ชี้แจง และนำแบบสอบถามไปฝากไว้กับผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว จึงมีการนัดแนะวันที่จะไปเก็บแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง โดยระยะเวลาที่นัดวันเก็บแบบสอบถามกับหน่วยงานต่างๆ นั้นใช้ระยะเวลา ๒ สัปดาห์ และก่อนจะถึงกำหนดเวลานัดเก็บแบบสอบถาม ผู้วิจัยยังได้เรียนแจ้งประสานงานกันอีกครั้งหนึ่ง เมื่อมีการยืนยันเป็นที่แน่นอนในการกรอกแบบสอบถามเสร็จสมบูรณ์ทั้งหมดทุกแห่งแล้ว ผู้วิจัยจึงได้เดินทางไปเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตัวเอง

### ๓.๒.๗ การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ โดยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนแล้วคัดแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออกเพื่อให้เหลือเพียงแต่แบบสอบถามที่สมบูรณ์ถูกต้องพร้อมทั้งการลงรหัส (Coding Form) โดยแยกเป็นประเด็นสำคัญแล้วให้คะแนนแต่ละข้อ โดยการกำหนดระดับไว้ ๕ ระดับ โดยแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงๆ ดังนี้

|                       |                               |
|-----------------------|-------------------------------|
| ค่าเฉลี่ย ๔.๕๐ - ๕.๐๐ | กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย ๓.๕๐ - ๔.๔๙ | กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มาก       |
| ค่าเฉลี่ย ๒.๕๐ - ๓.๔๙ | กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง   |

<sup>๒</sup>สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๘).

ค่าเฉลี่ย ๑.๕๐ - ๒.๔๙ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อย

ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๔๙ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

เมื่อได้ทราบถึงเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับ พร้อมทั้งความหมายของค่าเฉลี่ยในแต่ละประเด็นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean=  $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ๒) ศึกษาวิเคราะห์ศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา และ ๓) เพื่อนำเสนอการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา โดยใช้วิธีการวิจัยประกอบด้วย การศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบหรือแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนาผ่านความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๕ รูป/คน จากนั้นนำผลที่ได้มาออกแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวนทั้งสิ้น ๒๕๕ ชุด เพื่อลงพื้นที่วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อหาข้อสรุปของรูปแบบหรือแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลทำการวิเคราะห์และประมวลผลที่ได้จากแบบสอบถามโดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยดังนี้

#### ๔.๑ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

##### ๔.๑.๑ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

##### ๔.๑.๒ สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

#### ๔.๒ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

##### ๔.๒.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒.๒ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

๔.๒.๓ ผลการวิเคราะห์หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

##### ๔.๓ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

##### ๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

### ๔.๑ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา เพื่อศึกษาแนวคิด ศึกษาทฤษฎีและหลักการสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

เพื่อนำเสนอการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ดังนี้

### วิเคราะห์ประเด็นที่ ๑ : ประเด็นภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสาร

การสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการผ่านข้อมูล ข่าวสารและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสารประกอบด้วย

๑. ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (Sender)

๒. ผู้รับข้อมูลข่าวสาร (Receiver)

๓. ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channel) หรือสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร (Media / Source) คือ เครื่องมือหรือตัวกลางที่ข่าวสารสามารถเดินทางจากแหล่งที่กำเนิด อาจเป็นสัญญาณเสียงจากเครื่องขยายเสียง สัญญาณวิทยุ สัญญาณโทรทัศน์ Internet ทาง Website และทาง E – mail ต่าง ๆ

๔. สัญลักษณ์ต่าง ๆ (Symbols) กระบวนการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการทำงานที่ของส่วนประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร ผู้รับข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการสื่อสารและสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วสำหรับช่องทางการสื่อสารเสริม ได้แก่ รายการโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ สังคมออนไลน์ หรือทุกช่องทาง<sup>๑</sup> โดยการสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) หรือสื่อในการติดต่อสื่อสารกระบวนการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพ<sup>๒</sup> สังคมไทยมีการสื่อสารที่มีบทบาทต่อการพัฒนาการศึกษา เช่น อินเทอร์เน็ต เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญทั้งครูและนักเรียนหรือบุคคลทั่วไปใช้สำหรับข้อมูลในการทำงานเพื่อศึกษาหาความรู้ เช่น [www.google.com](http://www.google.com)<sup>๓</sup>

สำหรับช่องทางการสื่อสารเสริม ได้แก่ รายการโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ สังคมออนไลน์ หรือทุกช่องทางโดยการสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) หรือสื่อในการติดต่อสื่อสารกระบวนการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพ<sup>๔</sup> สังคมไทยมีการสื่อสารที่มีบทบาทต่อการพัฒนาการศึกษา เช่น อินเทอร์เน็ต เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญทั้งครูและนักเรียนหรือบุคคลทั่วไปใช้สำหรับข้อมูลในการทำงานเพื่อศึกษาหาความรู้ เช่น [www.google.com](http://www.google.com)<sup>๕</sup>

การสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการติดต่อและการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่หากไม่เรียนรู้และเข้าใจความ

<sup>๑</sup>สัมภาษณ์ นายประสพชัย ชาญธัญญกรณ์, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒</sup>สัมภาษณ์ ดร.จินฉนวนวัฒน์ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๓</sup>สัมภาษณ์ นายวิรัช วิริยาภรณ์ประภาส, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๔</sup>สัมภาษณ์ ดร.จินฉนวนวัฒน์ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕</sup>สัมภาษณ์ นายวิรัช วิริยาภรณ์ประภาส, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

ต้องการของตนเอง และไม่เข้าใจผู้อื่นแล้วไม่ว่าจะมีกระบวนการสื่อสารที่ดีและมีอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัยเพียงใดก็ไร้คุณค่า<sup>๖</sup> นอกจากนี้การสื่อสารจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เมื่อบุคคลมีความแตกต่างกันการสื่อสารที่ดีจะต้องใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควบคู่กันไปด้วยจึงจะทำให้การสื่อสารนั้นประสบผลสำเร็จ<sup>๗</sup> ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีกรณีความต้องการข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วและการติดต่อสื่อสารอย่างรวดเร็ว การควบคุมการสื่อสารของสังคมไทยและสังคมโลก ความเปลี่ยนแปลงทางสังคมก็คือความจำเป็นในการปรับตัวของผู้บริหารเพื่อคงสภาพภาวะผู้นำอยู่เสมอ<sup>๘</sup>

การสื่อสารอาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานต้นสังกัดหรือในสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน เครือข่ายสถานศึกษา และชุมชน หรืออาจเป็นครอบครัวและตัวผู้บริหาร ทุกประเด็นข้อมูลของบุคคลที่มีความรู้ได้มีการส่งเสริมการสื่อสารที่มีประโยชน์เพิ่มขึ้น เงื่อนไขการสื่อสารจะต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบในด้านต่างๆ ทั้งผลกระทบต่อชีวิตตนเองและผู้อื่น ผลกระทบต่อสังคมสำหรับช่องทางการสื่อสารเสริม ได้แก่ รายการโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ สังคมออนไลน์ หรือทุกช่องทาง<sup>๙</sup> โดย การสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) หรือสื่อในการติดต่อสื่อสาร กระบวนการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพ<sup>๑๐</sup> สังคมไทยมีการสื่อสารที่มีบทบาทต่อการพัฒนาการศึกษา เช่น อินเทอร์เน็ต เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญทั้งครูและนักเรียนหรือบุคคลทั่วไปใช้สำหรับข้อมูลในการทำงานเพื่อศึกษาหาความรู้ เช่น [www.google.com](http://www.google.com)<sup>๑๑</sup>

การสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการติดต่อและการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่หากไม่เรียนรู้และเข้าใจความต้องการของตนเอง และไม่เข้าใจผู้อื่นแล้วไม่ว่าจะมีกระบวนการสื่อสารที่ดีและมีอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัยเพียงใดก็ไร้คุณค่า<sup>๑๒</sup> นอกจากนี้การสื่อสารจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เมื่อบุคคลมีความแตกต่างกันการสื่อสารที่ดีจะต้องใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควบคู่กันไปด้วยจึงจะทำให้การสื่อสารนั้นประสบผลสำเร็จ<sup>๑๓</sup> ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีกรณีความต้องการข้อมูลข่าวสาร

<sup>๖</sup> สัมภาษณ์ ดร.สมภูมิ บ่ายเที่ยง, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๗</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร. (สฤชดี สิริโร), ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๘</sup> สัมภาษณ์ ดร.สมภูมิ บ่ายเที่ยง, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๙</sup> สัมภาษณ์ นายประสพชัย ชาญธัญญกรณ์, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๐</sup> สัมภาษณ์ ดร.จิณณวรินทร์ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๑</sup> สัมภาษณ์ นายวิรัช วิทยาลัยประภาส, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๒</sup> สัมภาษณ์ ดร.สมภูมิ บ่ายเที่ยง, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๑๓</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร. (สฤชดี สิริโร), ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

อย่างรวดเร็วและการติดต่อสื่อสารอย่างรวดเร็ว การควบคุมการสื่อสารของสังคมไทยและสังคมโลก ความเปลี่ยนแปลงทางสังคมซึ่งถือความจำเป็นในการปรับตัวของผู้บริหารเพื่อคงสภาพภาวะผู้นำอยู่เสมอ<sup>๑๔</sup>

การสื่อสารอาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานต้นสังกัดหรือในสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน เครือข่ายสถานศึกษา และชุมชน หรืออาจเป็นครอบครัวและตัวผู้บริหาร ทุกประเด็นข้อมูลของบุคคลที่มีความรู้ได้มีการส่งเสริมการสื่อสารที่มีประโยชน์เพิ่มขึ้น<sup>๑๕</sup> เงื่อนไขการสื่อสารจะต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบในด้านต่างๆ ทั้งผลกระทบต่อชีวิตตนเองและผู้อื่น ผลกระทบต่อสังคมและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม<sup>๑๖</sup> การสื่อสารเพื่อการพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นฐานการทำงานที่มีคุณภาพผลงานออกมาดีขึ้น เกิดการพัฒนาตนเองของการสื่อสารให้ทันสมัยขึ้น เกิดการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการบริหารงาน เกิดการพัฒนาสร้างพื้นฐานจัดตั้งองค์กรสถาบันเฉพาะทางเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาและเกิดการพัฒนาสร้างความมั่นคงของสถาบันการศึกษา จนเกิดพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนเพิ่มพูนศักยภาพในการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอน การพัฒนาองค์กรของโลกปัจจุบัน<sup>๑๗</sup>

การเข้าถึงชุมชนและการร่วมมือกันการสื่อสารที่ดีจะต้องใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหาร ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา บุคลากรในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อต้องการมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เพิ่มพูนศักยภาพในการเรียนรู้ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอน<sup>๑๘</sup> การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญก็คือ Man บุคลากร Money เงิน Materials วัสดุอุปกรณ์ Management การจัดการที่จะเกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งงานการพัฒนาสื่อสารของผู้บริหารจะต้องสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในความรับผิดชอบในฝ่ายวิชาการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนงานอื่นๆ รวมทั้งครูอาจารย์ทั่วไปเห็นวัตถุประสงค์ เป้าหมาย รวมถึงค่านิยมร่วมอันเดียวกัน<sup>๑๙</sup>

สำหรับบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารของผู้บริหารในฐานะผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (Sender) และยังเป็นผู้รับข้อมูลข่าวสาร (Receiver) สะท้อนย้อนกลับคืนมาด้วย<sup>๒๐</sup> สิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงทางการสื่อสารในระบบการติดต่อทางราชการ อาจจะทำได้โดยใช้หนังสือราชการ โทรศัพท์ ข้อความจดหมายอิเล็กทรอนิกส์<sup>๒๑</sup> หรือบางครั้งอาจใช้เวทีการประชุมในการแสดงบทบาททางการ

<sup>๑๔</sup> สัมภาษณ์ ดร.สมภูมิ บ่ายเที่ยง, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๑๕</sup> สัมภาษณ์ นายประสพชัย ชาญธัญญกรณ์, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๖</sup> สัมภาษณ์ นายชูชาติ สะอาด, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองฉางวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๗</sup> สัมภาษณ์ ดร.ทศพล อีชะพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนสว่างอารมณ์วิทยาคม, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๘</sup> สัมภาษณ์ ดร.จินฉนวนวัฒน์ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๙</sup> สัมภาษณ์ ดร.ทศพล อีชะพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนสว่างอารมณ์วิทยาคม, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒๐</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร. (สฤตย์ สิริธโร), ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๒๑</sup> สัมภาษณ์ นายวิชัย ยุชังกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

สื่อสารในเรื่องที่เกี่ยวข้องทุก ๆ ในทางการบริหารกระจายไปสู่คณะครูที่รับผิดชอบ<sup>๒๒</sup> ขณะเดียวกัน ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนเกี่ยวข้องในด้านของการประสานงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักเรียน ร่วมกันและกำหนดการจัดกิจกรรมร่วมกันก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ผู้บริหารจะสามารถใช้เป็นช่องทาง ในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายได้<sup>๒๓</sup>

การสื่อสารที่ผู้บริหารในฐานะผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (Sender) และในฐานะผู้รับข้อมูล ข่าวสาร (Receiver) จะเกิดกระบวนการสื่อสารขึ้นได้ง่ายขึ้นในการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ เทคโนโลยีมาประกอบการสอน เนื่องจากมีวัสดุอุปกรณ์ในการศึกษาที่ดีและทันสมัยเป็นเครื่องอำนวยความสะดวก<sup>๒๔</sup> บทบาทผู้บริหารในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม การเกิดความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องเป็นผู้ชำนาญการ ทางการสื่อสารที่จะสะท้อนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบและเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงจากการเกิด ความเจริญก้าวหน้าและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสอดคล้องในบริบทต่างๆด้วย<sup>๒๕</sup>

ในมุมมองทางพระพุทธศาสนาได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมการสื่อสารที่มีประโยชน์ คือ สัมมาวาจาหรือการเจรจาชอบ และเป็นวาจาที่อยู่บนพื้นฐานแห่งวจีสุจริตหรือวาจาที่เว้นขาดจาก การพูดเท็จ พูดแต่คำจริง ดำรงคำสัตย์ มีถ้อยคำเป็นหลักฐาน ควรเชื่อได้ ไม่พูดลวงโลก<sup>๒๖</sup> ผู้บริหาร สถานศึกษาควรใช้การสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น และจะต้องเป็นการสื่อสารที่ เป็นไปตามหลักสัมมาวาจา<sup>๒๗</sup> ฉะนั้นการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปใช้ในการสื่อสาร เช่น การให้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องไม่บิดเบือนไม่เป็นเท็จ การใช้ภาษาในการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความรู้สึกดี แก่ผู้ร่วมงาน การสร้างเนื้อหาการสื่อสารที่ไม่ละเมิดต่อศีลธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม ประเพณี การรับผิดชอบต่อผลของการสื่อสาร มารยาทของการสื่อสารมีประโยชน์ สามารถให้ประโยชน์ทุกเรื่อง ทุกเงื่อนไขเพิ่มขึ้น<sup>๒๘</sup> จึงทำให้การติดต่อสื่อสารกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นการสื่อสารที่มี ประโยชน์และส่งเสริมให้เกิดสัมมาทิสู่ต่อกันมากขึ้น<sup>๒๙</sup> ในมุมมองทางพระพุทธศาสนาได้มีการส่งเสริม การสื่อสารที่มีประโยชน์เพิ่มขึ้น เงื่อนไขการสื่อสารจะต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบในด้านต่างๆ ผลกระทบต่อชีวิตตนเองและผู้อื่น ผลกระทบต่อสังคมและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม<sup>๓๐</sup> และไม่ส่งผล

<sup>๒๒</sup> สัมภาษณ์ นายประสพชัย ชาญธัญญกรณ์, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒๓</sup> สัมภาษณ์ นายวิชัย ยุชังกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒๔</sup> สัมภาษณ์ นายวิรัช วิทยาลัยประภาส, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒๕</sup> สัมภาษณ์ ดร.ทศพล ธิษะพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนสว่างอารมณ์วิทยาคม, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒๖</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร. (สฤณี สิริโร), ผู้อำนวยการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๒๗</sup> สัมภาษณ์ นายชูชาติ สะอาด, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองฉางวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒๘</sup> สัมภาษณ์ นายประสพชัย ชาญธัญญกรณ์, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒๙</sup> สัมภาษณ์ ดร.จิณณวัฒน์ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๓๐</sup> สัมภาษณ์ นายวิรัช วิทยาลัยประภาส, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

กระทบต่อชนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีด้วย<sup>๓๑</sup> ขณะเดียวกันพระพุทธศาสนายังมีหลักธรรมให้กับคนปฏิบัติได้ ทำให้มีจิตใจที่ดี คนที่จิตใจดีซึ่งจะก่อให้เกิดการสื่อสารกับผู้อื่นดีตามไปด้วย<sup>๓๒</sup>

สรุปพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) มีการนำเสนอแนวคิดที่สำหรับสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสาร โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายสรุปได้ว่า ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสารที่ผู้บริหารควรมีหรือควรใช้ ประกอบด้วย เครื่องมือหรือตัวกลาง อาจเป็นสัญญาณเสียงจากเครื่องขยายเสียง สัญญาณวิทยุ สัญญาณโทรศัพท์ Internet Website และทาง E - mail ต่าง ๆ สำหรับกระบวนการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการทำหน้าที่ของส่วนประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร ผู้รับข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร และสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางในการประสานงานกับคณะครู นักเรียน บุคลากรทางการศึกษา หรือชุมชน ท้องถิ่น โดยบทบาทของผู้บริหารจะต้องหาแนวทางในการสื่อสารในแต่ละครั้งหรือแต่ละเรื่องโดยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องเป็นผู้ชำนาญการทางการสื่อสารและสามารถเปลี่ยนแปลงช่องทางการสื่อสารได้ตามลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สำหรับเนื้อหาของสารที่ได้นั้นจะต้องไม่ละเมิดต่อศีลธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม ประเพณี การรับผิดชอบต่อผลของการสื่อสาร มารยาทของการสื่อสารมีประโยชน์ สามารถให้ประโยชน์ทุกเรื่องทุกเงื่อนไขเพิ่มขึ้น เพราะคนไทยส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และจะต้องมีการปฏิบัติศาสนกิจทางศาสนา จึงทำให้ง่ายต่อการติดต่อสื่อสารกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนพระพุทธศาสนามีการส่งเสริมการสื่อสารที่มีประโยชน์ สัมมาทิฐิในพระพุทธศาสนาได้มีการส่งเสริมการสื่อสารที่มีประโยชน์เพิ่มขึ้น

ผู้วิจัยจึงทำตารางที่ ๔.๑ แสดงความถี่เกี่ยวกับประเด็นภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสาร เพื่อแสดงให้เห็นความถี่ในแต่ละประเด็น

ตารางที่ ๔.๑ แสดงความถี่เกี่ยวกับประเด็นภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสาร

| ข้อ | ประเด็น                                                          | ความถี่ | คนที่                             |
|-----|------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------|
| ๑   | ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อทั่วไป    | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๒   | ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อ วิทยุ    | ๑๔      | ๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๓   | ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อ โทรศัพท์ | ๑๓      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๔     |

<sup>๓๑</sup> สัมภาษณ์ นายปัญญา วิทย์รัตน์, ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยคตพิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๓๒</sup> สัมภาษณ์ นางนภลัย สงวนวงษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนทัพทันอนุสรณ์, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

| ข้อ | ประเด็น                                                                                   | ความถี่ | คนที่                               |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------|
| ๔   | ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับ<br>ภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่าน<br>สื่อ หนังสือพิมพ์              | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๕   | ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับ<br>ภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่าน<br>สื่อ อินเทอร์เน็ต              | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๖   | ปัจจุบันช่องทางในการ<br>สื่อสารเหล่านี้เป็นประโยชน์<br>ต่อการพัฒนาการศึกษาของ<br>สังคมไทย | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๗   | การสื่อสารของผู้นำเป็น<br>สาเหตุของพัฒนาสถาน<br>การศึกษาเหล่านั้นหรือไม่                  | ๑๓      | ๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔      |
| ๘   | พระพุทธศาสนาเข้าไปมี<br>บทบาทเกี่ยวข้องกับการ<br>สื่อสารของผู้บริหารเหล่านั้น             | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |

### วิเคราะห์ประเด็นที่ ๒ : การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร

การจัดการการสื่อสารในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน

๑. การสื่อสารด้วยวาจา (ภาษาพูด) คือ การพูดที่เป็นประโยค มีจังหวะจะโคน น้ำเสียงมี  
ทั้งเบาและค่อย มีความเร็วหรือช้าของการพูด

๒. การสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง (ภาษากาย) เช่น การกลอกตา การจ้องตา การพยักหน้า  
การก้มโค้งการแสดงออกทางสีหน้า การสัมผัส และการใช้มือ

๓. การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน) ได้แก่ สัญลักษณ์และรูปภาพต่าง ๆ  
การสร้าง ความเข้าใจในกระบวนการสื่อสารให้แก่ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยการประชุมชี้แจง  
การอบรมเพิ่มทักษะการให้ข้อมูลข่าวสารการนิเทศแนะนำเป็นต้น การสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ  
สื่อสารไปถึงผู้รับทุกระดับครบถ้วน<sup>๓๓</sup>

การประชุมร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อช่วยกันระดมพลังสมองและการแก้ปัญหาต่างๆ  
โดยจัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานด้วยการสื่อสารด้วยวาจา การสื่อสารด้วยกิริยา การสื่อสาร  
ด้วยสัญลักษณ์ เพื่อให้เกิดการจูงใจให้คนในองค์กรเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี กระตุ้นให้คนในองค์กร

<sup>๓๓</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร.(สฤชดี สิริธโร), ผู้อำนวยการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ๑๖  
กันยายน ๒๕๕๗.

สร้างวัฒนธรรม เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในองค์กร และเกิดการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร<sup>๓๔</sup>

การจัดการการสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรมที่น่าจะเกิดขึ้นได้จริง

๑. รู้ขั้นตอนของการสื่อสาร มีความตั้งใจ ความเข้าใจ การยอมรับ และนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามเป้าหมายของการสื่อสารได้ให้เกิดประสิทธิภาพ

๒. ใช้ภาษาธรรมดาที่ใช้อยู่ประจำ

๓. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราจะสามารถรู้และเข้าใจจิตใจ รวมถึงความคิดซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าคู่สื่อสารจะโต้ตอบอย่างไร

๔. เข้าใจภาษาท่าทาง

๕. เรียนรู้วิธีรับและวิธีให้ผลย้อนกลับ การศึกษาว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้นผู้รับข่าวสารเข้าใจหรือไม่ และต้องรีบแก้ไข หากการสื่อสารล้มเหลว ส่วนการตรวจสอบที่ใช้กันมากคือ “การดูผลย้อนกลับ” (Feedback) ซึ่งทำได้โดยการเปิดโอกาสหรือกระตุ้นให้ผู้รับสารสามารถสื่อสารย้อนกลับมาให้ได้สม่ำเสมอ<sup>๓๕</sup>

๖. พัฒนาศักยภาพที่ดี ควรฟังทั้งความหมายของการพูด และการแสดงความคิดเห็นประกอบของผู้พูดและต้องดูว่ามีความหมายซ่อนอยู่ในคำพูดเหล่านั้นหรือไม่ ทักษะการฟังที่ดีสามารถลดความเข้าใจผิด ความขัดแย้งในการปฏิสัมพันธ์กับคน การใช้ความคิด การจับประเด็น ผิวกความจำ และฝึกฝนการจดจ่อแน่วแน่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ควรแสดงความรำคาญไม่ยอมฟัง หรือฟังแบบขอไปที โดยไม่ได้สนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดจริง ๆ เปลี่ยนเรื่องพูดหรือคุยเรื่องอื่นแทรก ขัดจังหวะ ไม่ควรคิดเอาเองว่าเขาคงเข้าใจเหมือนอย่างที่เราเองเข้าใจ<sup>๓๖</sup> ขณะเดียวกันควรสื่อสารอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อให้มั่นใจว่าเขาเข้าใจในสิ่งที่เราพูดจริง ๆ ติดตามผลการพัฒนาโดยสอบถามความคิดเห็นผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษาเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารของผู้บริหาร วิเคราะห์ระดับการพัฒนา และวางแผนปรับปรุงแก้ไข ประเมินความสำเร็จ ยกย่องเชิดชูเกียรติให้รางวัล ฯลฯ เพื่อสร้างแรงจูงใจระยะยาวจัดระบบการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพการรวมกลุ่มในการจัดการกระทำข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อสื่อสารกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกการสื่อสารนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามเป้าหมาย<sup>๓๗</sup> คนในองค์กรจะได้มีแรงจูงใจในการทำงานและมีความผูกพันกับองค์กรมาก การจัดการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์<sup>๓๘</sup> มีเทคนิควิธีการบริหารงานมีการประเมินผล<sup>๓๙</sup> และจัดตั้ง

<sup>๓๔</sup> สัมภาษณ์ ดร.สมภูมิ บ่ายเที่ยง, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๓๕</sup> สัมภาษณ์ นายประสพชัย ชาญธัญญกรณ์, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

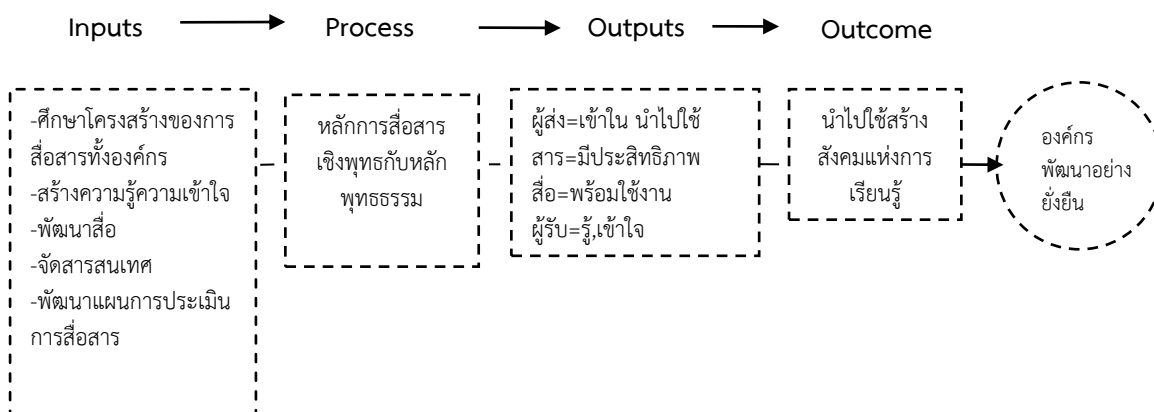
<sup>๓๖</sup> สัมภาษณ์ นายวิชัย ยุชังกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๓๗</sup> สัมภาษณ์ ดร.จิณณาวัดน์ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๓๘</sup> สัมภาษณ์ นายชูชาติ สะอาด, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองฉางวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๓๙</sup> สัมภาษณ์ ดร.ทศพล ธิษะพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนสว่างอารมณ์วิทยาคม, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

องค์กรพัฒนาเรื่องการสื่อสารอย่างแท้จริงการนำองค์การสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน<sup>๔๐</sup> ดังเสนอแผนภาพแสดงการนำองค์การสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน



แผนภาพที่ ๔.๑ แสดงการนำองค์การสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

การสื่อสารอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ที่ควรจะเป็นในปัจจุบัน

สังคมวัตถุ หลักคุณธรรมจริยธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเพื่อเกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ ๔ ประการที่ควรใช้ปัจจุบัน ได้แก่

๑. ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเพื่อแบ่งปันของๆตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว เราควรคำนึงอยู่เสมอว่า ทรัพย์สินของที่เราหามาได้ มิใช่สิ่งจริงยั่งยืน เมื่อเราสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่สามารถจะนำติดตัวเอาไปได้

๒. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมสำหรับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่ง เพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปิยวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดถือหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้เว้นจากการพูดเท็จเว้นจากการพูดส่อเสียดเว้นจากการพูดคำหยาบเว้นจากการพูดเพื่อเอื้อ

๓. อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพฤตินในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

๔. สมานัตตา คือความเป็นผู้มีคุณสมบัติเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยมและไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

มรรค ๘ แนวทางดำเนินอันประเสริฐของชีวิตหรือกาย วาจา ใจ เพื่อความหลุดพ้นจากทุกข์เรียกว่า อริยมรรค แปลว่าทางอันประเสริฐ เป็นข้อปฏิบัติที่มีหลักไม่อ่อนแอ จนถึงกับตกอยู่ใต้อำนาจ ความอยากแห่งใจ แต่ก็ไม่แข็งตึงจนถึงกับเป็นการทรมานกายให้เหือดแห้งจากความสุขาทางกาย เพราะฉะนั้นจึงเรียกได้ว่ามัชฌิมาปฏิปทา คือทางดำเนินสายกลาง ไม่หย่อนไม่ตึง แต่พอเหมาะ

<sup>๔๐</sup>สัมภาษณ์ นายมังกร นวกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนตฤกคฤวิทยาาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

เช่นสายดนตรีที่เทียบเสียงได้ที่แล้วคำว่ามรรค แปลว่าทาง ในที่นี้หมายถึงทางเดินของใจ เป็นการเดินจากความทุกข์ไปสู่ความเป็นอิสระหลุดพ้นจากทุกข์ซึ่งมนุษย์หลงยึดถือและประกอบขึ้นใส่ตนด้วยอำนาจของอวิชชา มรรคมืองค์แปด คือต้องพร้อมเป็นอันเดียวกันทั้งแปดอย่างดุจเชือกพันแปดเกลียว องค์กรแปดคือ

๑. สัมมาทิฎฐิ คือ ความเห็นความเข้าใจถูกต้อง
๒. สัมมาสังกัปปะ คือ ความใส่ใจถูกต้อง
๓. สัมมาวาจา คือ การพูดจาถูกต้อง
๔. สัมมากัมมันตะ คือ การกระทำถูกต้อง
๕. สัมมาอาชีวะ คือ การดำรงชีพถูกต้อง
๖. สัมมาวายามะ คือ ความพากเพียรถูกต้อง
๗. สัมมาสติ คือ การระลึกประจําใจถูกต้อง
๘. สัมมาสมาธิ คือ การตั้งใจมั่นถูกต้อง<sup>๔๑</sup>

ทั้งนี้จะต้องยึดถือการมีปียวาจา เมตตากรุณา ศีล ๕ และหลักพุทธธรรม<sup>๔๒</sup> หลักอปริหานิยธรรม ๗ และพรหมวิหาร ๔<sup>๔๓</sup> พร้อมประยุกต์ใช้หลักคุณธรรมและองค์กรต้องมีระบบคุณธรรม บุคคลากรมีจริยธรรม สังคหวัตถุ ๔<sup>๔๔</sup> พลละ ๕ ศรัทธา วิริยะ สติ สมาธิ ปัญญา<sup>๔๕</sup> มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อทุกๆ คน มีทักษะในด้านจิตใจทางหลักธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีกิจกรรมและหลักสูตรส่งเสริมการเข้าค่ายธรรมะนำมาใช้ประโยชน์ทางจิตใจ<sup>๔๖</sup>

ปัจจัยสำคัญที่จะนำมาสู่ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารเพื่อสร้างสังคม

๑. ระดับความรู้ (Knowledge) ผู้ส่งสารและผู้รับสารที่มีความรู้ใกล้เคียงกันในเรื่องที่ต้องการจะสื่อสารอาจง่ายต่อการทำความเข้าใจกัน

๒. ทศนคติ (Attitude) การที่ต่างฝ่ายต่างมีทัศนคติที่ดีต่อการส่งและการรับย่อมมีโอกาสพิจารณาตามความเป็นจริงได้ดีกว่าการมีทัศนคติเชิงลบต่อกัน ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจด้วยอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม

๓. ระดับสังคมและวัฒนธรรม (Social Cultural System) ผู้ส่งสารและผู้รับสารที่เข้าใจระบบสังคมวัฒนธรรมของผู้ที่มาติดต่อกัน จะสามารถเลือกวิธี การจัดเนื้อหาสาระ รูปแบบที่ติดต่อให้สอดคล้องเหมาะสมได้ ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ควรเลือกให้เหมาะกับบุคคลเป้าหมายของการ

<sup>๔๑</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร.(สฤชดี สิริธโร), ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๔๒</sup> สัมภาษณ์ ดร.สมภูมิ บ่ายเที่ยง, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๔๓</sup> สัมภาษณ์ นายวิชัย ยุชังกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๔๔</sup> สัมภาษณ์ นายปัญญา วิทยารัตน์, ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยคตพิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๔๕</sup> สัมภาษณ์ นางนภาลย์ สงวนวงษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนทัพทันอนุสรณ์, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๔๖</sup> สัมภาษณ์ ดร.ทศพล ธิชะพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนสว่างอารมณ์วิทยาคม, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

ติดต่อสื่อสารทุกปัจจัยที่มี<sup>๔๗</sup> ความมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ การแสดงออกในทางสร้างสรรค์มีต่อคนในองค์กรและชุมชน การแสดงความเป็นภาวะผู้นำในการมีส่วนร่วมกับชุมชน<sup>๔๘</sup> การมีทัศนคติทางสังคมและวัฒนธรรม สามารถเลือกวิธีเหมาะสมได้<sup>๔๙</sup> การสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักพุทธธรรม กิจกรรมการสร้างภาวะผู้นำในการสื่อสาร<sup>๕๐</sup> ครอบตน ครอบคน ครอบงานและมีศีลเป็นที่ตั้ง<sup>๕๑</sup> ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ความสามารถในการเชิงความรู้ ความสามารถในการเชิงทักษะ ความสามารถในการเชิงทัศนคติ<sup>๕๒</sup> ด้านทฤษฎี คือความรู้ ด้านทักษะคือความชำนาญ ด้านทัศนคติ คือปรับความคิดต่อเหตุการณ์<sup>๕๓</sup>

สรุปพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants indicators) มีการนำเสนอแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสารโดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ได้แก่หลัก ด้วยหลักกาลวาที (พูดถูกกาล) และอัตถวาที พูดสิ่งเป็นประโยชน์ การสื่อสารด้วยวาจา (ภาษาพูด) คือ การพูดที่เป็นประโยค มีจังหวะจะโคน น้ำเสียงมีทั้งเบาและค่อย มีความเร็วหรือช้าของการพูด การสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง (ภาษากาย) เช่น การกลอกตา การจ้องตา การพยักหน้า การก้มโค้งการแสดงออกทางสีหน้า การสัมผัส และการใช้มือ การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน) ได้แก่ สัญลักษณ์และรูปภาพต่าง ๆ

ลำดับที่ ๒ ได้แก่ วินยวาที พูดอย่างมีจรรยาบรรณพัฒนานิสัยการฟังที่ดี ควรสื่อสารอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อให้มั่นใจว่าเขาเข้าใจในสิ่งที่เราพูดจริง ๆ วิเคราะห์ระดับการพัฒนา และวางแผนปรับปรุงแก้ไข ประเมินความสำเร็จ ยกย่องเชิดชูเกียรติให้รางวัล ฯลฯ เพื่อสร้างแรงจูงใจระยะยาว โดยระบบการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ การรวมกลุ่มในการจัดการกระทำข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อสื่อสารกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอก การสื่อสารนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามเป้าหมาย คนในองค์กรจะมีแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันกับองค์กรมาก การจัดการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

ลำดับที่ ๓ ได้แก่ ธรรมวาที การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็ประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่ง เพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น ปิยวาจา เมตตากรุณา ศีล ๕ หลักอปริหานิยธรรม ๗ และพรหมวิหาร ๔ ใช้หลักคุณธรรมพละ ๕ ศรัทธา วิริยะ สติ สมาธิ ปัญญาและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกๆ คน

<sup>๔๗</sup>สัมภาษณ์ นายประสพชัย ชาญธัญญกรณ์, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๔๘</sup>สัมภาษณ์ นายวิชัย ยุซังกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๔๙</sup>สัมภาษณ์ ดร.จิณณวัฒน์ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕๐</sup>สัมภาษณ์ นางนภลัย สงวนวงษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนทัพทันอนุสรณ์, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕๑</sup>สัมภาษณ์ นายการุณ หุ่นธานี, ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย (อุทัยธานี), ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕๒</sup>สัมภาษณ์ นายสุเทพ ศรีนิวล, ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธมงคลวิทยา, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕๓</sup>สัมภาษณ์ นายณภดล สิงโตนาท, ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งโพวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

ลำดับที่ ๔ ได้แก่ ภูตวาที การสื่อสารด้วยวาจา การสื่อสารด้วยกิริยา การสื่อสารด้วยสัญลักษณ์ พุทธสิ่งที่ป็นจริงการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน) ได้แก่ สัญลักษณ์และรูปภาพต่าง ๆ การสร้างความเข้าใจในกระบวนการสื่อสารให้แก่ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยการประชุมชี้แจง การอบรมเพิ่มทักษะการให้ข้อมูลข่าวสารการนิเทศแนะนำเป็นต้น การสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ สื่อสารไปถึงผู้รับทุกระดับครบถ้วน การประชุมร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อช่วยกันระดมพลังสมองและการแก้ปัญหาต่างๆ ๒. จัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ลำดับที่ ๕ ได้แก่ สัจจวาที พุทธความจริงการแสดงออกในทางสร้างสรรค์มีต่อคนในองค์กรและชุมชน การแสดงความเป็นภาวะผู้นำ ในการมีส่วนร่วมกับชุมชนการมีทัศนคติทางสังคมและวัฒนธรรม สามารถเลือกวิธีเหมาะสมได้ การสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักพุทธธรรม กิจกรรมการสร้างภาวะผู้นำในการสื่อสารครองตน ครองคน ครองงาน และมีศีลเป็นที่ตั้ง

ตารางที่ ๔.๒ แสดงความถี่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร

| ข้อ | ประเด็น                       | ความถี่ | คนที่                             |
|-----|-------------------------------|---------|-----------------------------------|
| ๑   | กาลวาที พุทธถูกกาล            | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๒   | สัจจวาที พุทธความจริง         | ๙       | ๒,๔,๕,๖,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๕              |
| ๓   | ภูตวาที พุทธสิ่งที่ป็นจริง    | ๑๐      | ๑,๓,๔,๖,๘,๙,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔           |
| ๔   | อิตถวาที พุทธสิ่งเป็นประโยชน์ | ๑๔      | ๑,๒,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๕   | ธรรมวาที พุทธเป็นธรรม         | ๑๑      | ๑,๒,๓,๕,๖,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๔         |
| ๖   | วินยวาที พุทธอย่างมีจรรยาบรรณ | ๑๓      | ๑,๒,๔,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕   |

วิเคราะห์ประเด็นที่ ๓ : การประยุกต์ใช้หลักการสื่อสารเชิงพุทธกับหลักธรรมสำหรับการพัฒนา

#### ๑) ด้านกาลวาที พุทธถูกกาลเทศะ

ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารได้ถูกกาลเทศะ คือ พุทธแนะนำพุทธชักนำพุทธชักจูง ในการสื่อสารองค์การที่ถูกเวลาและสถานที่<sup>๕๔</sup> พุทธให้เหมาะสมกับกาลเวลาประยุกต์ตามสถานการณ์<sup>๕๕</sup> ผู้นำควรศึกษาสภาวะของผู้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ว่าอยู่ในอาการใด ก่อนที่จะพูดหรือแสดงความคิดเห็นใดๆ<sup>๕๖</sup> การประยุกต์ใช้ถูกเวลาและสถานที่<sup>๕๗</sup> สิ่งไหนควรพูดเวลาใด เช่นเรื่องส่วนตัวไม่ควรพูดในที่

<sup>๕๔</sup>สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร.(สฤณี สิริโร), ผู้อำนวยการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๕๕</sup>สัมภาษณ์ นายประสพชัย ชาญธัญญกรณ์, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕๖</sup>สัมภาษณ์ นายวิชัย ยุชังกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕๗</sup>สัมภาษณ์ ดร.จิณณวัฒน์ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

สาธารณะ<sup>๕๘</sup> ได้แก่เวลาหมายถึงรู้จักเวลาสถานการณ์ควรพูดในเรื่องนั้นๆ<sup>๕๙</sup> คำนึงถึงเนื้อหาสาระ การพูดในหลักพูดอย่างมีขอบเขตเป้าหมายชัดเจน<sup>๖๐</sup> สิ่งไหนควรพูดเวลาใด เช่นเรื่องส่วนตัวไม่ควรพูดในที่สาธารณะ<sup>๖๑</sup> ต้องคำนึงถึงเนื้อหาสาระในการพูดเน้นหลักพูดอย่างมีสาระ มีขอบเขตและเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น เมื่อผู้นำผู้อาวุโส ต้องพูดด้วยน้ำเสียงสุภาพอ่อนน้อม<sup>๖๒</sup> การอยู่ร่วมกันในสังคมมนุษย์จะมีการพูดคุยแต่จะต้องพิจารณาหากพูดไม่ถูกกาลเทศะ จะมีแต่ผลร้ายให้ผู้พูด<sup>๖๓</sup> ควรพูดเวลาใด ใช้เวลานานเท่าใด สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม<sup>๖๔</sup> รู้จักเวลาสถานการณ์ควรพูดในเรื่องนั้นๆ<sup>๖๕</sup>

สรุปพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants indicators) มีการนำเสนอแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับ การบูรณาการการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักกาลเวลาที่ พูดถูกกาลเทศะ โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ได้แก่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นปรารถนาเต็มใจที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการอยู่ร่วมกันในสังคมมนุษย์จะมีการพูดคุยแต่จะต้องพิจารณาหากพูดไม่ถูกกาลเทศะ จะมีแต่ผลร้ายให้ผู้พูดควรพูดเวลาใด

ลำดับที่ ๒ ได้แก่ผู้บริหารพูดแนะนำคนที่ยังไม่รู้จักรู้จักกัน การพูดในหลักพูดอย่างมีขอบเขตเป้าหมายชัดเจน สิ่งไหนควรพูดเวลาใด เช่นเรื่องส่วนตัวไม่ควรพูดในที่สาธารณะ

ลำดับที่ ๓ ได้แก่ผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลในการพูดแนะนำ พูดชักนำ พูดชักจูง ในการสื่อสารองค์การที่ถูกเวลาและสถานที่พูดให้เหมาะสมกับกาลเวลาประยุกต์ตามสถานการณ์

ลำดับที่ ๔ ได้แก่ผู้บริหารพูดชักจูงคนที่ชอบพอกันให้สนิทสนมกัน พูดให้เหมาะสมกับกาลเวลาประยุกต์ตามสถานการณ์ผู้นำควรวัดศึกษาสถานะของผู้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ว่าอยู่ในอาการใดก่อนที่จะพูดหรือแสดงความคิดเห็นใด ๆ การประยุกต์ใช้ถูกเวลาและสถานที่

<sup>๕๘</sup> สัมภาษณ์ นายวิรัช วิทยาลัยการประมง, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕๙</sup> สัมภาษณ์ นายปัญญา วิทยารัตน์, ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยคตพิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖๐</sup> สัมภาษณ์ ดร.ทศพล อิมะพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนสว่างอารมณ์วิทยา, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖๑</sup> สัมภาษณ์ นายการุณ หุ่นธานี, ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย (อุทัยธานี), ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖๒</sup> สัมภาษณ์ นายสุเทพ ศรีนวล, ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธมงคลวิทยา, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖๓</sup> สัมภาษณ์ นายอนุกุล กรณ์ย์เมธากุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหินวิทยา, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖๔</sup> สัมภาษณ์ นายมังกร นวกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนตลุกคู่วิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖๕</sup> สัมภาษณ์ นายณภดล สิงโตนาท, ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งโพธิ์วิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

ตารางที่ ๔.๓ แสดงความถี่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักกาลวาที

| ข้อ | ประเด็น                                                      | ความถี่ | คนที่                               |
|-----|--------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------|
| ๑   | ผู้บริหารพูดแนะนำคนที่ยังไม่รู้จกให้รู้จักกัน                | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๒   | ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นปรารถนาเต็มใจที่จะส่งเสริมและสนับสนุน | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๓   | ผู้บริหารพูดชักจูงคนที่ชอบพอกันให้สนิทสนมกัน                 | ๙       | ๔,๕,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๓,๑๔               |
| ๔   | ผู้บริหารกระทำการพัฒนาระบบเศรษฐกิจด้วยความพากเพียร           | ๙       | ๑,๒,๔,๕,๗,๘,๙,๑๔,๑๕                 |
| ๕   | ผู้บริหารเข้มแข็งอดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหา                       | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕   |
| ๖   | ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อสวัสดิการอย่างเสมอหน้ากัน                | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๔,๑๕    |
| ๗   | ผู้บริหารคำนึงถึงคุณภาพชีวิตอย่างเสมอหน้าและไม่เลือกปฏิบัติ  | ๑๓      | ๑,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔      |
| ๘   | ผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลในบริหาร      | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |

## ๒) ด้านสัจจวาที พูดความจริง

ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารความจริง คือ เว้นการพูดเท็จ พูดคำจริง เว้นการพูดส่อเสียด พูดคำสมานสามัคคี เว้นการพูดคำหยาบ พูดคำอ่อนหวานสุภาพ เว้นการพูดเพ้อเจ้อ พูดคำมีประโยชน์<sup>๖๖</sup> พูดความจริงประยุกต์ตามสถานการณ์<sup>๖๗</sup> การนำเสนอข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับสารด้วย

<sup>๖๖</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร.(สฤณี สิริโร), ผู้อำนวยการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๖๗</sup> สัมภาษณ์ นายประสพชัย ชาญธัญญกรณ์, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

ความจริง เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตน<sup>๖๘</sup> การประยุกต์ใช้เว้นการพูดส่อเสียด<sup>๖๙</sup> ต้องคิดก่อนว่าจะพูดอะไรออกไป<sup>๗๐</sup> ไม่พูดเพื่อเจ้อ<sup>๗๑</sup> การพูดที่มีแต่ความจริงไม่โกหกพูดจริงทำได้<sup>๗๒</sup>

ผู้บริหารต้องคิดก่อนพูด<sup>๗๓</sup> ไม่ใช่เป็นการพูดที่เป็นแต่ขิ้นไม่คลาดเคลื่อนและบิดเบือนจากความจริง<sup>๗๔</sup> ยึดถือความจริงในสิ่งที่พูด ถ่ายทอดให้เกิดความเข้าใจ ตามสิ่งที่รู้ คำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดจากการพูด พูดอย่างมีเป้าหมาย ชัดเจน พูดตามจริงที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติ<sup>๗๕</sup> ภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านสัจจวาที่

สรุปพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants indicators) มีการนำเสนอแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับ การบูรณาการการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านสัจจวาที่ พูดความจริงโดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ได้แก่ผู้นำควรพูดคำจริงเว้นการพูดเท็จ พูดคำจริง เว้นการพูดส่อเสียด พูดคำสมานสามัคคี เว้นการพูดคำหยาบ พูดคำอ่อนหวานสุภาพ เว้นการพูดเพื่อเจ้อ พูดคำมีประโยชน์พูดความจริงประยุกต์ตามสถานการณ์

ลำดับที่ ๒ ได้แก่ผู้นำไม่ควรพูดคำเท็จทำให้คนอื่นเสียหายการนำเสนอข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับสารด้วยความจริง เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตนการประยุกต์ใช้เว้นการพูดส่อเสียด

ลำดับที่ ๓ ได้แก่จะต้องเป็นคำพูดที่ประกอบด้วยเหตุผล การพูดที่มีแต่ความจริงไม่โกหกพูดจริงทำได้คิดก่อนพูดไม่ใช่เป็นการพูดที่เป็นแต่ขิ้นไม่คลาดเคลื่อนและบิดเบือนจากความจริง

#### ตารางที่ ๔.๔ แสดงความถี่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านสัจจวาที่

| ข้อ | ประเด็น                                          | ความถี่ | คนที่                               |
|-----|--------------------------------------------------|---------|-------------------------------------|
| ๑   | ผู้นำไม่ควรพูดคำเท็จทำให้คนอื่นเสียหาย           | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๒   | ผู้นำควรพูดคำจริง                                | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๓   | ผู้นำไม่ควรพูดคำหยาบให้เกิดความเสียหายกับผู้อื่น | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |

<sup>๖๘</sup> สัมภาษณ์ นายวิชัย ยุซังกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖๙</sup> สัมภาษณ์ ดร.จิณณวัฒน์ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗๐</sup> สัมภาษณ์ นายวิรัช วิทยาลัยประภาส, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗๑</sup> สัมภาษณ์ นายปัญญา วิทยารัตน์, ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยคตพิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗๒</sup> สัมภาษณ์ ดร.ทศพล ธิมะพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนสว่างอารมณ์วิทยาคม, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗๓</sup> สัมภาษณ์ นายการุณ หุ่นธานี, ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย (อุทัยธานี), ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗๔</sup> สัมภาษณ์ นายอนุกุล กรันย์เมธากุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหินวิทยาคม, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗๕</sup> สัมภาษณ์ นายมังกร นวกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนตลุกคู่วิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

| ข้อ | ประเด็น                                                        | ความถี่ | คนที่                               |
|-----|----------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------|
| ๔   | ผู้นำควรพูดคำที่สุภาพและอ่อนหวาน                               | ๑๔      | ๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕   |
| ๕   | ผู้นำไม่ควรพูดเพื่อเจ้าไร้สาระประโยชน์                         | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๖   | ผู้นำควรพูดคำสมานสามัคคีและไม่ควรพูดให้คนอื่นทะเลาะเบาะแว้งกัน | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๗   | พูดคำจริงที่ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการศึกษา                     | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๘   | จะต้องเป็นคำพูดที่ประกอบด้วยเหตุผล                             | ๑๓      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |

### ๓) ด้านภูตวาทิ พุดสิ่งที่เป็นจริง

ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารสิ่งที่เป็นจริง คือ แน่นนอนและคงที่<sup>๗๖</sup> การนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและชุมชน สามารถนำข้อมูลไปปฏิบัติได้จริง<sup>๗๗</sup> ประยุกต์ใช้พูดแน่นนอนตรงประเด็น<sup>๗๘</sup> พูดออกไปแล้วคำพูดที่พูดออกไปต้องทำได้จริงอย่างที่ว่าพูดไม่เพื่อฝัน ไม่โอ้อวด<sup>๗๙</sup> พูดแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรไม่พูดใส่ร้ายใคร พูดจาไพเราะ พูดจากับลูกน้องแบบเป็นกันเองเปรียบเสมือนพี่กับน้องกัน<sup>๘๐</sup> เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งผู้พูดและผู้ฟัง โดยพูดความจริง ความดีงาม พูดความจริงต่อหน้าที่ความจริงต่อการทำงาน พูดความจริงต่อบุคคล<sup>๘๑</sup>

สรุปพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants indicators) มีการนำเสนอแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับ บุรณาการการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านด้าน ภูตวาทิ พุดสิ่งที่เป็นจริงโดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ได้แก่ผู้นำควรพูดด้วยน้ำเสียงที่ไพเราะชวนฟังบอกถึงความหวังดีแก่กัน พูดออกไปแล้วคำพูดที่พูดออกไปต้องทำได้จริงอย่างที่ว่าพูดไม่เพื่อฝัน ไม่โอ้อวด

<sup>๗๖</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร.(สฤชดี สิริโร), ผู้อำนวยการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๗๗</sup> สัมภาษณ์ นายวิชัย ยุชังกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗๘</sup> สัมภาษณ์ ดร.จิณณาวรรณ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗๙</sup> สัมภาษณ์ นายวิรัช วิริยาภรณ์ประสาท, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๘๐</sup> สัมภาษณ์ นายสุเทพ ศรีนวล, ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธมณฑลวิทยา, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๘๑</sup> สัมภาษณ์ นายมังกร นวกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนตลุกคู่วิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

ลำดับที่ ๒ ได้แก่ผู้นำควรพูดคำที่แน่นอนและคงที่ การนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและชุมชน สามารถนำข้อมูลไปปฏิบัติได้จริง

ลำดับที่ ๓ ได้แก่พูดด้วยกิริยาอาการที่สุภาพเรียบร้อย อ่อนโยน แสดงไมตรีผู้นำควรแสดงออกทางวาจาด้วยความเมตตา แบบเป็นกันเองเปรียบเสมือนพี่กับน้องกันเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งผู้พูดและผู้ฟัง

ตารางที่ ๔.๕ แสดงความถี่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านภูตวาที

| ข้อ | ประเด็น                                                      | ความถี่ | คนที่                       |
|-----|--------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------|
| ๑   | ผู้นำควรพูดคำที่แน่นอนและคงที่                               | ๘       | ๑,๔,๕,๖,๙,๑๑,๑๔,๑๙          |
| ๒   | ผู้นำควรแสดงออกทางวาจาด้วยความเมตตา                          | ๗       | ๔,๗,๑๑,๑๖,๑๘,๑๙,๒๐          |
| ๓   | พูดด้วยกิริยาอาการที่สุภาพเรียบร้อย อ่อนโยน แสดงไมตรี        | ๗       | ๔,๕,๙,๑๐,๑๑,๑๗,๒๐           |
| ๔   | ผู้นำควรพูดเพื่อแสดงถึงความหวังดีต่อทุกคน                    | ๗       | ๒,๓,๔,๑๕,๑๗,๑๙,๒๐           |
| ๕   | ให้ความสำคัญแก่สมาชิกทุกคนโดยเสมอภาคทางด้านสังคม             | ๗       | ๕,๖,๑๑,๑๖,๑๘,๑๙,๒๐          |
| ๖   | ผู้นำควรพูดด้วยน้ำเสียงที่ไพเราะชวนฟังบอกถึงความหวังดีแก่กัน | ๑๐      | ๑,๖,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๕,๑๖,๑๘  |
| ๗   | ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์                               | ๑๐      | ๑,๒,๕,๖,๗,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๘,๒๐ |
| ๘   | ผู้นำควรพูดคำที่เป็นจริงเพื่อพัฒนาการศึกษา                   | ๘       | ๑,๔,๕,๖,๙,๑๑,๑๔,๑๙          |

#### ๔) ด้านอัตถวาที

ส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารสิ่งเป็นประโยชน์ คือ คำพูดมีเหตุผล มีหลักฐานยืนยันผู้อื่นคัดค้านไม่ได้<sup>๘๒</sup> การสร้างความน่าเชื่อถือของภาวะผู้นำด้วยการรับผิดชอบคำพูดของตน<sup>๘๓</sup> ประยุกต์ใช้พูดสิ่งเป็นประโยชน์<sup>๘๔</sup> พูดออกไปแล้ว ไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับใคร พูดในทางสร้างสรรค์<sup>๘๕</sup> พูด

<sup>๘๒</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร.(สฤณี สิริจิโร), ผู้อำนวยการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๘๓</sup> สัมภาษณ์ นายวิชัย ยุชังกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๘๔</sup> สัมภาษณ์ ดร.จิณณวัฒน์ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

ออกไปแล้ว นำไปสู่ปฏิบัติได้บ้าง<sup>๘๖</sup> พูดสิ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อลูกน้องแบบ “บัวไม่ซ้า น้ำไม่พุ่ง” <sup>๘๗</sup>พูดจริง ทำจริง ไม่โกหก พูดออกไปแล้ว ไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับใคร พูดในทางสร้างสรรค์ <sup>๘๘</sup>ให้ผลดีทั้งผู้พูดและผู้ฟังไปประยุกต์ใช้สูงสุดได้<sup>๘๙</sup> นำฟัง ชัดเจน มีสาระ เป็นมิตรกับผู้ฟัง<sup>๙๐</sup> พูดออกไปแล้ว นำไปสู่ปฏิบัติได้บ้าง<sup>๙๑</sup>

สรุปพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants indicators) มีการนำเสนอแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับ บูรณาการการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้าน อัตถวาที พูดสิ่งเป็นประโยชน์ โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

ลำดับที่ ๑ ได้แก่ผู้นำควรพูดเพื่อให้ระบบการศึกษาเข้มแข็ง คำพูดมีเหตุผล มีหลักฐาน ยืนยันผู้อื่นคัดค้านไม่ได้การสร้างความน่าเชื่อถือของภาวะผู้นำ ด้วยการรับผิดชอบคำพูดของตน

ลำดับที่ ๒ ได้แก่พูดสิ่งเป็นประโยชน์เพื่อต่อส่วนรวม ประยุกต์ใช้พูดสิ่งเป็นประโยชน์พูดออกไปแล้ว ไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับใคร พูดในทางสร้างสรรค์

ลำดับที่ ๓ ได้แก่มีความสุจริตทางกาย วาจา ที่จะกลมกลืนเข้ากันได้ “บัวไม่ซ้า น้ำไม่พุ่ง” พูดจริง ทำจริง ไม่โกหก พูดออกไปแล้ว ไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับใคร พูดในทางสร้างสรรค์ ให้ผลดีทั้งผู้พูดและผู้ฟังไปประยุกต์ใช้สูงสุดได้

ตารางที่ ๔.๖ แสดงความถี่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมอัตถวาที

| ข้อ | ประเด็น                                        | ความถี่ | คนที่                               |
|-----|------------------------------------------------|---------|-------------------------------------|
| ๑   | พูดสิ่งเป็นประโยชน์ที่ควรประพฤติตาม            | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๒   | พูดเพื่อส่งเสริมการรักษาระเบียบวินัย           | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๓   | มีความสุจริตทางกาย วาจา ที่จะกลมกลืนเข้ากันได้ | ๑๓      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓,๑๕       |
| ๔   | พูดสิ่งเป็นประโยชน์เพื่อต่อส่วนรวม             | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |

<sup>๘๕</sup>สัมภาษณ์ นายวิรัช วิริยาภรณ์ประภาส, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๘๖</sup>สัมภาษณ์ นายปัญญา วิทย์รัตน์, ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยคตพิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๘๗</sup>สัมภาษณ์ นายการุณ หุ่นธานี, ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย (อุทัยธานี), ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๘๘</sup>สัมภาษณ์ นายสุเทพ ศรีนวล, ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธมงคลวิทยา, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๘๙</sup>สัมภาษณ์ นายอนุกุล กรณ์ย์เมธากุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหินวิทยาคม, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๙๐</sup>สัมภาษณ์ นายมังกร นวกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนตลุกคู่วิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๙๑</sup>สัมภาษณ์ นายนภดล สิงโตนาท, ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งโพวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

| ข้อ | ประเด็น                                                                                    | ความถี่ | คนที่                          |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------|
| ๕   | มีความเชื่อมั่นยึดถือในหลักการ อุดมการณ์ และอุดมคติที่น่าเชื่อถือ                          | ๑๓      | ๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๔,๑๕ |
| ๖   | ควรพบปะปรึกษาหารือกัน แสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อยุติความขัดแย้ง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น | ๑๓      | ๑,๒,๓,๔,๕,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔ |
| ๗   | ควรส่งเสริมให้ทุกคนรู้จักระเบียบกฎเกณฑ์ที่ได้ตกลงกันไว้                                    | ๑๒      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๓,๑๔     |
| ๘   | ผู้นำควรพูดเพื่อให้ระบบการศึกษาเข้มแข็ง                                                    | ๑๒      | ๑,๒,๓,๔,๕,๗,๘,๙,๑๑,๑๓,๑๔,๑๕    |

#### ๕) ด้านธรรมวาที

ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารสิ่งที่เป็นธรรม คือ คำพูดอ่อนหวาน ถ้อยคำออกมาจากน้ำใจของผู้พูด พูดเร้าใจผู้ฟังให้เห็นควรถือเอาเป็นเยี่ยงอย่าง เป็นแบบอย่าง ซึ่งจัดเป็นคำพูดดูดีมีคุณค่า ทำให้ผู้ฟังชื่นบานมีกำลังใจ มีแรงจูงใจ<sup>๑๒</sup> ประยุกต์ใช้เป็นธรรมศีลธรรมคุณธรรม<sup>๑๓</sup> ก่อนพูดควรคิดให้รอบครอบ ไม่ควรมีอคติต่อบุคลากรในองค์กร<sup>๑๔</sup> พูดให้กระชับเข้าใจง่ายภาษาไทย ภาษาทางการชัดเจน<sup>๑๕</sup> การเข้าถึงพุทธธรรมทั้งหมดนี้ พัฒนาด้วยหลักกาลวาที สัจจาที ภูตวาที อตถวาที ธรรมวาที วินยวาที โดยการฝึกปฏิบัติใช้ด้วยสม่ำเสมอ<sup>๑๖</sup> ก่อนพูดควรคิดให้รอบครอบ ไม่ควรมีอคติต่อบุคลากรในองค์กร<sup>๑๗</sup> เป็นการกล่าวที่ถูกต้องความจริงมีแหล่งข้อมูล<sup>๑๘</sup> ใช้หลักการของสัมมาวาจา ไม่พูดเท็จ ไม่พูดส่อเสียด ไม่พูดคำหยาบ และไม่พูดเพ้อเจ้อ<sup>๑๙</sup>

<sup>๑๒</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร.(สฤชต์ สิริธโร), ผู้อำนวยการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๑๓</sup> สัมภาษณ์ ดร.จิณณวัฒน์ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๔</sup> สัมภาษณ์ นายวิรัช วิริยาภรณ์ประภาส, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๕</sup> สัมภาษณ์ นายปัญญา วิทยารัตน์, ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยคตพิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๖</sup> สัมภาษณ์ นางนภาลัย สงวนวงษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนทัพทันอนุสรณ์, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๗</sup> สัมภาษณ์ นายการุณ หุ่นธานี, ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย (อุทัยธานี), ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๘</sup> สัมภาษณ์ นายอนุกุล กรันย์เมธากุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหินวิทยาคม, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๙</sup> สัมภาษณ์ นายมังกร นวกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนตลุกคู่วิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

สรุปพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants indicators) มีการนำเสนอแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับบูรณาการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรม ด้านธรรมวาที พูดเป็นธรรม โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ได้แก่ ผู้นำรู้หลักของสัปปริสธรรมคือการรู้หลักการเหตุผล พูดให้กระชับเข้าใจง่ายภาษาไทย ภาษาทางราชการชัดเจน ไม่พูดเท็จ ไม่พูดส่อเสียด ไม่พูดคำหยาบ ไม่พูดเพ้อเจ้อ

ลำดับที่ ๒ ได้แก่ ผู้นำหวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม เป็นคำพูดให้กำลังใจ ทำให้ผู้ฟังชื่นบาน การฝึกปฏิบัติใช้ด้วยสม่ำเสมอ ก่อนพูดควรคิดให้รอบครอบ ไม่ควรมีอคติต่อบุคลากรในองค์กร

ลำดับที่ ๓ ได้แก่ ผู้นำควรใช้คำพูดที่ดูดีมีกมลใจ ผู้นำควรให้ความสำคัญต่อทุกคนโดยการรับฟังความคิดเห็น ผู้ฟังชื่นบานมีกำลังใจ มีแรงจูงใจประยุกต์ใช้เป็นธรรมศีลธรรมคุณธรรม ก่อนพูดควรคิดให้รอบครอบ ไม่ควรมีอคติต่อบุคลากรในองค์กร

ตารางที่ ๔.๗ แสดงความถี่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมธรรมวาที

| ข้อ | ประเด็น                                             | ความถี่ | คนที่                             |
|-----|-----------------------------------------------------|---------|-----------------------------------|
| ๑   | ผู้นำควรใช้คำพูดที่ดูดีมีกมลใจ                      | ๑๓      | ๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕     |
| ๒   | ผู้นำควรฉลาดในการเลือกสิ่งที่จะพูด                  | ๑๔      | ๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๓   | ผู้นำควรให้ความสำคัญต่อทุกคนโดยการรับฟังความคิดเห็น | ๑๓      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓     |
| ๔   | ผู้นำหวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม                      | ๑๓      | ๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔    |
| ๕   | ผู้นำรู้หลักของสัปปริสธรรมคือการรู้หลักการเหตุผล    | ๑๒      | ๑,๒,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,      |
| ๖   | ถ้อยคำออกมาจากน้ำใจใสใจจริงของผู้พูด                | ๑๒      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๓,๑๔,๑๕     |
| ๗   | พูดโน้มน้าวให้ผู้ฟังเห็นควรคือเอาเป็นเยี่ยงอย่าง    | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔  |
| ๘   | เป็นคำพูดให้กำลังใจ ทำให้ผู้ฟังชื่นบาน              | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๕  |

## ๖) ด้านวินยวาที พูดอย่างมีจรรยาบรรณ

ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารอย่างมีจรรยาบรรณ คือ ไม่พูดคำพูดไม่จริง, ไม่พูดคำไม่ถูกต้อง, ไม่พูดคำไม่เป็นประโยชน์, ไม่พูดคำไม่เป็นที่รักชอบใจของผู้อื่น<sup>๑๐๐</sup> คำพูดจริงถูกต้องแต่ไม่เป็นที่รักที่ชอบใจของผู้อื่นก็ไม่พูด, คำพูดจริงถูกต้องเป็นประโยชน์แต่ไม่เป็นที่รักที่ชอบใจของผู้อื่นก็เลือกกาลเวลาที่เหมาะสมพูด, คำพูดไม่จริงไม่ถูกต้องไม่เป็นประโยชน์ ถึงเป็นที่รักที่ชอบใจของผู้อื่นก็ไม่พูด, คำพูดจริงถูกต้องแต่ไม่เป็นที่รักที่ชอบใจของผู้อื่นก็ไม่พูด<sup>๑๐๑</sup> คำพูดจริงถูกต้องเป็นประโยชน์ ถึงเป็นที่รักที่ชอบใจของผู้อื่นเลือกกาลเวลาที่เหมาะสมจึงพูด<sup>๑๐๒</sup> มีความรับผิดชอบคำพูดของตน ในฐานะที่เป็นผู้นำควรประยุกต์ใช้พูดอย่างมีจรรยาบรรณตามกฎหมายหรือระเบียบองค์กร<sup>๑๐๓</sup> ควรใช้ความเอาใจใส่ ห่วงใย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหา ควรพูดให้กำลังใจ ให้ความเมตตาให้คำปรึกษา<sup>๑๐๔</sup> ควรใช้ความเอาใจใส่ ห่วงใย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหา ควรพูดให้กำลังใจ ให้ความเมตตาให้คำปรึกษาพูดมีระเบียบเรียบร้อยเหตุผลสุภาพเมตตาธรรม<sup>๑๐๕</sup> ผู้บริหารควรให้คำปรึกษาที่ดีควรใช้ความเอาใจใส่ ห่วงใย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหา ควรพูดให้กำลังใจ ให้ความเมตตาให้คำปรึกษา<sup>๑๐๖</sup> พูดอย่างมีจรรยาบรรณและเป็นคำพูดที่จริงใจใช้วาจาสุภาพิตกล่าวคำที่เป็นสุภาพิต กล่าวคำที่เป็นธรรม กล่าวคำที่เป็นประโยชน์<sup>๑๐๗</sup>

สรุปพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants indicators) มีการนำเสนอแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับบูรณาการพัฒนาก้าวหน้าในการสื่อสารด้วยคุณธรรม คุณธรรมด้านวินยวาที พูดอย่างมีจรรยาบรรณ โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ได้แก่ จะต้องเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้จักถิ่น รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมนุม ควรพูดให้กำลังใจ ให้ความเมตตาให้คำปรึกษาควรใช้ความเอาใจใส่ ห่วงใย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหา

ลำดับที่ ๒ ได้แก่ รู้จักกาลเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลาเหมาะสมกับเวลา เลือกกาลเวลาที่เหมาะสมจึงพูด มีความรับผิดชอบคำพูดของตนในฐานะที่เป็นผู้นำประยุกต์ใช้คำพูดอย่างมีจรรยาบรรณตามกฎหมายหรือระเบียบองค์กร

<sup>๑๐๐</sup> สัมภาษณ์ นายชูชาติ สะอาด, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองฉางวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๐๑</sup> สัมภาษณ์ นายการุณ หุ่นธานี, ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย (อุทัยธานี), ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๐๒</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร.(สถิตย์ สิริธโร), ผู้อำนวยการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๑๐๓</sup> สัมภาษณ์ ดร.จิณณวัฒน์ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๐๔</sup> สัมภาษณ์ นายวิรัช วิทยาภรณ์ประภาส, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๐๕</sup> สัมภาษณ์ นายปัญญา วิทยารัตน์, ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยคตพิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๐๖</sup> สัมภาษณ์ นายสุเทพ ศรีนวล, ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธมงคลวิทยา, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๐๗</sup> สัมภาษณ์ นายอนุกุล กรัณย์เมฆากุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหินวิทยาคม, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

ลำดับที่ ๓ ได้แก่ จะต้องรู้จักตำแหน่ง ฐานะ อาชีพการงานของตน ว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร สุภาพเมตตาธรรม ผู้บริหารควรให้คำปรึกษาที่ดี ควรใช้ความเอาใจใส่ ห่วงใย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหา ควรพูดให้กำลังใจ ให้ความเมตตาให้คำปรึกษา พูดอย่างมีจรรยาบรรณ และเป็นคำพูดที่จริง

ตารางที่ ๔.๘ แสดงความถี่เกี่ยวกับฐานะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมวินยาที่

| ข้อ | ประเด็น                                                                             | ความถี่ | คนที่                               |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------|
| ๑   | จะต้องรู้จักตำแหน่ง ฐานะ อาชีพการงานของตน ว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร       | ๑๔      | ๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕   |
| ๒   | ไม่พูดคำไม่ถูกต้องกับหลักการ                                                        | ๑๒      | ๑,๒,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓,๑๔         |
| ๓   | จะต้องรู้จักจุดมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔    |
| ๔   | ควรเป็นผู้รู้จักตน ไม่ลืมนตนเองอยู่เสมอ แล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน          | ๑๒      | ๑,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๒,๑๔,๑๕         |
| ๕   | ผู้นำไม่ควรพูดคำที่ผู้อื่นรังเกียจ                                                  | ๑๓      | ๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔      |
| ๖   | รู้จักกาลเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลา         | ๑๒      | ๑,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๓,๑๔,๑๕      |
| ๗   | จะต้องเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้จักถิ่น รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมนุม       | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๕    |
| ๘   | รู้จักสังคมแต่ละสังคมว่ามีความแตกต่างกันโดยทางศาสนา กฎ กติกา ระเบียบ                | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |

### วิเคราะห์ประเด็นที่ ๔ : การบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร

การพัฒนาแบบบูรณาการที่ง่ายต่อการเรียนรู้เสริมสร้างอย่างถูกวิธีเชิงปฏิบัติได้ผลเพื่อสร้างกระบวนการในการทำหน้าที่การเป็นหัวหน้างานได้อย่างสมบูรณ์

บูรณาการเชิงพุทธ ประกอบไปด้วยมิติที่เกี่ยวข้องทั้งด้านจิตภายใน ด้านพฤติกรรมภายนอก ด้านปัจเจกและด้านสังคม มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง อิงอาศัยซึ่งกันและกัน มีความเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตไปตามเหตุปัจจัย ทั้งแนวตั้ง แนวนอน และแนวตั้ง นำไปใช้ประกอบการพิจารณาแก้ปัญหาหม่อมองทางพุทธศาสนาแล้ว “การสื่อสาร” การสื่อสารที่มุ่งสื่อสารกันและกันเพื่อเข้าถึงความจริงของชีวิตบูรณาการเข้ากับหลักแนวทางของพุทธศาสนาหรือพุทธวิธีเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ทักษะการสื่อสารอย่างถูกต้อง การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ การบริหารเวลา<sup>๑</sup> การบริหารทีมงาน การบริหารความขัดแย้ง การพัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์ ดังนั้นบูรณาการหรือเรียกว่าใช้ศาสตร์และศิลปะทางรัฐประศาสนศาสตร์บูรณาการทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งด้านที่เป็นจิตที่เป็นนามธรรมในระดับปัจเจก ด้านที่เป็นจิตที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การพัฒนาทางกายภาพ ด้านจิตที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม และด้านจิตที่เกี่ยวกับสังคม

สรุปพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants indicators) มีการนำเสนอแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ได้แก่ จิตวิทยาเชิงพุทธบูรณาการคัดเลือกและการจัดวางบุคลากรการปรับปรุงพฤติกรรมด้วยกรอบเสถียรวัตรปรับแนวคิดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการปฏิบัติกิจกรรมให้เกิดจิตสำนึกเพื่อสังคมตระหนักถึงความรับผิดชอบในระดับของชุมชนและสิ่งแวดล้อม และการบริหารกิจการอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

ลำดับที่ ๒ ได้แก่ การปรับปรุงพฤติกรรมด้วยการปรับปรุงพฤติกรรมด้วยจิต ๖ เป็นผู้รู้จักชุมชน รู้จักขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม มารยาท

ลำดับที่ ๓ ได้แก่ รู้จักหน้าที่ รู้หลักการยึดกฎระเบียบเป็นหลัก การความรับผิดชอบ

ลำดับที่ ๔ ได้แก่ บูรณาการทัศนคติเหตุและผลที่มีความสัมพันธ์ การวิจัยด้านบุคลากรการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน

### ตารางที่ ๔.๙ แสดงความถี่เกี่ยวกับภูษณบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสาร

| ข้อ | ประเด็น                                                   | ความถี่ | คนที่                             |
|-----|-----------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------|
| ๑   | จิตวิทยาเชิงพุทธบูรณาการทัศนคติเหตุและผลที่มีความสัมพันธ์ | ๑๑      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๘,๙,๑๐,๑๓,๑๔          |
| ๒   | จิตวิทยาการคัดเลือกและการจัดวางบุคลากร                    | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๓   | จิตวิทยาการพัฒนางานองค์การการฝึกอบรมและการพัฒนา           | ๑๓      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๓,๑๔,๑๕     |

| ข้อ | ประเด็น                                                                                   | ความถี่ | คนที่                             |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------|
| ๔   | จิตวิทยาการวิจัยด้าน<br>บุคลากร การพัฒนาคุณภาพ<br>ชีวิตการทำงาน                           | ๑๑      | ๓,๔,๕,๖,๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕        |
| ๕   | พฤติกรรมด้วยการปรับปรุง<br>พฤติกรรมด้วยศิลปะ                                              | ๑๒      | ๒,๓,๔,๕,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕     |
| ๖   | การปรับปรุงพฤติกรรมด้วย<br>การปรับปรุงพฤติกรรมด้วย<br>จริต ๖                              | ๑๓      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕    |
| ๗   | การปรับปรุงพฤติกรรมด้วย<br>กรอบเสขียวัตตร                                                 | ๑๔      | ๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ |
| ๘   | วัฒนธรรมเชิงพุทธบูรณาการ                                                                  | ๑๒      | ๑,๒,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓,๑๔       |
| ๙.  | ปรับแนวคิดวิสัยทัศน์หรือทิศ<br>ทางการปฏิบัติกิจกรรม                                       | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔  |
| ๑๐. | รู้จักหน้าที่ รู้หลักการยึด<br>กฎระเบียบเป็นหลัก                                          | ๑๒      | ๑,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๑,๑๒,๑๔,๑๕       |
| ๑๑. | เป็นผู้รู้จักชุมชน รู้จัก<br>ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม<br>มารยาท                              | ๑๓      | ๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔    |
| ๑๒. | สังคมเชิงพุทธบูรณาการ<br>ความรับผิดชอบ                                                    | ๑๒      | ๑,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๓,๑๔,๑๕    |
| ๑๓. | ให้เกิดจิตสำนึกเพื่อสังคม<br>ตระหนักถึงความรับผิดชอบ<br>ในระดับของชุมชนและ<br>สิ่งแวดล้อม | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๕  |
| ๑๔. | การบริหารกิจการอย่าง<br>โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ<br>ตามหลักธรรมาภิบาล                      | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕  |

## วิเคราะห์ประเด็นที่ ๕ : รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

กระบวนการรับรู้ของมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาสำหรับการสื่อสารของผู้ผู้นำ

๑. การสื่อสารด้วยวาจา (ภาษาพูด) คือ การพูดที่เป็นประโยค มีจังหวะจะโคน น้ำเสียงมีทั้งเบาและคอบ มีความเร็วหรือช้าของการพูด

๒. การสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง (ภาษากาย) เช่น การกลอกตา การจ้องตา การพยักหน้า การก้มโค้ง การแสดงออกทางสีหน้า การสัมผัส และการใช้มือ

๓. การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน) ได้แก่ สัญลักษณ์ และรูปภาพต่างๆ

อายตนะ + อารมณ์ + วิญญาณ = สส + เวทนา  
ช่องทางการรับรู้ สิ่งที่ได้รับรู้ ความรู้ การรับรู้ ความรู้สึกต่ออารมณ์

สำหรับภาวะผู้นำทางการสื่อสารมีความรู้ความสามารถในการส่งสาร<sup>๑๐๘</sup> แจ้งให้ทราบเพื่อทราบ แล้วแต่ผู้ต้องการสื่อสาร เป็นแบบใดก็ได้ที่ไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชนและกฎกติกาทางสังคม<sup>๑๐๙</sup> การพูดหรือการให้ข้อมูลข่าวสารต้องคำนึงถึงความพร้อมของผู้รับข่าวสารด้วย<sup>๑๑๐</sup> สอนหรือให้การศึกษา การแสวงหาความรู้สภาพจิตวิทยา ทักษะคติ ค่านิยม ความเชื่อ<sup>๑๑๑</sup> ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองไม่นำผลงานของผู้อื่นมายึดเป็นของตนเอง ต้องให้เกียรติ และอ้างถึงบุคคล หรือแหล่งข้อมูลที่มาของข้อมูลที่น่ามาใช้<sup>๑๑๒</sup> ไม่ควรใช้ศัพท์ทางราชการมากเกินไป<sup>๑๑๓</sup> การสื่อสารที่ดีต้องไม่สร้างความแตกแยกในสังคม<sup>๑๑๔</sup> สามารถกลั่นกรองข่าวสาร การเสนอแนะ เนื้อหา สัญลักษณ์และวิธีการเหมาะสมกับสถานการณ์ตามวัตถุประสงค์ข่าวสาร<sup>๑๑๕</sup> กระบวนการการรับรู้ จิต+สมอง+แนวคิด+ทัศนคติ=การกระทำ<sup>๑๑๖</sup> พูดให้กระชับเข้าใจง่าย มีพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม<sup>๑๑๗</sup>

<sup>๑๐๘</sup> สัมภาษณ์ ดร.สมภูมิ บ่ายเที่ยง, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.

<sup>๑๐๙</sup> สัมภาษณ์ นายประสพชัย ชาญธัญญกรณ์, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๑๐</sup> สัมภาษณ์ นายวิชัย ยุชังกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๑๑</sup> สัมภาษณ์ ดร.จิณณาวัฒน์ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนนุทยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๑๒</sup> สัมภาษณ์ นายวิรัช วิริยาภรณ์ประภาส, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๑๓</sup> สัมภาษณ์ นายชูชาติ สะอาด, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองฉางวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๑๔</sup> สัมภาษณ์ นายปัญญา วิทยรัตน์, ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยคตพิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๑๕</sup> สัมภาษณ์ นายอนุกุล กรณ์เมธากุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหินวิทยาคม, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๑๖</sup> สัมภาษณ์ นายมังกร นวกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนตลุกดู่วิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๑๗</sup> สัมภาษณ์ นายนภดล สิงโตนาท, ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งโพวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

สรุปพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants indicators) มีการนำเสนอแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารบูรณาการด้วยหลักธรรมสำหรับการพัฒนา โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ได้แก่ รูปแบบสื่อสารหลาย ๆ ช่องทาง ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร รูปแบบสื่อสารเป็นรายบุคคล ช่องสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง รูปแบบดำเนินการตามที่พูด ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร

ลำดับที่ ๒ คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๓๓ ได้แก่รูปแบบสื่อสารอย่างชัดเจนและกระชับ ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร รูปแบบสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร รูปแบบสร้างการจดจำ การยกตัวอย่างหรือคำสุภาพ

ลำดับที่ ๓ คิดเป็นร้อยละ ๘๐.๐๐ ได้แก่ รูปแบบบอกเล่าเป็นเรื่องราว ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร รูปแบบการเลือกกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญของภาวะผู้นำในการสื่อสาร

ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงความถี่เกี่ยวกับประเด็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร

| ข้อ | ประเด็น                                                                           | ความถี่ | คนที่                                  | ร้อยละ |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------|--------|
| ๑   | รูปแบบพูดถูกกาลบอกเล่าเป็นเรื่องราว ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร          | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐<br>๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ | ๑๐๐    |
| ๒   | รูปแบบพูดความจริงสื่อสารอย่างชัดเจนและกระชับ ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐<br>๑๑,๑๒,๑๓,๑๕    | ๙๓.๓๓  |
| ๓   | รูปแบบสื่อสารหลาย ๆ ช่องทาง ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร                  | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,<br>๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕   | ๙๓.๓๓  |
| ๔   | รูปแบบสื่อสารเป็นรายบุคคล ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร                    | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐<br>๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ | ๑๐๐    |
| ๕   | รูปแบบเลือกกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร              | ๑๒      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,<br>๑๑,๑๒,๑๓,๑๔      | ๘๐.๐๐  |
| ๖   | รูปแบบสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร         | ๑๕      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐<br>๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕ | ๑๐๐    |
| ๗   | รูปแบบสร้างการจดจำ การยกตัวอย่างหรือคำสุภาพ                                       | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐<br>๑๒,๑๓,๑๔,๑๕    | ๙๓.๓๓  |
| ๘   | รูปแบบดำเนินการตามที่พูด ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร                     | ๑๔      | ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐<br>๑๑,๑๒,๑๔,๑๕    | ๙๓.๓๓  |

จากการทบทวนรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร คือการสื่อสาร วิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในองค์กรและทีมของตน โดยผู้นำจะต้องแน่ใจว่าสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารออกไป นั้นมีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรของคุณ และเมื่อคุณมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้วคุณจะต้องมีการ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วย เพื่อให้ผู้ที่รับข้อมูลจากคุณสามารถนำสิ่งต่าง ๆ ไปใช้ในการทำงาน รูปแบบการสื่อสารมีดังนี้

๑. รูปแบบพูดถูกกาลบอกเล่าเป็นเรื่องราว เสนอแนะหรือชักจูงใจ สอนหรือให้ การศึกษา ในการสื่อสารของผู้บริหารคำกล่าวที่เป็นเรื่องราวจะทำให้สิ่งที่คุณสื่อสารออกไปนั้น สามารถจับสร้า ความน่าเชื่อถือและจับใจผู้ฟังได้ และสิ่งนั้นจะติดตรึงอยู่ในใจของผู้ฟัง ทั้งยังทำให้ ผู้ฟังสามารถนำไปบอกเล่าต่อไปได้อย่างเข้าใจง่ายกว่าการแถลง วิสัยทัศน์อย่างเป็นทางการที่ผู้นำมัก นิยมใช้กัน

๒. รูปแบบพูดความจริงใจอย่างชัดเจนและกระชับ ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของ ผู้บริหารดังนั้นไม่ควรต้องใช้เวลามากในการสื่อสาร ทำให้คุณสามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็วไม่ว่าจะ อยู่ในที่ใด ๆ ก็ตาม อาทิ ในห้องอาหาร เมื่อคุณเดินไปที่แผนกบริการลูกค้า และแม้แต่เมื่อคุณเดินไปที่ ลานจอดรถเพื่อกลับบ้าน

๓. รูปแบบสื่อสารหลาย ๆ ช่องทาง ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารยังคุณมี ช่องทางในการสื่อสารมากเท่าไร โอกาสที่บุคลากรในองค์กรจะได้รับทราบวิสัยทัศน์ของคุณยิ่งเพิ่ม มากขึ้นเท่า สื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ล่างขึ้นไปสู่ระดับบนเช่นการนัดประชุม การเขียน บันทึกรวบรวม การใช้เวลาอาหารกลางวัน การส่งข้อความผ่านอีเมล ผ่านเว็บไซต์ภายในองค์กร จะช่วยให้ข้อความของคุณกระจายอย่างทั่วถึง และเข้าถึงบุคลากรได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

๔. รูปแบบสื่อสารเป็นรายบุคคล สื่อสารระดับเดียวกันของภาวะผู้นำในการสื่อสารของ ผู้บริหารหาก คุณมีโอกาสดสื่อสารกับพนักงานแบบตัวต่อตัวจะทำให้คุณมีโอกาสที่จะถ่ายทอด ข้อมูล และรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน วิสัยทัศน์ที่ดียังสามารถสร้างเสริมให้พนักงานเกิดความร่วมมือ และกระตุ้นให้ เกิดพลังในการทำงานได้ด้วย

๕. รูปแบบเลือกกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร ควร ระบุงกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสารให้ชัดเจนว่าใครจะเป็นเป้าหมายหลักที่จะ รับทราบข้อมูลจากคุณ ซึ่ง จะเป็นตัวกลางดำเนินการจูงใจบุคลากรคนอื่น ๆ ให้รับทราบในวิสัยทัศน์ของคุณอีกทอดหนึ่ง

๖. รูปแบบสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร การสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรแล้ว ผู้นำอาจต้องมีการสื่อสารไปยังสังคมภายนอกด้วย

๗. รูปแบบสร้างการจดจำ การยกตัวอย่างเปรียบเทียบ การนำคำคม หรือคำสุภาษิตมา ใช้ประกอบการสื่อสาร ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร ถือเป็นรูปแบบในการพูดเชิง สร้างสรรค์อย่างหนึ่ง และสร้างการจดจำได้เป็นอย่างดี

๘. รูปแบบดำเนินการตามที่พูด ของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร กล่าววิสัยทัศน์ แนวทางการดำเนินงานของคุณแล้ว ควรสนับสนุนคำพูดของคุณด้วยการกระทำและพฤติกรรมที่ สอดคล้องกัน หากบุคลากรของคุณได้ยินคุณพูดอย่างหนึ่ง แต่เห็นคุณทำอีกอย่างหนึ่งความน่าเชื่อถือ ของคุณก็จะถูกทำลายลงพร้อมกับ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารดังกล่าวนี้สามารถนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับ ทฤษฎีแบบจำลอง SMCR แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกการพัฒนาตามแนวทางพระพุทธศาสนาสำหรับการสื่อสารของผู้นำดังกล่าวต่อไป

#### ๔.๑.๒ สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

##### ก. สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสาร

ผู้วิจัยสามารถอธิบายสรุปได้ว่า ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสารที่ผู้บริหารควรมีหรือควรใช้ ประกอบด้วย เครื่องมือหรือตัวกลาง อาจเป็นสัญญาณเสียงจากเครื่องขยายเสียง สัญญาณวิทยุ สัญญาณโทรศัพท์ Internet Website และทาง E – mail ต่าง ๆ สำหรับกระบวนการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการทำหน้าที่ของส่วนประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร ผู้รับข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร และสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางในการประสานงานกับคณะครู นักเรียน บุคลากรทางการศึกษา หรือชุมชน ท้องถิ่น โดยบทบาทของผู้บริหารจะต้องหาแนวทางในการสื่อสารในแต่ละครั้งหรือแต่ละเรื่องโดยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องเป็นผู้ชำนาญการทางการสื่อสารและสามารถเปลี่ยนแปลงช่องทางการสื่อสารได้ตามลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สำหรับเนื้อหาของสารที่ดีนั้นจะต้องไม่ละเมิดต่อศีลธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม ประเพณี การรับผิดชอบต่อผลของการสื่อสาร มารยาทของการสื่อสารมีประโยชน์ สามารถให้ประโยชน์ทุกเรื่อง ทุกเงื่อนไขเพิ่มขึ้น เพราะคนไทยส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และจะต้องมีการปฏิบัติศาสนกิจทางศาสนา จึงทำให้ง่ายต่อการติดต่อสื่อสารกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พระพุทธศาสนามีการส่งเสริมการสื่อสารที่มีประโยชน์ สัมมาทิฐิในพระพุทธศาสนาได้มีการส่งเสริมการสื่อสารที่มีประโยชน์เพิ่มขึ้น

##### ข. การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวพระพุทธศาสนา

กาลวาที (พูดถูกกาล) และอัตถวาที พูดสิ่งเป็นประโยชน์ การสื่อสารด้วยวาจา (ภาษาพูด) คือ การพูดที่เป็นประโยชน์ มีจังหวะจะโคน น้ำเสียงมีทั้งเบาและค่อย มีความเร็วหรือช้าของการพูด การสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง (ภาษากาย) เช่น การกลอกตา การจ้องตา การพยักหน้า การก้มโค้งการแสดงออกทางสีหน้า การสัมผัส และการใช้มือ การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน) ได้แก่ สัญลักษณ์และรูปภาพต่าง ๆ

วินยวาที พูดอย่างมีจรรยาบรรณพัฒนานิสัยการฟังที่ดี ควรสื่อสารอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อให้มั่นใจว่าเขาเข้าใจในสิ่งที่เราพูดจริง ๆ วิเคราะห์ระดับการพัฒนา และวางแผนปรับปรุงแก้ไข ประเมินความสำเร็จ ยกย่องเชิดชูเกียรติให้รางวัล ฯลฯ เพื่อสร้างแรงจูงใจระยะยาว โดยระบบการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ การรวมกลุ่มในการจัดการกระทำข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อสื่อสารกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอก การสื่อสารนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามเป้าหมาย คนในองค์กรจะมีแรงจูงใจในการทำงานและมีความผูกพันกับองค์กรมาก การจัดการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

ธรรมวาที การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่ เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่ง เพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น

ภูตวาที การสื่อสารด้วยวาจา การสื่อสารด้วยกิริยา การสื่อสารด้วยสัญลักษณ์ พูดสิ่งที่เป็นจริงการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน) ได้แก่ สัญลักษณ์และรูปภาพต่างๆ การสร้างความเข้าใจในกระบวนการสื่อสารให้แก่ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยการประชุมชี้แจง การอบรมเพิ่มทักษะการให้ข้อมูลข่าวสารการนิเทศแนะนำเป็นต้น การสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ สื่อสารไปถึงผู้รับทุกระดับครบถ้วน การประชุมร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อช่วยกันระดมพลังสมองและการแก้ปัญหาต่างๆ และจัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน

สัจจวาที พูดความจริงการแสดงออกในทางสร้างสรรค์มีต่อคนในองค์กรและชุมชน การแสดงความเป็นภาวะผู้นำ ในการมีส่วนร่วม กับชุมชนการมีทัศนคติทางสังคมและวัฒนธรรม สามารถเลือกวิธีเหมาะสมได้ การสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักพุทธธรรม กิจกรรมการสร้างภาวะผู้นำในการสื่อสารครองตน ครองคน ครองงาน และมีศีลเป็นที่ตั้ง

### ค. การประยุกต์ใช้หลักการสื่อสารเชิงพุทธกับหลักธรรมสำหรับการพัฒนา

ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นปรารถนาเต็มใจที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการอยู่ร่วมกันในสังคมมนุษย์จะมีการพูดคุยแต่จะต้องพิจารณาการพูดไม่ถูกกาลเทศะ จะมีแต่ผลร้ายให้ผู้พูดควรพูดเวลาใด, ผู้บริหารพูดแนะนำคนที่ยังไม่รู้จักรู้จักกัน การพูดในหลักพูดอย่างมีขอบเขตเป้าหมายชัดเจน สิ่งไหนควรพูดเวลาใด เช่นเรื่องส่วนตัวไม่ควรพูดในที่สาธารณะ ผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลในการบริหาร พูดแนะนำพูดชักนำพูดชักจูง ในการสื่อสารองค์การที่ถูกเวลาและสถานที่พูดให้เหมาะสมกับกาลเวลาประยุกต์ตามสถานการณ์ และผู้บริหารพูดชักจูงคนที่ชอบพอกันให้สนิทสนมกัน พูดให้เหมาะสมกับกาลเวลาประยุกต์ตามสถานการณ์ผู้นำควรศึกษาสถานะของผู้รับรู้ข้อมูลข่าวสารว่าอยู่ในอาการใด ก่อนที่จะพูดหรือแสดงความคิดเห็นใดๆ และการประยุกต์ใช้ถูกเวลาและสถานที่

## ๔.๒ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

### ๔.๒.๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่ใช้การวิเคราะห์โดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๑ แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = ๒๕๕)

| ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม |                    | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------------|--------------------|-------|--------|
| เพศ                            | ชาย                | ๘๖    | ๓๓.๗๓  |
|                                | หญิง               | ๑๖๙   | ๖๖.๒๗  |
|                                | รวม                | ๕๕    | ๑๐๐.๐๐ |
| อายุ                           | ๒๑-๔๐ ปี           | ๑๕๔   | ๖๐.๓๙  |
|                                | ๔๑-๕๕ ปี           | ๘๗    | ๓๔.๑๒  |
|                                | มากกว่า ๕๖ ปี      | ๑๔    | ๕.๔๙   |
|                                | รวม                | ๒๕๕   | ๑๐๐.๐๐ |
| ระดับการศึกษา                  | ต่ำกว่าปริญญาตรี   | ๗     | ๒.๗๕   |
|                                | ปริญญาตรี          | ๑๖๔   | ๖๔.๓๑  |
|                                | ปริญญาโท           | ๘๔    | ๓๒.๙๔  |
|                                | รวม                | ๒๕๕   | ๑๐๐.๐๐ |
| ระดับตำแหน่ง                   | ระดับปฏิบัติการ    | ๑๐๐   | ๓๙.๒๒  |
|                                | ระดับชำนาญการ      | ๘๑    | ๓๑.๗๖  |
|                                | ระดับชำนาญการพิเศษ | ๕๕    | ๒๑.๕๗  |
|                                | ระดับชำนาญ         | ๑๖    | ๖.๔๕   |
|                                | รวม                | ๒๕๕   | ๑๐๐.๐๐ |

| ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม |               | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------------|---------------|-------|--------|
| ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่    |               |       |        |
|                                | น้อยกว่า ๕ ปี | ๗๐    | ๒๗.๔๕  |
|                                | ๕ - ๑๕ ปี     | ๘๐    | ๓๑.๓๗  |
|                                | ๑๖ - ๒๕ ปี    | ๗๐    | ๒๗.๔๕  |
|                                | ๒๖ ปีขึ้นไป   | ๓๕    | ๑๓.๗๓  |
| รวม                            |               | ๒๕๕   | ๑๐๐.๐๐ |

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน ๑๖๙ คน (คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๒๗) เป็นเพศชายจำนวน ๘๖ คน (คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๗๓)

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๒๑-๔๐ ปีจำนวน ๑๕๔ คน (คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๓๙) รองลงมาอายุระหว่าง ๔๑-๕๕ ปีจำนวน ๘๗ คน (คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๑๒) และอายุมากกว่า ๕๖ ปีจำนวน ๑๔ คน (คิดเป็นร้อยละ ๕.๔๙)

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ๑๖๔ คน (คิดเป็นร้อยละ ๖๔.๓๑) รองลงมาคือระดับปริญญาโทมีจำนวน ๘๔ คน (คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๙๔) และระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวน ๗ คน (คิดเป็นร้อยละ ๒.๗๕)

ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปฏิบัติการจำนวน ๑๐๐ คน (คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๒๒) รองลงมาอยู่ในระดับชำนาญการจำนวน ๘๑ คน (คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๗๖) ระดับชำนาญการพิเศษจำนวน ๕๕ คน (คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๕๗) และระดับชำนาญามีจำนวน ๑๖ คน (คิดเป็นร้อยละ ๗.๕๔)

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ส่วนใหญ่จะอยู่ระหว่าง ๕-๑๕ ปีจำนวน ๘๐ คน (คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๓๗) รองลงมาคือน้อยกว่า ๕ ปีและระหว่าง ๑๖-๒๕ ปีมีจำนวนเท่ากันที่จำนวน ๗๐ คน (คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๔๕) และสุดท้ายมีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่า ๒๖ ปี ขึ้นไปจำนวน ๓๕ คน (คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๗๓)

### ๔.๒.๒ สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๒-๔.๑๙ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร (n = ๒๕๕)

| ข้อที่ | การรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ                                                | การแปลผลสภาพทั่วไป |      | ระดับการแปลผล |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|---------------|
|        |                                                                                    | $\bar{X}$          | S.D. |               |
| ๑.     | บุคลากรทางการศึกษาได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อทั่วไป        | ๓.๖๙               | ๐.๗๒ | มาก           |
| ๒.     | บุคลากรทางการศึกษาได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อ วิทยุ        | ๓.๓๒               | ๐.๙๓ | ปานกลาง       |
| ๓.     | บุคลากรทางการศึกษาได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อ โทรทัศน์     | ๓.๖๖               | ๐.๙๗ | มาก           |
| ๔.     | บุคลากรทางการศึกษาได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อ หนังสือพิมพ์ | ๓.๕๑               | ๐.๙๕ | มาก           |
| ๕.     | บุคลากรทางการศึกษาได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต  | ๓.๘๖               | ๐.๘๓ | มาก           |
| ๖.     | ปัจจุบันช่องทางในการสื่อสารเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของสังคมไทย      | ๓.๘๐               | ๐.๘๓ | มาก           |
| ๗.     | การสื่อสารของผู้นำเป็นสาเหตุของพัฒนาสถานการศึกษาเหล่านั้น                          | ๓.๘๔               | ๐.๘๒ | มาก           |
| ๘.     | พระพุทธศาสนาเข้าไปมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านั้น     | ๓.๗๒               | ๐.๗๗ | มาก           |
| รวม    |                                                                                    | ๓.๘๕               | ๐.๕๙ | มาก           |

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่าสภาพทั่วไปทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารประเด็นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๘๕$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า มีเพียงความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อวิทยุ เท่านั้นที่อยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = ๓.๓๒$ ) ส่วนในด้านอื่น ๆ นั้นอยู่ในระดับมาก ดังนั้นวิเคราะห์ได้ว่าสภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะปรากฏผลชัดเจนในการสื่อสารในองค์กรผ่านสื่อต่างๆ ทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ จะมีอยู่ในระดับปานกลางก็คือสื่อวิทยุกระจายเสียงที่ปัจจุบันอาจจะด้วยค่านิยมในการฟังวิทยุของคนเริ่มลดลง โดยคัยส่วนใหญ่นิยมไปดูหรือชมสื่อโทรทัศน์ที่มีทั้งภาพและเสียง หรือติดตามข้อมูลข่าวสารในรูปแบบอื่นผ่านการสื่อสารในระบบออนไลน์มากขึ้น ทั้งนี้ถือเป็นช่องทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมี

การรับรู้ถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของผู้บริหารอย่างเดียวกันก็จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๔.๒.๓ หลักธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร

ตารางที่ ๔.๑๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร (n = ๒๕๕)

| ข้อที่ | หลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการแปลผล |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------|
| ๑.     | กาลวาที พูดถูกกาล                                                     | ๓.๘๕      | ๐.๕๙ | มาก           |
| ๒.     | สัจวาที พูดความจริง                                                   | ๔.๓๘      | ๐.๗๐ | มาก           |
| ๓.     | ภูตวาที พูดสิ่งที่เป็นจริง                                            | ๔.๓๑      | ๐.๖๒ | มาก           |
| ๔.     | อัตถวาที พูดสิ่งเป็นประโยชน์                                          | ๔.๒๗      | ๐.๖๒ | มาก           |
| ๕.     | ธรรมวาที พูดเป็นธรรม                                                  | ๔.๒๖      | ๐.๖๓ | มาก           |
| ๖.     | วินยวาที พูดอย่างมีจรรยาบรรณ                                          | ๔.๒๔      | ๐.๕๔ | มาก           |
| ภาพรวม |                                                                       | ๔.๓๖      | ๐.๖๔ | มาก           |

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า การพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารโดยภาพอาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๓๖$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ได้ว่า บุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำทางการสื่อสารที่จะเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารควรยึดถือหรือประยุกต์ใช้หลักสัจวาทีหรือการพูดความจริงมาเป็นอันดับแรก ส่วนลำดับที่รองลงมานอกจากจะพูดแต่ความจริงแล้ว ผู้บริหารจะต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริงหรือพูดอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือก่อประโยชน์ไม่ใช่ว่าการพูดเพื่อเจ้าไร้สาระ ขณะเดียวกันก็ต้องพึงระวังว่าจะต้องพูดด้วยความเป็นธรรมโดยอยู่บนบรรทัดฐานแห่งจรรยาบรรณ และสิ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือการพูดที่ต้องอาศัยจังหวะ เวลาหรือกาลเทศะที่เหมาะสมจึงจะทำให้ทักษะทางการสื่อสารประสิทธิผลและมีส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

ตารางที่ ๔.๑๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารด้านกาลวาที (n = ๒๕๕)

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักกาลวาที พุดถูกกาล                | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการแปลผล |
|--------|--------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------|
| ๑.     | ผู้บริหารพุดแนะนำคนที่ยังไม่รู้จักให้รู้จักกัน               | ๓.๘๗      | ๐.๗๐ | มาก           |
| ๒.     | ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นปรารถนาเต็มใจที่จะส่งเสริมและสนับสนุน | ๓.๙๓      | ๐.๗๔ | มาก           |
| ๓.     | ผู้บริหารพุดชักจูงคนที่ชอบพอกันให้สนิทสนมกัน                 | ๓.๘๑      | ๐.๗๕ | มาก           |
| ๔.     | ผู้บริหารกระทำการพัฒนาระบบเศรษฐกิจด้วยความพากเพียร           | ๓.๘๕      | ๐.๗๗ | มาก           |
| ๕.     | ผู้บริหารเข้มแข็งอดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหา                       | ๓.๘๔      | ๐.๗๗ | มาก           |
| ๖.     | ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อสวัสดิการอย่างเสมอหน้ากัน                | ๓.๗๙      | ๐.๘๒ | มาก           |
| ๗.     | ผู้บริหารคำนึงถึงคุณภาพชีวิตอย่างเสมอหน้าและไม่เลือกปฏิบัติ  | ๓.๗๗      | ๐.๗๘ | มาก           |
| ๘.     | ผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลในการบริหาร   | ๓.๙๒      | ๐.๘๐ | มาก           |
| รวม    |                                                              | ๓.๘๕      | ๐.๕๙ | มาก           |

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า หลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักกาลวาทีหรือพุดถูกกาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๘๕$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นจะเห็นว่า ภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักกาลวาทีหรือพุดถูกกาลจะเกิดผลสูงสุดได้ คือ ผู้บริหารจะต้องพุดหรือสื่อสารที่แสดงออกถึงความห่วงใยในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใช้บังคับบัญชา เพราะเป็นการพุดที่แสดงออกถึงความกรุณาที่ผู้ใหญ่มิต่อผู้น้อย (ข้อ ๒) รองลงมาคือพุดด้วยเหตุด้วยผลในลักษณะอุเบกขาธรรม (ข้อ ๘) พุดเพื่อให้เกิดความมีเมตตาธรรมต่อกัน (ข้อ ๑) พุดเพื่อให้เกิดการใช้ชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง (ข้อ ๔) พุดเพื่อให้เกิดความรักใคร่สามัคคี (ข้อ ๓) พุดเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้ต่อสู้อย่างเข้มแข็ง อดทน (ข้อ ๕) พุดด้วยความปรารถนาดี (ข้อ ๖) และพุดเพื่อก่อให้เกิดความเสมอภาคเท่าเทียม (ข้อ ๗)

ตารางที่ ๔.๑๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมสำหรับการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารด้านสังคม (n = ๒๕๕)

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร “สังคมที่ พุดความจริง”    | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการแปลผล |
|--------|-------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------|
| ๑.     | ผู้นำไม่ควรพูดคำเท็จทำให้คนอื่นเสียหาย                      | ๔.๓๖      | ๐.๗๑ | มาก           |
| ๒.     | ผู้นำควรพูดความจริง                                         | ๔.๓๕      | ๐.๗๖ | มาก           |
| ๓.     | ผู้นำไม่ควรพูดคำหยาบให้เกิดความเสียหายกับผู้อื่น            | ๔.๓๑      | ๐.๗๙ | มาก           |
| ๔.     | ผู้นำควรพูดคำที่สุภาพและอ่อนหวาน                            | ๔.๓๕      | ๐.๗๙ | มาก           |
| ๕.     | ผู้นำไม่ควรพูดเพื่อเจ้าไร้สาระประโยชน์                      | ๔.๓๕      | ๐.๘๑ | มาก           |
| ๖.     | ผู้นำควรพูดคำสามัคคี และไม่ควรพูดให้คนอื่นทะเลาะเบาะแว้งกัน | ๔.๓๘      | ๐.๗๗ | มาก           |
| ๗.     | ผู้นำควรพูดความจริงที่ส่งเสริมการพัฒนาระบบการศึกษา          | ๔.๓๗      | ๐.๗๓ | มาก           |
| ๘.     | ผู้นำควรจะต้องเป็นคำพูดที่ประกอบด้วยเหตุผล                  | ๔.๔๑      | ๐.๗๔ | มาก           |
| รวม    |                                                             | ๔.๓๘      | ๐.๗๐ | มาก           |

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า หลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักสังคมหรือการพูดความจริง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๓๘$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นจะเห็นว่า ภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักสังคมหรือการพูดความจริงจะเกิดผลสูงสุดได้ คือ ผู้บริหารจะต้องพูดที่ประกอบด้วยเหตุผลมาเป็นเรื่องแรก (ข้อ ๘) ต่อจากนั้นจะต้องพูดเพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีแก่หมู่คณะ (ข้อ ๖) โดยเฉพาะในสถานศึกษาควรพูดเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาหรือส่งเสริมการศึกษา (ข้อ ๗) ขณะเดียวกันก็ต้องไม่กล่าวคำเท็จที่จะทำให้ผู้อื่นได้รับความเสียหาย (ข้อ ๑) ให้พูดแต่ความจริง (ข้อ ๒) พูดด้วยความสุภาพ อ่อนหวาน อ่อนโยน (ข้อ ๔) ไม่พูดเพื่อเจ้า (ข้อ ๕) และที่สำคัญผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยหรือไม่ชอบหากผู้บริหารหรือผู้นำชอบพูดจาหยาบคายซึ่งถือเป็นเรื่องที่รับไม่ได้ เพราะผู้บริหารจะต้องมีวุฒิภาวะที่ควรค่าแก่การนับถือ (ข้อ ๓)

ตารางที่ ๔.๑๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารด้านกฎหมายที่ (n = ๒๕๕)

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร “กฎหมายที่ พูดสิ่งที่เป็นจริง”                                                    | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการแปลผล |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------|
| ๑.     | ผู้นำควรพูดคำที่แน่นอนและคงที่                                                                                      | ๔.๕๖      | ๒.๙๒ | มากที่สุด     |
| ๒.     | ผู้นำควรแสดงออกทางวาจาด้วยความเมตตา                                                                                 | ๔.๓๔      | ๐.๗๓ | มาก           |
| ๓.     | ผู้นำควรพูดด้วยกิริยาอาการที่สุภาพเรียบร้อย อ่อนโยน แสดงไมตรี                                                       | ๔.๓๒      | ๐.๗๗ | มาก           |
| ๔.     | ผู้นำควรพูดเพื่อแสดงถึงความหวังดีต่อทุกคน                                                                           | ๔.๓๕      | ๐.๗๖ | มาก           |
| ๕.     | ผู้นำควรให้ความสำคัญแก่สมาชิกทุกคนโดยไม่เลือกชั้นวรรณะ เพศ หรืออายุ เพราะถือว่าสมาชิกทุกคนมีความเสมอภาคทางด้านสังคม | ๔.๓๘      | ๐.๗๘ | มาก           |
| ๖.     | ผู้นำควรพูดด้วยน้ำเสียงที่ไพเราะชวนฟังบอกถึง ความหวังดีแก่กัน                                                       | ๔.๓๓      | ๐.๗๖ | มาก           |
| ๗.     | ผู้นำควรช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์                                                                              | ๔.๓๔      | ๐.๗๓ | มาก           |
| ๘.     | ผู้นำควรพูดคำที่เป็นจริงเพื่อพัฒนาการศึกษา                                                                          | ๔.๓๙      | ๐.๗๐ | มาก           |
| รวม    |                                                                                                                     | ๔.๓๑      | ๐.๖๒ | มาก           |

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า หลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักกฎหมายที่ หรือ พูดในสิ่งที่เป็นจริง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๓๑$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักกฎหมายที่ หรือ พูดในสิ่งที่เป็นจริง จะเกิดผลสูงสุดได้ ผู้นำควรพูดคำที่แน่นอนและคงที่เพียงข้อเดียวที่ผู้ได้บังคับบัญชาทะเลาะกันให้อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด ( $\bar{X} = ๔.๕๖$ ) ส่วนข้ออื่น ๆ นั้นอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นจะเห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่เห็นพ้องต้นกันในเกณฑ์มากที่สุดที่อยากจะเห็นผู้บริหารหรือผู้นำพูดอยู่ในร่องในรอย (ข้อ ๑) รองลงมาคือพูดเรื่องจริงที่สร้างสรรค์และมีผลต่อการพัฒนาการศึกษา (ข้อ ๘) พูดโดยให้ความเสมอภาค เท่าเทียม (ข้อ ๕) พูดด้วยความหวังดีจริงใจ ไม่เสแสร้ง (ข้อ ๔) พูดด้วยความเมตตา (ข้อ ๒) พูดด้วยความปรารถนาดี (ข้อ ๗) พูดด้วยความไพเราะเสนาะหู (ข้อ ๖) และพูดด้วยความสุภาพ อ่อนโยน (ข้อ ๓)

ตารางที่ ๔.๑๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมสำหรับการพัฒนา  
ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารด้านอัตรภาพที่ (n = ๒๕๕)

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร “อัตรภาพที่ พูดสิ่ง<br>เป็นประโยชน์”                              | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการ<br>แปลผล |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------|
| ๑.     | ผู้นำควรพูดสิ่งเป็นประโยชน์ที่ควรประพฤติตาม                                                         | ๔.๓๘      | ๐.๖๕ | มาก               |
| ๒.     | ผู้นำควรพูดเพื่อส่งเสริมการรักษาระเบียบวินัย                                                        | ๔.๓๘      | ๐.๖๙ | มาก               |
| ๓.     | ผู้นำควรมีความสุจริตทางกาย วาจา ที่จะไม่กล่มกลืน                                                    | ๔.๓๐      | ๐.๗๕ | มาก               |
| ๔.     | ผู้นำควรพูดสิ่งเป็นประโยชน์เพื่อต่อส่วนรวม                                                          | ๔.๓๒      | ๐.๗๙ | มาก               |
| ๕.     | ผู้นำควรมีความเชื่อมั่นยึดถือในหลักการ อุดมการณ์<br>และอุดมคติที่นำเชื่อถือ                         | ๔.๒๕      | ๐.๗๖ | มาก               |
| ๖.     | ผู้นำควรพบปะปรึกษาหารือกัน แสดงความคิดเห็น<br>เพื่อหาข้อยุติความขัดแย้ง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น | ๔.๒๙      | ๐.๗๙ | มาก               |
| ๗.     | ผู้นำควรส่งเสริมให้ทุกคนรู้จักระเบียบกฎเกณฑ์ที่ได้<br>ตกลงกันไว้ในการร่วมมือกันทำกิจการต่างๆ        | ๔.๒๗      | ๐.๗๘ | มาก               |
| ๘.     | ผู้นำควรพูดเพื่อให้ระบบการศึกษาเข้มแข็ง                                                             | ๔.๓๑      | ๐.๗๕ | มาก               |
| รวม    |                                                                                                     | ๔.๒๗      | ๐.๖๒ | มาก               |

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า หลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักอัตรภาพที่หรือพูดสิ่งเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๒๗$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นจะเห็นว่า ภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักอัตรภาพที่หรือพูดสิ่งเป็นประโยชน์จะเกิดผลสูงสุดได้นั้น ผู้นำควรพูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่ควรประพฤติตาม (ข้อ ๑) รองลงมาคือการพูดเพื่อส่งเสริมการรักษาระเบียบวินัย (ข้อ ๒) พูดสิ่งเป็นประโยชน์เพื่อต่อส่วนรวม (ข้อ ๔) พูดเพื่อให้ระบบการศึกษาเข้มแข็ง (ข้อ ๘) มีความสุจริตทางกาย วาจา ที่จะไม่กล่มกลืนเข้ากันได้ (ข้อ ๓) ควรหมั่นพบปะปรึกษาหารือกันและแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อหาข้อยุติความขัดแย้ง (ข้อ ๖) ควรพูดเพื่อส่งเสริมให้ทุกคนรู้จักระเบียบกฎเกณฑ์ที่ได้ตกลงกันไว้ (ข้อ ๗) และผู้นำควรพูดเพื่อให้ผู้ฟังมีความเชื่อมั่นยึดถือในหลักการ อุดมการณ์ และอุดมคติที่นำเชื่อถือ (ข้อ ๕)

ตารางที่ ๔.๑๘ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารด้านธรรมวาทิ (n = ๒๕๕)

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร “ธรรมวาทิ พุดเป็นธรรม” | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการแปลผล |
|--------|----------------------------------------------------------|-----------|------|---------------|
| ๑.     | ผู้นำควรใช้คำพูดที่ดูดีมีกิมใจ                           | ๔.๑๓      | ๐.๘๐ | มาก           |
| ๒.     | ผู้นำควรฉลาดในการเลือกสิ่งที่จะพูด                       | ๔.๓๓      | ๐.๗๑ | มาก           |
| ๓.     | ผู้นำควรให้ความสำคัญต่อทุกคนโดยการรับฟังความคิดเห็น      | ๔.๓๐      | ๐.๗๙ | มาก           |
| ๔.     | ผู้นำหวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม                           | ๔.๓๓      | ๐.๗๑ | มาก           |
| ๕.     | ผู้นำรู้หลักของสัปปุริสธรรมคือการรู้หลักการเหตุผล        | ๔.๒๘      | ๐.๘๓ | มาก           |
| ๖.     | ผู้นำควรมีถ้อยคำออกมาจากน้ำใจใสใจจริง                    | ๔.๓๒      | ๐.๗๔ | มาก           |
| ๗.     | ผู้นำควรพูดโน้มน้าวให้ผู้ฟังเห็นควรคือเอาเป็นเยี่ยงอย่าง | ๔.๒๔      | ๐.๘๒ | มาก           |
| ๘.     | ผู้นำควรพูดให้กำลังใจ ทำให้ผู้ฟังชื่นบาน                 | ๔.๒๖      | ๐.๗๙ | มาก           |
| รวม    |                                                          | ๔.๒๖      | ๐.๖๓ | มาก           |

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า หลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักธรรมวาทิหรือพุดเป็นธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๒๖$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นเห็นว่า ภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักธรรมวาทิหรือพุดที่เป็นธรรมจะเกิดผลสูงสุดได้นั้น ผู้นำควรฉลาดในการเลือกสิ่งที่จะพูด (ข้อ ๒) รองลงมาได้แก่ พุดเพื่อหวังประโยชน์สุขให้เกิดขึ้นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (ข้อ ๔) ควรพุดถ้อยคำออกมาจากน้ำใจใสใจจริงของผู้พุด (ข้อ ๖) ควรพุดด้วยการรู้หลักการเหตุผลถึงเรื่องที่จะสื่อสาร (ข้อ ๕) ผู้นำควรพุดให้ความสำคัญต่อทุกคนโดยการรับฟังความคิดเห็น (ข้อ ๓) ผู้นำควรพุดโน้มน้าวให้ผู้ฟังเห็นควรคือเอาเป็นเยี่ยงอย่าง (ข้อ ๗) ผู้นำควรพุดให้กำลังใจและพุดทำให้ผู้ฟังชื่นบาน และสุดท้ายผู้นำควรใช้คำพุดที่ดูดีมีกิมใจ

ตารางที่ ๔.๑๙ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมสำหรับการพัฒนา  
กับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารด้านวินยวาที (n = ๒๕๕)

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร “วินยวาที พุดอย่างมีจรรยาบรรณ”                        | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการแปลผล |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------|
| ๑.     | จะต้องรู้จักตำแหน่ง ฐานะ อาชีพการงานของตน ว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร           | ๔.๓๑      | ๐.๖๗ | มาก           |
| ๒.     | ไม่พูดคำไม่ถูกต้องกับหลักการ                                                            | ๔.๑๙      | ๐.๗๕ | มาก           |
| ๓.     | จะต้องรู้จักจุดมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ     | ๔.๒๓      | ๐.๗๗ | มาก           |
| ๔.     | ควรเป็นผู้รู้จักตน ไม่ลืมนตน ต้องสำรวจตัวเองอยู่เสมอ แล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน | ๔.๒๘      | ๐.๗๕ | มาก           |
| ๕.     | ผู้นำไม่ควรพูดคำที่ผู้อื่นรังเกลียด                                                     | ๔.๑๙      | ๐.๘๐ | มาก           |
| ๖.     | รู้จักกาลเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลา             | ๔.๒๖      | ๐.๗๖ | มาก           |
| ๗.     | จะต้องเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้จักถิ่น รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชน            | ๔.๒๗      | ๐.๗๘ | มาก           |
| ๘.     | รู้จักสังคมแต่ละสังคมว่ามีความแตกต่างกันโดยทางด้าน ศาสนา กฎ กติกา ระเบียบ               | ๔.๓๑      | ๐.๗๔ | มาก           |
| รวม    |                                                                                         | ๔.๒๔      | ๐.๕๔ | มาก           |

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า หลักธรรมสำหรับการพัฒนาการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักวินยวาทีหรือพุดอย่างมีจรรยาบรรณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๒๖$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นเห็นว่า ภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักวินยวาทีหรือพุดอย่างมีจรรยาบรรณจะเกิดผลสูงสุดได้นั้น ผู้นำจะต้องพุดบนพื้นฐานที่รู้จักบทบาท หน้าที่ ของตน (ข้อ ๑) รองลงมา คือ พุดด้วยความรู้จักแตกต่างกันความเชื่อ ค่านิยม กฎ กติกา ระเบียบของสังคม (ข้อ ๘) ควรพุดโดยรู้จักตน ไม่ลืมนตนและสำรวจตัวเองอยู่เสมอ (ข้อ ๔) ผู้นำจะต้องเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้จักท้องถิ่นเพื่อจะได้เป็นกรอบในการพุดให้เหมาะสมกับพื้นที่นั้น ๆ (ข้อ ๗) ผู้นำจะต้องรู้จักกาลเทศะในการพุดเพื่อให้เหมาะ ให้ทันกับเวลาและให้ตรงกับเวลาในเรื่องที่พุด (ข้อ ๖) ผู้นำจะต้องรู้จักจุดมุ่งหมาย หลักการ เข้าใจวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะพุด (ข้อ ๓) พุดให้ถูกต้องกับหลักการ (ข้อ ๒) และสุดท้ายผู้นำไม่ควรที่จะพุดเพื่อให้คนอื่นเกิดความรังเกลียดในตน

#### ๔.๒.๔ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารด้วยหลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสาร

การแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร จากจำนวน ๒๕๕ คน และเพื่ออัตราการตอบกลับที่สมบูรณ์ทุกฉบับได้คัดเลือกจำนวน ๑๓๕ ฉบับเท่านั้น แสดงค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยายผลตามตารางที่ ๔.๒๐ - ๔.๒๒

ตารางที่ ๔.๒๐ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

| ผู้ตอบ/ไม่ตอบ แบบสอบถาม<br>ปลายเปิด | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------------------|-------|--------|
| ตอบแบบสอบถามปลายเปิด                | ๑๓๕   | ๕๒.๙๔  |
| ผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด          | ๑๒๐   | ๔๗.๐๖  |
| รวม                                 | ๒๕๕   | ๑๐๐.๐๐ |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า ในจำนวนกลุ่มตัวอย่างอัตราการตอบกลับที่สมบูรณ์ทุกฉบับได้คัดเลือกจำนวน ๑๓๕ ฉบับ เป็นผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๙๔

การแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ สำหรับแนวทางส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดแสดงเป็นค่าความถี่เป็นข้อๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๑ แสดงค่าความถี่ของความคิดเห็นสอดคล้องจำนวนหัวข้อจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร

| ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาภาวะผู้นำใน<br>พุทธในการสื่อสาร                                                                                                                                                      | ความถี่ของจำนวนที่ตอบ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| ๑. ควรใช้ช่องทางในการสื่อสารเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของสังคมไทย ๑. ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (sender) ๒. ผู้รับข้อมูลข่าวสาร(receiver) ๓. ช่องทางการสื่อสาร (communication channel) ๔. สัญลักษณ์ต่าง ๆ (symbols) | ๓๒                    |
| ๒. การสื่อสารของผู้นำเป็นสาเหตุของพัฒนาสถานการศึกษาพระพุทธศาสนาเข้าไปมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                                  | ๒๕                    |
| ๓. การได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต                                                                                                                               | ๒๖                    |

| ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาภาวะผู้นำใน<br>พุทธในการสื่อสาร                                                                                                                                                              | ความถี่ของจำนวนที่ตอบ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| ๔. การสื่อสารเมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ความต้องการ และ<br>ทัศนคติอย่างเดียวกันให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                                        | ๒๒                    |
| ๕. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร<br>ควร มีหลักการบริหาร การประสานงาน องค์ประกอบการสื่อสาร<br>เทคโนโลยี อย่างบูรณาการเมื่อผู้นำส่งสารให้ผู้รับข้อมูลที่สอดคล้อง<br>กันไม่คลาดเคลื่อน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย | ๓๐                    |
| รวมแบบสอบถามปลายเปิด                                                                                                                                                                                                              | ๑๓๕                   |

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นความถี่ของจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถาม จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นแนวทางเพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารจำแนกตามความถี่เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ควรใช้ช่องทางในการสื่อสารเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของสังคมไทย ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (sender) ผู้รับข้อมูลข่าวสาร(receiver) ช่องทางการสื่อสาร (communication channel) สัญลักษณ์ต่าง ๆ (symbols) (ความถี่ = ๓๒) รูปแบบที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารควร มีหลักการบริหาร การประสานงาน องค์ประกอบการสื่อสาร เทคโนโลยี อย่างบูรณาการเมื่อผู้นำส่งสารให้ผู้รับข้อมูลที่สอดคล้องกันไม่คลาดเคลื่อน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย (ความถี่ = ๓๐) และการได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต (ความถี่ = ๒๖) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๒๒ แสดงค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ วิเคราะห์หลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร

| ข้อเสนอแนะปัญหาและหลักพุทธธรรมส่งเสริมการพัฒนาภาวะ<br>ผู้นำในการสื่อสาร                                                                                                                                          | ความถี่ของจำนวนที่ตอบ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| ด้านกาลวาที พุดถูกกาล : คือ พุดแนะนำคนที่ยังไม่รู้จักให้รู้จักกัน<br>และพุดชักนำคนที่รู้จักกันให้ชอบพอกัน พุดชักจูงคนที่ชอบพอกัน<br>ให้สนิทสนมกันและพุดให้ถูกเวลาที่ควรพุดด้วย                                   | ๒๓                    |
| ด้านสังจวาที พุดความจริง : ส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารความจริง<br>คือ เว้นการพุดเท็จ พุดคำจริง เว้นการพุดส่อเสียด พุดคำสมาน<br>สามัคคี เว้นการพุดคำหยาบ พุดคำอ่อนหวานสุภาพ เว้นการพุด<br>เพื่อแฉ พุดคำมีประโยชน์ | ๒๑                    |
| ด้านภูตวาที พุดสิ่งที่จริง : ควรประยุกต์ใช้ความเป็นผู้นำ ที่มี<br>มนุษย์สัมพันธ์ดีมีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งาน<br>สำเร็จลุล่วงไปได้ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารสิ่งที่จริง                             | ๒๑                    |

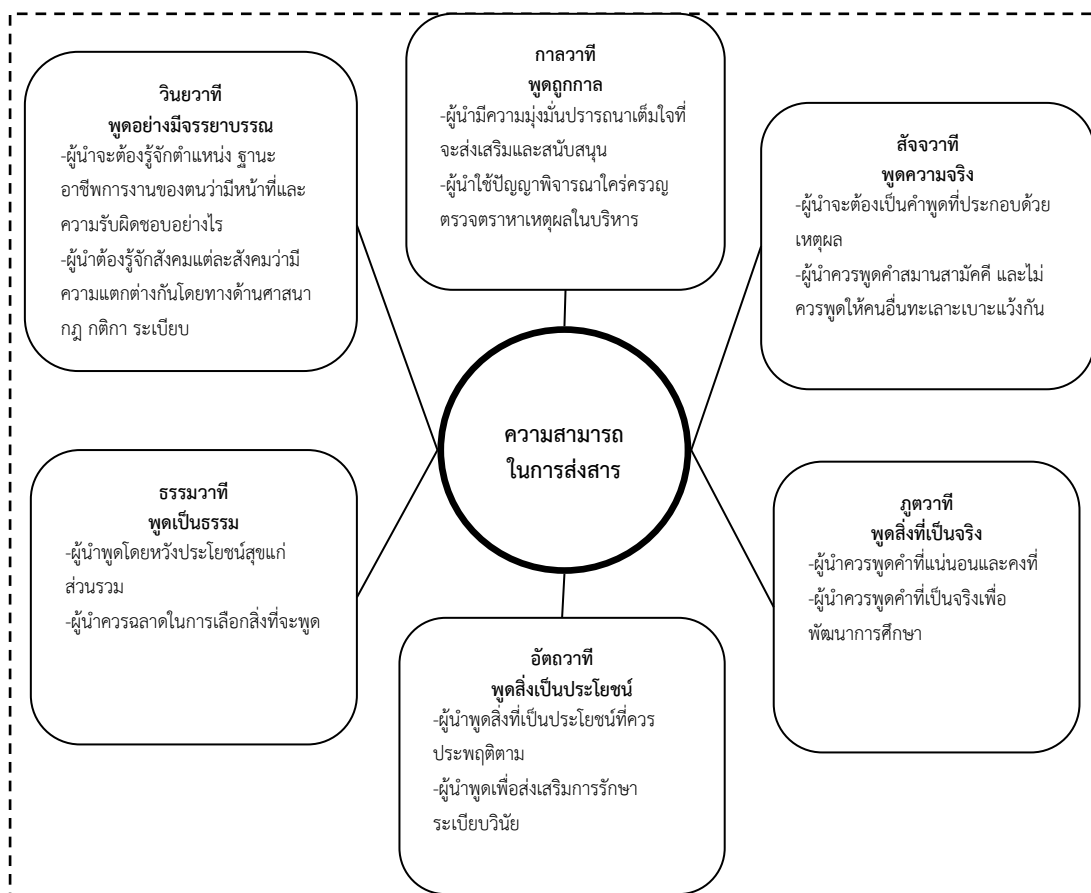
| ข้อเสนอแนะปัญหาและหลักพุทธธรรมส่งเสริมการพัฒนภาวะผู้นำในการสื่อสาร                                                        | ความถี่ของจำนวนที่ตอบ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| ด้านอรรถาภิธานที่ พูดสิ่งเป็นประโยชน์ : ส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารสิ่งเป็นประโยชน์                                       | ๑๙                    |
| ด้านธรรมวาทิ พูดเป็นธรรม : ส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารสิ่งที่เป็นธรรม คือ คำพูดอ่อนหวาน ถ้อยคำออกมาจากน้ำใจของผู้พูด      | ๒๒                    |
| ด้านวินยวาทิ พูดอย่างมีจรรยาบรรณ : ส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารอย่างมีจรรยาบรรณ คือ ไม่พูดคำพูดไม่จริง, ไม่พูดคำไม่ถูกต้อง | ๒๙                    |
| รวมแบบสอบถามปลายเปิด                                                                                                      | ๑๓๕                   |

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่า หลักพุทธธรรมที่เป็นแนวทางส่งเสริมการพัฒนภาวะผู้นำในการสื่อสารจำแนกตามความถี่ของความคิดเห็นเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านวินยวาทิ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารอย่างมีจรรยาบรรณ คือ ไม่พูดคำพูดไม่จริง, ไม่พูดคำไม่ถูกต้อง (ความถี่ = ๒๙) ด้านกาลวาที พูดแนะนำคนที่ยังไม่รู้จักให้รู้จักกันและพูดชักนำคนที่รู้จักกันให้ชอบพอกัน พูดชักจูงคนที่ชอบพอกันให้สนิทสนมกันและพูดให้ถูกเวลาที่ควรพูดด้วย (ความถี่ = ๒๓) ด้านธรรมวาทิ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารสิ่งที่เป็นธรรม คำพูดอ่อนหวาน ถ้อยคำออกมาจากน้ำใจของผู้พูด (ความถี่ = ๒๒) ด้านสัจจวาที ส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารความจริง คือ เว้นการพูดเท็จ พูดคำจริง เว้นการพูดส่อเสียด พูดคำสมานสามัคคี เว้นการพูดคำหยาบ พูดคำอ่อนหวานสุภาพ เว้นการพูดเพ้อเจ้อ พูดคำมีประโยชน์ตามลำดับ (ความถี่ = ๒๑) ด้านภุทวาที ควรประยุกต์ใช้ความเป็นผู้นำ ที่มีมนุษยสัมพันธ์มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารสิ่งที่เป็นจริง (ความถี่ = ๒๑) และ ด้านอรรถาภิธานที่ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารสิ่งเป็นประโยชน์ (ความถี่ = ๑๙) ตามลำดับ

#### ๔.๓ แนวทางการพัฒนภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

จากการทบทวน“แบบจำลอง SMCR ของเดวิด เค. เบอร์โล (David k. Berlo)” ได้แก่ กระบวนการสื่อสาร ๔ องค์ประกอบคือ ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) สื่อ (Channel) ผู้รับสาร (Receiver) มีความสอดคล้องด้วยหลักการพัฒนภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารโดยเฉพาะ ประเด็นผู้บริหารเป็นผู้ส่งสาร ได้แก่ ๑. มีความรู้ความสามารถ ๒. มีทักษะในการสื่อสาร ๓. มีเจตคติที่ดี ๔. พื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม และมีความสอดคล้องหลักการพัฒนาตามแนวทางพระพุทธศาสนาสำหรับการสื่อสารของผู้นำได้แก่ กาลวาที (พูดถูกกาล) สัจจวาที (พูดความจริง) ภุทวาที (พูดสิ่งที่เป็นจริง) อรรถวาที (พูดสิ่งเป็นประโยชน์) ธรรมวาทิ (พูดเป็นธรรม) วินยวาทิ (พูดอย่างมีจรรยาบรรณ) เพื่อได้รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ดังนี้

**รูปแบบที่ ๑ :** ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาด้าน  
ความสามารถในการสื่อสาร



**แผนภาพที่ ๔.๒** ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาด้าน  
ความสามารถในการสื่อสาร

จากแผนภาพที่ ๔.๒ อธิบายได้ว่า ความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหารบูรณาการตามแนวพระพุทธศาสนา สามารถสรุปได้ดังนี้

กาลวาที่ ผู้นำจะต้องมีความรู้และเข้าใจในห้วงเวลา สถานการณ์ หรือกาลเทศะว่าควรจะพูดเรื่องใดในเวลาไหน

สัจวาที่ ผู้นำจะต้องพูดแต่ความจริงหรือเรื่องจริง

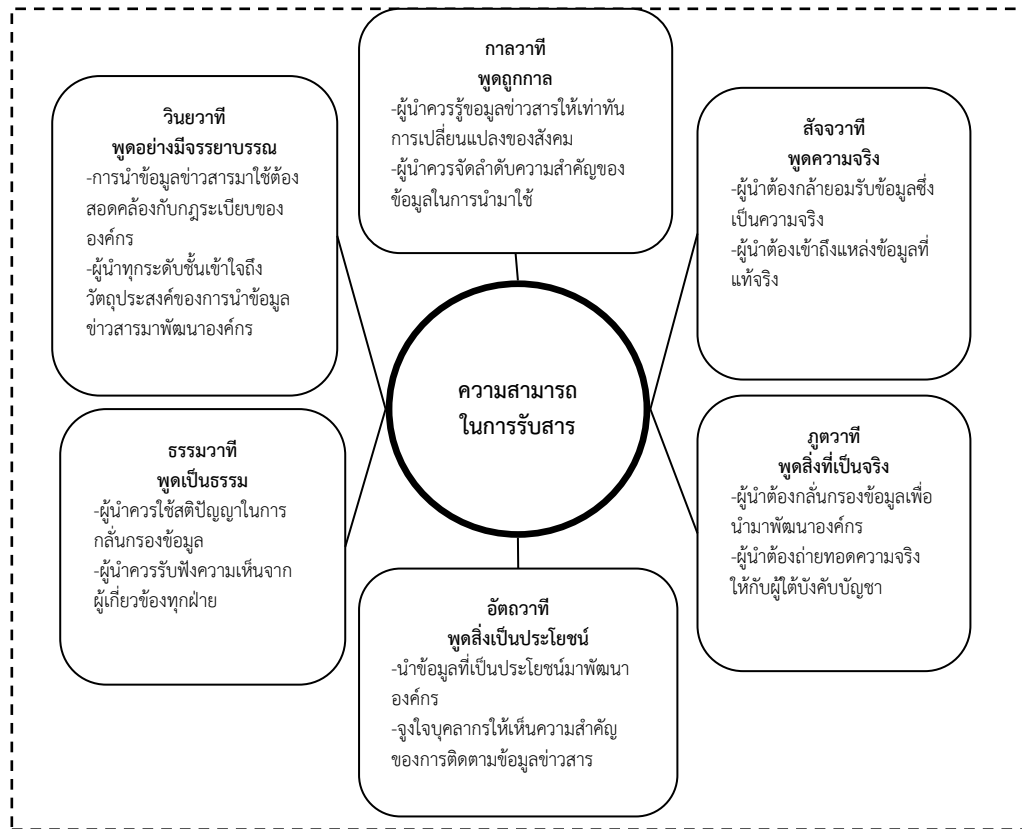
ภูตวาที่ ผู้นำควรพูดในเรื่องที่เป็นจริง ในเรื่องที่ถูกต้อง

อรรถวาที่ ผู้นำควรที่จะพูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์

ธรรมวาที่ ผู้นำจะต้องพูดโดยไม่กล่าวร้าย ส่อเสียดผู้อื่น

วินยาที่ พูดอยู่บนพื้นฐานแห่งการเคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

**รูปแบบที่ ๒ : ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาด้าน  
ความสามารถในการรับสาร**



**แผนภาพที่ ๔.๓ ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาด้าน  
ความสามารถในการรับสาร**

ความสามารถในการรับสารของผู้บริหารตามแนวพระพุทธศาสนา สามารถสรุปได้ดังนี้

กาลวาที่ พุดถูกกาล คือ ผู้นำควรรู้ข้อมูลข่าวสารให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม และผู้นำควรจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลในการนำมาใช้

สังจาว่าที่ พุดความจริง คือ ผู้นำต้องกล่าวยอมรับข้อมูลซึ่งเป็นความจริง และผู้นำต้องเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่แท้จริง

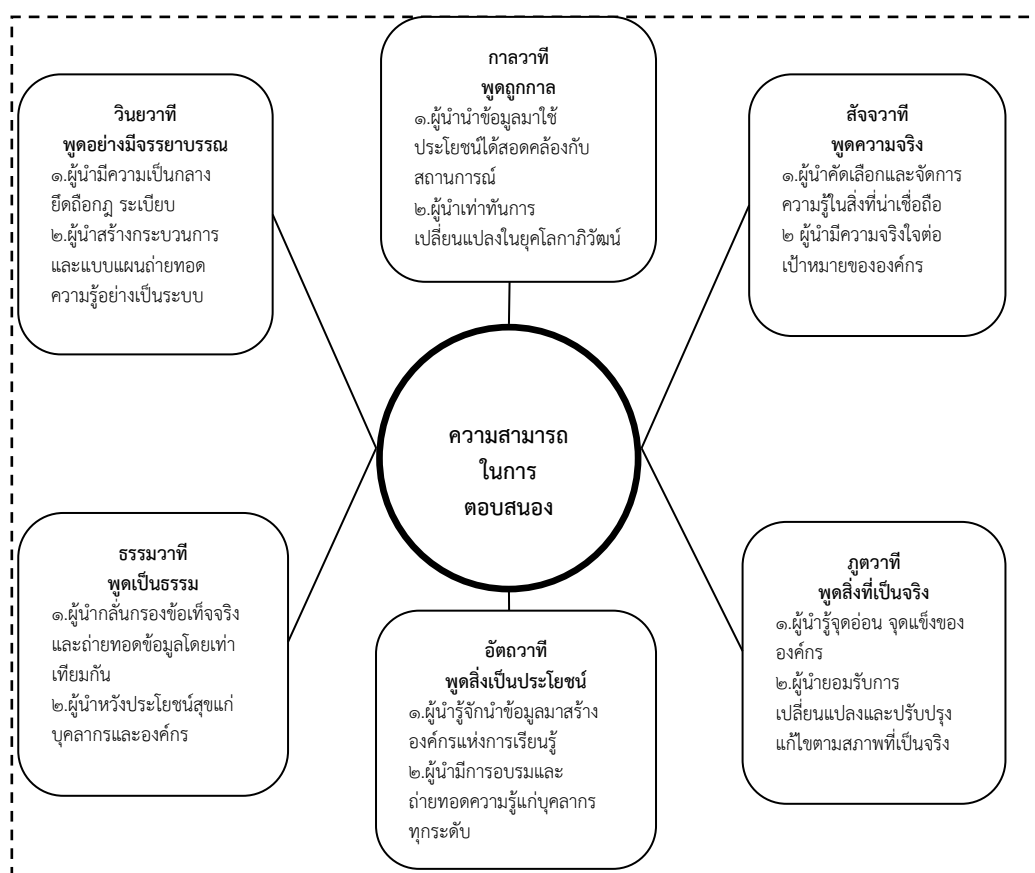
ภูตวาที่ พุดสิ่งที่เป็นอย่างจริง คือผู้นำต้องกลั่นกรองข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร และผู้นำต้องถ่ายทอดความจริงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

อิตถวาที่ พุดสิ่งเป็นประโยชน์ คือ นำข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาพัฒนาองค์กร และจงใจบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการติดตามข้อมูลข่าวสาร

ธรรมวาที่ พุดเป็นธรรม คือ ผู้นำควรใช้สติปัญญาในการกลั่นกรองข้อมูล และผู้นำควรรับฟังความเห็นจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

วินยาที่ พุทอย่างมีจรรยาบรรณ คือ การนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ต้องสอดคล้องกับกฎระเบียบขององค์กร และผู้บริหารบุคลากรทุกระดับชั้นเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการนำข้อมูลข่าวสารมาพัฒนาองค์กร

**รูปแบบที่ ๓ :** ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาด้านความสามารถในการตอบสนอง



**แผนภาพที่ ๔.๔** ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาด้านความสามารถในการตอบสนอง

ความสามารถในการตอบสนองของผู้บริหารบูรณาการตามแนวพระพุทธศาสนา สามารถสรุปได้ดังนี้

กาลวาที่ พุทถูกกาล คือ นำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ และ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

สังจาว่าที่ พุทความจริง คือ คัดเลือกและจัดการความรู้ในสิ่งที่น่าเชื่อถือ และมีความจริงใจต่อเป้าหมายขององค์กร

ภูตวาที พุดสิ่งที่เป็นอย่างจริง คือ รู้จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และยอมรับการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงแก้ไขตามสภาพที่เป็นจริง

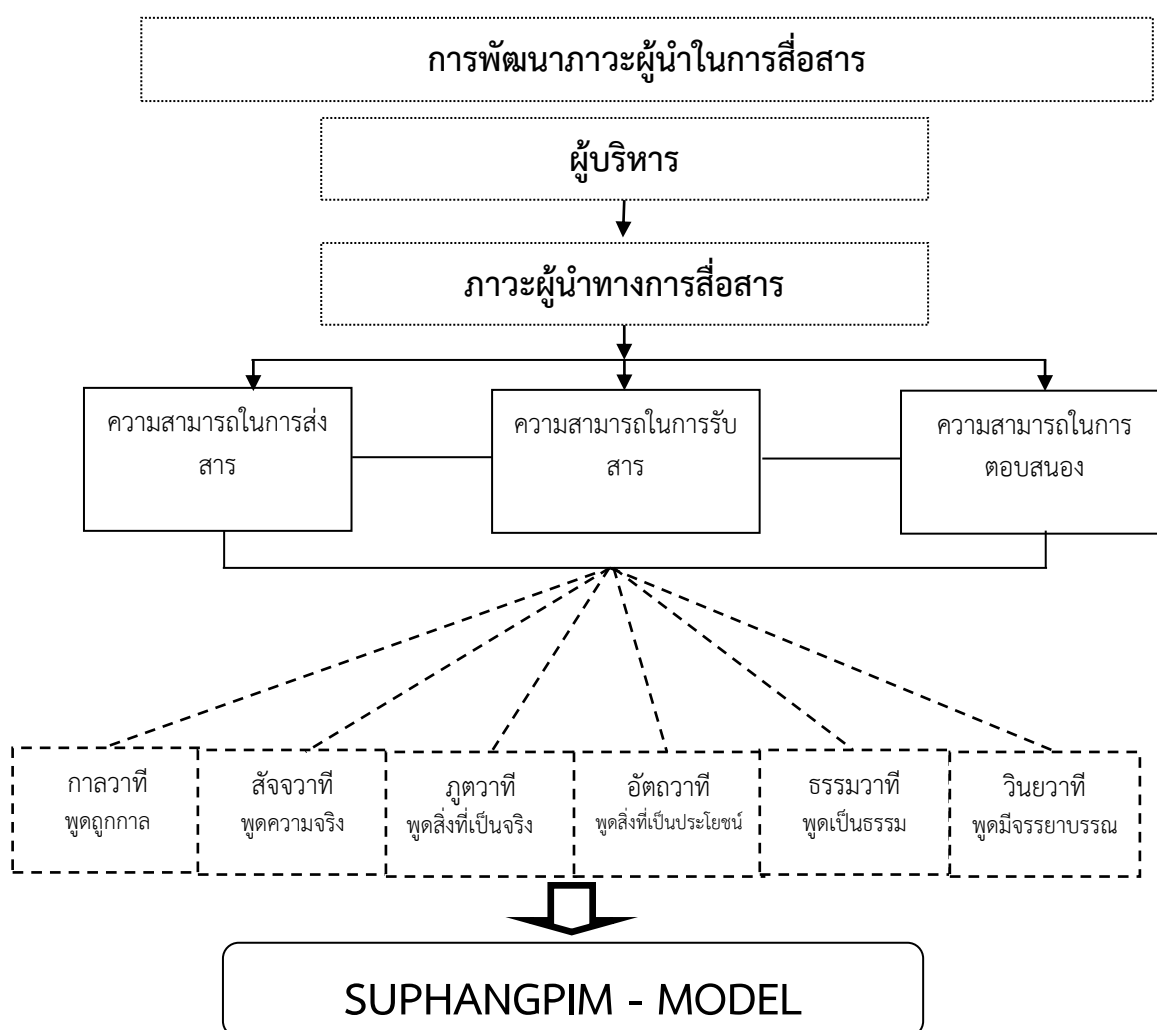
อัตรวาที พุดสิ่งเป็นประโยชน์ คือ รู้จักนำข้อมูลมาสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ มีการอบรมและถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรทุกระดับ

ธรรมวาที พุดเป็นธรรม คือ กลั่นกรองข้อเท็จจริงและถ่ายทอดข้อมูลโดยเท่าเทียมกัน และหวังประโยชน์สุขแก่บุคลากรและองค์กร

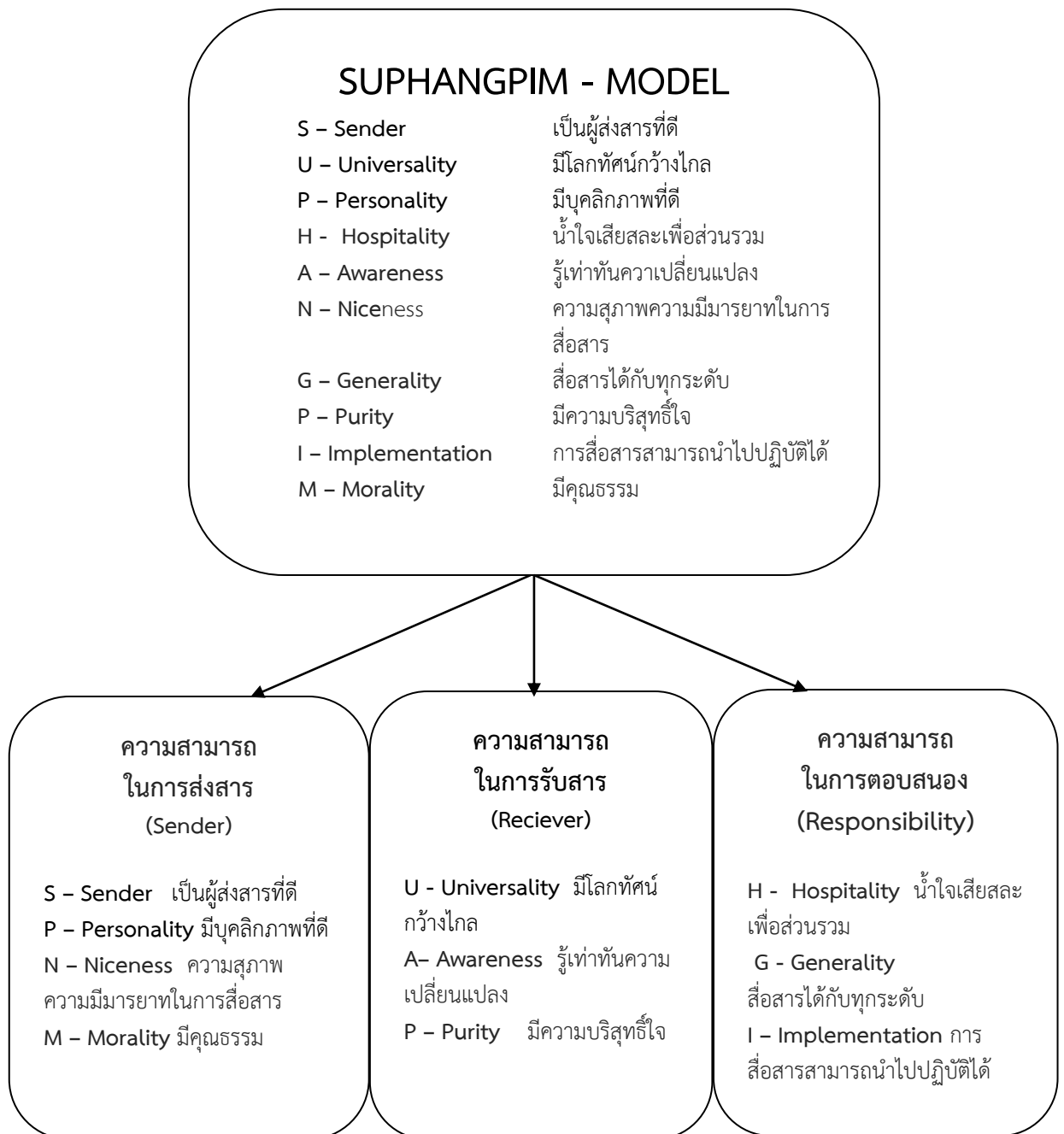
วินยวาที พุดอย่างมีจรรยาบรรณ คือ มีความเป็นกลางยึดถือกฎ ระเบียบ และสร้าง กระบวนการและแบบแผนถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ

#### ๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสาร ตามแนวทางพระพุทธศาสนา คือ สุภางค์พิมพ์-โมเดล (SUPHANGPIM-Model) สามารถเขียนเป็น โมเดลของผู้วิจัยเองได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๕ สุภางค์พิมพ์-โมเดล (SUPHANGPIM-MODEL)



จาก แบบจำลอง SUPHANGPIM MODEL แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร ซึ่งมีองค์ประกอบคือความสามารถในการส่งสาร (Sender) ความสามารถในการรับสาร (Reciever) และความสามารถในการตอบสนอง (Responsibility) บูรณาการกับหลักการพัฒนาตามแนวทางพระพุทธศาสนาสำหรับการสื่อสารของผู้นำได้แก่ กาลวาที (พูดถูกกาล) สัจจวาที (พูดความจริง) ภูตวาที (พูดสิ่งที่เป็นจริง) อัตถวาที (พูดสิ่งเป็นประโยชน์) ธรรมวาที (พูดเป็นธรรม) วินยวาที (พูดอย่างมีจรรยาบรรณ) จึงได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ดังนี้

ความสามารถในการส่งสารของผู้บริหารบูรณาการตามแนวพระพุทธศาสนา คือ กาลวาที ผู้นำจะต้องมีความรู้และเข้าใจในห้วงเวลา สถานการณ์ หรือกาลเทศะว่าควรจะพูดเรื่องใดในเวลาไหน สัจวาที ผู้นำจะต้องพูดแต่ความจริงหรือเรื่องจริง ภูตวาที ผู้นำควรพูดในเรื่องที่เป็นจริง ในเรื่องที่ถูกต้อง อัตถวาที ผู้นำควรที่จะพูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ธรรมวาที ผู้นำจะต้องพูดโดยไม่กล่าวร้าย ส่อเสียดผู้อื่น วินยวาที พูดอยู่บนพื้นฐานแห่งการเคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

ความสามารถในการรับสารของผู้บริหารบูรณาการตามแนวพระพุทธศาสนา คือ กาลวาที พูดถูกกาล คือ ผู้นำควรรู้ข้อมูลข่าวสารให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม และผู้นำควรจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลในการนำมาใช้ สัจวาที พูดความจริง คือ ผู้นำต้องกล้ายอมรับข้อมูลซึ่งเป็นความจริง และผู้นำต้องเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่แท้จริง ภูตวาที พูดสิ่งที่เป็นจริง คือ ผู้นำต้องกลั่นกรองข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร และผู้นำต้องถ่ายทอดความจริงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อัตถวาที พูดสิ่งเป็นประโยชน์ คือ นำข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาพัฒนาองค์กร และจงใจบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการติดตามข้อมูลข่าวสาร ธรรมวาที พูดเป็นธรรม คือ ผู้นำควรใช้สติปัญญาในการกลั่นกรองข้อมูล และผู้นำควรรับฟังความเห็นจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย วินยวาที พูดอย่างมีจรรยาบรรณ คือ การนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ต้องสอดคล้องกับกฎระเบียบขององค์กร และผู้บริหารบุคลากรทุกระดับชั้นเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการนำข้อมูลข่าวสารมาพัฒนาองค์กร

ความสามารถในการตอบสนองของผู้บริหารบูรณาการตามแนวพระพุทธศาสนา คือ กาลวาที พูดถูกกาล คือ นำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ สัจวาที พูดความจริง คือ คัดเลือกและจัดการความรู้ในสิ่งที่น่าเชื่อถือ และมีความจริงใจต่อเป้าหมายขององค์กร ภูตวาที พูดสิ่งที่เป็นจริง คือ รู้จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแก้ไขตามสภาพที่เป็นจริง อัตถวาที พูดสิ่งเป็นประโยชน์ คือ รู้จักนำข้อมูลมาสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการอบรมและถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรทุกระดับ ธรรมวาที พูดเป็นธรรม คือ กลั่นกรองข้อเท็จจริงและถ่ายทอดข้อมูลโดยเท่าเทียมกัน และหวังประโยชน์สุขแก่บุคลากรและองค์กร วินยวาที พูดอย่างมีจรรยาบรรณ คือ มีความเป็นกลางยึดถือกฎระเบียบ และสร้างกระบวนการและแบบแผนถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ

จากรูปแบบ **SUPHANGPIM MODEL** อธิบายได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางพระพุทธศาสนา ควรมีองค์ประกอบดังนี้ S-Sender เป็นผู้ส่งสารที่ดี U-Universality มีโลกทัศน์กว้างไกล P-Personality มีบุคลิกภาพที่ดี H-Hospitality มีน้ำใจเสียสละเพื่อส่วนรวม A-Awareness รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม N-Niceness ความสุภาพ ความมีมารยาทในการสื่อสาร G-Generality สื่อสารได้กับทุกระดับ ไม่เลือกปฏิบัติ P-Purity มีความบริสุทธิ์ใจ I-Implementation การสื่อสารสามารถนำไปปฏิบัติได้ M-Morality มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ จึงแบ่งความสามารถในการส่งสารตาม **SUPHANGPIM MODEL** ได้ ๓ ด้าน คือ ด้านที่ ๑.ความสามารถในการส่งสาร (Sender) ประกอบด้วย S - Sender เป็นผู้ส่งสารที่ดี P-Personality มีบุคลิกภาพที่ดี N-Niceness ความสุภาพ ความมีมารยาทในการสื่อสาร M-Morality มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ด้านที่ ๒.ความสามารถในการรับสาร (Receiver) ประกอบด้วย U-Universality มีโลกทัศน์กว้างไกล A-Awareness รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม P-Purity มีความบริสุทธิ์ใจ ยอมรับสิ่งที่เป็นจริงและด้านที่ ๓.ความสามารถในการตอบสนอง

(Responsibility) ประกอบด้วย H-Hospitality มีน้ำใจเสียสละเพื่อส่วนรวม G-Generality สื่อสารได้กับทุกระดับ ไม่เลือกปฏิบัติ I-Implementation การสื่อสารสามารถนำไปปฏิบัติได้

ผู้วิจัยเห็นว่าการสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่สำคัญเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร เพราะหากองค์กรใดมีความสามารถในการเป็นผู้ส่งสาร เป็นผู้รับสาร เป็นผู้มีความสามารถในการตอบสนองที่ดี มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ก็จะเป็นองค์กรที่ล้ำนำสมัยหรือได้เปรียบกว่าองค์กรอื่นๆ ผู้นำที่ดีควรประกอบไปด้วยการสื่อสารที่มีทั้งความรู้ด้านศาสตร์สมัยใหม่พร้อมนำหลักธรรมคำสอนของพระบรมศาสดา มาบูรณาการร่วมกันเรียกว่าการสื่อสารที่มีความรู้คู่คุณธรรม การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนาจึงได้รูปแบบ SUPHANGPIM-Model ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้นำองค์กรนำการสื่อสารที่เป็นจริงเป็นธรรมไปปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา” มีวัตถุประสงค์ เพื่อ ๑) ศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ๒) ศึกษาทฤษฎีและหลักธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา และ ๓) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ทั้งนี้เป็นวิจัยที่มุ่งหวังเพื่อหาการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา โดยการนำหลักพุทธธรรมมาผสมผสานเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิรวมถึงผู้แทนจากหน่วยงานและการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การศึกษาระดับสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) จากนั้นนำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางเบื้องต้นก่อนที่จะนำเสนอคณาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้คำชี้แนะในการพัฒนาแนวทาง ทั้งนี้จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลอภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

#### ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

#### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยจำนวน ๓ ข้อ คือ ๑) เพื่อศึกษาทฤษฎีและหลักธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ๒) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ๓) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ดังนี้

**ตอนที่ ๑** สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวทางพระพุทธศาสนา

#### ๑. การวิจัยเชิงคุณภาพ

สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารในปัจจุบันนั้น ผู้บริหารมีสถานะเป็นทั้งผู้ส่งสาร (Sender) และผู้รับสาร (Receiver) ซึ่งแสดงภาวะผู้นำทางการสื่อสารโดยการใช้ความรู้ความสามารถในการสื่อสารได้ถูกกาล มีความจริงใจ สื่อสารในเรื่องที่เป็นจริง เป็นประโยชน์ เป็นธรรม มีจรรยาบรรณ เช่น การพูด การเขียน การแสดงท่าทาง แจ่มให้ทราบในการทำการสื่อสารนั้นผู้ส่งสารมีความต้องการที่จะบอกกล่าวหรือชี้แจงข่าวสาร เรื่องราว เหตุการณ์ ข้อมูล หรือสิ่งอื่นใดให้ผู้รับสาร

ได้รับสารเกิดความเข้าใจ ขณะเดียวกันข่าวสาร (Message) ที่จัดส่งไปให้ผู้อื่นได้รับและเกิด เป็นทั้ง ถ้อยคำ (วจนภาษา) ได้แก่ ภาษาพูด และภาษาเขียน และสารที่ไม่เป็นถ้อยคำ (อวจนภาษา) ได้แก่ กิริยาท่าทาง สัญลักษณ์ โดยมีช่องทางการสื่อสาร (Channel) ส่งไปให้ผู้อื่นทั้งเป็นการสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (หรือผู้ที่มีอำนาจสูงในองค์การไปสู่ระดับที่ต่ำกว่า) หรือการสื่อสารที่ส่งข่าวสารจากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า) และการสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับเดียวกันในแนวราบในลักษณะการทำงานเป็นทีม ส่วนในมิติที่แสดงบทบาทเป็นผู้รับสาร (Receiver) นั้น ผู้บริหารสามารถรับสารและตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของผู้ส่งสารทั้งจากผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่ในระนาบเดียวกันในคราวทำงานเป็นลักษณะทีมเวิร์ค

## ๒. การวิจัยเชิงปริมาณ

ข้อมูลทั่วไปของภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน ๑๖๙ คน (คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๒๗) เป็นเพศชายจำนวน ๘๖ คน (คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๗๓)

ช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามช่วงระหว่าง ๒๑-๔๐ ปีจำนวน ๑๕๔ คน (คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๓๙) รองลงมาอายุระหว่าง ๔๑-๕๕ ปีจำนวน ๘๗ คน (คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๑๒) และอายุมากกว่า ๕๖ ปีจำนวน ๑๔ คน (คิดเป็นร้อยละ ๕.๔๙)

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ๑๖๔ คน (คิดเป็นร้อยละ ๖๔.๓๑) รองลงมาคือระดับปริญญาโทมีจำนวน ๘๔ คน (คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๙๔) และระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวน ๗ คน (คิดเป็นร้อยละ ๒.๗๕)

ระดับตำแหน่งระดับปฏิบัติการจำนวน ๑๐๐ คน (คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๒๒) รองลงมาอยู่ในระดับชำนาญการจำนวน ๘๑ คน (คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๗๖) ระดับชำนาญการพิเศษจำนวน ๕๕ คน (คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๕๗) และระดับชำนาญมีจำนวน ๑๖ คน (คิดเป็นร้อยละ ๗.๕๔)

ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ระหว่าง ๕-๑๕ ปีจำนวน ๘๐ คน (คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๓๗) รองลงมาคือน้อยกว่า ๕ ปีและระหว่าง ๑๖-๒๕ ปีมีจำนวนเท่ากันที่จำนวน ๗๐ คน (คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๔๕) และสุดท้ายมีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่า ๒๖ ปี ขึ้นไปจำนวน ๓๕ คน (คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๗๓)

**ตอนที่ ๒ ทฤษฎีและหลักธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา**

## ๑. การวิจัยเชิงคุณภาพ

การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา พบว่าการพัฒนาด้วยหลักกาลาที่ (พูดถูกกาล) และอัตถวาที่ พูดสิ่งเป็นประโยชน์ การสื่อสารด้วยวาจา (ภาษาพูด) การพูดที่เป็นประโยค มีจังหวะจะโคน น้ำเสียงมีทั้งเบาและค่อย มีความเร็วหรือช้าของ การพูด การสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง ภาษากายเช่น การกลอกตา การจ้องตา การพยักหน้า การก้มโค้งการ แสดงออกทางสีหน้า การสัมผัส และการใช้มือ การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร ภาษาเขียน ได้แก่

สัญลักษณ์และรูปภาพต่าง ๆ วินยวาที (พูดอย่างมีจรรยาบรรณ) พัฒนานิสัยการฟังที่ดี ควรสื่อสารอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อให้มั่นใจว่าเขาเข้าใจในสิ่งที่เราพูดจริง ๆ วิเคราะห์ระดับการพัฒนา และวางแผนปรับปรุงแก้ไข ประเมินความสำเร็จ ธรรมวาที (พูดเป็นธรรม) การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมสำหรับกาลเทศะ ภูตวาที (การสื่อสารด้วยวาจา) การสื่อสารด้วยกิริยา การสื่อสารด้วยสัญลักษณ์ พูดสิ่งที่เป็นจริงการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรภาษาเขียน เกี่ยวข้องโดยการประชุมชี้แจง การอบรมเพิ่มทักษะ สัจจวาที (พูดความจริง) การแสดงออกในทางสร้างสรรค์มีต่อคนในองค์กรและชุมชน การแสดงความเป็นภาวะผู้นำ ในการมีส่วนร่วมกับชุมชนการมี ๑. ระดับความรู้ (Knowledge) ๒. ทักษะ (Attitude) ๓. ระดับสังคมและวัฒนธรรม (Social Cultural System) สามารถเลือกวิธีเหมาะสมได้

หลักธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

๑) บุรณการด้านกาลวาที พูดถูกกาลเทศะ การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักกาลวาที พูดถูกกาลเทศะ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นปรารถนาเต็มใจที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการอยู่ร่วมกันในสังคมมนุษย์จะมีการพูดคุยแต่จะต้องพิจารณาหากพูดไม่ถูกกาลเทศะ จะมีแต่ผลร้ายให้ผู้พูด ผู้บริหารพูดแนะนำคนที่ยังไม่รู้จักรู้จักกัน ควรพูดในหลักพูดอย่างมีขอบเขตเป้าหมายชัดเจน ผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลในบริหาร พูดแนะนำพูดชักนำพูดชักจูง ในการสื่อสารองค์การที่ถูกเวลาและสถานที่

๒) บุรณการด้านสัจจวาที พูดความจริง การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านสัจจวาที พูดความจริง ผู้นำไม่ควรพูดคำเท็จทำให้คนอื่นเสียหายการนำเสนอข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับสารด้วยความจริง ผู้นำควรพูดคำจริงเว้นการพูดเท็จ พูดคำจริง เว้นการพูดส่อเสียด พูดคำสมานสามัคคี เว้นการพูดคำหยาบ พูดคำอ่อนหวานสุภาพ เว้นการพูดเพ้อเจ้อ พูดคำมีประโยชน์ จะต้องเป็นคำพูดที่ประกอบด้วยเหตุผล

๓) บุรณการด้านภูตวาที พูดสิ่งที่เป็นจริง การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านภูตวาที พูดสิ่งที่เป็นจริง ส่งเสริมให้ผู้บริหารสื่อสารสิ่งที่เป็นจริง คือ แน่นนอนและคงที่ การนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและชุมชน

๔) บุรณการด้านอถวาที พูดสิ่งเป็นประโยชน์ การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านอถวาที พูดสิ่งเป็นประโยชน์ ผู้นำควรพูดเพื่อให้ระบบการศึกษาเข้มแข็ง คำพูดมีเหตุผล การสร้างความน่าเชื่อถือของภาวะผู้นำ ด้วยการรับผิดชอบคำพูดของตน มีความสุจริตทางกาย วาจาที่จะกลมกลืนเข้ากันได้ “บัวไม่ช้ำ น้ำไม่ขุ่น”

๕) บุรณการด้านธรรมวาที พูดเป็นธรรม ภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านธรรมวาที พูดเป็นธรรม ผู้นำรู้หลักของสัปปุริสธรรมคือการรู้หลักการเหตุผล พูดให้กระชับเข้าใจง่าย ภาษาไทย ภาษาทางการชัดเจน ผู้นำหวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม ไม่ควรมีอคติต่อบุคลากรในองค์กร

๖) บุรณการด้านวินยวาที พูดอย่างมีจรรยาบรรณ ภาวะผู้นำในการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านวินยวาที พูดอย่างมีจรรยาบรรณ จะต้องเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้จักถิ่น รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชนมีระเบียบเรียบร้อยเหตุผลสุภาพเมตตาธรรม

## ๒. การวิจัยเชิงปริมาณ

การพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารโดยอาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นจะเห็นว่าบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำทางการสื่อสารที่จะเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารควรยึดถือหรือประยุกต์ใช้หลักสัจจวาทีหรือการพูดความจริงมาเป็นอันดับแรก ส่วนลำดับที่รองลงมานอกจากจะพูดแต่ความจริงแล้ว ผู้บริหารจะต้องพูดในสิ่งที่จริงหรือพูดอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง พูดในสิ่งที่ประโยชน์หรือก่อประโยชน์ไม่ใช้การพูดเพื่อเจ้อไรร้สาระ ขณะเดียวกันก็ต้องพึงระวังว่าจะต้องพูดด้วยความเป็นธรรมโดยอยู่บนบรรทัดฐานแห่งจรรยาบรรณ และสิ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือการพูดที่ต้องอาศัยจังหวะ เวลาหรือกาลเทศะที่เหมาะสมจึงจะทำให้ทักษะทางการสื่อสารมีประสิทธิภาพและมีส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

ด้านกาลวาที พูดถูกกาล : หลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักกาลวาทีหรือพูดถูกกาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นจะเห็นว่าภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักกาลวาทีหรือพูดถูกกาลจะเกิดผลสูงสุดได้ คือ ผู้บริหารจะต้องพูดหรือสื่อสารที่แสดงออกถึงความห่วงใยในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใช้บังคับบัญชา เพราะเป็นการพูดที่แสดงออกถึงความกรุณาที่ผู้ใหญ่มีต่อผู้น้อย รองลงมาคือพูดด้วยเหตุด้วยผลในลักษณะอุเบกขาธรรม พูดเพื่อให้เกิดความมีเมตตาธรรมต่อกัน พูดเพื่อให้เกิดการใช้ชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง พูดเพื่อให้เกิดความรักใคร่สามัคคี พูดเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้ต่อสู้อย่างเข้มแข็ง อดทน พูดด้วยความปรารถนาดี และพูดเพื่อก่อให้เกิดความเสมอภาคเท่าเทียม

ด้านสัจจวาที พูดความจริง : หลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักสัจจวาทีหรือการพูดความจริง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นจะเห็นว่า ภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักสัจจวาทีหรือการพูดความจริงจะเกิดผลสูงสุดได้ คือ ผู้บริหารจะต้องพูดที่ประกอบด้วยเหตุผลมาเป็นเรื่องแรก ต่อจากนั้นจะต้องพูดเพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีแก่หมู่คณะ โดยเฉพาะในสถานศึกษาควรพูดเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาหรือส่งเสริมการศึกษา ขณะเดียวกันก็ต้องไม่กล่าวคำเท็จที่จะทำให้ผู้อื่นได้รับความเสียหาย ให้พูดแต่ความจริง พูดด้วยความสุภาพ อ่อนหวาน อ่อนโยน ไม่พูดเพื่อเจ้อและที่สำคัญผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยหรือไม่ชอบหากผู้บริหารหรือผู้นำชอบพูดจาหยาบค้ายซึ่งถือเป็นเรื่องที่รับไม่ได้ เพราะผู้บริหารจะต้องมีวุฒิภาวะที่ควรค่าแก่การนับถือ

ด้านภูตวาที พูดสิ่งที่เป็นจริง : หลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักภูตวาที หรือ พูดในสิ่งที่จริง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักภูตวาทีหรือพูดในสิ่งที่จริงจะเกิดผลสูงสุดได้ ผู้นำควรพูดคำที่แน่นอนและคงที่เพียงข้อเดียวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทะเลาะแนให้อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด ส่วนข้ออื่น ๆ นั้นอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นจะเห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่เห็นพ้องต้นกัน ในเกณฑ์มากที่สุดที่อยากให้เห็นผู้บริหารหรือผู้นำพูดอยู่ในร่องในรอย รองลงมาคือพูดเรื่องจริงที่สร้างสรรค์และมีผลต่อการพัฒนาการศึกษา พูดโดยให้ความเสมอ

ภาคเท่าเทียม พุดด้วยความหวังดี จริ่งใจ ไม่เสแสร้ง พุดด้วยความเมตตา พุดด้วยความปรารถนาดี พุดด้วยความไพเราะเสนาะหุและพุดด้วยความสุภาพ อ่อนโยน

ด้านอัตถวาที พุดสิ่งเป็นประโยชน์ : หลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักอัตถวาทีหรือพุดสิ่งเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นเห็นว่า ภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักอัตถวาทีหรือพุดสิ่งเป็นประโยชน์จะเกิดผลสูงสุดได้นั้น ผู้นำควรพุดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่ควรประพฤติตาม รองลงมาคือการพุดเพื่อส่งเสริมการรักษาระเบียบวินัย พุดสิ่งเป็นประโยชน์เพื่อส่วนรวม พุดเพื่อให้ระบบการศึกษาเข้มแข็ง มีความสุจริตทางกาย วาจา ที่จะกลมกลืนเข้ากันได้ควรหมั่นพบปะปรึกษาหารือกันและแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อหาข้อยุติ ความขัดแย้ง ควรพุดเพื่อส่งเสริมให้ทุกคนรู้จักระเบียบกฎเกณฑ์ที่ได้ตกลงกันไว้ และผู้นำควรพุดเพื่อให้ผู้ฟังมีความเชื่อมั่นยึดถือในหลักการ อุดมการณ์ และอุดมคติที่น่าเชื่อถือ

ด้านธรรมวาที พุดเป็นธรรม : หลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักธรรมวาทีหรือพุดเป็นธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นเห็นว่า ภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักธรรมวาทีหรือพุดที่เป็นธรรมจะเกิดผลสูงสุดได้นั้น ผู้นำควรฉลาดในการเลือกสิ่งที่จะพุด รองลงมาได้แก่ พุดเพื่อหวังประโยชน์สุขให้เกิดขึ้นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ควรพุดถ้อยคำออกมาจากน้ำใสใจจริงของผู้พุด ควรพุดด้วยการรู้หลักการเหตุผลถึงเรื่องที่จะสื่อสาร ผู้นำควรพุดให้ความสำคัญต่อทุกคนโดยการรับฟังความคิดเห็น ผู้นำควรพุดโน้มน้าวให้ผู้ฟังเห็นควรคือเอาเป็นเยี่ยงอย่าง ผู้นำควรพุดให้กำลังใจและพุดทำให้ผู้ฟังชื่นบานและสุดท้ายผู้นำควรใช้คำพุดที่ดูดีมีกมลใจ

ด้านวินยวาที พุดอย่างมีจรรยาบรรณ : หลักธรรมสำหรับการพัฒนากับการบูรณาการภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักวินยวาทีหรือพุดอย่างมีจรรยาบรรณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นเห็นว่า ภาวะผู้นำในการสื่อสารตามหลักวินยวาทีหรือพุดอย่างมีจรรยาบรรณจะเกิดผลสูงสุดได้นั้น ผู้นำจะต้องพุดบนพื้นฐานที่รู้จักบทบาท หน้าที่ของตน รองลงมา คือ พุดด้วยความรู้จักและเข้าใจในความแตกต่างทางความเชื่อ ค่านิยม กฎ กติกา ระเบียบของสังคม ควรพุดโดยรู้จักตน ไม่ลืมนตนและสำรวจตัวเองอยู่เสมอ ผู้นำจะต้องเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้จักท้องถิ่นเพื่อจะได้เป็นกรอบในการพุดให้เหมาะสมกับพื้นที่นั้น ๆ ผู้นำจะต้องรู้จักกาลเทศะในการพุดเพื่อให้เหมาะ ให้ทันกับเวลาและให้ตรงกับเวลาในเรื่องที่พุด ผู้นำจะต้องรู้จักจุดมุ่งหมาย หลักการ เข้าใจวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะพุด พุดให้ถูกต้องกับหลักการและสุดท้ายผู้นำไม่ควรที่จะพุดเพื่อให้อันอื่นเกิดความรังเกียจในตน

### ตอนที่ ๓ นำเสนอการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาด้านความสามารถในการส่งสาร สามารถสรุปได้ดังนี้ กล่าวที่ ผู้นำจะต้องมีความรู้และเข้าใจในห้วงเวลา สถานการณ์ หรือ กาลเทศะว่าควรพุดเรื่องใดในเวลาไหน, สัจจวาที ผู้นำจะต้องพุดแต่ความจริงหรือเรื่องจริง, ภูตวาที ผู้นำควรพุดในเรื่องที่เป็นจริง ในเรื่องที่ถูกต้อง, อัตถวาที ผู้นำควรที่จะพุดในสิ่งที่เป็น

ประโยชน์, ธรรมชาติ ผู้นำจะต้องพูดโดยไม่กล่าวร้าย ส่อเสียดผู้อื่น และวินยวาที พูดอยู่บนพื้นฐานแห่งการเคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาด้านความสามารถในการรับสาร สามารถสรุปได้ดังนี้ กล่าวที่ พูดถูกกาล คือ ผู้นำควรรู้ข้อมูลข่าวสารให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม และผู้นำควรจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลในการนำมาใช้, สัจวาที พูดความจริง คือ ผู้นำต้องกล้ายอมรับข้อมูลซึ่งเป็นความจริง และผู้นำต้องเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่แท้จริง, ภูตวาที พูดสิ่งที่เป็นอย่างจริง คือผู้นำต้องกลั่นกรองข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร และผู้นำต้องถ่ายทอดความจริงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา, อัตถวาที พูดสิ่งเป็นประโยชน์ คือ นำข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาพัฒนาองค์กร และจงใจบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการติดตามข้อมูลข่าวสาร, ธรรมวาที พูดเป็นธรรม คือ ผู้นำควรใช้สติปัญญาในการกลั่นกรองข้อมูล และผู้นำควรรับฟังความเห็นจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และวินยวาที พูดอย่างมีจรรยาบรรณ คือ การนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ต้องสอดคล้องกับกฎระเบียบขององค์กร และผู้บริหารบุคลากรทุกระดับชั้นเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการนำข้อมูลข่าวสารมาพัฒนาองค์กร

ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาด้านความสามารถในการตอบสนองสามารถสรุปได้ดังนี้ กล่าวที่ พูดถูกกาล คือ นำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ และ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์, สัจวาที พูดความจริง คือ คัดเลือกและจัดการความรู้ในสิ่งที่น่าเชื่อถือ และมีความจริงใจต่อเป้าหมายขององค์กร, ภูตวาที พูดสิ่งที่เป็นอย่างจริง คือ รู้จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแก้ไขตามสภาพที่เป็นจริง, อัตถวาที พูดสิ่งเป็นประโยชน์ คือ รู้จักนำข้อมูลมาสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการอบรมและถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรทุกระดับ ธรรมวาที พูดเป็นธรรม คือ กลั่นกรองข้อเท็จจริงและถ่ายทอดข้อมูลโดยเท่าเทียมกัน และหวังประโยชน์สุขแก่บุคลากรและองค์กร และวินยวาที พูดอย่างมีจรรยาบรรณ คือ มีความเป็นกลางยึดถือกฎ ระเบียบ และสร้างกระบวนการและแบบแผนถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ จะกล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

ผลวิจัยพบว่า สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา จะเห็นได้ว่าการสื่อสารในองค์กรดังกล่าวเป็นช่องทางประโยชน์ต่อการพัฒนาเมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ความต้องการ และทัศนคติอย่างเดียวกันให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสารประกอบด้วย ๑. ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (Sender) ๒. ผู้รับข้อมูลข่าวสาร (Receiver) ๓. ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channel) สอดคล้องสาวทศนีย์ เจนวิถีสุข ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม” ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารที่มีผลมากในการส่งผลกระทบต่อสังคม หรือมีส่วน

เกี่ยวข้อง สนับสนุน หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคม คือ การสื่อสารมวลชน ส่วนการสื่อสารกับตนเองและการสื่อสารกับบุคคลอื่น ทั้งในระดับปัจเจกและระดับสังคม เป็นการสื่อสารที่มีอิทธิพลและสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงสังคม โดยการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของสังคมเป็นสำคัญ ทั้งในระดับปัจเจก และระดับสังคมในลักษณะการร่วมกันเป็นสังคมโดยรวม<sup>๑</sup> สอดคล้องกับวีรพร เชื่ออ่ำ พบว่าส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ การมีส่วนร่วมในการบริการงานบุคคล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วไป การมีส่วนร่วมในการบริหารงานงบประมาณ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์โดยรูปแบบการมีส่วนร่วม<sup>๒</sup> สอดคล้องกับทัศนีย์ เจนวิถีสุข พบว่าการสื่อสารกับตนเองและการสื่อสารกับบุคคลอื่น ทั้งในระดับปัจเจกและระดับสังคม เป็นการสื่อสารที่มีอิทธิพลและสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงสังคม โดยการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลง ด้านพฤติกรรมของสังคมเป็นสำคัญ ทั้งในระดับปัจเจก และระดับสังคมในลักษณะการร่วมกันเป็นสังคมโดยรวม<sup>๓</sup> องค์ความรู้เกี่ยวกับหลักการและแนวทางปฏิบัติด้านการสื่อสารเชิงพุทธที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมที่สังเคราะห์ได้จากการศึกษา มีหลักการ และแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ คือ สื่อสารด้วยสติ

ผลวิเคราะห์ทฤษฎีและหลักธรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา พบว่า ทฤษฎีการสื่อสารได้แก่แบบจำลองการสื่อสารของมนุษย์ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบคือ ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) สื่อ (Channel) ผู้รับสาร (Receiver) ซึ่งเรียกรวมว่า SMCR โดยเฉพาะประเด็นผู้บริหารเป็นผู้ส่งสาร ได้แก่ ๑. มีความรู้ความสามารถ ๒. มีทักษะในการสื่อสาร ๓. มีเจตคติที่ดี ๔. พื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม หลักธรรมสำหรับการพัฒนาด้วยหลักกาลวาทีพูดถูกกาล อดวาทีพูดสิ่งเป็นประโยชน์ การสื่อสารด้วยวาจาภาษาพูด วินยวาทีพูดอย่างมีจรรยาบรรณพัฒนานิสัยการฟังที่ดี ควรสื่อสารอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ธรรมวาทีพูดเป็นธรรมการพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ภูตวาทีสื่อสารด้วย ฉลาดในประโยชน์ สังจวาทีพูดมีความจริงใจ การแสดงออกในทางสร้างสรรค์มีต่อคนในองค์กรและชุมชน วินยวาทีพูดอย่างมีจรรยาบรรณมีเจตคติที่ดีมีพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมสอดคล้องกับเกียรติศักดิ์ สุขเหลืออง พบว่าลักษณะภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันภาวะผู้นำควรมุ่งเป้าหมายในการเป็นผู้นำที่ใช้หลักไตรสิกขาเพื่อก่อให้เกิดความเจริญในศีล สมาธิ ปัญญา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รองลงมาคือเป็นผู้นำที่ใช้หลักธรรมาภิบาล ผู้นำแบบเครือข่าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการมีส่วนร่วม ผู้นำที่ขอคำปรึกษา

<sup>๑</sup>สาวทัศนีย์ เจนวิถีสุข, “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

<sup>๒</sup>วีรพร เชื่ออ่ำ, การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต**, (การบริหารการศึกษา วิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๔).

<sup>๓</sup>ทัศนีย์ เจนวิถีสุข, “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

ผู้นำแบบออกคำสั่ง และเป็นผู้นำที่ไม่มีความชัดเจนในการตัดสินใจ<sup>๕</sup> สอดคล้องกับนายทวีศักดิ์ ทองทิพย์ มีความพร้อมในด้านทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ องค์ประกอบ เช่น บุคลากร ระบบบริหาร วิชาการ งบประมาณ อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม สื่อและแหล่งการเรียนรู้ อุปกรณ์การศึกษา สาธารณูปโภคพื้นฐานและสวัสดิการอย่างพอเพียง<sup>๖</sup> และ ด้านชุมชน โรงเรียนได้รับความไว้วางใจจากชุมชน เห็นได้จากในแต่ละปีการศึกษาผู้ปกครองจะส่งนักเรียนเข้ามาเรียนกับทางโรงเรียนวัดพระพุทธบาทเขากระโดงเพิ่มมากขึ้น

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา พบว่า รูปแบบที่ ๑ : ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาด้านความสามารถในการส่งสาร รูปแบบที่ ๒ : ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาด้านความสามารถในการรับสาร รูปแบบที่ ๓ : ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนาด้านความสามารถในการตอบสนองสอดคล้องกับทัศนีย์ เจนวนิสิขุ การสื่อสารตามแนวทาง ด้านการสื่อสารเชิงพุทธที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมที่สังเคราะห์ได้จาก การศึกษา มีหลักการและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ คือ สื่อสารด้วยสติ บนพื้นฐานของความเข้าใจและเคารพในตนเองและผู้อื่น บนหลักการของเหตุและผลตามความเป็นจริง ก่อให้เกิดปัญญา สร้างสรรค์ และนำไปสู่การกระทำที่ดีงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น การสื่อสารเชิงพุทธนี้เป็นดังเช่นมรรควิธีที่เป็นเหตุ นำไปสู่ผล คือ การเปลี่ยนแปลงสังคมในทางที่เป็นประโยชน์สุข โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจาก ภายในตนเองของบุคคล แล้วกระจายไปสู่สังคม<sup>๖</sup> สอดคล้องกับเกียรติศักดิ์ สุขเหลือง พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ต้อง นำหลักพุทธธรรม คือหลักเบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปริสธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา ตามตัวแบบ Synthesis Model มา บูรณาการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธ ในยุคโลกาภิวัตน์<sup>๗</sup> สอดคล้อง ทรงธรรม ธีระกุล รูปแบบภาระในการสื่อสารขององค์กรที่นำไปใช้ได้จริง<sup>๘</sup> สอดคล้องกับ วิจัยของ บรรจบ บุญจันทร์ ระดับภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี และระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี ทุกปัจจัยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์เป็นผู้บริหาร

<sup>๕</sup>เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, “การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๗).

<sup>๖</sup>ทวีศักดิ์ ทองทิพย์, “การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักไตรสิกขาของโรงเรียนวัดพระพุทธบาทเขากระโดง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

<sup>๗</sup>ทัศนีย์ เจนวนิสิขุ, “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

<sup>๘</sup>เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, “การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๗).

<sup>๙</sup>ทรงธรรม ธีระกุล, “บทความการสื่อสาร : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร”, วารสารปริชาต มหาวิทยาลัยทักษิณ, ปีที่ ๑๘ ฉบับที่ ๒ (เมษายน - กันยายน ๒๕๕๘), : หน้า ๕๑-๖๑.

พบว่า ปัจจัยด้านการบูรณาการเทคโนโลยีระหว่างกลุ่มประสบการณ์เป็นผู้บริหาร โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบสุดท้ายปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี อิทธิพลทางตรง มี ๔ ปัจจัย คือ ปัจจัยการพัฒนาวิชาชีพด้านเทคโนโลยี ปัจจัยวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี ปัจจัยการบูรณาการเทคโนโลยี และปัจจัยสมรรถนะทางเทคโนโลยี (๒) อิทธิพลทางอ้อมมี ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะทางเทคโนโลยีที่ส่งผ่านปัจจัยการพัฒนาวิชาชีพด้านเทคโนโลยีและปัจจัยการบูรณาการเทคโนโลยี และปัจจัยการพัฒนาวิชาชีพด้านเทคโนโลยีที่ส่งผ่านปัจจัยการบูรณาการเทคโนโลยี และ (๓) อิทธิพลรวมมี ๔ ปัจจัย คือปัจจัยวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี ปัจจัยการพัฒนาวิชาชีพด้านเทคโนโลยี ปัจจัยการบูรณาการเทคโนโลยีและปัจจัยสมรรถนะทางเทคโนโลยี<sup>๑๑</sup>สอดคล้องกับวิมล จันทรแก้ว ๑) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ มี ๕ ขั้นตอน ดังนี้ ๑.๑) การวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา ๑.๒) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ ๑.๓) การทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ ๑.๔) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ และ ๑.๕) การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ๒) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา มี ๕ คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำ การเรียนรู้แบบทีม ผู้นำ ของผู้นำ ผู้นำ ที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำ การบริหารความเสี่ยง<sup>๑๒</sup>และยังสอดคล้องกับ ปิลาญ ปฏิมพาคม องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี ๖ องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดานความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>๑๓</sup>

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง“การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา” ผู้วิจัยขอเสนอแนะไว้ดังนี้

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้วิจัยเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อยุทธศาสตร์การพัฒนา ดังนี้

---

<sup>๑๑</sup>บรรจบ บุญจันทร์, โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔).

<sup>๑๒</sup>วิมล จันทรแก้ว, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓”วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, คณะศึกษาศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๕๕).

<sup>๑๓</sup>ปิลาญ ปฏิมพาคม, “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

๑. ส่งเสริมการใช้สื่อ ICT เพื่อสนับสนุนการสร้างภาวะผู้นำทางการสื่อสารในการบริหารจัดการสถานศึกษา

๒. ส่งเสริมการพัฒนาการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา

๓. เสริมสร้างพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถการสื่อสารของผู้บริหารที่ยั่งยืน

๔. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์หรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้สารสนเทศในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้เสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

๑. ภาวะผู้นำด้านการสื่อสารควรคำนึงถึงการสร้างยุทธศาสตร์ประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้รับสารให้มาก ทั้งในระดับปัจเจกและระดับสังคม โดยเฉพาะระดับสังคม โดยประโยชน์นั้นเป็นประโยชน์ตามอุดมการณ์ในทางพระพุทธศาสนา

๒. ควรมีการนำผลจากการศึกษาไปใช้ในชีวิตประจำวัน และในวงการวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในทุกวงการ ทั้งนี้เพราะการสื่อสารเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในชีวิตประจำวันและในทุกวงการ ทุกสาขาอาชีพ

๓. ภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร ผู้นำควรมีบทบาทสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรที่มีหน้าที่มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์ที่แตกต่างกันมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation) กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และมีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดองค์ความรู้จากหลายสาขาวิชา (Multidisciplinary)

๔. การสร้างบุคลากร ให้ความไว้วางใจและความเชื่อถือในตัวบุคลากร (Trust) โดยการกระจายอำนาจ (Decentralize) และให้อิสระในการทำงานที่มอบหมาย

### ๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นการพัฒนาด้านการศึกษาต่อไป ผู้วิจัยมีความเห็นว่ายังมีประเด็นอื่นอีกมากที่เกี่ยวข้องกับ “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา” และหากมีการศึกษาต่อยอดหรือต่อเนื่อง ผลที่ได้จากการศึกษาก็มีคุณประโยชน์ต่อประเทศชาติอย่างมาก ผู้วิจัยจึงเสนอแนะหัวข้อเพื่อการวิจัยต่อ ดังนี้

๑. การวิจัยเพื่อสนับสนุนการศึกษาแนวคิดการสื่อสารเชิงพุทธ ยังสามารถศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะแบบแผนของวิธีการสื่อสารเชิงวิจนะ และเชิงอวิจนะ ในการสื่อสารกับบุคคลอื่นที่ปรากฏในเนื้อหาสารของพระไตรปิฎก

๒. แนวทางปฏิบัติในการสื่อสารเชิงพุทธ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในส่วนของการสื่อสารกับตนเอง

๓. การศึกษาเรื่องการสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคมนี้ เป็นการศึกษาที่เรียกว่า การวิจัยขั้นพื้นฐาน คือ เป็นการศึกษาเพื่อให้ได้องค์ความรู้ในเชิงแนวคิดทฤษฎี

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาบาลีฉบับมหาจุฬาเถปิฎก ๒๕๐๐.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

\_\_\_\_\_ พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ :

กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร :

องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖.

\_\_\_\_\_ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่ง

สินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๕.

\_\_\_\_\_ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๓)

พ.ศ. ๒๕๔๕. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๓.

\_\_\_\_\_ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓)

พ.ศ. ๒๕๔๓. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๕.

\_\_\_\_\_ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ. ศ.๒๕๔๗.

กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๗.

\_\_\_\_\_ หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.เอกสารประกอบการอบรม. นครปฐม : สถาบัน

พัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, ๒๕๕๐.

\_\_\_\_\_ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗

กรุงเทพมหานคร : ครูสภา, ๒๕๔๘.

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

กัลยาณมิตร อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์. กับความศรัทธาในพระพุทธศาสนา. กรุงเทพมหานคร :

กัลยาณมิตร, ๒๕๔๔.

กาญจนา แก้วเทพ. สื่อสารมวลชน : ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์,

๒๕๔๑.

กานต์ กุณาศล. การประถมศึกษา. กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒.

กิติ ตัยคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เปลวอักษร, ๒๕๔๓.

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สำนักงานแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

แห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙. กรุงเทพมหานคร : สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์

พับลิชชิง จำกัด, ๒๕๕๔.

- โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์. การพัฒนาประเทศไทย แนวคิดและทิศทาง. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๓๓.
- จันทรานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕.
- จำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์. สังคมวิทยาตามแนวพุทธศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๘.
- จิรัช (บรรพต) วีระสย และคณะ. รัฐศาสตร์ทั่วไป. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๐.
- ฉลอง มาปรีดา. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗.
- ฉัตรสุมาลย์ กบิลสิงห์. ศาสนา. กรุงเทพมหานคร : คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๘.
- ชัยวัฒน์ อัตพัฒน. หลักพุทธศาสนา. กรุงเทพมหานคร : คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๓.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม. เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ ๑๑ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๗.
- ถวิล มาตรเยี่ยม. การปฏิรูปการศึกษา:โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพมหานคร : สมาธรรม, ๒๕๔๔.
- ทองใบ สุดซารี. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓.
- ทองหล่อ เดชไทย. หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕.
- ทินพันธ์ นาคะตะ. พระพุทธศาสนากับสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : สหยาบล้อการพิมพ์, ๒๕๔๓.
- ธงชัย สันติวงศ์และชัยยศ สันติวงศ์. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๑๒๔.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. การวิเคราะห์และวิจัยข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : ปิสนิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๑.
- ธิดาภ ชยธวัช. แม่ไม้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์การ์ด, ๒๕๔๘.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. การสื่อสารองค์กรเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์เน้นการเจาะจงกลุ่ม. เชียงใหม่ : สำนักพิมพ์ริ้วเขียว, ๒๕๔๒.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๔.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : ชื่นทริลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๖.
- ประพันธ์ สุริหาร. ศัพท์เทคนิคทางการบริหาร. ขอนแก่น : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗.

- ประภาพรรณ รักเลี้ยง. “หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริการการศึกษา”. พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยพิษณุโลก, ๒๕๕๖.
- ประเวศ วะสี. **ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพสังคมไทยและวิธีแก้ไข**. พิมพ์ครั้งที่ ๖ กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ณศพรินตัง เซ็นเตอร์, ๒๕๔๔.
- ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๖.
- พยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗ กรุงเทพมหานคร : สุภาการพิมพ์, ๒๕๔๒.
- พรนพ พุกกะพันธ์. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๔.
- พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์. **การเปรียบเทียบพฤติกรรมจริยธรรมทางการเมืองระหว่างนักการเมืองไทยและคนไทยผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งในปัจจุบัน**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.
- พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม) **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**. กรุงเทพมหานคร : นิติการพิมพ์, ๒๕๔๘.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). **พุทธวิธีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- \_\_\_\_\_. **พุทธธรรม (ฉบับเดิม)**. พิมพ์ครั้งที่ ๒๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๖.
- \_\_\_\_\_. **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- \_\_\_\_\_. **พุทธธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๔๖.
- \_\_\_\_\_. **การศึกษาเครื่องมือพัฒนาที่ยังต้องพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๔๑.
- \_\_\_\_\_. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม** พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- \_\_\_\_\_. **ภาวะผู้นำ ครั้งที่ ๗**. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). **การสื่อสารเพื่อเข้าถึงสังคม**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๘.
- \_\_\_\_\_. **พุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.
- พระเผด็จ ทตตชีโว. **เสขยวัตร : ตันบัญญัติของมารยาทไทย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์นิวไต์, ๒๕๓๐.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). "รู้หลักก่อน แล้วศึกษา และ สอนให้ได้ผล". กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๕๑.

\_\_\_\_\_ . กาลานุกรม พระพุทธศาสนาในอารยธรรมโลก. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ผลิธัมม์, ๒๕๕๒.

\_\_\_\_\_ . ธรรมบุญชีวิต พิมพ์ครั้งที่ ๘๒. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์สวย จำกัด, ๒๕๕๐.

\_\_\_\_\_ . ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖.

\_\_\_\_\_ . ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๐.

\_\_\_\_\_ . สยามสามไตร, พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์สวย,

พระมหาจุฑาชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). คนสำราญงานสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐.

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มิ่งมงคลชัยพริ้นติ้ง, ๒๕๔๘.

พิชัย เสงี่ยมจิตต์. การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษาอุบลราชธานี. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๒.

พิทยา บวรวัฒนา. การบริหารเชิงบูรณาการ. นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖.

พุทธทาสภิกขุ. ฟังสาธระหว่าง ๕๐ ปี ที่มีสวนโมกข์. กรุงเทพมหานคร : การพิมพ์พระนคร, ๒๕๒๖.

เพ็ญศรี ภู่อุทัย. งบประมาณเพื่อการวางแผนและควบคุมกำไรสำหรับผู้บริหารและนักลงทุน. เชียงใหม่ : โกลบอลวิชั่น, ๒๕๔๐.

ภาระดี บุรี. "ความรับผิดชอบระดับสากลในโลกทัศน์ขององค์ทะไลลามะ". ราจีฟ เมห์โรตรา บรรณาธิการ. เข้าใจทะไลลามะ มหาสมุทรแห่งปัญญา. แปลโดย กฤตศรี สามะพุทธิ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา, ๒๕๔๙.

มณฑล ใบบัว. หลักและทฤษฎีการสื่อสาร. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๖.

มหามกุฏราชวิทยาลัย. นวโกวาท. พิมพ์ครั้งที่ ๘๐. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วย ที่ ๕-๘, พิมพ์ครั้งที่ ๒. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.

มัลลิกา ต้นสอน. การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔.

ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๒.

รังษี สุทนต์. พุทธกิจ : กิจที่พระพุทธเจ้าทรงทำ คู่มือศึกษาเนื้อหาพระไตรปิฎกเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : เจพริ้นท์, ๒๕๔๙.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ธนธัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.

รุ่ง แก้วแดง. ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๓.

วรภัทร์ ภูเจริญ. การบริหารวิธีพุทธ. กรุงเทพมหานคร : อริยชน, ๒๕๓๗.

วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

วันชัย ดนัยโดมโนท และไกร เกษทัน. การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : การศาสนา, ๒๕๔๓.

วิทยา ด้านธำรงกุล. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๔๖.

วิรัช สงวนวงค์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๔๗.

วิโรจน์ โสวัณณะ. คู่มือสู่ความสำเร็จอันไร้ขอบเขต. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนิตยสารโลก, ๒๕๔๕.

วิโรจน์ สารัตนะ. การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๕.

วีรยา ภัทรอาชาชัย. หลักการวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : อินเตอร์ เทคพริ้นติ้ง, ๒๕๓๙.

วิรุทธ วิเชียรโชติ และนวลเพ็ญ วิเชียรโชติ. (ม.ป.ป.)“จิตวิทยาการเรียนรู้ตามแนวพุทธศาสตร์” ใน การศึกษาตามแนวพุทธ. เล่ม ๒. กรุงเทพฯ: สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย.

ศจี อนันต์นพคุณ. กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. สงขลา : ชลบุตรกราฟฟิก, ๒๕๔๒.

จันทร์ธานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, มปป.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕.

เศวานิต เศาณานนท์. ภาวะผู้นำ. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๒.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. ผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ ๖). กรุงเทพมหานคร : พิมพ์เศพริ้นติ้ง เซ็นเตอร์, ๒๕๔๔.

สถิตย์ กองคำ. มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๔.

สมคิด บางโม. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.

สมพงษ์ สิงหะพล. ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๗.

สมยศ นาวิการ. การบริหารตามสถานการณ์. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๕.

\_\_\_\_\_. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. การบริหารจัดการแนวพุทธ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ. ศ. ๒๕๔๖. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริงตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา. เอกสารชุดพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริง. กรุงเทพมหานคร : ศุภสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐.

\_\_\_\_\_ . การเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริงตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา. เอกสารชุดพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริง, ๒๕๔๐.

\_\_\_\_\_ . แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์, ๒๕๔๔.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. การบริหารเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อคุณธรรมการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ๒๕๔๕.

ลีปนันท เกตุทัต. วิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติได้ผลจริง. (พิมพ์ครั้งที่ ๖). กรุงเทพมหานคร : พิมพ์เนศพรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์, ๒๕๔๔.

สิรภาพ เหล่าลาภะ. พุทธศาสตร์การเมือง. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๘.

สุวัฒน์ จันทระจำนง. ความเชื่อของมนุษย์เกี่ยวกับปรัชญาและศาสนา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, ๒๕๔๔.

เสถียรพงษ์ วรรณปก. ราชบัณฑิต รศ.พิเศษ, คำบรรยายพระไตรปิฎก : พระสูตรตันตปิฎกสังยุตต, นิทาย, พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๕๒.

เสนาะ ตียาว. การสื่อสารในองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๘.

\_\_\_\_\_ . หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๑-๕. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๘.

อภิญญา รัตนมงคลมาศ และวิวัฒน์ คติธรรมนิตย. คนไทยกับการเมือง. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เพรส จำกัด, ๒๕๔๗.

อมรชัย ตันติเมธ. การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒.

โอภัส แก้วจำปา. ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๗.

## (๒) บทความทางวิชาการ :

ทรงธรรม ชีระกุล. “บทความการสื่อสาร : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร”. วารสารปาริชาติมหาวิทยาลัยทักษิณ. ปีที่ ๑๘ ฉบับที่ ๒. เมษายน - กันยายน ๒๕๔๘.

สิริวัฒน์ ศรีเครือดง, ผศ.ดร.. ”การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพระพุทธศาสนา : หลักธรรมสำหรับสั่งสอนสังคม” ๒๐ ปีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (มิถุนายน, ๒๕๕๑).

## (๓) วารสาร/หนังสือพิมพ์/อินเทอร์เน็ต :

การสื่อสาร “แบบจำลอง SMCR ของเดวิด เค. เบอร์โล (David k. Berlo)” [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://daowtechno.blogspot.com/20130901archive.html> ,[เข้าถึงเมื่อ ๒ มกราคม ๒๕๕๕].

จอห์น นพดล วสินสุนทร, “ภาพกว้างทางทฤษฎีบนการสื่อสารเชิงซ้อนในสังคมอาเซียน”,  
วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๓ เดือนกันยายน-ธันวาคม  
๒๕๕๖.

ดนัย จันทรเจ้าฉาย. การมีสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมผู้ประกอบการ. นสพ. ฐานเศรษฐกิจปีที่  
๒๗ ฉบับที่ ๒๒๐๘ ( ๑๒-๑๔ เมษายน ๒๕๕๐)

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theory) [ระบบออนไลน์]แหล่งที่มา:

<[http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Leadership\\_Theory.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Leadership_Theory.htm)> [๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๕]

บุญธรรม เลิศสุขีเกษม, คุณธรรมกับพฤติกรรมของนักปกครอง, [ระบบออนไลน์]แหล่งที่มา:

<[http://www.singdam.com/politic\\_moral1.htm](http://www.singdam.com/politic_moral1.htm)> [๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๕]

ประมวล เพ็งจันทร์. อินเดีย : จากกำเนิดพุทธศาสนาถึงการปลดปล่อยอาณานิคม [ระบบออนไลน์]

แหล่งที่มา: <<http://61.47.2.69/~midnight/midnight2544/0009999975.html>>  
[๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๕]

ปริญา เทวานฤมิตรกุล. ข้อเท็จจริงของสังคมไทย ในยุคการสื่อสารไร้รูปแบบ.[ระบบออนไลน์]

แหล่งที่มา : <<http://www.mis.nu.ac.th/sharing/parinya1.php>> [๒๖ สิงหาคม  
๒๕๕๖.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ [ระบบออนไลน์]แหล่งที่มา:

<[http://www.scribd.com/doc/79583003/พจนานุกรม-ฉบับราชบัณฑิตยสถาน-พ-ศ-2542#outer\\_page\\_1883](http://www.scribd.com/doc/79583003/พจนานุกรม-ฉบับราชบัณฑิตยสถาน-พ-ศ-2542#outer_page_1883)> [๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๕]

พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์. พอเพียงภวัตน์ : สังคหวัตถุ ๔. กรุงเทพฯธุรกิจ. ๒ ต.ค. ๒๕๕๐.

ภาวผู้นำ Leadership [ระบบออนไลน์]แหล่งที่มา:

<<http://www.novabizz.com/NovaAce/Leader.htm>> [๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๕]

โรงเรียนหนองจอกประชานุสรณ์, โครงสร้างการบริหาร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา :

<http://www.secondary42.obec.go.th/>, [เข้าถึงเมื่อ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๗].

วัชร ไซตรัตน์. พุทธวิธีครองใจคน สังคหวัตถุ ๔. จุลสารบัณฑิตถาวร. ๒๒ ,๑๐ ,๒๕๕๑.

สมบัติ บุญประเคน. “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖ ป”. วารสารครูขอนแก่น.ปีที่  
๔๔ ฉบับที่ ๒, ๒๕๔๔.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ความเป็นมา ,[ออนไลน์], แหล่งที่มา :

[http://www.secondary4\\_2.obec.go.th/Image-general/story/-telShool1-56.htm](http://www.secondary4_2.obec.go.th/Image-general/story/-telShool1-56.htm), [เข้าถึงเมื่อ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๕๗].

สุพล วัณสินธ์, “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ. ปีที่ ๔๓ ฉบับ  
ที่ ๒, ๒๕๔๓.

## (๔) วิทยานิพนธ์ :

- กัลยา วิลารวรรณ. “การปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง. “การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”. **วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๗.
- จุฑาทพงค์ เลี้ยงตน. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต ๑, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยปทุมธานี, ๒๕๔๗.
- เฉลิมชัย สมท่า. “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗.
- ณาน ตรรกวิจารณ์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ : **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต**. รัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.
- ดลพัฒน์ ยศธร. “การนำเสนอรูปแบบการศึกษาเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืนแนวพุทธศาสตร์”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.
- ดวงพร คำณูวัฒน์. “รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยและพัฒนาการสื่อสารสุขภาพของท้องถิ่นและพัฒนาการสื่อสารสุขภาพของท้อง”. **วิจัยและพัฒนา**. สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๐.
- ทัศนีย์ เจนวิสิสุข. การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- ธณิศวรร จิตขวัญ. “ความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. การบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒.
- นเรศ บุญช่วย. “แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕.
- นายทวีศักดิ์ ทองทิพย์. “การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักไตรสิกขาของโรงเรียนวัดพระพุทธบาทเขากระโดง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- นายประทีป พิชทองกลาง. “รูปแบบการปรึกษาเชิงพุทธตามหลักกัลยาณมิตร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

บรรจบ บุญจันทร์.โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔.**

ประดับ ชัยพลกษ. “ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๖”. **วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๒.**

ประสิทธิ์ เขียวศรี. “การเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.” **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, การบริหารการศึกษา. วิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.**

ปิลัญ ภูมิพมาคม. “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐.

พินดา ทิต. **ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.๒๕๔๒ : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี.**

พรชนก ทองลาด.อิทธิพลของพรหมวิหารธรรมที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานเซรามิกในภาคเหนือตอนบน : **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต. บริหารธุรกิจวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.**

พระมหาบุญเพียร บุญญวิริโย. “แนวคิดและวิธีการขัดเกลาทางสังคมในสถาบันครอบครัวตามแนวพระพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.**

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร. “ยุทธศาสตร์ การบริหารการพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบลในยุคโลกาภิวัตน์” **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๑.**

ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์: กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย”**วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑.**

มนัญ หวันหยี.บทบาทผู้นำชุมชน การมีผลประโยชน์ และ การมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีผลต่อการยอมรับโครงการพัฒนาพลังงานไฟฟ้าในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย.**วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๐.**

วาสนา สุขประเสริฐ. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๗.**

วรณยูพา วิโนทพรรษ์. “ศึกษาบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. การบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๖.**

- วิมล จันทร์แก้ว. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3” **วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. คณะศึกษาศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๕๕.
- วีรพร เชื้ออ่ำ. การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต**. การบริหารการศึกษา วิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๔.
- สาวทศนีย์ เจนวนิธิสุข. “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- อรทัย มีแสง. “ทฤษฎีบูรณาการเชิงพุทธ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

#### (๕) สัมภาษณ์ :

- สัมภาษณ์ นายประสพชัย ชาญธัญญกรณ์, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ ดร.จิณณาวัฒน์ โคมบัว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ นายวิรัช วิริยาภรณ์ประภาส, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ ดร.สมภูมิ ป้ายเที่ยง, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ๑๖ กันยายน ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ นายชูชาติ สะอาด, ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองฉางวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ ดร.ทศพล ธิชะพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนสว่างอารมณ์วิทยาคม, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ นายวิชัย ยุชังกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ นายปัญญา วิทยารัตน์, ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยคตพิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ นางนภาลักษณ์ สงวนวงศ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนทัพทันอนุสรณ์, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ นายมังกร นวกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนตลุกคู่วิทยาคม, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ นายสุเทพ ศรีนวล, ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธมงคลวิทยา, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ นายนภดล สิงโตนาท, ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งโพวิทยา, ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ นายอนุกุล กรัณย์เมธากุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหินวิทยาคม, ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ นายวิชัย ยุชังกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

## ๒. ภาษาอังกฤษ :

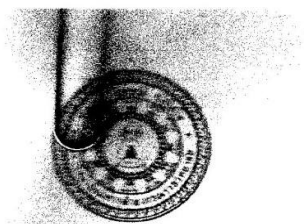
Barbara Kelleman (ed)., (1984), **Leadership as a Political Act in Leadership : Multidisciplinary Perspective** . New Jersey : Prentice Hall.

- Barnard, C.J. **Education for Executive in Reading in Human Relations**. Edited by DobinRobert. New Jercey : Prentice-Hall., 1961.
- Berlo, D.K. **The Process of Communication : Introduction to Theory and Practice**. San Francisco : RINEHART PRESS. 1960.
- chester I Bernard. **Organization and Management**. Cambridge Massachusetts : Harvard University Press, 1962.
- Hambleton, R., & Gross, J. S. **Governing cities in a global era: Urban innovation, competition and democratic reform**, New York: Palgrave Macmillan, 2007.
- Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson. (1970). **Management and Organization Behavior**. New York : John Willey & Sons.
- Hoy, Wayne K. & Cecil. Masker G. **Educational Administration Theory. Research, and Practice**. New York : McGraw – Hill Inc, 1996.
- Ken Wilber. **Integral Psychology : Consciousness, Spirit. Psychology. Therapy**. (Boston : Shambhala, 2000..
- Kotter, J. P., & Lawrence, P. R. (1974). **Mayors in action: 5 approaches to urban governance**. New York: John Wiley & Sons. Pressman, J. Preconditions of mayoral leadership. American Political Science Review, 66 (2), 1972, June.
- Pande, Govind Chandra. **Studies in the Origins of Buddhism**, Reprintof Fourth Revised Edition. Delhi : Shri Jainendra Press, 1999.
- Ralph Stogdill. **Leadership Membership and Organization**. Psychological bulletin,1950.
- Rensis Likert. **The human Organization**. New York : Mc Graw Hill, 1967.
- Topping, P. **Management Leadership**, New York, NY: McGraw-Hill 2001.
- Wilbur Schramm and D. F. Roberts (eds. **How Communication Works, in the Process and Effect of Mass Communication**. (Urbana III : University of Illinois, 1957.
- William J. Reddin. **Managerial Effectiveness**. New York : McGraw – Hill Book Co.,1970.
- World Commission On Environment And Development. **Our Common Future**. (New York Oxford University : Great Britain R.Clay Ltd.,1987.
- Yates, D. The ungovernable city: **The politics of urban problem and policy making** (2<sup>nd</sup> ed.). London: MIT Press. 1978.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๒๐

วันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร แสงชัย

ด้วยนางสาวสุภาภรณ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๓ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

1. โทร ๐๒-๐๘๕๕๕๕๕๕ 1 ใน ๑๐๐ ในแต่ละวัน.
2. มีคนเห็นภาพจากกล้องวงจรปิด และคนเห็นภาพจากกล้องวงจรปิด.
3. มีคนเห็นภาพจากกล้องวงจรปิด และคนเห็นภาพจากกล้องวงจรปิด.
4. มีคนเห็นภาพจากกล้องวงจรปิด และคนเห็นภาพจากกล้องวงจรปิด.

ได้ มีคนเห็นภาพจากกล้องวงจรปิด และคนเห็นภาพจากกล้องวงจรปิด.

1๐ มิ.ย. ๕๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๕ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๒๐

วันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนิท

ด้วยนางสาวสุภาภรณ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

๑๕๖๐.๕๖/๒๒๐  
17 10 56



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๒๐

วันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโค

ด้วยนางสาวสุภางศ์พิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

๑๗๖๘๘๐๖ ๒๖/๖/๕๖

อ.พิเชฐ  
(อ.อ.พิเชฐ ทังโค)  
๒๓ มิ.ย. ๕๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๒๐

วันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติโครงการตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช

ด้วยนางสาวสุภางศ์พิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ศาสตราจารย์ ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช

(ศส.ธ.ธัชชนันท์ อิศรเดช)  
๑ ๗ ๕๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๒๐

วันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.ยุพธนา ปราณีต

ด้วยนางสาวสุภางศ์พิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ตรวจแก้ไขเครื่องมือได้  
(ดร.ยุพธนา ปราณีต)  
๓๑ พ.ค. ๕๖

ภาคผนวก ข.  
ผลของการหาค่า IOC

ผลการหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับ  
การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ

| ข้อ | รายการ                                                                                                          | ผู้เชี่ยวชาญ /คนที่ |   |   |   |   | สรุปและแปลผล |            |           |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|---|---|--------------|------------|-----------|
|     |                                                                                                                 | ๑                   | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ | รวม          | ค่า<br>IOC | แปล<br>ผล |
| ๑.  | สภาพทั่วไปการสื่อสารของผู้บริหาร<br>ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงการ<br>สื่อสารผ่านสื่อทั่วไป เพียงใด | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐       | ใช้ได้    |
| ๒.  | ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงการ<br>สื่อสารผ่านสื่อ วิทยุ เพียงใด                                     | ๑                   | ๑ | ๑ | ๐ | ๑ | ๔            | ๐.๘๐       | ใช้ได้    |
| ๓.  | ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงการ<br>สื่อสารผ่านสื่อ โทรศัพท์ เพียงใด                                  | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐       | ใช้ได้    |
| ๔.  | ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงการ<br>สื่อสารผ่านสื่อ หนังสือพิมพ์ เพียงใด                              | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐       | ใช้ได้    |
| ๕.  | ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงการ<br>สื่อสารผ่านสื่อ อินเทอร์เน็ต เพียงใด                              | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐       | ใช้ได้    |
| ๖.  | ปัจจุบันช่องทางในการสื่อสารเหล่านี้เป็น<br>ประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของ<br>สังคมไทย เพียงใด                   | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐       | ใช้ได้    |
| ๗.  | การสื่อสารของผู้นำเป็นสาเหตุของพัฒนา<br>สถานการศึกษาเหล่านั้น หรือไม่เพียงใด                                    | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐       | ใช้ได้    |
| ๘.  | พระพุทธศาสนาเข้าไปมีบทบาทเกี่ยวข้อง<br>กับการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา<br>เหล่านั้นเพียงใด                   | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐       | ใช้ได้    |

| ข้อ | รายการ                                                                          | ผู้เชี่ยวชาญ /คนที่ |   |   |   |   | สรุปและแปลผล |         |        |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|---|---|--------------|---------|--------|
|     |                                                                                 | ๑                   | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ | รวม          | ค่า IOC | แปลผล  |
| ๑.  | ด้านการลาที่ พุดธุกกาล<br>ผู้บริหารพุดแนะนำคนที่ยังไม่รู้จักให้รู้จักกัน        | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๒.  | ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นปรารถนาเต็มใจที่จะส่งเสริมและสนับสนุนประชาชนทุกสาขาอาชีพ | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๓.  | ผู้บริหารพุดชักจูงคนที่ชอบพอกันให้สนิทสนมกัน                                    | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๔.  | ผู้บริหารกระทำการพัฒนาระบบเศรษฐกิจด้วยความพากเพียร                              | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๕.  | ผู้บริหารเข้มแข็งอดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหา                                          | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๖.  | ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อสวัสดิการอย่างเสมอหน้ากัน                                   | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๗.  | ผู้บริหารคำนึงถึงคุณภาพชีวิตอย่างเสมอหน้าและไม่เลือกปฏิบัติ                     | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๘.  | ผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลในบริหาร                         | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |

| ข้อ | รายการ                                                                    | ผู้เชี่ยวชาญ /คนที่ |   |   |   |   | สรุปและแปลผล |         |        |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|---|---|--------------|---------|--------|
|     |                                                                           | ๑                   | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ | รวม          | ค่า IOC | แปลผล  |
| ๑.  | <b>ด้านสัจจวาที พูดความจริง</b><br>ผู้นำไม่ควรพูดคำเท็จทำให้คนอื่นเสียหาย | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๒.  | ผู้นำควรพูดคำจริง                                                         | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๓.  | ผู้นำไม่ควรพูดคำหยาบให้เกิดความเสียหายกับผู้อื่น                          | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๔.  | ผู้นำควรพูดคำที่สุภาพและอ่อนหวาน                                          | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๕.  | ผู้นำไม่ควรพูดเพื่อจ้องร้ายสาระประโยชน์                                   | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๖.  | ผู้นำควรพูดคำสมานสามัคคี และไม่ควรพูดให้คนอื่นทะเลาะเบาะแว้งกัน           | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๗.  | พูดคำจริงที่ส่งเสริมการพัฒนาระบบการศึกษา                                  | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๘.  | จะต้องเป็นคำพูดที่ประกอบด้วยเหตุผล                                        | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |

| ข้อ | รายการ                                                                                                      | ผู้เชี่ยวชาญ /คนที่ |   |   |   |   | สรุปและแปลผล |         |        |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|---|---|--------------|---------|--------|
|     |                                                                                                             | ๑                   | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ | รวม          | ค่า IOC | แปลผล  |
| ๑.  | ด้านกฎวาทิ พุดสิ่งที่เป็นจริง<br>ผู้นำควรพุดคำที่แน่นอนและคงที่                                             | ๑                   | ๐ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๐.๘๐    | ใช้ได้ |
| ๒.  | ผู้นำควรแสดงออกทางวาจาด้วยความเมตตา                                                                         | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๓.  | พุดด้วยกิริยาอาการที่สุภาพเรียบร้อย<br>อ่อนโยน แสดงไมตรี                                                    | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๔.  | ผู้นำควรพุดเพื่อแสดงถึงความหวังดีต่อทุกคน                                                                   | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๕.  | ให้ความสำคัญแก่สมาชิกทุกคนโดยไม่เลือกชั้นวรรณะ เพศ หรืออายุ เพราะถือว่าสมาชิกทุกคนมีความเสมอภาคทางด้านสังคม | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๖.  | ผู้นำควรพุดด้วยน้ำเสียงที่ไพเราะชวนฟัง<br>บอกถึงความหวังดีแก่กัน                                            | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๗.  | ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์                                                                              | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๘.  | ผู้นำควรพุดคำที่เป็นจริงเพื่อพัฒนาการศึกษา                                                                  | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |

| ข้อ | รายการ                                                                                             | ผู้เชี่ยวชาญ /คนที่ |   |   |   |   | สรุปและแปลผล |         |        |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|---|---|--------------|---------|--------|
|     |                                                                                                    | ๑                   | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ | รวม          | ค่า IOC | แปลผล  |
| ๑.  | <b>ด้านอัตถวาที</b> พุดสิ่งเป็นประโยชน์<br>พุดสิ่งเป็นประโยชน์ที่ควรประพฤติตาม                     | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๒.  | พุดเพื่อส่งเสริมการรักษาระเบียบวินัย                                                               | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๓.  | มีความสุจริตทางกาย วาจา ที่จะกลมกลืน<br>เข้ากันได้                                                 | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๔.  | พุดสิ่งเป็นประโยชน์เพื่อต่อส่วนรวม                                                                 | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๕.  | มีความเชื่อมั่นยึดถือในหลักการ<br>อุดมการณ์ และอุดมคติที่น่าเชื่อถือ                               | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๖.  | ควรพบปะปรึกษาหารือกัน แสดงความ<br>คิดเห็นเพื่อหาข้อยุติความขัดแย้ง รับฟัง<br>ความคิดเห็นของผู้อื่น | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๗.  | ควรส่งเสริมให้ทุกคนรู้จักระเบียบกฎเกณฑ์<br>ที่ได้ตกลงกันไว้ในการร่วมมือกันทำกิจการ<br>ต่างๆ        | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๘.  | ผู้นำควรพุดเพื่อให้ระบบการศึกษาเข้มแข็ง                                                            | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |

| ข้อ | รายการ                                                  | ผู้เชี่ยวชาญ /คนที่ |   |   |   |   | สรุปและแปลผล |         |        |
|-----|---------------------------------------------------------|---------------------|---|---|---|---|--------------|---------|--------|
|     |                                                         | ๑                   | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ | รวม          | ค่า IOC | แปลผล  |
| ๑.  | ด้านธรรมวาที พุดเป็นธรรม<br>ผู้นำควรคำพุดที่ตุดตัมกนใจ  | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๒.  | ผู้นำควรฉลาดในการเลือกสิ่งที่จะพุด                      | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๓.  | ผู้นำควรให้ความสำคัญต่อทุกคนโดยการ<br>รับฟังความคิดเห็น | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๔.  | ผู้นำหวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม                          | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๕.  | ผู้นำรู้หลักของสัปปริสธรรมคือการรู้<br>หลักการเหตุผล    | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๖.  | ถ้อยคำออกมาจากน้ำใจใสใจจริงของผู้พุด                    | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๗.  | พุดโน้นน้าวให้ผู้ฟังเห็นควรคือเอาเป็น<br>เยี่ยงอย่าง    | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๘.  | เป็นคำพุดให้กำลังใจ ทำให้ผู้ฟังชื่นบาน                  | ๑                   | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |

| ข้อ | รายการ                                                                                   | ผู้เชี่ยวชาญ / คนที่ |   |   |   |   | สรุปและแปลผล |         |        |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---|---|---|---|--------------|---------|--------|
|     |                                                                                          | ๑                    | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ | รวม          | ค่า IOC | แปลผล  |
| ๑.  | ด้านวินยวาทิ พูดอย่างมีจรรยาบรรณของตน ว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร                | ๑                    | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๒.  | ไม่พูดคำไม่ถูกต้องกับหลักการ                                                             | ๑                    | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๓.  | จะต้องรู้จักจุดมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ      | ๑                    | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๔.  | ควรเป็นผู้รู้จักตน ไม่ลืมนั่น ต้องสำรวจตัวเองอยู่เสมอ แล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน | ๑                    | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๕.  | ผู้นำไม่ควรพูดคำที่ผู้อื่นรังเกลียด                                                      | ๑                    | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๖.  | รู้จักกาลเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลา              | ๑                    | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๗.  | จะต้องเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้จักถิ่น รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชน             | ๑                    | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |
| ๘.  | รู้จักสังคมแต่ละสังคมว่ามีความแตกต่างกันโดยทางด้านศาสนา กฎ กติกา ระเบียบ                 | ๑                    | ๑ | ๑ | ๑ | ๑ | ๕            | ๑.๐๐    | ใช้ได้ |

ภาคผนวก ค.  
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
(Reliability)

|                  |                                              |            |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .927             | .928                                         | 56         |

|             | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| aการสื่อสาร | 255.20                     | 214.234                        | .448                             | .926                             |
| a2          | 255.17                     | 220.006                        | .196                             | .928                             |
| a3          | 255.23                     | 212.392                        | .377                             | .927                             |
| a4          | 255.17                     | 217.523                        | .225                             | .928                             |
| a5          | 255.37                     | 211.344                        | .485                             | .926                             |
| a6          | 255.07                     | 218.064                        | .339                             | .927                             |
| a7          | 255.17                     | 217.523                        | .283                             | .927                             |
| a8          | 255.07                     | 218.823                        | .340                             | .927                             |
| bกาลวาที    | 255.80                     | 199.407                        | .668                             | .924                             |
| b2          | 255.00                     | 217.448                        | .410                             | .926                             |
| b3          | 255.23                     | 218.944                        | .227                             | .928                             |
| b4          | 255.10                     | 216.990                        | .353                             | .927                             |
| b5          | 255.40                     | 211.007                        | .571                             | .925                             |
| b6          | 255.07                     | 217.306                        | .455                             | .926                             |
| b7          | 255.00                     | 219.241                        | .284                             | .927                             |
| b8          | 255.07                     | 217.651                        | .366                             | .926                             |
| cสัจวาที    | 255.07                     | 218.616                        | .355                             | .926                             |
| c2          | 255.23                     | 214.047                        | .552                             | .925                             |
| c3          | 255.07                     | 216.340                        | .529                             | .926                             |
| c4          | 254.97                     | 219.482                        | .349                             | .927                             |
| c5          | 255.07                     | 217.237                        | .461                             | .926                             |
| c6          | 255.17                     | 216.075                        | .329                             | .927                             |
| c7          | 255.13                     | 215.430                        | .560                             | .925                             |
| c8          | 255.33                     | 212.989                        | .354                             | .927                             |

|           | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance<br>if Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|-----------|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| eอรรถวาที | 255.03                        | 218.999                           | .343                                   | .927                                   |
| e1        | 255.03                        | 217.482                           | .463                                   | .926                                   |
| e2        | 255.00                        | 221.379                           | .165                                   | .927                                   |
| e3        | 255.13                        | 219.154                           | .253                                   | .927                                   |
| e4        | 255.10                        | 216.162                           | .523                                   | .926                                   |
| e6        | 255.07                        | 217.582                           | .434                                   | .926                                   |
| e7        | 255.40                        | 211.214                           | .467                                   | .926                                   |
| e8        | 255.00                        | 218.414                           | .413                                   | .926                                   |
| فينยวาที  | 255.00                        | 218.828                           | .378                                   | .926                                   |
| f2        | 255.13                        | 216.464                           | .486                                   | .926                                   |
| f3        | 255.03                        | 216.585                           | .535                                   | .926                                   |
| f4        | 255.77                        | 205.220                           | .763                                   | .923                                   |
| f5        | 254.97                        | 219.344                           | .361                                   | .927                                   |
| f6        | 255.23                        | 216.599                           | .451                                   | .926                                   |
| f7        | 255.00                        | 217.586                           | .483                                   | .926                                   |
| f8        | 255.00                        | 221.310                           | .171                                   | .927                                   |
| gธรรมวาที | 255.17                        | 215.730                           | .526                                   | .925                                   |
| g2        | 255.00                        | 217.931                           | .454                                   | .926                                   |
| g3        | 255.03                        | 220.102                           | .213                                   | .927                                   |
| g4        | 255.20                        | 216.097                           | .491                                   | .926                                   |
| g5        | 255.03                        | 219.413                           | .310                                   | .927                                   |
| g6        | 255.60                        | 203.352                           | .806                                   | .922                                   |
| g7        | 255.33                        | 212.023                           | .430                                   | .926                                   |
| g8        | 255.13                        | 217.361                           | .421                                   | .926                                   |

ภาคผนวก ง.  
เครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม)

## แบบสอบถาม

เรื่อง : การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเพื่อทำดัชนีชี้วัด หลักสูตรพุทธศาสตร์ดัชนีบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและภาพทั่วไปของภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี เพื่อศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

ดังนั้นขอความอนุเคราะห์จากทุกท่านได้กรุณาตอบคำถามตามสภาพความเป็นจริงให้ครบถ้วนทุกข้อ คำตอบของท่านผู้วิจัยจะรักษาไว้เป็นความลับจะไม่มีการเผยแพร่ต่อการปฏิบัติงานหรือหน่วยงาน เนื่องจากผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น ผู้ตอบแบบสอบถามผู้วิจัยได้แบ่งชั้นแบบสอบถามออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เพื่อศึกษาองค์ประกอบและภาพทั่วไปของภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

ตอนที่ ๓ เพื่อศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

ตอนที่ ๔ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

ตอนที่ ๕ ปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางส่งเสริมพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีด้วยหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการแบบปลายเปิด

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้เป็นอย่างสูง

(นางสาวสุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี)

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ติดต่อประสานงาน

มือถือ : ๐๘๙-๙๑๙-๑๑๙๙

อีเมล : miu\_suphanpim@hotmail.com

## ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริง

- |                                                         |                                                |                                                |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| ๑. เพศ <input type="checkbox"/>                         | ๑. ชาย <input type="checkbox"/>                | ๒. หญิง <input type="checkbox"/>               |
| ๒. อายุ <input type="checkbox"/>                        | ๑. ๒๑ - ๔๐ ปี <input type="checkbox"/>         | ๒. ๔๑ - ๕๕ ปี <input type="checkbox"/>         |
| <input type="checkbox"/>                                | ๓. มากกว่า ๕๖ ปี <input type="checkbox"/>      |                                                |
| ๓. ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/>               | ๑. ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/>   | ๒. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/>          |
| <input type="checkbox"/>                                | ๓. ปริญญาโท <input type="checkbox"/>           | ๔. ปริญญาเอก <input type="checkbox"/>          |
| ๔. ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/>                | ๑. ระดับปฏิบัติการ <input type="checkbox"/>    | ๒. ระดับชำนาญการ <input type="checkbox"/>      |
| <input type="checkbox"/>                                | ๓. ระดับชำนาญการพิเศษ <input type="checkbox"/> | ๔. ระดับชำนาญการพิเศษ <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/>                                | ๕. ระดับเชี่ยวชาญ <input type="checkbox"/>     |                                                |
| ๕. ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ <input type="checkbox"/> | ๑. น้อยกว่า ๕ ปี <input type="checkbox"/>      | ๒. ๕ - ๑๕ ปี <input type="checkbox"/>          |
| <input type="checkbox"/>                                | ๓. ๑๖ - ๒๕ ปี <input type="checkbox"/>         | ๔. ๒๖ ปีขึ้นไป <input type="checkbox"/>        |

## คำจำกัดความ

**ภาวะผู้นำเชิงการสื่อสาร** : หมายถึง ผู้นำเมื่อได้รับข้อมูลข่าวสารมาแล้ว ก็จะทำหน้าที่ในการกระจายข่าวสารข้อมูลหรือให้มีการนำข้อมูลข่าวสารนั้นไปใช้ประโยชน์ร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กร โดยมอบต่อไปยังพนักงานระดับล่าง ซึ่งไม่ได้โอกาสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารนั้นในตอนแรก และทำให้แน่ใจว่ามีการส่งข้อมูลข่าวสารนั้นอย่างทั่วถึงตามต้องการด้วย

**พุทธบูรณาการ** : หมายถึง การบูรณาการหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีที่ประกอบด้วยสัมมาวาจาหรือวาจาชอบหรือเจรจาชอบ (Right speech) ซึ่งเป็นศีลพื้นฐานสำหรับบุคคลทั่วไปให้ปฏิบัติ เช่น บุคคลไม่พูดคำเท็จทำให้คนอื่นเสียหาย ไม่พูดส่อเสียดให้คนอื่นเข้าใจผิดทะเลาะเบาะแว้งกัน ไม่พูดคำหยาบให้เกิดความเสียหายกับผู้อื่น และไม่พูดเพ้อเจ้อไร้สาระประโยชน์ การสื่อสารด้วยสัมมาวาจา ย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจกันซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการสื่อสารและเป็นเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพไว้วางใจ มีจิตใจสงบ

**ตอนที่ ๒** องค์ประกอบและภาพทั่วไปของภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

โดยมีลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ

**คำชี้แจง :** โปรดกรอกแบบสอบถามและใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียวโดยแต่ละช่องจะแสดงระดับความผิดความเห็นโดยได้กำหนดระดับความคิดเห็นไว้ ๕ ระดับดังนี้

- ๕ หมายถึง มีระดับเห็นด้วยมากที่สุด  
 ๔ หมายถึง มีระดับเห็นด้วยมาก  
 ๓ หมายถึง มีระดับเห็นด้วยปานกลาง  
 ๒ หมายถึง มีระดับเห็นด้วยน้อย  
 ๑ หมายถึง มีระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

| องค์ประกอบและภาพทั่วไปของภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี |                                                                                       | ระดับการพิจารณา |     |             |      |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|-------------|------|----------------|
|                                                                                             |                                                                                       | มาก<br>ที่สุด   | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
| ข้อที่                                                                                      | ความคิดเห็นต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ                                     |                 |     |             |      |                |
| ๑.                                                                                          | ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารผ่านสื่อทั่วไป เพียงใด               |                 |     |             |      |                |
| ๒.                                                                                          | ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารผ่านสื่อวิทยุ เพียงใด                |                 |     |             |      |                |
| ๓.                                                                                          | ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารผ่านสื่อโทรทัศน์ เพียงใด             |                 |     |             |      |                |
| ๔.                                                                                          | ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ เพียงใด         |                 |     |             |      |                |
| ๕.                                                                                          | ท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต เพียงใด         |                 |     |             |      |                |
| ๖.                                                                                          | ปัจจุบันช่องทางในการสื่อสารเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของสังคมไทย เพียงใด |                 |     |             |      |                |
| ๗.                                                                                          | การสื่อสารของผู้นำเป็นสาเหตุของพัฒนาสถานการศึกษาเหล่านั้น เพียงใด                     |                 |     |             |      |                |
| ๘.                                                                                          | พุทธศาสนาเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา เพียงใด                    |                 |     |             |      |                |
| ๙.                                                                                          | พระพุทธรูปเข้าไปมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านั้นเพียงใด   |                 |     |             |      |                |

ตอนที่ ๓ หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในจังหวัดอุทัยธานีว่าอยู่ในระดับใด โดยมีลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ

คำชี้แจง : โปรดกรอกแบบสอบถามและใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด  
เพียงข้อเดียวโดยแต่ละช่องจะแสดงระดับความเห็นโดยได้กำหนดระดับความคิดเห็นไว้ ๕  
ระดับดังนี้

- ๕ หมายถึง มีระดับเห็นด้วยมากที่สุด  
๔ หมายถึง มีระดับเห็นด้วยมาก  
๓ หมายถึง มีระดับเห็นด้วยปานกลาง  
๒ หมายถึง มีระดับเห็นด้วยน้อย  
๑ หมายถึง มีระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

| หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี |                                                                             | ระดับการพิจารณา |     |         |      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                    |                                                                             | มากที่สุด       | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| ข้อที่                                                                                             | ๑. กาลาวาที พุดถูกกาล                                                       |                 |     |         |      |            |
| ๑.                                                                                                 | ผู้นำพุดแนะนำคนที่ยังไม่รู้จักรู้จักกัน                                     |                 |     |         |      |            |
| ๒.                                                                                                 | ผู้นำมีความมุ่งมั่นปรารถนาเต็มใจที่จะส่งเสริมและสนับสนุนประชาชนทุกสาขาอาชีพ |                 |     |         |      |            |
| ๓.                                                                                                 | ผู้นำพุดชักจูงคนที่ชอบพอกันให้สนิทสนมกัน                                    |                 |     |         |      |            |
| ๔.                                                                                                 | ผู้นำกระทำการพัฒนาระบบเศรษฐกิจด้วยความพากเพียร                              |                 |     |         |      |            |
| ๕.                                                                                                 | ผู้นำเข้มแข็งอดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหา                                          |                 |     |         |      |            |
| ๖.                                                                                                 | ผู้นำพุดชักนำคนที่รู้จักกันให้ชอบพอกันควรเอาใจฝักใฝ่                        |                 |     |         |      |            |
| ๗.                                                                                                 | ผู้นำเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของประชาชนอย่างเสมอหน้ากัน                         |                 |     |         |      |            |
| ๘.                                                                                                 | ผู้นำคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างเสมอหน้าและไม่เลือกปฏิบัติ           |                 |     |         |      |            |
| ๙.                                                                                                 | ผู้นำใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลในการบริหาร                      |                 |     |         |      |            |
|                                                                                                    | ๒. สัจจวาที พุดความจริง                                                     |                 |     |         |      |            |
| ๑.                                                                                                 | ผู้นำไม่ควรพุดคำเท็จทำให้คนอื่นเสียหาย                                      |                 |     |         |      |            |
| ๒.                                                                                                 | ผู้นำควรพุดคำจริง                                                           |                 |     |         |      |            |
| ๓.                                                                                                 | ผู้นำไม่ควรพุดคำหยาบให้เกิดความเสียหายกับผู้อื่น                            |                 |     |         |      |            |
| ๔.                                                                                                 | ผู้นำควรพุดคำที่สุภาพและอ่อนหวาน                                            |                 |     |         |      |            |
| ๕.                                                                                                 | ผู้นำไม่ควรพุดเพื่อเจ้าไร้สาระประโยชน์                                      |                 |     |         |      |            |
| ๖.                                                                                                 | ผู้นำไม่ควรพุดให้คนอื่นเข้าใจผิดทะเลาะเบาะแว้งกัน                           |                 |     |         |      |            |

| หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงการ<br>สื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี |                                                                                                                    | ระดับการพิจารณา |     |             |      |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|-------------|------|----------------|
|                                                                                                        |                                                                                                                    | มาก<br>ที่สุด   | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
|                                                                                                        | <b>๒. สัจจวาที พุทฺธความจริง(ต่อ)</b>                                                                              |                 |     |             |      |                |
| ๗.                                                                                                     | ผู้นำควรพูดคำสมานสามัคคี                                                                                           |                 |     |             |      |                |
| ๘.                                                                                                     | พูดความจริงที่ส่งเสริมการพัฒนาระบบการศึกษา                                                                         |                 |     |             |      |                |
| ๙.                                                                                                     | จะต้องเป็นคำพูดที่ประกอบด้วยเหตุผล                                                                                 |                 |     |             |      |                |
|                                                                                                        | <b>๓. ภูตวาที พุทฺธสิ่งที่จริง</b>                                                                                 |                 |     |             |      |                |
| ๑.                                                                                                     | ผู้นำควรพูดคำที่แน่นอนและคงที่                                                                                     |                 |     |             |      |                |
| ๒.                                                                                                     | ผู้นำควรแสดงออกทางวาจาด้วยความเมตตา                                                                                |                 |     |             |      |                |
| ๓.                                                                                                     | พูดด้วยกิริยาอาการที่สุภาพเรียบร้อย อ่อนโยน แสดงไมตรี                                                              |                 |     |             |      |                |
| ๔.                                                                                                     | ผู้นำควรพูดเพื่อแสดงถึงความหวังดีต่อทุกคน                                                                          |                 |     |             |      |                |
| ๕.                                                                                                     | ให้ความสำคัญแก่สมาชิกทุกคนโดยไม่เลือกชั้นวรรณะ เพศ<br>หรืออายุ เพราะถือว่าสมาชิกทุกคนมีความเสมอภาค<br>ทางด้านสังคม |                 |     |             |      |                |
| ๖.                                                                                                     | ผู้นำใช้คำพูดที่ประกอบด้วยเหตุผลมีหลักฐานยืนยัน                                                                    |                 |     |             |      |                |
| ๗.                                                                                                     | ผู้นำควรพูดคำที่สุภาพมีน้ำเสียงที่ไพเราะชวนฟังบอกถึง<br>ความหวังดีแก่กัน                                           |                 |     |             |      |                |
| ๘.                                                                                                     | ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่ประโยชน์                                                                                         |                 |     |             |      |                |
| ๙.                                                                                                     | ผู้นำควรพูดคำที่เป็นจริงเพื่อพัฒนาการศึกษา                                                                         |                 |     |             |      |                |
|                                                                                                        | <b>๔. อัตถวาที พุทฺธสิ่งเป็นประโยชน์</b>                                                                           |                 |     |             |      |                |
| ๑.                                                                                                     | พูดสิ่งเป็นประโยชน์ที่ควรประพฤติตาม                                                                                |                 |     |             |      |                |
| ๒.                                                                                                     | พูดเพื่อส่งเสริมการรักษาระเบียบวินัย                                                                               |                 |     |             |      |                |
| ๓.                                                                                                     | มีความสุจริตทางกาย วาจา ที่จะกลมกลืนเข้ากันได้                                                                     |                 |     |             |      |                |
| ๔.                                                                                                     | พูดสิ่งเป็นประโยชน์เพื่อความประพฤติดีงามต่อกัน                                                                     |                 |     |             |      |                |
| ๕.                                                                                                     | มีความเชื่อมั่นยึดถือในหลักการ อุดมการณ์ และอุดมคติที่<br>น่าเชื่อถือ                                              |                 |     |             |      |                |
| ๖.                                                                                                     | ควรพบปะปรึกษาหารือกัน แสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อยุติ<br>ความขัดแย้ง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น                     |                 |     |             |      |                |
| ๗.                                                                                                     | ควรส่งเสริมให้ทุกคนรู้จักระเบียบกฎเกณฑ์ที่ได้ตกลงกันไว้<br>ในการร่วมมือกันทำกิจการต่างๆ                            |                 |     |             |      |                |

| หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงการ<br>สื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี |                                                                                             | ระดับการพิจารณา |     |             |      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|-------------|------|------------|
|                                                                                                        |                                                                                             | มาก<br>ที่สุด   | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| ๙.                                                                                                     | ผู้นำควรพูดคำที่มีประโยชน์เพื่อส่งเสริมการศึกษา                                             |                 |     |             |      |            |
|                                                                                                        | <b>๕. ธรรมวาที พูดเป็นธรรม</b>                                                              |                 |     |             |      |            |
| ๑.                                                                                                     | ผู้นำควรคำพูดที่ตื้นตื้นใจ                                                                  |                 |     |             |      |            |
| ๒.                                                                                                     | ผู้นำควรฉลาดในการพูด                                                                        |                 |     |             |      |            |
| ๓.                                                                                                     | ผู้นำต้องเคารพสิทธิเสรีภาพของทุกคน                                                          |                 |     |             |      |            |
| ๔.                                                                                                     | ผู้นำควรให้ความสำคัญต่อทุกคนโดยการรับฟังความคิดเห็น                                         |                 |     |             |      |            |
| ๕.                                                                                                     | ผู้นำหวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม                                                              |                 |     |             |      |            |
| ๖.                                                                                                     | ผู้นำรู้หลักของสัปปริสธรรมคือการรู้หลักการเหตุผล                                            |                 |     |             |      |            |
| ๗.                                                                                                     | ถ้อยคำออกมาจากน้ำใจใสสะอาดของผู้พูด                                                         |                 |     |             |      |            |
| ๘.                                                                                                     | พูดเข้าใจ ผู้ฟังให้เห็นควรคือเอาเป็นเยี่ยงอย่าง                                             |                 |     |             |      |            |
| ๙.                                                                                                     | เป็นคำพูดให้กำลังใจ ทำให้ผู้ฟังชื่นบาน                                                      |                 |     |             |      |            |
|                                                                                                        | <b>๖. วินยวาที พูดอย่างมีจรรยาบรรณ</b>                                                      |                 |     |             |      |            |
| ๑.                                                                                                     | จะต้องรู้จักตำแหน่ง ฐานะ อาชีพการงานของตน มีหน้าที่<br>และความรับผิดชอบอย่างไร              |                 |     |             |      |            |
| ๒.                                                                                                     | ไม่พูดคำไม่ถูกต้องกับหลักการ                                                                |                 |     |             |      |            |
| ๓.                                                                                                     | จะต้องรู้จักจุดมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจ<br>วัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ     |                 |     |             |      |            |
| ๔.                                                                                                     | ควรเป็นผู้รู้จักตน ไม่ลืมนตน ต้องสำรวจตัวเองอยู่เสมอ แล้ว<br>ประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน |                 |     |             |      |            |
| ๕.                                                                                                     | ไม่พูดคำไม่เป็นที่รักชอบใจของผู้อื่น                                                        |                 |     |             |      |            |
|                                                                                                        | ควรเป็นผู้รู้จักกาลเวลาที่เหมาะสมในการพูด                                                   |                 |     |             |      |            |
| ๖.                                                                                                     | รู้จักกาลเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้<br>ทันกับเวลา เหมาะกับเวลา             |                 |     |             |      |            |
| ๗.                                                                                                     | จะต้องเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้จักถิ่น รู้การอันควรประพฤติ<br>ปฏิบัติในถิ่นที่ชุมนุม           |                 |     |             |      |            |
| ๘.                                                                                                     | รู้จักสังคมแต่ละสังคมว่ามีความแตกต่างกันโดยทางด้าน<br>ศาสนา กฎ กติกา ระเบียบ                |                 |     |             |      |            |
| ๙.                                                                                                     | รู้จักสังคมแต่ละสังคมว่ามีวัฒนธรรมที่หลากหลายในการ<br>สื่อสารแต่ละครั้ง                     |                 |     |             |      |            |

**ตอนที่ ๔** ปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีด้วยหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการภาวะ  
ผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

๑. ท่านคิดว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีด้วยหลัก  
พุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการที่ผ่านสื่อต่างๆ ยังมีปัญหาอะไรที่ควรปรับปรุง

.....

.....

.....

.....

๒. ท่านคิดว่า การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านสื่อวิทยุ ควรมีรูปแบบอย่างไร

.....

.....

.....

.....

๓. ท่านคิดว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านสื่อโทรทัศน์ควรมีรูปแบบ  
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

๔. ท่านคิดว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ควรมี  
รูปแบบอย่างไร

.....

.....

.....

.....

๕. ท่านคิดว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านสื่อหนังสืออินเทอร์เน็ต  
ควรมีรูปแบบอย่างไร

๖. ท่านคิดว่า หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีควรมีรูปแบบอย่างไร

.....

.....

.....

๗. ท่านคิดว่า องค์ประกอบและภาพทั่วไปของภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีควรมีรูปแบบอย่างไร

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวสุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี)

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปีการศึกษา ๒๕๕๗

ภาคผนวก จ.

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (สัมภาษณ์)



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๘๗

วันที่ ๑๗ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

นมัสการ พระเดชพระคุณพระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

เนื่องด้วย นางสาวสุภางค์พิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มี ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านหลักพุทธธรรม เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงกราบนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๙-๙๑๙-๑๑๙๙

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๔๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๕ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ดร. สมภูมิ บ่ายเที่ยง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต๔๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุภาวศุภิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภาวศุภิมพ์ คล้ายธานี

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๙๑๙-๑๑๑๙๙

- ทนาย  
- นิตยภัต/ผู้สัมภาษณ์

(นางสมภูมิ บ่ายเที่ยง)  
๓๐. ส.พ.ม. ๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๔๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอร้อยใหญ่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๕ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายประสพชัย ขาญธัญญกรณ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต๔๒  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุภางค์พิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย  
พุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์  
เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณใน  
ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

- ทราบ  
- บันทึกไว้ ลงนามอนุญาต

นางสาวสุภางค์พิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี  
รศ.ดร.สุพ. เจต ๕๒  
๕ เม.ย. ๕๗

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๙๑๙-๑๑๙๙

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๔๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ภายใน : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๕ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน นายจินณาวัฒน์ โคมบัว ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดอุทัยธานี  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุภางศ์พิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย  
พุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์  
เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณใน  
ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุยะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาศาสนา

(นายจินณาวัฒน์ โคมบัว)

ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทัยวิทยาคม

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภางศ์พิมพ์ คล้ายธานี

โทรศัพท์ติดต่อ ๐๘๙-๙๑๙-๑๑๙๙

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๔๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๕ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายทศพล อีชะพร ผู้อำนวยการโรงเรียนสว่างอารมณ์วิทยาคม

อำเภอสว่างอารมณ์ จังหวัดอุทัยธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุภางศ์พิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

- ทศพล  
- อ.ทศพล อีชะพร  
และเก็บข้อมูลได้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

(ดร.ทศพล อีชะพร)

ผู้อำนวยการโรงเรียนสว่างอารมณ์วิทยาคม

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภางศ์พิมพ์ คล้ายธานี

โทรศัพท์ติดต่อ ๐๘๙-๙๑๙-๑๓๙๙

ที่ ศธ ๒๑๐๕.๒/๐๔๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่หนา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไญ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๕ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นางนภลัย สงวนวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพทันอนุสรณ์ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดอุดรธานี  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุภางคพิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย  
พุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขออนุญาตให้  
เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้บัณฑิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณใน  
ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุยะพรหม)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

-กรรข

-อ.พ.อ.

๑๔ ก.พ. ๕๗

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภางคพิมพ์ คล้ายธานี  
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๙๑๙-๑๑๙๙

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๔๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่อา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๕ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายอนุกุล กรณย์เมธากุล ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหินวิทยาคม อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุภางศ์พิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

- รับทราบ

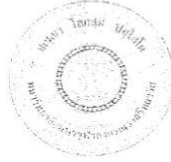
(นายอนุกุล กรณย์เมธากุล)

พ.อ. ๙๙. ๖๑๐๕.๒/๐๔๘

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภางศ์พิมพ์ คล้ายธานี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๔๔-๙๑๔๔-๑๑๔๔

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๔๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่หนา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๕ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายชูชาติ สะอาด ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองฉางวิทยา อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุภาวศัพิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มี ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

- ทราบ  
- อำนวยความสะดวก

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภาวศัพิมพ์ คล้ายธานี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๔-๔๑๔-๑๑๔๔

(นายชูชาติ สะอาด)

ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองฉางวิทยา

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๔๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา  
ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๕ คือ ๒๓๓๐, ๒๓๓๗, ๒๓๓๘

๒๕ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน นายวิรัช วิทยากรณประภาส ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา  
อำเภอหนองขาหย่าง จังหวัดอุทัยธานี  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุภางศ์พิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย  
พุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขออนุญาตให้  
เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้บัณฑิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณใน  
ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุยะพรหม)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภางศ์พิมพ์ คล้ายธานี  
โทรศัพท์ติดต่อ ๐๘๔๙-๙๑๙๙-๑๑๙๙

ទី ៧ ៦១០៥.២/០៤៨



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุदारวม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๔๔๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๕ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา  
เรียน นายารุณ หุ่นธานี ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย  
อำเภอหนองขาหย่าง จังหวัดอุทัยธานี  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุภางค์ทิพย์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๔๖๖๗  
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
 ราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย  
 พุทธปณามการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้ติดต่อดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

Free Press

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรพล สยะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาวิจัยประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี

โทรติดต่อกับ ๐๘๔-๔๑๔-๑๑๔๔

•  $\text{NAC}(\vec{v}, \vec{w})$

\_\_\_\_\_

(the ms. of 1477)

20.50 - May 10, 1962 - 10:00 AM

30 Nov 57

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๔๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ตึก : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๕ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายสุเทพ ศรีนวล ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธมงคลวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดอุทัยธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุภางคภัมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภางคภัมพ์ คล้ายธานี

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๔-๙๑๙-๑๑๙๙

อนุเกศ

  
 ๗ เมษายน ๒๕๕๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๔๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๕ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายมังกร นวกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนดลูกคูวิทยา อําเภอกาฬสินธุ์ จังหวัดอุทัยธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุภาวศิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขออนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

- มน/อินฉ

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภาวศิมพ์ คล้ายธานี

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๙๓๙-๑๑๙๙

1-1-

1A 1.1.57

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๔๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยุธยา : หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๕ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน นายปัญญา วิทยารัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยคตพิทยาคม อำเภอห้วยคต จังหวัดอุทัยธานี  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุภางค์พิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย  
พุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขออนุญาต  
เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้บัณฑิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณใน  
ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ยินดีให้ความอนุเคราะห์

๒  
(นายปัญญา วิทยารัตน์)  
๑๐ เม.ย. ๕๗

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี  
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๔-๙๑๔-๑๑๔๔

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๔๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

ภาควิชาประวัติศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๕ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน นายวิชัย ยุซังกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุภางค์พิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย  
พุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์  
เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณใน  
ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

-ดชช

-๐๘๗๑๐.

25/ม.๐๑/25๕๗

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๙๑๙-๑๑๙๙

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๔๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๕ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน นายนพดล สิงห์โตนาท ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งโพธิ์วิทยา อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุภางศ์พิมพ์ นามสกุล คล้ายธานี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๖๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย  
พุทธบูรณาการ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์  
เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณใน  
ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

- ฐาน  
- ฐาน  
- ฐาน

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุภางศ์พิมพ์ คล้ายธานี  
โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๙-๙๙๙-๑๑๙๙

ภาคผนวก ฉ.  
เครื่องมือการวิจัย (แบบสัมภาษณ์)

**แบบสัมภาษณ์ : ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา**  
**เรื่อง : การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ**

---

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยพุทธบูรณาการ ข้อมูลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์ร่างรูปแบบการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีด้วยพุทธบูรณาการ ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสามารถปฏิบัติได้จริง ดังนั้นจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากทุกท่านได้กรุณาตอบคำถามตามสภาพความเป็นจริงให้ครบทุกข้อทุกคำถาม ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการสัมภาษณ์ออกเป็น ๕ ตอน ดังนี้

**ตอนที่ ๑** สัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบและภาพทั่วไปของภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีที่ผ่านสื่อต่างๆ ว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด ตามลำดับชั้นในสื่อเหล่านั้น

**ตอนที่ ๒** การประยุกต์ใช้หลักการสื่อสารเชิงพุทธกับหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

**ตอนที่ ๓** สัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีด้วยหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีว่ามีการพัฒนาอยู่ในระดับใด

**ตอนที่ ๔** สัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางส่งเสริมรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีที่บูรณาการด้วยหลักพุทธธรรมที่เหมาะสม

**ตอนที่ ๕** รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีที่บูรณาการด้วยหลักพุทธธรรมที่เหมาะสม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลในการตอบแบบสัมภาษณ์มา ณ โอกาสนี้

(นางสาวสุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี)

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**ตอนที่ ๑. องค์ประกอบและภาพทั่วไปของภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
จังหวัดอุทัยธานีที่ผ่านสื่อต่างๆ ว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด ตามลำดับชั้นในสื่อเหล่านั้น**

๑.๑ ปัจจุบันนี้ท่านคิดว่าสังคมไทยมีช่องทางในการสื่อสารอะไรบ้าง ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของสังคมไทย

๑.๒ ท่านคิดว่า อะไรเป็นสาเหตุของพัฒนาการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านั้น

๑.๓ ท่านคิดว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นเหล่านั้นบ้าง

๑.๔ ท่านคิดว่าท่านได้เข้าไปมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านั้นหรือไม่อย่างไร

๑.๕ ในทัศนะของท่านท่านคิดว่าพระพุทธรูปศาสนาส่งเสริมการสื่อสารที่มีประโยชน์เพิ่มขึ้นอีกหรือไม่ และอะไรคือเงื่อนไขแห่งการใช้ประโยชน์จากการสื่อสารเหล่านั้น

**ตอนที่ ๒. การประยุกต์ใช้หลักการสื่อสารเชิงพุทธกับหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการ  
ภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี**

๒.๑ ท่านคิดว่ามีวิธีการอะไรบ้างในการจัดการการสื่อสารในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน

๒.๒ ตามความคิดของท่าน คิดว่ามีแนวทางอะไรบ้างในการจัดการการสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรมที่น่าจะเกิดขึ้นได้จริง และนำองค์การสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

๒.๓ ท่านคิดว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีหลักธรรมอะไรบ้าง เพื่อใช้ในการสื่อสารอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมที่ควรจะเป็นในปัจจุบัน

๒.๔ ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่จะนำมาสู่ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนได้

๒.๕ อื่นๆ

**ตอนที่ ๓. สัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัด  
อุทัยธานีด้วยหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีว่ามีการพัฒนาอยู่ในระดับใด**

๓.๑ ท่านคิดว่า แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงพุทธเชิงการสื่อสารด้วยหลักธรรมคือกาลวาที พุทธถูกกาลเทศะควรเป็นอย่างไร

๓.๒ ท่านคิดว่า แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงพุทธด้วยคุณธรรมคือสังฆวาที พุทธความจริงควรเป็นอย่างไร

๓.๓ ท่านคิดว่า แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงพุทธด้วยคุณธรรมคือภุทวาที พุทธสิ่งที่เป็นจริงควรเป็นอย่างไร

๓.๔ ท่านคิดว่า แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงพุทธด้วยคุณธรรมคืออัตถวาที พุทธสิ่งเป็นประโยชน์ควรเป็นอย่างไร

๓.๕ ท่านคิดว่า แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงพุทธด้วยคุณธรรมคือธรรมวาที พุทธเป็นธรรมควรเป็นอย่างไร

๓.๖ ท่านคิดว่า แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงพุทธด้วยคุณธรรมคือวินยวาที พุทธอย่างมีจรรยาบรรณควรเป็นอย่างไร

**ตอนที่ ๔. สัมภาษณ์เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักการสื่อสารเชิงพุทธกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นมัธยมศึกษา จังหวัดอุทัยธานี ด้านการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมที่เหมาะสม ของข้าราชการทางการศึกษา ว่ามีการพัฒนาอยู่ในระดับใด**

๔.๑ ท่านคิดว่า การประยุกต์ใช้หลักการสื่อสารเชิงพุทธกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารตามหลักกาลาวาที พุทธถูกกาละเทศะควรเป็นอย่างไร

๔.๒ ท่านคิดว่า การประยุกต์ใช้หลักการสื่อสารเชิงพุทธกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านสังฆวาที พุทธความจริงควรเป็นอย่างไร

๔.๓ ท่านคิดว่า การประยุกต์ใช้หลักการสื่อสารเชิงพุทธกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านภุทวาที พุทธสิ่งที่เป็นจริงควรเป็นอย่างไร

๔.๔ ท่านคิดว่า การประยุกต์ใช้หลักการสื่อสารเชิงพุทธกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านอัตถวาที พุทธสิ่งเป็นประโยชน์ควรเป็นอย่างไร

๔.๕ ท่านคิดว่า การประยุกต์ใช้หลักการสื่อสารเชิงพุทธกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านธรรมาที พุทธเป็นธรรมควรเป็นอย่างไร

๔.๖ ท่านคิดว่า การประยุกต์ใช้หลักการสื่อสารเชิงพุทธกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารด้วยคุณธรรมด้านวินยวาที พุทธอย่างมีจรรยาบรรณควรเป็นอย่างไร

**ตอนที่ ๕. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีที่บูรณาการด้วยหลักพุทธธรรมที่เหมาะสม**

๕.๑ ท่านคิดว่า ผู้พูดต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเข้ารหัสเนื้อหาข่าวสารได้มีความรู้อย่างดีในข้อมูลที่จะส่งให้ถูกกาละเทศะควรเป็นอย่างไร

๕.๒ ท่านคิดว่า ผู้สื่อสารถูกกาละเทศะ สามารถปรับระดับของเนื้อหาข่าวสารให้เหมาะสมและสอดคล้องกับผู้รับสาร ควรเป็นอย่างไร

๕.๓ ท่านคิดว่า ข่าวสารคือเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่งความจริงหรือสิ่งที่เป็นจริง ควรเป็นอย่างไร

๕.๔ ท่านคิดว่า ช่องทางการสื่อสาร ในที่นี้หมายถึงช่องทางที่ผู้รับสามารถรับสารได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง ๕ คือ

ตา หู จมูก ลิ้น และการสัมผัส ควรเป็นอย่างไร

๕.๕ ท่านคิดว่า ผู้ฟังต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการถอดรหัสสารที่รับมาได้อย่างถูกต้องในสิ่งเป็นประโยชน์ควรเป็นอย่างไร

๕.๖ ท่านคิดว่า กระบวนการรับรู้ของมนุษย์ตามหลักธรรมทางพุทธศาสนา ควรเป็นอย่างไร

๕.๗ ท่านคิดว่า จริยธรรมในการสื่อสารจะต้องแสดงความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติควบคู่ไปกับแสดงควมมีอุดมคติ(Pragmatic and Idealistic) ควรเป็นอย่างไร

โดย : นางสาว สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี

ภาคผนวก ช.  
ภาพถ่าย

## ภาพการเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

สถานที่สัมภาษณ์

เวลาสัมภาษณ์

ดร.สมภูมิ ป้ายเที่ยง

ผอ.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

๙ เมษายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๘.๓๐ น.



ผู้ให้สัมภาษณ์  
ตำแหน่ง  
สถานที่สัมภาษณ์  
เวลาสัมภาษณ์

นายประสพชัย ชาญธัญกรณ์  
รองผอ.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต๔๒  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต๔๒  
๙ เมษายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๘.๓๐ น.



ผู้ให้สัมภาษณ์  
ตำแหน่ง  
สถานที่สัมภาษณ์  
เวลาสัมภาษณ์

ดร. จิณณาวัดน์ โคมบัว  
ผอ.โรงเรียนอุทัยวิทยาคม  
โรงเรียนอุทัยวิทยาคม  
๔ มีนาคม ๒๕๕๗ เวลา ๐๘.๓๐ น.



ผู้ให้สัมภาษณ์  
ตำแหน่ง  
สถานที่สัมภาษณ์  
เวลาสัมภาษณ์

ผอ.วิชาญ สาระอาด  
ผอ.โรงเรียนหนองฉางวิทยา  
โรงเรียนหนองฉางวิทยา  
๑๘ เมษายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๘.๓๐ น.



ผู้ให้สัมภาษณ์  
ตำแหน่ง  
สถานที่สัมภาษณ์  
เวลาสัมภาษณ์

นายพนพล สิงห์โตนาท  
ผอ.โรงเรียนทุ่งโพวิทยา (๒)  
โรงเรียนทุ่งโพวิทยา (๒)  
๑๖ เมษายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๘.๓๐ น.



ผู้ให้สัมภาษณ์  
ตำแหน่ง  
สถานที่สัมภาษณ์  
เวลาสัมภาษณ์

นางนภลัย สงวนวงศ์  
ผอ.โรงเรียนทพทันนุสรณ์  
โรงเรียนทพทันนุสรณ์  
๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗ เวลา ๐๘.๓๐ น.



ผู้ให้สัมภาษณ์  
ตำแหน่ง  
สถานที่สัมภาษณ์  
เวลาสัมภาษณ์

นายมังกร นวกุล  
ผอ.โรงเรียนตลกคู่วิทย์ฯ  
ผอ.โรงเรียนตลกคู่วิทย์ฯ  
๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗ เวลา ๐๘.๓๐ น.



ผู้ให้สัมภาษณ์  
ตำแหน่ง  
สถานที่สัมภาษณ์  
เวลาสัมภาษณ์

นายวิชัย ยุชังกุล  
ผอ.โรงเรียนบ้านไร่วิทยา  
โรงเรียนบ้านไร่วิทยา  
๒๕ มกราคม ๒๕๕๗ เวลา ๑๕.๐๐ น.



ผู้ให้สัมภาษณ์  
ตำแหน่ง  
สถานที่สัมภาษณ์  
เวลาสัมภาษณ์

นายสุเทพ ศรีนวล  
ผอ.โรงเรียนพุทธมงคลวิทยา  
โรงเรียนพุทธมงคลวิทยา  
๘ เมษายน ๒๕๕๗ เวลา ๑๐.๐๐ น.



ผู้ให้สัมภาษณ์  
ตำแหน่ง  
สถานที่สัมภาษณ์  
เวลาสัมภาษณ์

นายอนุกุล กรัณย์เมธากุล  
อาจารย์ประจำโรงเรียนวังหินวิทยาคม  
โรงเรียนวังหินวิทยาคม  
๓๐ มกราคม ๒๕๕๗ เวลา ๑๑.๐๐ น.

## ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ : นางสาวสุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี
- สถานที่เกิด : ๓๘ หมู่ ๑๐ ตำบลหนองจอก อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี ๖๑๑๘๐
- การศึกษา : ประถมศึกษาปีที่ ๖ โรงเรียนบ้านหนองจอก ตำบลหนองจอก อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี
- : มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนหนองจอกประชานุสรณ์ ตำบลหนองจอก อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี
- : มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย อำเภอมะเมือง จังหวัดลพบุรี
- : ปริญญาตรีบัญชีบัณฑิต (บช.บ.) (นิเทศศาสตร์) มหาวิทยาลัยภาคกลางนครสวรรค์
- : ปริญญาโท บริหารธุรกิจ (MBA) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- การทำงาน : หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ณ วัดพุกษวันโชติการาม จังหวัดพิจิตร