

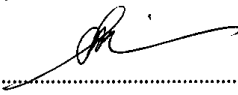
ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

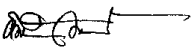
ชวภาพัฒน์ อนุรักษ์พัฒน์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
กันยายน 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

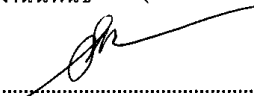
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ ชวภาพัฒน์ อนุรักษ์พัฒน์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

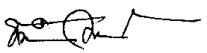
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

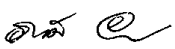
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.สถาพร พงษ์ทองกุล)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.ธนวิน ทองแพง)


คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
..... ประธาน  
(ดร.สถาพร พงษ์ทองกุล)

  
..... กรรมการ  
(ดร.ธนวิน ทองแพง)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่... 12 ...เดือน... ๐๕/๑๒/๕๖..... พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาและแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ดร.สถาพร พุทธิพิฏล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ธนวิน ทองแพง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นารี กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ให้ข้อคิด และคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนช่วยตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้จนสำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ซึ่งปรากฏนามในงานนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่ผู้วิจัย และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์เจ้าของตำราทุกท่านที่ได้นำมาอ้างอิง ตลอดจนผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทราที่เกี่ยวข้อง ที่ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำที่ดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อเป็นเครื่องบูชาแด่ผู้มีพระคุณ ได้แก่ บิดา มารดา ครูอาจารย์ ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันเป็นพื้นฐาน และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมาทำให้ผู้วิจัยได้ทำงานนิพนธ์จนสำเร็จ

ชวภาพัฒน์ อนัญสติดิพัฒน์

58920362: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงพุทธ/ผู้บริหารโรงเรียน/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6  
 ชวภาพัฒน์ อนุรักษ์พัฒน์: ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด  
 ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 (BUDDHIST LEADERSHIP  
 OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATIONS IN CHACHONGSAO PROVINCE  
 UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 6)  
 คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สถาพร พุทธิพิบูล, ปร.ด. ธนวิน ทองแพง, กศ.ด. 109 หน้า.  
 ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียน  
 มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ตามทัศนคติ  
 ของครูผู้สอน จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย  
 เป็นครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ปีการศึกษา 2559 กำหนดขนาดของ  
 กลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 322 คน  
 และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ใช้เพศเป็นเกณฑ์การแบ่ง เครื่องมือที่ใช้  
 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่  
 ระหว่าง .27 ถึง .88 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .87 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่  
 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการทดสอบค่าที (t-test)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายได้ อยู่ในระดับมาก
2. ผลการเปรียบเทียบศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัด  
 ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ตามทัศนคติของครูผู้สอน จำแนก  
 ตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มี  
 นัยสำคัญทางสถิติ

58920362: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: BUDDHIST LEADERSHIP/ ADMINISTRATORS/ THE SECONDARY CHAWAPAPAN ANANSATITPHAT: BUDDHIST LEADERSHIP OF THE SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATIONS IN CHACHONGSAO PROVINCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 6. ADVISORY COMMITTEE: SATAPORN PRUETTIKUL, Ph.D., THANAWIN TONGPANG, Ed.D. 109 P. 2017.

The purpose of this research was to study the Buddhist leadership of administrations of secondary schools in Chachoengsao Province under the Secondary Educational Service Area Office 6. The samples were 322 teachers in schools in Chachoengsao Province under the Secondary Educational Service Area Office 6 during the 2016 academic year. The opinions of school teachers were classified by gender, educational degree, and work experience. The sample size determined by Krejcie and Morgan (1970, p. 608) and stratified random sampling by gender. The data were collected by a five-point-rating scale questionnaire, the discriminant power was between .27 to .88 and the reliability was at .87. The data was analyzed by Mean, Standard Deviation, and t-test.

The research findings were as follows

1. The Buddhist leadership of administrations of secondary school in Chachoengsao Province under the Secondary Educational Service Area Office 6 was at a high level.
2. The comparison of Buddhist leadership of administrations of secondary school in Chachoengsao Province under the Secondary Educational Service Area Office 6 classified by gender, educational degree and work experience reported no statistically significant difference both in general and each aspect.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
สมมติฐานของการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	8
สภาพทั่วไปและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับบองค์การ.....	11
หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำ .....	14
แนวคิดการบริหารเชิงพุทธ.....	39
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	57
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	58
การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย .....	58

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การรวบรวมข้อมูล.....	59
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	72
สรุปผลการวิจัย.....	72
อภิปรายผลการวิจัย.....	73
ข้อเสนอแนะ.....	79
บรรณานุกรม.....	80
ภาคผนวก.....	93
ภาคผนวก ก.....	94
ภาคผนวก ข.....	98
ภาคผนวก ค.....	105
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	109

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ข้อมูลจำนวน โรงเรียน ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา ปีการศึกษา 2559 ..... 9
2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามเพศ..... 58
3	จำนวนและร้อยละของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ การทำงาน..... 62
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวม..... 63
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการครองตนของผู้บริหาร ..... 64
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการครองคนของผู้บริหาร ..... 65
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการครองงานของผู้บริหาร ..... 66
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามเพศ ..... 67
9	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามเพศ ..... 68
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ..... 68



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11	69
เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา .....	
12	70
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ..... จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน .....	
13	71
เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน .....	
14	104
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพุทธของ ผู้บริหาร โรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.....	
15	106
การหาค่าความเที่ยงตรง (IOC) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ...	

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2 แผนภูมิแสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ .....	16
3 คุณลักษณะและประเภทของผู้ติดตามแนวคิดเฮอริเชย์และบลองชาร์ด .....	23

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ของคนและสังคม สังคมมนุษย์ต้องเรียนรู้ไปด้วยกัน จึงจะสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสังคมและประเทศชาติ สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่ให้บริการการเรียนรู้ แก่ผู้เรียน โดยตรงจึงมีภารกิจ มีบทบาทและความสำคัญในฐานะหน่วยงานที่จัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับคนและสังคม การศึกษา เน้นให้ความสำคัญกับ “ผู้จัด” แต่การเรียนรู้ให้ความสำคัญกับ “ผู้เรียน” ดังนั้น บทบาทของสถานศึกษาจึงไม่ใช่ “โรงเรียน” แต่เป็น “โรงเรียน” สถานศึกษาจึงต้องจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนและสังคม การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ กล่าวคือ สถานศึกษาต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับธรรมชาติความสนใจและความถนัดของผู้เรียน เนื่องจากผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน มีความสนใจและความถนัดที่ไม่เหมือนกัน ถ้าโรงเรียนได้จัดการศึกษาที่สอดคล้องกับผู้เรียนแต่ละคน ย่อมส่งผลให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ เป็นผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณลักษณะของผู้บริหาร ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์การถูกต้องหรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้น ๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจึงต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพซึ่งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น ควรที่จะประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการและคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา

การศึกษา ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตมนุษย์ ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้มีคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้อง ดังนั้นสถานศึกษาจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านการเรียนการสอนแก่ผู้เรียน โดยตรง มีภารกิจกรรมการเรียนการสอน ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนที่ทางสถานศึกษาได้จัดทำขึ้นจะทำให้สถานศึกษากลายเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 141)

การศึกษา เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสารทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์มีความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สถานศึกษาต้องมีการพิจารณากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา ดังนั้น หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 จึงได้กำหนดจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์เห็นคุณค่าของตนเองมีวินัยในตนเองและปฏิบัติตามตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาหรือหลักศาสนาที่ตนเองนับถือ มีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์และเป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาสังคมในอนาคต

การพัฒนาจริยธรรมของคนในสังคมเป็นกระบวนการของการศึกษา และถ่ายทอดวัฒนธรรมของชาติจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง โรงเรียนจึงมีหน้าที่ที่จะอบรมคุณธรรมจริยธรรม การอยู่ร่วมกันของคนในสังคม และมีคุณลักษณะของพลเมืองที่มีบุคลิกภาพ อุปนิสัยและพฤติกรรมตามศีลธรรมของการเป็นพลเมืองที่ดีที่ประเทศชาติต้องการ ดังนั้นการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมจึงเป็นหน้าที่หลักของโรงเรียนหรือสถานศึกษา (สมพร เทพสิทธิ์า, 2544, หน้า 5) ผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นบุคคลมีความสำคัญมากในการขับเคลื่อนการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในยุคปัจจุบันจะต้องมีบทบาทและหน้าที่ในการบริหารบุคลากรในองค์กร จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างดี ต้องมีความรู้ด้านเทคนิคในการที่จะนำความรู้ความสามารถไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร บทบาทเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทักษะการบริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ยั่งยืน ผู้นำที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถนำเทคโนโลยีมาบริหารจัดการอย่างเพียงพอและให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เป็นคนเก่งและมีความสุข

การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้กับการแก้ปัญหาของสังคมถือเป็นสิ่งที่สำคัญในสังคมไทยปัจจุบัน โดยเฉพาะความมีคุณธรรมจริยธรรม มีความยุติธรรม รู้รักสามัคคี มีความเสียสละ ไม่มีมานะทิฐิ ปราศจากอคติ ซึ่งคุณธรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องมีอยู่ในตัวของผู้นำ จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานด้วยการบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงานในองค์กร ซึ่งแนวทางของพระพุทธศาสนาถือว่าการที่จะเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงพุทธที่ดีนั้น ต้องมีคุณสมบัติตามหลักพุทธธรรม (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมชัย (ผาสุโก), 2558)

โรงเรียนมัธยมในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีความแตกต่างกันทางด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพทัดเทียมกัน การสร้างและพัฒนา ทีมงานบุคลากรย่อมแตกต่างกันตามไปด้วย ปัญหาที่พบการทำงานเป็นทีมบุคคลที่มาร่วมงานกัน นั้นมีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ ทักษะ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความรู้ความสามารถ และ เป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนางาน ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดจากการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้อำนาจหน้าที่ ใช้อำนาจหน้าที่การทำงาน ที่ขาดคุณธรรมจริยธรรมในด้านการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพนักเรียนโดยตรงด้วย ดังนั้นการสร้างทีมงานในระดับ โรงเรียนจึงเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้บริหารจะต้องแสดงศักยภาพในการสร้างงาน และพัฒนาทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความเข้มแข็งขององค์กรและนำพาทีมงานสู่ความสำเร็จ ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

จากสภาพปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เพื่อนำมาใช้ ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารอันจะส่งผลไปสู่การทำงานให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

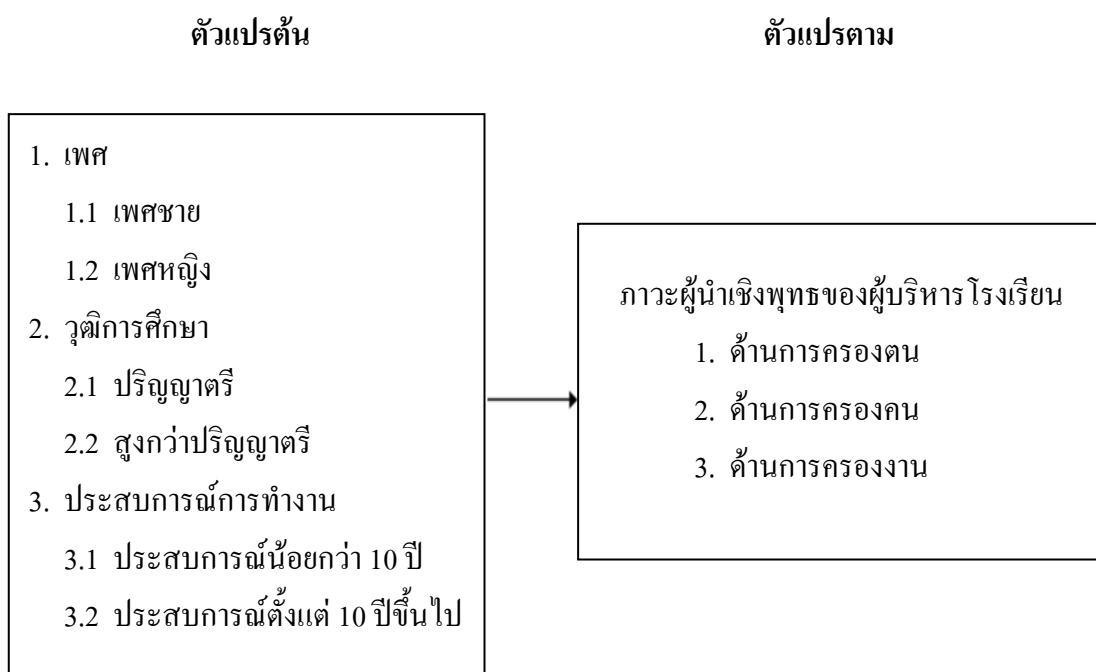
1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา เขต 6
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา เขต 6 ตามทักษะของ ครูผู้สอนจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประสิทธิภาพการทำงาน

### สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา เขต 6 ตามทักษะของครูผู้สอนจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การครองตน การครองคน และการครองงาน ตามแนวคิดของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย (ผาสุโก) (2558) ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนคติของครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาและ ประสบการณ์การทำงานดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน
2. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดนโยบาย ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ให้มีความเหมาะสมกับการบริหารการศึกษายิ่งขึ้น

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 6 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษาครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 6 โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้ การครองตน การครองตน และการครองงาน ตามแนวคิดของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย (ผาสุโก) (2558)

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 6 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 2,112 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูปฏิบัติการสอน จำนวน 322 คน ได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)

### 3. ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

#### 3.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

##### 3.1.1 เพศ

###### 3.1.1.1 เพศชาย

###### 3.1.1.2 เพศหญิง

##### 3.1.2 วุฒิการศึกษา

###### 3.1.2.1 ปริญญาตรี

###### 3.1.2.2 สูงกว่าปริญญาตรี

##### 3.1.3 ประสบการณ์การทำงาน

###### 3.1.3.1 ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี

###### 3.1.3.2 ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

#### 3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

##### 3.2.1 ด้านการครองตน

##### 3.2.2 ด้านการครองคน

##### 3.2.3 ด้านการครองงาน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้รอบคอบและต้องประกอบด้วยการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้สามารถความรับผิดชอบ ในการทำงานและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มองผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ดี มีความยุติธรรม มีหัวใจพระพรหม รู้รักสามัคคี มีความเสียสละ ไม่มีมีมานะทิฐิ ปราศจากอคติ ซึ่งคุณธรรมต่าง ๆ เหล่านี้ จะต้องมีอยู่ในตัวของผู้นำที่จะทำให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานด้วยการบริหารตน การบริหารคนและการบริหารงาน ตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ดังนี้

1. การครองตน หมายถึง ความเป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติตนตามหลักธรรมครองตน ได้แก่ กสิล 5 ซึ่งผู้บริหารจะมีพฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้อื่นในเชิงบวก สามารถยกระดับความประพฤติของผู้ตามให้สูงขึ้น และสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้ตื่นตัวและให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีคุณภาพ และสามารถนำหลักธรรมเป็นเครื่องมือให้เกิดพลังใจผู้ตามให้อยากทำงานอย่างเต็มที่

2. การครองคน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์กับคน โดยใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 โดยผู้บริหารจะพยายามรักษาความสัมพันธ์กับผู้ตามด้วยการให้ออกาสในการติดต่อได้สะดวกและให้การสนับสนุนแก่ผู้ตามในทุกด้าน ซึ่งเป็นวิธีครองใจคนหรือวิธีการจูงใจคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิผลตามเป้าหมาย การครองคนจึงเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่สนใจ ห่วงใยสนับสนุน สงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยวัตถุสิ่งของและการแสดงออกทางกาย วาจา ที่สะท้อนให้เห็นน้ำใจของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชาเอาไว้ได้ ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจและทุ่มเททำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3. การครองงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ถือธรรมเป็นใหญ่ ในงานวิจัยนี้ใช้หลักธรรมอิทธิบาท 4 เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้นำซึ่งหลักธรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จของงาน ผู้นำจะเอาใจใส่งาน กำหนดเป้าหมายของงานและความคาดหวังต่อผู้ตามไว้สูงและเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

เพศ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของครูที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกเป็นเพศชายและเพศหญิง

วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

1. ปริญญาตรี หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของครูที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า



2. สูงกว่าปริญญาตรี หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของครูที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต ปริญญาโท และ ระดับปริญญาเอก

ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานของครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาของรัฐ โดยผู้วิจัยได้กำหนด ประสบการณ์ในการทำงาน เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานของครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาของรัฐ เป็นเวลาน้อยกว่า 10 ปี

2. ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานของครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาของรัฐ เป็นเวลามากกว่า 10 ปี

โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ครู หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่จำนวน 11 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา อำเภอบางคล้า อำเภอบางน้ำเปรี้ยว อำเภอบ้านโพธิ์ อำเภอบางปะกง อำเภอพนมสารคาม อำเภอราชสาส์น อำเภอสนามชัยเขต อำเภอแปลงยาว อำเภอท่าตะเกียบ และอำเภอกลองเจียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 หมายถึง เขตพื้นที่การศึกษาที่จัดแบ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 เพื่อจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษา โดยในส่วนเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ประกอบด้วยพื้นที่ที่รับผิดชอบ ได้แก่ จังหวัดฉะเชิงเทรา และจังหวัดสมุทรปราการ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนในจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและ  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยหัวข้อที่สำคัญเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. สภาพทั่วไปและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. แนวคิดการบริหารเชิงพุทธ
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553  
และพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้  
มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นั้น กระทรวงศึกษาธิการ  
จึงกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต โดยในส่วนเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ประกอบด้วยท้องที่ จังหวัดฉะเชิงเทรา และจังหวัดสมุทรปราการ  
โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ตั้งอยู่ที่ อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา

### ข้อมูลโดยทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 6

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 6 ตั้งอยู่ เลขที่ 401/ 1 ถนน  
มรุพงษ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000 โทรศัพท์ติดต่อ  
038-517280, 038-511363 โทรสาร 038-517279 เว็บไซต์ [www.spm6.go.th](http://www.spm6.go.th) เป็นหน่วยงานสังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6, 2559)

คำนิยามขององค์กร “ยึดหลักธรรมาภิบาล มีจิตบริการ ทำงานเป็นทีม”

ตารางที่ 1 ข้อมูลจำนวนโรงเรียน ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัด  
ฉะเชิงเทรา ปีการศึกษา 2559 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6, 2559)

ที่	โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	จำนวนครู (คน)
1	เบญจมาภราชรังสฤษฎ์ 3 ชนะสงสารวิทยา	เล็ก	19
2	เตรียมอุดมศึกษาเป็ริงวิสุทธาธิบดี	เล็ก	31
3	เบญจมาภราชรังสฤษฎ์ 5	เล็ก	24
4	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ฉะเชิงเทรา	เล็ก	22
5	หมอนทองวิทยา	เล็ก	21
6	ไผ่ดำพิทยาคม รัชม้งคลาภิเษก	เล็ก	22
7	การทำมาหากินวัดโพธิ์เฉลิมรักษ์	เล็ก	20
8	วิทยาราชภัฏรังสรรค์	เล็ก	26
9	ผาณิตวิทยา	เล็ก	43
10	วัดเปี่ยมนิโครธาราม	เล็ก	23
11	บางคล้าพิทยาคม	เล็ก	64
12	หนองแห่นวิทยา	เล็ก	48
13	ราชสาส์นวิทยา	เล็ก	58
14	ไผ่แก้ววิทยา	เล็ก	45
15	หนองไม้แก่นวิทยา	เล็ก	30
16	แปลงยาวพิทยาคม	เล็ก	39
17	ก้อนแก้วพิทยาคม	เล็ก	34
18	มัธยมสิริวัณวรี 3 ฉะเชิงเทรา	กลาง	52
19	บางน้ำเปรี้ยววิทยา	กลาง	66
20	ดอนฉิมพลีพิทยาคม	กลาง	72
21	พุทธรังสีพิบูล	กลาง	70
22	กาญจนภิเษกวิทยาลัย ฉะเชิงเทรา	กลาง	74
23	สนามชัยเขต	กลาง	68
24	บางปะกง (บวรวิทยายน)	กลาง	151
25	เบญจมาภราชรังสฤษฎ์	ใหญ่พิเศษ	208
26	ดัดดรุณี	ใหญ่พิเศษ	202

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	จำนวนครู (คน)
27	วัดโสธรวรารามวรวิหาร	ใหญ่พิเศษ	223
28	เบญจมราชรังสฤษฎ์ 2	ใหญ่พิเศษ	166
29	พนมสารคาม (พนมอดุลวิทยา)	ใหญ่พิเศษ	191
รวม			2,112

**วิสัยทัศน์ (Vision)**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เป็นองค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุน ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ปลูกฝังคุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

**พันธกิจ (Mission)**

1. ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาทุกระดับอย่างมีคุณภาพ
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความเป็นไทยและดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐาน ยกระดับความเป็นสากลและมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนภายใต้การมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

**การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6**

ปัจจุบันมีแหล่งเรียนรู้เกิดขึ้นมากมายในชุมชน มีผู้รู้ หรือที่เรียกกันว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประชาชนชาวบ้าน ที่สามารถให้ความรู้แก่ผู้เรียนได้ การเรียนแต่เพียงในห้องเรียนจึงไม่เพียงพอ เนื่องจากความรู้นอกห้องเรียนเกิดขึ้นมากมายและรวดเร็ว การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรหลักในชุมชนที่มีความสัมพันธ์กับสถานศึกษามีส่วนในการส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้เกิด การพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน ผู้บริหารและครูอาจารย์ในสถานศึกษาคือบุคคล สำคัญที่จะต้องประสานงานให้องค์กรท้องถิ่นและผู้นำด้านต่าง ๆ ได้เข้ามาร่วมกันเรียนรู้และมี ส่วนร่วมจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาให้มากที่สุด ทั้งในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาและ รูปแบบอื่น ๆ ตามโอกาส ผู้บริหารและครูต้องสร้างศรัทธาและฟื้นฟูบทบาทการเป็นผู้นำชุมชน ด้านการศึกษาให้มาก ต้องสร้างความตระหนักและความเข้าใจในการมีส่วนร่วมพัฒนาสถานศึกษา ว่ามิใช่เพียงแต่สนับสนุนด้านวัตถุเท่านั้น แต่ตัวบุคลากรและองค์กรในท้องถิ่นเอง สามารถเป็นสื่อ

การเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ รวมทั้งสามารถสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทั้งระดับตนเองและสังคม โดยมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6, 2559)

1. กำหนดเป้าหมายให้แน่นอนแต่จัดการอย่างกว้างขวาง เพื่อให้บุคคลทุกเพศ ทุกวัยทางเศรษฐกิจ และสังคม ได้มีโอกาสได้เข้ารับบริการได้ตามความต้องการและความสามารถ ณ ท้องถิ่นของตน ได้ตลอดเวลา อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2. จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระดับต่าง ๆ ทั้งในเขตเมืองและชนบท โดยจัดให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมและวิถีชีวิต อันจะทำให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง รู้ถึงความสัมพันธ์กับสังคมที่ตนอาศัยอยู่ ตระหนักในความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและชุมชนให้เป็นที่พึงประสงค์

3. จัดการศึกษาให้มีความหลากหลายทั้งในรูปแบบ เนื้อหาวิธีการ เพื่อให้บุคคลได้เลือกเรียนตามความถนัด ความสามารถ ความต้องการและความสนใจ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม

4. ควรเน้นให้ผู้เรียน ได้มีความเจริญงอกงามทางปัญญา ความคิด จิตใจ ตลอดจนคุณธรรม อันเป็นเป้าหมายสำคัญในการหล่อหลอมคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์

5. พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้วิชาการสมัยใหม่ วัฒนธรรมจากสังคมภายนอกประเทศ กับการเรียนรู้ภูมิปัญญาดั้งเดิมและวัฒนธรรมที่สั่งสมกันมาของชุมชน โดยการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

6. พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการพึ่งพาตัวเองและการอาศัยพึ่งพากันและกัน อันเป็นพื้นฐานให้ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์การพัฒนาประสานความร่วมมือเพื่อให้ชุมชนท้องถิ่นมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

7. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนตระหนักถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มนุษย์และธรรมชาติอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืนและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

## แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

### ความหมายขององค์การ

คำว่า องค์การ (Organization) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

Robbins and Coulter (1999, p. 4) ให้ความหมายขององค์การว่า หมายถึง การจัดบุคคล เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง

Moorhead and Griffin (1995, p. 380) กล่าวว่าองค์การ หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มาทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1994, p. 5) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นหน่วยงานที่มีการประสานงานกัน โดยประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 30) กล่าวว่า องค์การเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนดเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เสรีรัตน์, ปรีชญ ลักขิตานนท์, ศุภร เสรีรัตน์ และองอาจ ปทะวานิช (2546, หน้า 1) กล่าวว่า องค์การเป็นหน่วยสังคมที่มีการประสานงานกัน ประกอบด้วยบุคคลสองคนขึ้นไปซึ่งทำหน้าที่ที่มีความต่อเนื่องเกี่ยวข้องกัน โดยถือเกณฑ์บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มารวมตัวกันภายใต้โครงสร้างและการประสานงานที่กำหนด เพื่อร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน องค์การจึงอยู่ในลักษณะของโรงเรียน โรงพยาบาล วัด หน่วยงานราชการ บริษัท ห้างร้านเอกชน องค์การการกุศลหรือองค์การรูปแบบอื่น ๆ ก็ได้

#### **แนวคิดทางการบริหาร**

ดังได้กล่าวไว้ว่า องค์การเป็นผลที่เกิดจากการที่บุคคลมารวมตัวกันเพื่อร่วมกันดำเนินกิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ องค์การในระยะแรกที่มีจำนวนคนไม่มากนักหรือภารกิจที่ปฏิบัติร่วมกันยังไม่สลับซับซ้อน ก็อาจไม่จำเป็นต้องหาแนวทาง กฎ กติกา ระเบียบข้อบังคับหรือรูปแบบในการดำเนินการ อาจมีบุคคลเพียงคนเดียวทำหน้าที่รับผิดชอบในการสั่งการ การกำหนดบทบาท อำนาจ หน้าที่ของสมาชิกในองค์การแต่ละคนได้โดยไม่ให้เกิดความล่าช้า แต่เมื่อภารกิจขององค์การมีมากขึ้น เช่น จำเป็นต้องขยายกิจการ การให้บริการที่หลากหลายขึ้นหรือมีบุคคลมาร่วมงานมากขึ้น ย่อมทำให้้องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น ก็จำเป็นที่จะต้องหาทางที่จะดำเนินการร่วมกันให้ราบรื่น จึงต้องมีระบบการจัดสรรภารกิจ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์การมีกำหนดกฎกติกาหรือระเบียบที่เป็นแนวทางปฏิบัติตน สำหรับบุคลากรทุกคน จำเป็นต้องมีการแบ่งงานกันทำในขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องหารูปแบบ กระบวนการที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์การให้เกิดผลสูงสุด การบริหารจึงเข้ามามีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานการอยู่ร่วมกันในองค์การ (สมุทพร ชำนาญ, 2559, หน้า 15)

#### **ความหมายของการบริหาร**

คำว่า “การบริหาร” เป็นคำที่มาจากการผสมกันของคำสองคำ ได้แก่ คำว่า “บริ” หรือ “ปริ” หมายความว่า “รอบ” และคำว่า “หาร” หมายความว่า “แบ่ง” หากให้ความหมายของคำว่า

“บริหาร” จึงมีนัยที่เกี่ยวกับการจัดสรร การแบ่งงานหรือภารกิจขององค์การให้แก่บุคคลในองค์การ ได้ร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ประสบผลสำเร็จตามที่องค์การกำหนดไว้ ในขณะที่ นักวิชาการทางการบริหารนิยามไว้ หลากหลาย ดังนี้

Simon (1960, p. 58) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติ ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

Sergiovanni & Carver (1980, p. 107) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการการทำงาน ร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Robbins and De Cenzo (2004, p. 144) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่ทำให้งาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยบุคคลและทรัพยากรภายในองค์การ

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 42) ให้นิยามการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานร่วมกัน ตั้งแต่บุคคลสองคนขึ้นไป ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ เข้ามามีส่วนสนับสนุนในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

จันทร์านิ สงวนนาม (2552, หน้า 25) กล่าวว่า การบริหารเป็นการทำกิจกรรม โดย ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นการดำเนินการของผู้บริหารองค์การ ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และ ศิลปะเพื่อที่จะนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ทั้ง บุคลากร วัสดุ งบประมาณ มาจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีกระบวนการที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### **ความหมายของผู้บริหารและผู้นำ (Definition of Administration and Leader)**

**ความหมายของผู้บริหาร** ในองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งตามกฎหมาย ระเบียบขององค์การนั้น ๆ จากผู้มีอำนาจที่เหนือกว่า การเป็นผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่มีกฎหมาย ระเบียบขององค์การรองรับไว้ในขณะเดียวกัน เมื่อกล่าวถึงผู้นำมักจะกล่าวถึงผู้นำในความหมายของผู้บริหารอยู่เป็นประจำ แต่โดยแท้จริงแล้วนัยของผู้นำ และผู้บริหารมีความแตกต่างกันหลายด้านทั้งด้านแรงจูงใจความเป็นมาวิธีคิดและแนวทางการปฏิบัติงาน Bennis and Nanus (1985, p. 21) ได้สรุปว่า ผู้บริหารคือบุคคลที่ทำให้งานสำเร็จ และถูกต้อง ส่วนผู้นำคือบุคคลที่ทาส่งต่าง ๆ ที่ถูกต้อง (Managers are people who do things right and leaders are people who do the right things) จากข้อความดังกล่าว เป็นการให้ความหมายของผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มุ่งเน้นในการหาวิธีการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ส่วนผู้นำเป็นบุคคลนอกจากจะมุ่งมั่นให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ยังจะต้องพิจารณาความถูกต้องของงานรวมทั้งผลกระทบต่อบุคลากรและองค์การก่อนที่จะดำเนินการให้เกิดผลดีที่สุด Hanson (1985 cited in

Bennis & Nanus, 1985, p. 178) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานประจำ (Routine) ขององค์กร เช่น การจ้างงาน การประเมินบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร การกำหนด ภาวะเทียบในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ดังนั้น ผู้บริหาร จึงหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง มอบหมาย ตามกฎหมาย ระเบียบ หรือกฎ ข้อบังคับของหน่วยงาน องค์กรหรือสถาบัน ให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารองค์กรนั้น ๆ โดยมีบทบาท อำนาจหน้าที่ตามบัญญัติไว้ในกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับขององค์กร

### บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา

ผู้นำในองค์กรเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในแต่ละองค์การการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความคิดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ให้ปฏิบัติตาม สิ่งทีผู้นำหรือตามที่กลุ่มตั้งจุดมุ่งหมายไว้ซึ่งในองค์กร โดยทั่วไปมักจะมุ่งที่ผลผลิตที่มีคุณภาพ สามารถสร้างคุณค่าและผลกำไรสู่องค์กรให้มากที่สุดกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นผู้ตาม อาจได้แก่คำตอบแทนที่บุคลากรแต่ละคนมีความพึงพอใจในขณะที่ผู้นำในองค์กรทางการศึกษานั้นธรรมชาติขององค์กรเป็นองค์กรที่ให้บริการด้านการศึกษาได้ว่าองค์กรทางการศึกษามีบริการการศึกษาเป็นสินค้าที่มุ่งให้บริการแก่สังคมเป็นสินค้าที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรสูงสุด เพียงมุ่งให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพดังนั้นผู้นำในองค์กรทางการศึกษา จึงไม่สามารถกระตุ้นสร้าง แรงจูงใจแก่บุคลากรด้วยคำตอบแทนหรือผลประโยชน์ตอบแทนที่จับต้องได้ การสร้างแรงจูงใจ เพื่อทำให้เกิดแรงคล้อยในการปฏิบัติงานในองค์กรของผู้นำทางการศึกษา จึงมีลักษณะที่แตกต่าง จากผู้นำในองค์กรอื่น (สมุทรา ชำนาญ, 2559, หน้า 49)

### หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ (Leadership)

ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลาย ๆ หน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งความเป็นผู้นำกับ ผู้บริหารจึงแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจโดย ตำแหน่งและ ได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และ ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มี อำนาจโดยวิธีอื่นมีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหาร ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวม ข้อมูล ข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำคือศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำและผู้บริหาร จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรงาน จะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะการบริหารงานซึ่งบุคคลได้ให้ ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ดังนี้



มาลี จูทา (2542, หน้า 10) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน โดยได้รับการแต่งตั้ง เลือกลง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นบุคลากรที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น ในการที่ชักจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามคำสั่ง

วัชรินทร์ พงษ์พันธุ์อัคร (2545, หน้า 20) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมในการจูงใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

เสนาะ ดิยาว (2535, หน้า 5-6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคคลไม่ใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว คือ เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อื่น หรือในแง่ของการบริหาร คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บัญชา

Hersey and Blanchard (1982, p. 69 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537, หน้า 45) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลที่พยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง

Dejnozka (1983, p. 94) ให้นิยามผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า หรือผู้นำกลุ่ม มีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่มเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

Yukl (2006, p. 7) ระบุว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นหรือค่านิยมที่เน้นความยืดหยุ่น การแสวงหาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้

Owens (2001, p. 235) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับอย่างเต็มใจ (Voluntarily granted) จากบุคคลอื่นให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำโดยไม่ต้องใช้อำนาจตามกฎหมาย

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 17) ให้นิยามผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น

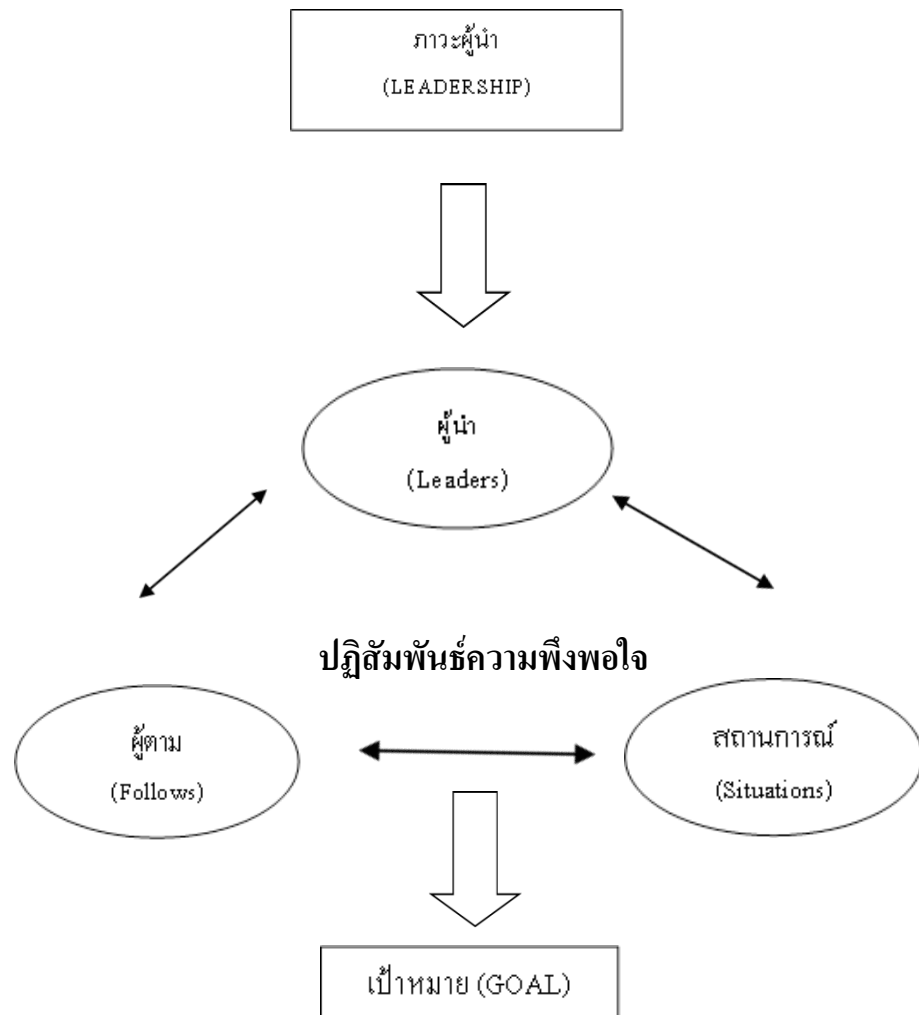
พระธรรมปิฎก (2540, หน้า 18) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ประสานงานให้พากันไป โดยเดินหน้าหรือ มุ่งหน้าไปสู่จุดหมายให้ได้

อานันท์ ปันยารชุน (2540, หน้า 37) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม

สุริย์ภรณ์ ทรศนิยากร (2541, หน้า 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงานโดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกาย ความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กานดา จันท์แย้ม (2546, หน้า 128) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในการชักนำ หรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการตามสถานการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่ การปฏิบัติ ดังนั้น อาจกล่าว ได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่างที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และ สถานการณ์ (Situations) นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติและบรรลุผลตามเป้าหมายโดยสรุป ตามภาพที่ 2 แสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ ดังนี้



ภาพที่ 2 แผนภูมิแสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ (อารี เพชรผุด, 2537, หน้า 127)

## ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

Bass (1981, pp. 7-14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการต่าง ๆ ที่จำแนกได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรม
  2. ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานได้รับมอบหมาย
  3. ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการ
  4. ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม
  5. ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมการควบคุม สั่งการกิจกรรมกลุ่ม
  6. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการเกลี้ยกล่อม จูงใจหรือคลายใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์
  7. ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม
  8. ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
  9. ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มทั้งระหว่างผู้นำกับผู้ตามและระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง
  10. ภาวะผู้นำเป็นการประสานบทบาทต่าง ๆ ภายในกลุ่มและชี้นำเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
  11. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางการสื่อสาร เพื่อทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
- Yukl (2006, p. 5) ทำการสรุปนิยามของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแนวทาง เช่น
- ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถสั่งการและชี้นำกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้
- ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลของบุคคลที่มีอยู่เหนือบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานในองค์การ
- ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การบรรลุผลโดยใช่ความเป็นสถาบันการเมืองจิตวิทยาและทรัพยากรอื่น ๆ กระตุ้นให้บุคคลตามเกิดความพึงพอใจ
- ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่ม
- ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้วัฒนธรรมจากภายนอกองค์การเพื่อเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

Terry (1960, p. 293) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นการใช้อำนาจอิทธิพลให้คนอื่นเกิดความพอใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง การใช้ อำนาจที่ตนมีอยู่ในการนำทางให้ผู้ตาม หรือผู้ปฏิบัติงานทำตามเพื่อไปสู่เป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งจะต้องอาศัยความศรัทธาในตัวผู้นำ และผู้นำที่จะทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะต้องมีความยุติธรรมบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล และมีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจในเรื่องที่จำเป็นหรือในสถานการณ์ที่คับขัน

### **ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories)**

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎี มหาบุรุษ (Great man theory of leaderships) ของกรีกและ โรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือ โดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึง การเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้านโปเลียน ฮิตเลอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่าง ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำของ Gardner (1983) ดังนี้

1. The tasks of leadership: กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มี การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐาน และค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่มได้ แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader-Constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมี อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและ ผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่งและ สามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจ ไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมาได้

ผู้วิจัยสรุปว่า ผู้นำทฤษฎีนี้มีคุณลักษณะผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการบริหาร จัดการและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นมีความเป็นตัวของตัวเอง แสดงออกถึงลักษณะ ของผู้นำได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

### **ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theories)**

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้นำ ปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

Kurt (1966) ได้เสนอทฤษฎีลักษณะผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตาธิปไตย (Democratic leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งจะทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการเป็นผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์
  2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพื่อผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ในระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่ทำให้เกิดผลดี
  3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez faire leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมได้ดีก็จะมีผลงานและความริเริ่มสร้างสรรค์
- ผู้วิจัยได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีทักษะทางการบริหารในการเลือกใช้ลักษณะของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมที่สามารถควบคุมบุคลากรได้

Likert (1967) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Miner, 1992, p. 236) ทำการวิจัยด้านสภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้นประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบคือ

1. แบบใช้อำนาจ (Explorative authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นไปทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมากกว่า
2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent authoritative) ปกครองแบบพ่อ ปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบที่มีส่วนรวม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางแผนนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ให้ยอมการตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนลงล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มบริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน สรุปความว่าลักษณะสถานะผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับผู้ตามที่จะประสบความสำเร็จกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้นำสามารถวิเคราะห์ตนเองในพฤติกรรมสถานะผู้นำต่าง ๆ กันและแบบที่ดีที่สุด คือ ลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

Blake and Mouton (1991, p. 29) เสนอทฤษฎีรูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-oriented/ Authority compliance) ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country club management) ผู้นำจะเน้นการใช้ มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้าน

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหาร มีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดสถานะความเป็นผู้นำ และมักจะมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of the road management) ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team management) ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุกผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติงานอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเองเป็นเพียง ผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

#### ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการนิยมนิยามในวงการศึกษากฎหมายภาวะผู้นำ โดยเฉพาะ เพื่อการฝึกอบรมพัฒนาผู้นำอย่างกว้างขวางเป็น ทฤษฎีที่พัฒนาขึ้น พัฒนาจากแนวคิด ของ Reddin (Reddin's 3-D management style theory) ทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-cycle theory) โดยแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน ด้วยมุมมองดังกล่าวจึงสรุปว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นที่ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น ประกอบด้วย การเลือกงานที่จะมอบหมายให้กับผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม กับระดับความสามารถ และความพร้อมของผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์มีองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ภาวะผู้นำและสถานการณ์ ดังนี้

#### 1. แบบภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นผลมาจากข้อสรุปของทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ และทฤษฎีภาวะผู้นำของเรดดิน ที่พบข้อสรุปว่าผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 มิติ คือ

มิตุ่งงานและมิตุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกันก่อให้เกิดแบบภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ได้แก่

1.1 ผู้นำแบบบอกให้ทำ หมายถึง เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมหลักโดยเน้นการใช้อำนาจสั่งการ และการตัดสินใจโดยให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ซึ่งผู้นำต้องการให้ผู้ตามปฏิบัติตามอย่างไร ก็จะแสดงออกโดยการสั่งการและการสื่อสารภายในองค์กรจึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว

1.2 ผู้นำแบบขายความคิด หมายถึง เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นการกำกับสั่งการ หรือการมุ่งเน้นทีมงาน เช่นเดียวกับแบบแรก แต่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง จึงเรียกว่า การขายความคิด

1.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง เป็นผู้นำที่ต้องการให้ผู้ตามมีโอกาสเข้าร่วมในการปฏิบัติการกิจขององค์กรให้ครอบคลุมทุกระดับ ตั้งแต่การวางแผนงาน การลงมือปฏิบัติ ตลอดจนการประเมินผลงาน ผู้นำมี เน้นในการนำที่มุ่งให้ผู้ตามเป็นหลักในการทำงานขององค์กร จึงแสดงให้เห็นโดยมุ่งเน้นการทำให้เกิดความสะดวก สนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอำนาจบทบาทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

1.4 ผู้นำแบบกระจายอำนาจ หมายถึง อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำที่ปล่อยตามสบาย เนื่องจากเป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ลงมือทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มที่โดยผู้นำไม่เข้าไปเกี่ยวข้องเพียงระบุจุดมุ่งหมาย ความต้องการให้ผู้ตามทราบเท่านั้น ส่วนการวางแผนลงมือปฏิบัติจนกระทั่งประสบผลสำเร็จ เป็นภารกิจของผู้ตาม ผู้นำจึงแสดงพฤติกรรมที่เห็นถึงความเชื่อถือ ความไว้วางใจ ความมั่นใจในความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบของผู้ตาม ผู้นำจึงกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้แก่ผู้ตาม

2. สถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานสำเร็จโดยบุคคลอื่น ประสิทธิภาพของผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ตาม โดยผู้นำมอบหมายภารกิจได้อย่างถูกต้องเพื่อที่จะใช้คนให้เหมาะสมกับผู้ตาม แต่ละประเภท และเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่ถูกต้องกับผู้ตามแต่ละคนในการปฏิบัติงานกับผู้ตามแต่ละคนผู้นำต้องปรับแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้ตาม ดังนั้น การศึกษาองค์ประกอบของสถานการณ์ตามทฤษฎีนี้ จึงมุ่งศึกษาที่ตัวผู้ตามเป็นหลัก ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 2 ประการ คือ (สมุทรา ชำนาญ, 2559, หน้า 126-129)

## 2.1 ความสามารถในงาน

### 2.1.1 เป็นผู้มีความรู้

### 2.1.2 มีความสามารถ

### 2.1.3 มีทักษะ

## 2.2 ความผูกพันต่องาน

### 2.2.1 เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในงาน



## 2.2.2 มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

### 2.2.3 มีความรักความผูกพัน ความรับผิดชอบ มุ่งมั่นต่องาน

สรุปได้ว่าผู้ตามแต่ละคนย่อมมีความพร้อมที่มีต่องานที่แตกต่างกัน บางคนมีทั้งความสามารถและความใส่ใจต่องานสูง บางคนความสามารถสูงแต่ขาดความรับผิดชอบในการเอาใจใส่ในงาน ในขณะที่บางคนแม้ตัวเองจะมีความสามารถน้อยแต่กลับเอาใจใส่รักงานสูง และมีคนบางประเภทไม่เป็นทั้งงานและยังขาดความรับผิดชอบต่องานอีกด้วย สามารถแบ่งประเภทผู้ตาม ตามระดับพร้อมดังกล่าวได้เป็น 4 ระดับ ดังภาพที่ 3

ประเภทของผู้ตาม	R4	R3	R2	R1
คุณลักษณะ	- ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานสูง	- ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานต่ำ	- ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานสูง	- ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานต่ำ

สูง ←————→ ความพร้อมของผู้ตาม ←————→ ต่ำ

ภาพที่ 3 คุณลักษณะและประเภทของผู้ตามตามแนวคิดเฮอร์เชย์และบลองชาร์ด

(Hersey & Blanchard, 1993, p. 191)

จากภาพที่ 3 สามารถระบุสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานขององค์การจากการวิเคราะห์ความพร้อมของผู้ตามเป็น 4 สถานการณ์ (Hersey & Blanchard, 1993 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2556) ดังนี้

1. สถานการณ์ที่ 1 หรือ R1 เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำต้องทำงานร่วมกับผู้ตามที่ขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานแต่ยังเป็นบุคคลที่ขาดความมุ่งมั่นต่องาน ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ถือว่าผู้ตามขาดความพร้อมมากที่สุด

2. สถานการณ์ที่ 2 หรือ R2 เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำต้องทำงานร่วมกับผู้ตามที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในงาน แต่ผู้ตามมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ในสถานการณ์นี้แม้จะถือว่ามีความพร้อมสูงขึ้นจากสถานการณ์แรกบ้างแต่ก็มีปัจจัยเสี่ยงคือการขาดความรู้ ความสามารถและทักษะนั้นเป็นจุดอ่อนที่ร้ายแรงในการทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสมได้ เนื่องจากเป็นผู้ที่เอาใจใส่ต่องาน

3. สถานการณ์ที่ 3 หรือ R3 เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำต้องทำงานร่วมกับผู้ตามที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในงานเป็นอย่างดีแต่ขาดความมุ่งมั่นในงาน ขาดความเอาใจใส่ในงานหรือเป็นสถานการณ์ที่ผู้ตาม “รู้ทุกเรื่องแต่ไม่ลงมือทำ”

4. สถานการณ์ที่ 4 หรือ R4 เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำต้องทำงานร่วมกับผู้ตามที่มีความพร้อมสูงสุด คือ มีทั้งความรู้ ความสามารถและทักษะในงานและยังมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง

ในการทำงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นภารกิจปกติ หรืองานในฐานะผู้นำที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละช่วงเวลาหรือแต่ละสถานการณ์นั้น ผู้นำจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นผลจากความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม แบบภาวะผู้นำจึงต้องถูกปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ อย่างเหมาะสม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler's contingency theory

Fiedler (1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) เชื่อว่า ผู้นำจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่งใน 2 แบบต่อไปนี้คือ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน และแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ทั้งนี้เชื่อว่าแบบภาวะผู้นำดังกล่าว มิใช่วัดจากการแสดงออกด้วยพฤติกรรม ซึ่งอาจไม่แน่นอน เพราะสามารถเปลี่ยนได้ตลอดเวลาภาวะผู้นำที่อยู่ในรูปแบบของแรงจูงใจของผู้นำ ซึ่งสะท้อนออกมาจากบุคลิกภาพที่มีความคงเส้นคงวาและสม่ำเสมอของผู้นำมากกว่าพฤติกรรม จึงสรุปว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบความสำเร็จของงานหรือมุ่งไปหาผลสัมฤทธิ์เป็นแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน ในขณะที่บุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบอุ่นใจให้ความใส่ใจสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น เป็นแบบภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก

นอกจากนี้ Fiedler ยังได้นำเสนอแนวคิดหลักในการศึกษาทั้งสององค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและปัจจัยสถานการณ์โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำโดยอาศัยกรอบแนวคิดจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่สรุปว่าแบบผู้นำมีสองลักษณะคือผู้นำที่มุ่งผลิตและผู้นำที่มุ่งคนงานแม้ว่าจะมีแนวคิดเช่นเดียวกันแต่การจำแนกรูปแบบ ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ โดยการศึกษาจากบุคลิกภาพผู้นำมากกว่าพฤติกรรมของผู้นำเนื่องจากบุคลิกภาพเป็นผลจากแรงจูงใจภายในของผู้นำแต่ละคนบุคลิกภาพจึงเป็นสิ่งที่คงทนติดตัวผู้นำไม่เปลี่ยนแปลงหรือแม้ว่าอาจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ก็เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก

1.1 ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีบุคลิกภาพในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตามเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อต้องการให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณมีความปลอดภัย มีความมั่นคงและมีความสุขในการอยู่ในองค์กร โดยที่ผู้นำดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือและจูงใจผู้ตามทั้งการสร้างแรงจูงใจภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดผลต่อความรู้สึกเจตคติ

1.2 ผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง ผู้นำที่มีบุคลิกภาพในการเน้นงานขององค์กร โดยคำนึงถึงผลงานขององค์กรเป็นหลัก และไม่ให้ความสำคัญต่อความรู้สึก เจตคติหรือ

ความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำแบบนี้จึงมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าเรื่องภายนอก เช่น การออกแบบงานการกำกับติดตามงาน

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์หรือการควบคุมสถานการณ์เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เชื่อว่าแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์เท่านั้นที่จะทำให้การนำมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้น ผู้นำตามแนวคิดนี้ หากต้องการประสิทธิภาพในการนำจึงต้องมีความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนหรือควบคุมเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ให้ได้แม้ว่าสถานการณ์จะเป็นสิ่งที่สลับซับซ้อนและเป็นตัวแปรสำคัญที่ผู้นำจะต้องควบคุมปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานในองค์กร จึงได้กำหนดปัจจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งปัจจัยที่เอื้ออำนวยหรือปัจจัยที่ไม่เอื้ออำนวยให้ผู้นำสามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งประกอบด้วยสามปัจจัยดังนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยการ ให้ความไว้วางใจยอมรับนับถือและความเชื่อมั่นระหว่างกันและกันของผู้นำและผู้ตามการแสดงออกถึงระดับความไว้วางใจ การยอมรับนับถือและความมั่นใจ แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

2.2 โครงสร้างของงาน หมายถึง การที่องค์กรสามารถระบุได้ว่าในการทำงานบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดขึ้นตรงต่อใครกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรมีเป้าหมายวิธีปฏิบัติเครือข่ายและมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนซึ่ง องค์ประกอบด้านโครงสร้างขององค์กร จะทำการประเมินว่าชัดเจนหรือไม่สามารถพิจารณาจาก 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

2.2.1 ความรักหลายของเป้าหมายและวิธีการ

2.2.2 ผลลัพธ์ของการตัดสินใจ

2.2.3 การตัดสินใจที่ชัดเจน

2.2.4 ความชัดเจนของเป้าหมาย

2.2.5 เครือข่ายของงาน

2.3 อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง หมายถึง ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำในสถานการณ์นั้น ๆ ดำรงอยู่ว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าผู้นำอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจในการปฏิบัติงาน เช่น มีความสามารถในการให้คุณและให้โทษผู้ตาม สามารถโยกย้าย สั่งให้ผลจากงาน รวมทั้งพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ตามได้อย่างเบ็ดเสร็จ แสดงว่าในสถานการณ์นี้ ผู้นำมีอำนาจตามหน้าที่ในตำแหน่งมาก (สมุท ร ชำนาญ, 2559, หน้า 143-147)

### ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมาจากผลงานวิจัยมากมายที่เกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจของพนักงาน ทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมาย โดยหลักของ

ทฤษฎี คือ การส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้น โดยเน้นที่การจูงใจพนักงาน

โดยแนวคิดของ House and Mitchell (1996 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) เชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างความจริงใจให้เกิดขึ้นว่าเพิ่มจำนวนและผลตอบแทนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับจากการทำงาน ผู้นำยังสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนและหน้าที่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงได้ โดยช่วยเหลือแนะนำ สอนงาน แนะนำทาง หรือเป็นที่เลี้ยงดูแต่ ผู้นำยังสามารถสร้างการจูงใจด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคที่ขวางกั้นเส้นทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งช่วยทำให้งานมีความน่าสนใจสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 1. พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แบ่งออกเป็น 4 ประเภท

1.1 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ ผู้นำจะเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

1.2 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้อำนาจสั่งเกี่ยวกับการทำงาน แจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกวิธีทำงานกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ทราบ พร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างมาตรฐานด้วยความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความมั่นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

1.4 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ มีการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ

#### 2. สถานการณ์เอื้ออำนวย (Situation contingencies) ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด

2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับงานมากน้อยเพียงใด ประกอบด้วย

2.1.1 ความต้องการส่วนบุคคล เป็นแรงจูงใจ เช่น ความต้องการด้านวัตถุ ด้านความรัก ความมีชื่อเสียง ความสำเร็จ

2.1.2 ความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด

2.1.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่นความเชื่ออำนาจภายใน ภายนอก และความเชื่อมั่นในตนเอง

3. คุณลักษณะของงาน (Task characteristics) เป็นตัวแปรที่สองของสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย

3.1 โครงสร้างของภารกิจ (Task structure)

3.2 ระบบอำนาจทางการขององค์กร (Formal authority system) เช่น กฎระเบียบและเงื่อนไขจากอำนาจทางการ

3.3 ปทัสถาน (Norms) ของกลุ่มทำงานเอง (Work group) คุณลักษณะเหล่านี้สามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเหมือนว่าทำงานสำเร็จด้วยตนเอง ภาวะผู้นำไม่มีความจำเป็นต้องคอยเอาใจใส่และควบคุมมากเกินไป

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย คาดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการได้รับด้านความรักใคร่สูง มีแนวโน้มต้องการภาวะผู้นำแบบสนับสนุน สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทหัวคือหัวรั้น ยึดมั่นในอัตตาของตน แต่ต้องทำงานในสถานการณ์ที่ผันผวนแปรปรวน เสนอแนะใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

#### ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการได้อย่างกว้างขวางตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคลไปจนถึง ระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์กรก็ตามแต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2548, หน้า 367)

Burns (1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ซึ่งได้อธิบายภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามตามช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธียกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น

บทบาทหน้าที่ของผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงผู้ตามด้วยวิธีการต่าง ๆ นั้น ในระยะเริ่มแรกผู้นำจำเป็นต้องใช้กระบวนการที่เน้นรางวัลทางวัตถุหรือการให้แรงจูงใจภายนอก เช่น การให้ผลประโยชน์ด้วยการเลื่อนค่าจ้างเงินเดือน เงินรางวัล เมื่อผู้ตามทำงานประสมผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจในตัวผู้ตามเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ระหว่าง ผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจึงอยู่ในฐานะที่เป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ตราบไคที่ผู้ตามสามารถสร้างผลสำเร็จของงานได้ตามเป้าหมาย ผู้นำมีหน้าที่ต้องให้การเสริมแรง ผลประโยชน์ ที่แลกเปลี่ยนกันในส่วนของผู้นำ คือ ผลสำเร็จของงานตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ใน ขณะที่ผลประโยชน์ของผู้ตามคือ รางวัลที่ผู้นำจัดสรรให้การทำงานขององค์กรจึงเป็นไปในลักษณะ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นวัฏจักร ส่วนในระยะต่อมาจึงเป็นการสร้าง แรงจูงใจด้วยสิ่งจูงใจภายในให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตามเนื่องจากการแลกเปลี่ยนในระยะแรกไม่สามารถ สร้างเจตคติทางบวกที่มีต่องานได้อย่างเหมาะสมเพราะตราบไคที่ผู้ตามทำงานเพราะเห็นประโยชน์ ส่วนตน หรือรางวัลที่จะได้จากการทำงานสำเร็จแล้วหากผู้นำไม่สามารถจัดสรรรางวัลที่เพียงพอ หรือเหมาะสม ตามที่ผู้ตามที่ต้องการแล้วผลงานก็จะลดลงมา ฉะนั้นผลงานจึงสัมพันธ์กับรางวัล ผลงานจะได้เพียงเท่าที่องค์กรกำหนดเป้าหมายไว้เท่านั้น ตลอดจนระดับความต้องการของมนุษย์ นั้นไม่มีที่สิ้นสุด จึงเป็นเรื่องยากที่ผู้นำจะตอบสนองความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุดนี้ได้ ดังนั้นเพื่อให้ ได้ผลงานที่สูงขึ้นและมีพัฒนาการอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง จึงต้องยกระดับจิตใจของผู้ตามให้สูงขึ้นสู่ การทำงานเพื่อความสำเร็วจึงเกิดความภาคภูมิใจยินดีต่อผลสำเร็จคือการเปลี่ยนสภาพผู้ตามให้มีเจตคติ ต่องานสูงขึ้น มีค่านิยมเชิงจริยธรรมต่อการทำงานผู้นำในลักษณะนี้จึงเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้วยเหตุนี้ทฤษฎีนี้จึงเชื่อว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะส่งเสริมแรงจูงใจภายในแก่ผู้ตาม (สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 170)

องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่มุ่งสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดในตัวผู้ตามผู้นำที่มี ลักษณะแบบเปลี่ยนสภาพจึงเริ่มต้นจากพฤติกรรมของผู้นำเป็นลำดับแรกโดยผู้นำพัฒนาตนเอง ให้มีค่านิยมจริยธรรมและอุดมการณ์ในการทำงานที่เข้มแข็งสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ได้ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าว สามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่ดี งามต่อองค์กรหรือต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตน พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพสามารถจำแนกออกได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจาก ผู้ตามด้วยความเต็มใจหรือมีความเสนาหา มีบารมีผู้ตามจึงยอมรับแบบอย่างจากผู้นำอย่างจริงจัง พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยการเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการปฏิบัติตนการแสดงบทบาทหน้าที่เข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้ผู้ตามเห็นอย่างสม่ำเสมอ
2. การสร้างแรงคลใจเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารเพื่อให้ผู้ตาม ทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามและองค์กรด้วยการสร้างแรงคลใจให้ยึดมั่นและ ร่วมมองการณ์ตามวิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ มีความเป็นผู้ประกอบการที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมโดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนเอง ค่านิยมเดิมของผู้นำหรือค่านิยมเดิมขององค์กร ที่เรียกกันว่ากระบวนการคิดใหม่ทำใหม่ ผู้นำสามารถกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ตามได้โดยการสร้างความรู้สึกที่ท้าทายให้เกิดขึ้นกับผู้ตามและให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกแก่ผู้ตาม

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการให้ความสนใจใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลจะช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าใจผู้ตามทั้งสภาพความต้องการ ระดับแรงจูงใจของผู้ตามแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง โดยผู้นำจะกำหนดตำแหน่งของตนให้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานหรือกลุ่มบุคคล อยู่ในระดับที่ใกล้ชิดหรือมีระดับเดียวกับทุกคนในทีมไม่ใช่อยู่ในลักษณะของเจ้านาย ซึ่งแสดงบทบาทเป็นที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาให้คำแนะนำและการช่วยเหลือ ผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น (สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 174-176)

### ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำเกิดขึ้นใน ค.ศ. 1989 โดย Manz and Sims (1989) เป็นผู้ค้นคว้า และชี้ให้เห็นว่าผู้นำเหนือผู้นำเป็นแนวคิดที่ล้ำลึกกว่าการศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยตัวผู้นำเองจะช่วยให้ผู้ตามหรือสมาชิกในองค์กร ได้พบความสามารถของตน โดยผู้นำจะสามารถเป็นผู้นำตนเองในการทำงานสู่จุดหมายปลายทางได้ ไม่ใช่สำเร็จโดยการนำหรือการสั่ง โดยตัวผู้นำเหมือนที่ผ่านมา ตัวอย่างผู้นำเหนือผู้นำ เช่น ครู และผู้สอนงาน ซึ่งไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ตามให้มีความสามารถ

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากภาวะผู้นำของผู้บริหารอาจไม่เพียงพอใน ยุคโลกาภิวัตน์ที่องค์กรต้องมีการแข่งขันช่วงชิงในการจัดการสมัยใหม่การจัดการความรู้การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในอดีตจะศึกษาหาปัจจัยและองค์ประกอบใดบ้างที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถหรือสร้างอิทธิพลให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เช่น ศึกษาคุณลักษณะพฤติกรรมกรรมการจัดการสถานการณ์ความสามารถพิเศษของผู้นำ เป็นต้น (กนกกรักษ์ สุวรรณ, 2557, หน้า 42) ยุคสมัยในศตวรรษที่ 21 องค์กรจึงมีรูปแบบที่หลากหลายได้แก่

1. องค์กรแนวราบ คือ รูปแบบขององค์กรที่ควบคุมจัดการอยู่ในระดับแนวนอน หรือ แนวระนาบการดูแลในองค์กรไม่ได้ขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ให้อำนาจการจัดการกับ หัวหน้าและผู้ร่วมงาน
2. องค์กรใช้โครงการเป็นฐาน คือ รูปแบบของทีมที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราว ขึ้นอยู่กับ การวางแผนงานองค์กรในช่วงเวลานั้น
3. องค์กรที่ใช้รูปแบบเครือข่าย คือ รูปแบบขององค์กรที่เกี่ยวกับเครือข่ายข้อมูลที่มีมา ของข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ต เครือข่ายคอมพิวเตอร์ใน องค์กร

การมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) โดยยึดหลักยุทธศาสตร์สองลักษณะ คือ ลักษณะแรกเน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่น ให้อำนาจสั่งเกิดด้วยตนเอง ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ พฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ฝึกฝนร่างกายและจิตใจให้ เข้มแข็ง ลักษณะที่สองเน้นทางด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน เช่น รู้จักการทำงานให้เกิด คุณค่าใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเองฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น (Manz & Sims, 1989, pp. 18-35)

#### กระบวนการพัฒนาผู้ตามให้มีคุณลักษณะของการนำตนเอง

กระบวนการที่ผู้นำควรใช้ในการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นผู้นำตนเอง มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การเป็นแบบอย่าง การที่จะทำให้อุบลคลมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมอย่างไร ผู้นำไม่ สามารถใช้การสั่งการ ให้ความรู้ หรือข้อเสนอแก่ผู้ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำจึงต้อง เป็นต้นแบบในสิ่งที่ตนเองคาดหวังให้ผู้ตามเป็น เช่น เมื่อผู้นำต้องการให้ผู้ตาม เป็นคนตรงต่อเวลา ผู้นำก็ต้องปฏิบัติให้เป็นคนตรงต่อเวลาให้ผู้ตามเห็น
2. แนะนำแนวทางที่เหมาะสม เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องเมื่อบุคลลยอมรับต่อพฤติกรรม ของ การนำตนเองแล้ว แต่ผู้ตามมักจะยังมีความรู้สึกกังวลต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ ผู้นำจึง ควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้แนวทาง และเป็นผู้แนะนำ ผู้นิเทศ และผู้ติดตามให้ความช่วยเหลือ ทำให้ ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตนเองอยู่เสมอ
3. พัฒนาการนำตนเองแบบค่อยเป็นค่อยไป การปลูกฝังให้บุคลลมีเจตคติเชิงบวก เกี่ยวกับการนำตนเองผู้นำควรทำการสังเกตประเมินพฤติกรรมของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบ ความก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสมควรให้รางวัล หรือแรงจูงใจโดยระยะแรกผู้นำใช้รางวัล เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน และค่อย ๆ เปลี่ยนรางวัลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับการนำตนเอง เช่น ผลสำเร็จของงานเกิดจากความเอาใจใส่ ความมุ่งมั่นและความทุ่ม



ตนเองให้ทำงานโดยอิสระได้ เป็นต้น

4. การกำหนดสถานการณ์ให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การนำตนเอง ในการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบสำคัญที่เป็นตัวส่งเสริม หรือสกัดกั้น คือ สถานการณ์ หากผู้นำสามารถปรับปรุงสถานการณ์ให้เหมาะสมได้ การเปลี่ยนแปลงก็ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น ซึ่งมีประเด็นพิจารณาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสถานการณ์ ได้แก่

4.1 ธรรมชาติของงาน ผู้นำควรพิจารณาทั้งทางด้านเทคโนโลยี รูปแบบการทำงานในอดีต และวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กรทั้งสิ้น

4.2 การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการตัดสินใจการแก้ไขปัญหาหรือกิจกรรมอื่น ๆ ดังนั้น ในกิจกรรมทั้งหลายจำเป็นต้องมีเวลาที่เพียงพอ แต่การตัดสินใจที่รวดเร็วเนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องเวลาการตัดสินใจที่จะดำเนินการโดยคน ๆ เดียวไม่มีเวลาพอที่จะใช้การตัดสินใจโดยทีมงานหรือองค์กรคณะบุคคลได้นั้น อาจทำให้ขาดประสิทธิผลได้

4.3 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ตามอย่างเต็มที่โดยตระหนักว่าผู้ตามในองค์กรคือสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กรและการพัฒนาผู้ตามคือการลงทุนเพื่ออนาคตที่ดีกว่าขององค์กรนั้น (สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 202-203)

#### ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ยุคสารสนเทศองค์กรหลาย ๆ องค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่เน้นการให้บริการหรือองค์กรที่เน้นผลกำไร แต่ยังมีองค์กรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดเป็นองค์กรที่บริการ โดยใช้ความรู้เป็นฐานเป็นองค์กรที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ โดยใช้ฐานความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสมซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ทำให้องค์กรทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่สร้างความท้าทายให้กับผู้เรียนให้หันมาสนใจและตระหนักในกิจกรรมทางวิชาการ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการยังไม่มีแนวทางหรือทิศทางที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่บริหารจัดการสถานศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในด้านการเรียนรู้ของนักเรียนและการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดความเป็นมืออาชีพซึ่งกิจกรรมดังกล่าวได้แก่การกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับคณะกรรมการกำกับติดตามงานให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการเรียนการสอน การพัฒนาครูให้มีความเป็นมืออาชีพการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้ตรงกับความต้องการของครูและนักเรียน (สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 269)

### รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาได้ให้นิยามภาวะผู้นำทางวิชาการในลักษณะที่เป็นคุณลักษณะพฤติกรรมและกระบวนการที่บุคคลใช้ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพในช่วงระหว่าง 20 ปีที่ผ่านมาได้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละรูปแบบมีองค์ประกอบด้านที่สอดคล้องกันและแตกต่างกันในบางประเด็นรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้ (สมุทพร ชำนาญ, 2559, หน้า 272)

### รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Hallinger and Murphy

Hallinger and Murphy (1986 cited in Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, pp. 3-4) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยมีองค์ประกอบ 3 ด้านคือ 1) กำหนดนิยามพันธกิจ 2) การบริหาร โปรแกรมการเรียนการสอน และ 3) การสนับสนุนบรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวกโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดนิยามพันธกิจ ประกอบด้วยภารกิจ 2 ด้าน ได้แก่
  - 1.1 การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียน
  - 1.2 การสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน
2. การบริหารโปรแกรมการเรียนการสอน ประกอบด้วยภารกิจ 3 ด้าน ได้แก่
  - 2.1 การนิเทศและการประเมินผลการสอน
  - 2.2 การประสานงานด้านหลักสูตร
  - 2.3 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน
3. การสนับสนุนบรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวกประกอบด้วยภารกิจ 6 ด้าน ได้แก่
  - 3.1 การควบคุมเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน
  - 3.2 การสนับสนุนในการพัฒนาไปสู่ความเป็นมืออาชีพของครู
  - 3.3 การธำรงรักษาวินัยทัศน์ของโรงเรียนให้อยู่ในระดับสูง
  - 3.4 การจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับครู
  - 3.5 การผลักดันด้านมาตรฐานทางวิชาการ
  - 3.6 การจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับนักเรียน

### รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Hallinger and Murphy

Hallinger and Murphy (1986 cited in Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p. 4) ได้สร้างรูปแบบของผู้นำทางวิชาการ ซึ่งมีองค์ประกอบจำนวน 4 ด้านได้แก่ 1) การพัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย 2) การบริหารในหน้าที่ที่เกี่ยวกับการผลิตทางการศึกษา 3) การสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้อาจารย์ 4) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย
  - 1.1 การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียน
  - 1.2 การสื่อสารด้านเป้าหมายของโรงเรียน
2. การบริหารในหน้าที่ที่เกี่ยวกับการผลิตทางการศึกษา
  - 2.1 การส่งเสริมการสอนที่มีคุณภาพ
  - 2.2 การนิเทศและการประเมินผลการสอน
  - 2.3 การจัดสรรและควบคุมกำหนดเวลาการสอน
  - 2.4 การประสานงานด้านหลักสูตร
  - 2.5 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน
3. การสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ
  - 3.1 การสร้างมาตรฐานและความคาดหวังในเชิงบวก
  - 3.2 การธำรงรักษาวิสัยทัศน์ให้อยู่ในระดับสูง
  - 3.3 การจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับครูและนักเรียน
  - 3.4 การสนับสนุนการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู
4. การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
  - 4.1 การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ
  - 4.2 การให้โอกาสแก่นักเรียนมีส่วนร่วมในสิ่งที่มีความสำคัญ
  - 4.3 การพัฒนาบุคลากรให้มีความร่วมมือและมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
  - 4.4 การระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน
  - 4.5 การเลือกเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน

รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Weber

Weber (1991 cited in Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p. 5) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยไม่ต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนแต่โรงเรียนก็จำเป็นต้องมีผู้นำ แม้ว่าในปัจจุบันครูและบุคลากรของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน จะมีความสามารถที่ปรากฏชัด แต่บุคลากรเหล่านี้ยังต้องการบุคคลที่เป็นจุดศูนย์รวมและให้การสนับสนุน ในด้านการสอนและการเรียนรู้ ภารกิจหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 5 ภารกิจ ได้แก่

1. การนิยามภารกิจของโรงเรียน
2. การบริหารหลักสูตรและการสอน
3. สามารถสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก

4. การสังเกตและปรับปรุงการสอน

5. การประเมินโครงการด้านการสอน

### **หลักการ ทฤษฎี และแนวทางการคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน**

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction)

ผู้นำหรือผู้บริหารส่วนใหญ่ จะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพด้วยการสร้างความรู้สึกรักให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมในทางบวกที่จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่านิยมชอบทำงาน มีความสุขและสนุกกับงาน โดยมีนักจิตวิทยาและนักวิชาการ ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

Good (1973 อ้างถึงใน อาคม เก่งบัญชา, 2553, หน้า 64) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึง คุณลักษณะ สภาวะ หรือระดับความรู้สึกพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความพอใจต่าง ๆ และทัศนคติที่บุคคลมีต่องาน

Apple white (1965 อ้างถึงใน กรองแก้ว สรนนท์, 2537, หน้า 13) ได้ให้คำจำกัดความของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความสุขที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้

Lock (1976, p. 1342 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541, หน้า 134) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นภาวะทางอารมณ์ ซึ่งเป็นผลจากการรับรู้ในผลงานหรือประสบการณ์ในงานของบุคคลหนึ่ง (สุวรรณ ภูติวิชัย, 2541, หน้า 12) กล่าวถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจในงานปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้ชอบหรือพึงพอใจที่ดีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตน ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยแรงกายแรงใจและสติปัญญาอย่างเต็มที่

บุญ โชค สุกคิด (2542, หน้า 18) กล่าวถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องาน เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งทางด้านวัตถุ และ จิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการทำให้บุคคลสามารถทำงานนั้นด้วยความเต็มใจเกิดประสิทธิภาพ งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุจินา ตรีโกศล (2543, หน้า 25) กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อการทำงาน อันเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติทางบวกต่อการทำงานและองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น ๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วยความเต็มใจ มีความกระตือรือร้น มีความเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจและสติปัญญาในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Herzberg and Snyderman (1993, p. 44 อ้างถึงใน สุมาลี วิทยรัตน์, 2543, หน้า 45) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึก นึกคิด หรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อ งานที่ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน อย่างเพียงพอ

Spector (2000, p. 197 อ้างถึงใน กานดา จันทรชัย, 2546, หน้า 79) ให้ความหมาย ความพึงพอใจในการทำงานปฏิบัติงานว่าเป็นทัศนคติที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่มี ต่องานของเขา หรือกล่าว อีกนัยหนึ่ง ความพึงพอใจในกาปฏิบัติงาน คือ ระดับความชอบที่มีต่อ ตัวพนักงานนั่นเอง

รัชดา สุทธิวุฒิกุล (2544, หน้า 27) กล่าวถึงความพอใจในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึก ความเต็มใจ และทัศนคติที่ดีของบุคคล ที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่เกิดจากการได้รับการ ตอบสนองความต้องการของบุคคล ทั้งทางด้านร่างกายและทางด้านจิตใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน ให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงาน

กานดา จันทรชัย (2546, หน้า 79) กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก

หนูนิล ศรีสมบัติ (2547, หน้า 5) กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทำที่ ของการแสดงออกต่อการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นการปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติเมื่อเห็นผลปฏิบัติงาน เป็นในด้านบวกหรือลบก็ได้ การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามหากผู้ปฏิบัติงานนั้น มีความพึงพอใจในงาน ก็จะทำให้ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อย่างกระตือรือร้น ผลของงานที่ปฏิบัติออกมาก็บรรลุผลตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้สรุปผล ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลากรที่ แสดงความรู้สึก ความเต็มใจและทัศนคติที่ดีที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งเกิดจากการตอบสนองความ ต้องการของบุคคลากร และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Gilmer (1967 อ้างถึงใน หนูนิล ศรีสมบัติ, 2547, หน้า 37-38) กล่าวถึง องค์ประกอบต่าง ของปัจจัยที่เอื้อต่อความพอใจในการทำงาน ไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) คือมั่นคงในการทำงาน และได้รับความเป็นธรรม จากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunity for advancement) คือ โอกาสที่จะได้เลื่อน ตำแหน่งในการทำงานที่สูงสุด
3. สถานที่ทำงานและการบริหาร (Company and management) คือ ความพึงพอใจที่มีต่อ สถานที่ทำงาน และการดำเนินการของสถาบัน

4. รายได้ (Wages) คือ เงินรายได้ประจำ และรายได้ที่หน่วยงานจ่ายตอบแทน
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspect of the job) คือ การได้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่ได้ทำงานตรงตามต้องการ
6. การนิเทศงาน (Supervision) คือ การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ถ้าการนิเทศงานไม่ดี ก็อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการย้ายงานหรือลาออกจากงาน
7. ลักษณะทางสังคม (Social aspects of the job) คือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น
8. สภาพการทำงาน (Working condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ
9. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การประสานงานต่าง ๆ
10. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ เงินค่าตอบแทนเมื่อออกจากงาน สวัสดิการที่อยู่อาศัย การบริการ การรักษาพยาบาล การบริการ การให้มีวันหยุดต่าง ๆ

MaClelland (1961, p. 43 อ้างถึงใน รัชดา สุทธิวรวิภูกุล, 2544, หน้า 28) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า บุคลากรมีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ให้สำเร็จล่วงหน้าได้ด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบผลสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อไม่ประสบความสำเร็จ
2. ความต้องการความผูกพัน เป็นความต้องการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น
3. ความต้องการมีอำนาจบารมี ได้แก่ ความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ต้องการควบคุมและให้ผู้อื่นทำตามผู้อื่นได้

จากแนวคิดดังกล่าว ได้มีการศึกษาซึ่งนักจิตวิทยา และนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กับทฤษฎีที่ผู้ใช้นิยมใช้คือหลักความต้องการของมนุษย์ (Human needs) และการจูงใจ (Motivation) การเสริมแรง (Reinforcement) และทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีอิทธิพลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

#### **ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory)**

Maslow (1954 อ้างถึงใน กานดา จันทรย์แย้ม, 2546, หน้า 60) ได้ให้ความคิดว่าการที่มนุษย์จะบรรลุความต้องการของตนเองได้ ต้องได้รับการตอบสนองในสองประการสำคัญ คือ กายภาพและจิตวิทยา ความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้น ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการทางกายภาพ สังคมและจิตวิทยา ซึ่งเรียกว่า Hierarchy of needs Maslow

ได้ตั้งสมมติฐานความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า

1. คนมีความต้องการอยู่เสมอและความต้องการนั้นไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป
3. ความต้องการของคนจะเรียงตามลำดับความสำคัญ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในลำดับต่อมาจะเกิดขึ้นทันที

Maslow ได้ศึกษาความต้องการของมนุษย์และถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในการพัฒนาองค์การ โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น เป็นพื้นฐานสำหรับจัดโปรแกรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือโครงการคุณภาพชีวิตของบุคลากรองค์การสามารถใช้ปัจจัยจูงใจตามลำดับความต้องการของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีสองปัจจัยเฮอริชเบอร์ก

ทฤษฎีสองปัจจัยเฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg) ได้เสนอทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัย (Motivation-hygiene theory) หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ซึ่งทฤษฎีมีลักษณะใกล้เคียงกับทฤษฎี Maslow ที่มุ่งเน้นบรรยากาศการทำงานและบรรยากาศสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติการและมีกำลังใจปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยเป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม (Herzberg, Meaner, & Snyderman, 1993, pp. 59-83 อ้างถึงใน รัชดา สุทธิวรวิฑูรย์, 2544, หน้า 31-32)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติการเกิดความพอใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากมีแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงานและเกี่ยวข้องกับเรื่องของงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาเจตคติทางด้านบวกและการจูงใจที่แท้จริง ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ รู้จักการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความพึงพอใจในผลงานนั้นอย่างยิ่ง

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังเพียงผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องมีการตรวจตราหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคลากรในองค์กร มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) หรือ ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance factor) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจและการปฏิบัติงานที่ไม่ดีเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การจัดและบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และเป้าหมายของสถานศึกษา

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) หมายถึง ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็น กิริยา ท่าทาง หรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.4 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น รวมไปถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ ที่องค์การจกเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2.5 สถานการณ์อาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือทางสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.6 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลต้องย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจในการทำงานในที่ใหม่

2.7 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

2.8 สภาพการทำงาน (Working condition) สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ

2.9 วิธีการบังคับบัญชา (Supervision technical) หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บริหารในการจัดการ



จากการค้นพบของ Herzberg (1993 อ้างถึงใน กานดา จันทร์เข้ม, 2546, หน้า 66) ได้กล่าวถึง ปัจจัยค่าจูงใจที่มีขึ้นเพื่อสร้างบรรยากาศแวดล้อม บำรุงจิตใจผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากไม่ได้จัดให้มีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานอาจจะรู้สึกผิดปกติและเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการปฏิบัติงานซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ ส่วนปัจจัยจูงใจที่มีขึ้นเพื่อสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานกระตุ้นแรงจูงใจให้การทำงานยิ่งขึ้น ดังนั้นถ้าหากผู้บริหารต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจเพื่อให้ผลงานมีคุณภาพสูง ควรจะจัดให้มีปัจจัยที่จูงใจอย่างเหมาะสม แต่บางครั้ง ผู้บริหารไม่สามารถจัดปัจจัยจูงใจให้ได้ก็สามารจัดปัจจัยค่าจูงใจหรือปัจจัยอนามัยเพื่อบำรุงรักษามิให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

#### พื้นฐานทางพฤติกรรมของบุคคลกับการปฏิบัติงาน

นักจิตวิทยาได้ศึกษา ปัจจัยพื้นฐานเกี่ยวกับ พฤติกรรมของบุคคล เพื่อที่จะนำไปอธิบาย พฤติกรรมการทำงานได้กำหนด คุณลักษณะของบุคคล ทั้งในเชิงกายภาพและจิตวิทยานั้นมาจาก ปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม (กันยา สุวรรณแสง, 2538, หน้า 76) โดยทั้งสองปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดบุคลิกลักษณะของบุคคล มีความแตกต่างกันทำให้บุคคลมี พฤติกรรมตอบโต้ต่อสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ไปตามคุณลักษณะ หรือสัภาพของตน โดยพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากสายโลหิต ตั้งแต่ลำดับชั้นของบรรพบุรุษมาสู่ลูกหลาน โดยผ่านการสืบพันธุ์ (จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์, 2532, หน้า 15) ทำให้บุคคลมีลักษณะต่าง ๆ แตกต่างกัน ส่วนสิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการอินทรีย์ที่นอกเหนือไปจาก อิทธิพลของพันธุกรรม (สุชา จันทร์เอม, 2539, หน้า 69) ทำให้คนต่างกันไปทั้งด้านลักษณะนิสัย ค่านิยม ความรู้สึก การศึกษา ความสนใจ พันธุกรรมจะมีอิทธิพล ระยะของการเจริญเติบโตแต่เมื่อ บุคคลเจริญวัยขึ้น พันธุกรรมจะลดบทบาทลง และสิ่งแวดล้อมจะเพิ่มบทบาทมากขึ้น โดยที่ องค์ประกอบของพันธุกรรม จะปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา พันธุกรรมเป็นตัวกำหนด ระดับความสูงที่สุดที่เรียกว่า ระดับเพดานของสติปัญญา และระดับความรู้หรือทักษะที่สามารถจะมีความรับได้

#### แนวคิดการบริหารเชิงพุทธ

การบริหารกับความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำไม่สามารถแยกขาดจากกันได้โดยสิ้นเชิง หรืออาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสูงสุดของงานบริหาร กล่าวคือ การบริหารจะเน้น การสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนการนำเป็นเรื่อง ของอำนาจอิทธิพลทำให้เกิดแรงบันดาลใจ และจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และ วัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่โดยทั่วไปแล้วผู้นำมักจะละเลยความเกี่ยวข้องของทั้งสองส่วนนี้ จึงทำให้

มักเกิดปัญหาในการบริหารงาน เช่น ผู้นำบางคนมีวิสัยทัศน์ดีแต่ขาดความสามารถในการสร้างทีมงาน ในขณะที่ผู้นำอีกคนอาจเก่งเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่น แต่ขาดวิสัยทัศน์ เป็นต้น โดยปกติแล้วปัญหาของการทำงานเป็นทีมมักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างกันของคนในทีม ดังนั้นในฐานะผู้สร้างทีมงานต้องพยายามลดแรงเสียดทานที่ขัดขวางการทำงานเป็นทีม โดยต้องยอมรับว่าสิ่งที่ช่วยเสริมเติมเต็มความแข็งแกร่งของทีมคือความแตกต่างที่มีอยู่ในทีม ไม่จำเป็นต้องทำให้ทุกคนในทีมเหมือนกัน แต่ควรใช้ความแตกต่างเป็นจุดแข็ง โดยแบ่งงานกันทำให้สอดคล้องความรู้ความสามารถ ความเต็มใจหรือความถนัดของแต่ละคนเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เมื่อสมาชิกทีมงานให้ความยอมรับนับถือต่อกันแล้วความแตกต่างของแต่ละคนจะกลายเป็นพลังเสริมเพิ่มจากปกติ หรือการประสานพลัง (Synergy) ทำให้การทำงานเป็นทีมเพิ่มความแข็งแกร่งและเพิ่มผลงานมากยิ่งขึ้น หน้าที่แรกของผู้นาจึงเป็นการทำให้บุคลากรหรือสมาชิกแต่ละคนให้ความยอมรับนับถือต่อกันและสร้างทีมงานให้ใช้จุดแข็งมากเพิ่มผลผลิตพร้อมกับช่วยขจัดจุดอ่อนที่มีให้หมดไป แต่โดยทั่วไปผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะมุ่งทำเพียงการยกระดับการทำงานของสมาชิกที่เป็นผู้ผลิตหรือผู้ปฏิบัติให้มีผลงานมากขึ้น ในขณะที่ผู้ผลิตก็จะมึบหนาทในการลงมือทำงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่าที่จำเป็นเพื่อให้เกิดผลงานขึ้นเท่านั้น โดยละเลยหรือให้ความสนใจในการนำค่าน้ำน้อยจึงส่งผลต่อประสิทธิผลของงานในที่สุด

จากหลักธรรมของพระพุทธศาสนาจะเห็นได้ว่าเน้นที่วิธีการปฏิบัติ ขณะเดียวกันพระพุทธศาสนากับคนไทยยังมีความผูกพันกันมานานไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติไทยที่มีความเจริญมั่นคงในประเทศไทยยิ่งกว่าที่ไหนในโลก ฉะนั้นหลักธรรมของพระพุทธศาสนาจึงเป็นที่มาของขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต ทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ทำให้อิทธิพลต่อวิถีชีวิตจิตใจของคนไทย จึงนำมาใช้ในการบริหารจัดการภายใต้แนวทางปฏิบัติที่เรียกว่าทางสายกลาง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทั้งกาย วาจา ใจ สมานธิ หรือปัญญาที่สามารถนำประยุกต์ใช้หรือบูรณาการกับการบริหารงานทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจได้อย่างลงตัว (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2559)

ในปัจจุบันการบริหารงานหรือการจัดการองค์การมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยม หรือบริโภคนิยมที่แสวงกำไร และมีการแข่งขัน เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงาน และการพัฒนาองค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมายจึงมีหลักการบริหารสมัยใหม่เข้ามาเป็นกลยุทธ์หรือหลักการในการบริหารจัดการ ทำให้นักวิชาการทางตะวันตกหันมาสนใจหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาโดยผสมผสานและประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารจัดการ ทั้งนี้เนื่องจากการที่จะใช้หลักการ วิธีการหรือเทคนิคของนักวิชาการตะวันตกที่พัฒนามาอย่างต่อเนื่องนั้นยังเป็นหลักการที่ยังยึดกับวัตถุ

จึงทำให้มีทั้งผู้แพ้และผู้ชนะ เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งหวังกำไร และการแข่งขัน แต่หลักกรรมทางพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นศาสตร์แห่งการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและดำรงความเป็นมนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกันโดยสันติสุข จะเริ่มต้นและให้ความสำคัญกับตัวบุคคลก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักกรรมในการนำนั้นผู้นำจะต้องเป็นคนดี มีศิลปะในการนำ การเป็นแบบอย่าง การให้ความรักเมตตาการรับใช้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะนำไปสู่ “คนก็สำราญงานก็สำเร็จ” โดยคำนึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่าในสังคมมนุษย์ หรือปัจจัยแห่งสังคมในกระบวนการอาศัยซึ่งกันและกัน การพิจารณาด้วยเหตุด้วยผล รู้จักโลก รู้จักธรรมชาติ เพราะมนุษย์เท่านั้นที่จะเป็นผู้ที่บริหารจัดการองค์กรที่ดีได้ การที่ผู้บริหารจะนำหลักการบริหารและความเป็นผู้นำเชิงพุทธเข้ามาบูรณาการให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบันจึงถือได้ว่าเป็นแนวทางใหม่หรือเข้าสู่มิติของการบริหารงานที่ยั่งยืน มีความมั่นคงและสร้างความเป็นธรรมต่อบุคคลหรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างชาญฉลาด สามารถสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการบริหารงานอย่างยั่งยืนและมั่นคง รวมทั้งจะเป็นหลักการของนักบริหารในการบริหารจัดการองค์กรของตนอย่างมีระบบ โดยที่ยังมีคุณธรรมมาประกอบในการพิจารณาบริหารจัดการอีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นจะเห็นว่าหลักการบริหารงานตะวันตกกับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์สามารถบูรณาการรวมเข้ากันได้และเป็นแนวทางที่มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารสมัยใหม่ได้อย่างเหลือเชื่อ ถึงแม้ว่าจะเป็นหลักธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าจะมีมากกว่าสองพันห้าร้อยกว่าปีมาแล้วก็ตาม (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย (ผาสุโก), 2558)

### การบริหารเชิงพุทธ

ท่ามกลางความไม่เสถียรภาพของรัฐบาล ปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองและแก้ปัญหาเศรษฐกิจที่รุนแรงไว้ วิธีคิดของผู้นำนั้นมีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและความเป็นไปขององค์กรอย่างมาก การบริหารงานเชิงพุทธ เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะชี้ทางสว่างให้กับนักบริหารองค์กรยุคใหม่อย่างน่าสนใจในหลายประเด็นซึ่งล้วนแต่เป็นเกร็ดสำคัญที่สามารถนำองค์กรมาประยุกต์ใช้งานได้ทั้งสิ้น เนื่องจากการบริหารเป็นการดำเนินกิจการให้สำเร็จด้วยความร่วมมือกับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นกิจการเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ กิจการบ้านเมือง กิจกรรมทางศาสนา หรือกิจการในครอบครัวก็อยู่ภายใต้หลักการเดียวกัน ฉะนั้นการบริหารจึงเกี่ยวข้องกับทุกกิจการ ดังมีสาระสำคัญเกี่ยวกับความหมายแนวคิดและทฤษฎีการบริหารเชิงพุทธ

การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารคือการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม จากการประมวลแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารดังกล่าว มีสาระสำคัญได้ 5 ประการ ดังนี้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย (ผาสุโก), 2558, หน้า 58)

ประการที่ 1 เน้นกระบวนการทำงานร่วมกัน ของบุคคลเป็นกลุ่มและมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนเฉพาะของการทำงานนั้น กล่าวคือ เป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ประกอบกิจกรรมร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้บริบทปัจจัยป้อนเข้า ทรัพยากรทางการบริหาร และหน้าที่ทางการบริหาร

ประการที่ 2 มองการบริหารในลักษณะของ ทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยปัจจัยนำเข้าพื้นฐานในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และข้อมูลสารสนเทศ

ประการที่ 3 เน้นหน้าที่ทางการบริหาร เป็นการให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ทั้งในเรื่องการวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุมและมีการปฏิสัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน โดยการใช้การสื่อสารซึ่งถือว่าเป็นลมหายใจขององค์การเป็นเครื่องมือเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมกลุ่มตามหน้าที่นำไปสู่การตัดสินใจสั่งการเพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงาน ไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้

ประการที่ 4 เน้นให้ความสำคัญของผลสำเร็จของการดำเนินงาน ทั้งในด้านการบรรลุเป้าหมายผลผลิต และบริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประการที่ 5 เป็นการตัดสินใจและศิลปะในการทำงานขององค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะแทรกอยู่ทุกระบวนการการบริหารจึงเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศอย่างพอเพียงและใช้ศิลปะในการสื่อสาร กระตุ้นจูงใจ กำกับติดตามเพื่อให้บุคคลอื่น ๆ ตั้งใจและเต็มใจในการทำงานเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายนั่นเอง

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, 2549, หน้า 3) ในทางพระพุทธศาสนาโดยมองว่าการบริหารเป็นการทำงานให้สำเร็จโดยการอาศัยคนอื่น ในทางพระพุทธศาสนา คำว่า “บริหาร” ตรงกับภาษาบาลีว่า “ปริหร” เป็นคำแสดงความหมายถึง ลักษณะของการปกครองว่าเป็นการนำสังคมหรือหมู่คณะให้ดำเนินไปโดยสมบูรณ์ นำหมู่คณะไปพร้อมกัน “ปริหร” อาจบ่งถึงความหมายที่ว่า การแบ่งงาน การกระจายอำนาจหรือการที่สมาชิกในสังคมมีส่วนร่วมในการปกครองหมู่คณะก็ได้ ในพระไตรปิฎกมักจะใช้คำว่า “ปริหร” กับกลุ่มสังคม เช่น “อหิกขุสงฆ์ ปริหริสฺสามิ” เราจักปกครองภิกษุสงฆ์ เป็นต้น ในขณะที่ “พุทธ” ตามภาษาบาลี แปลว่า “ผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน” หมายถึง บุคคลผู้ตรัสรู้หรือวัย 4 แล้วอย่างถ่องแท้ กล่าวคือ ผู้รู้ ได้แก่ ฐาในสิ่งที่ควรรู้ ไม่จำเป็นต้องรู้ทั้งหมด มิเช่นนั้นจะเป็น “ความรู้เท่าหัวเอาตัวไม่รอด” สิ่งที่เป็นคือต้องรู้ในสิ่งที่จะต้องรู้ในสิ่งที่ทำงานอย่างแท้จริง และต้องมีสิ่งควบคุมความรู้ เพื่อป้องกันการนำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่มีขอบ การรู้ต้องรู้ที่ถูกต้อง ไม่รู้อย่างหลับ เช่นทางไสยศาสตร์ ต้องรู้ว่าต้องพึงตนเอง พึงธรรมะ มาใช้ในการบริหารในการทำงาน พระพุทธเจ้าเน้น ต้องพึงตนเอง ต้องปฏิบัติด้วยตนเอง

และแก้ไขความผิด แก้ไขข้อบกพร่องด้วยตนเอง ผู้ต้น ได้แก่ ต้นจากหลับ ทั้งทางโลกและทางธรรม ผู้เบิกบาน ได้แก่ มีความเมตตากรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก ไม่มียึดตัวกูเป็นหลัก และไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งจะเห็นว่าหลักการเชิงพุทธ คือ ทุกปัญหาที่พบ จะไม่ทุกข์ ไม่ท้อถอย ไม่ผิดหวังต่อความผิดพลาด มีข้อผิดพลาดก็เอามาแก้ไขโดยไม่ทุกข์ ซึ่งการบริหารเชิงพุทธนั้นจะต้องนำหลักธรรมหลาย ๆ ประการมาประยุกต์ใช้ ซึ่งพระพุทธเจ้าท่านได้ตรัสสอนไว้ดีแล้วหากผู้บริหารคนใดสามารถนำไปปฏิบัติได้ชีวิตก็จะมีแต่ความรุ่งเรืองและความสงบสุข (พระมหาภูติชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), 2551) นอกจากนี้ การบริหารเชิงพุทธเป็นความพยายามในการนำเอาหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์กับวิชาสมัยใหม่ ทั้งนี้ เพราะพุทธธรรมเป็นแนวปฏิบัติที่สูงกว่าความรู้สมัยใหม่ ๆ พุทธธรรมจึงสามารถครอบคลุมทั้งวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ได้ทั้งหมด (สัญญาวิวัฒน์ และชาย สัญญาวิวัฒน์, 2550, หน้า 1)

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่าพุทธคือ ผู้รู้ หมายถึง รู้แจ้งเห็นจริงในชีวิตและในโลก ผู้ต้น หมายถึง ต้นจากความไม่รู้หรือความโง่ ผู้เบิกบาน หมายถึง สดชื่นหรือไม่ทุกข์ ดังนั้น การบริหารเชิงพุทธจึงเป็นการบริหารอย่างผู้รู้ ผู้ต้น และผู้เบิกบาน กล่าวคือ เป็นการบริหารด้วยความพอดี ความไม่เห็นแก่ตัว ทำแล้วได้ประโยชน์ ใช้สติปัญญาในการบริหาร อิงหลักธรรม วิเคราะห์วิจัยเป็นขั้นเป็นตอนไม่มีทุกข์ในทุกขั้นตอนการทำงาน ใช้สติปัญญาเมื่อเกิดความผิดพลาด จึงต้องบริหารด้วยสติปัญญา ด้วยความไม่เห็นแก่ตัว ไม่บริหารด้วยตัณหากิเลส หรือความอยากได้ หลักการแบบพุทธ คือ ทุกปัญหาที่พบ จะไม่ทุกข์ ไม่ท้อถอย ไม่ผิดหวังต่อความผิดพลาด มีข้อผิดพลาดก็เอามาแก้ไข โดยไม่ทุกข์ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างมีความสุข จึงอาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงพุทธ (Buddhistn ways management) หรือ พุทธวิธีบริหาร (Buddhistn style in management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานตามหน้าที่ทางการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรอย่างผู้รู้ ผู้ต้น ผู้เบิกบานโดยการนำเอาหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ นั่นเอง

#### **แนวคิดและวิธีการบริหารเชิงพุทธ**

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2559, หน้า 3-5) มองว่าการบริหารเป็นการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) ซึ่งเมื่อพิจารณาตามนิยามดังกล่าว การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาครั้งแรกแก่ปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้น เมื่อมีพระสงฆ์ขึ้นเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์ วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อมาถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 2,500 ปี เป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษา

เรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านี้ก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร การศึกษาพุทธวิธีบริหารหรือ การบริหารเชิงพุทธจะใช้กรอบหน้าที่ (Function) ในการบริหารของนักบริหารที่มีอยู่ 5 ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC กล่าวคือ

P: Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบันเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางที่ดีขององค์กร

O: Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของ สมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S: Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

D: Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการ วางแผนผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C: Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงาน ภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

จะเห็นว่าเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่กล่าวถึงการบริหารจัดการเป็นคำสอนของ องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ยังทันสมัยอยู่จนถึงปัจจุบันและในอนาคต หลักการบริหาร เชิงพุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณค่ามากกว่า 2,500 กว่าปี เป็น แนวทางที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถต้องสนองตอบต่อระบบทุนนิยมที่เน้น การแข่งขันและสร้างผลกำไร พระพุทธศาสนาได้อธิบายความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการ เกี่ยวข้องกับคนและสิ่งแวดล้อมโดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่า หลักคำสอนทาง พระพุทธศาสนาเป็นธรรมเนียมไม่ขัดแย้งกับศาสตร์ใด ๆ สามารถประยุกต์เข้ากับศาสตร์ต่าง ๆ ได้ อย่างกลมกลืน ดังนั้น หากผู้บริหารจะนำหลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์เข้ามาประกอบหรือ บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ถือว่าเป็นแนวทางของการเข้าสู่มิติของการบริหารที่ยั่งยืน มีความมั่นคง และสร้างความเป็นธรรมต่อบุคคล หรือสังคมที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังสามารถสร้าง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการบริหารงานอย่างยั่งยืนและมั่นคงรวมทั้งจะเป็นหลักการของ นักบริหารในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีระบบ โดยที่ยังมีคุณธรรมมาประกอบในการบริหาร จัดการด้วย

นอกจากนี้ในความเป็นจริงทางพระพุทธศาสนามีระบบในการบริหารจัดการ 3 ประเภท อยู่ก่อนแล้ว เมื่อพระพุทธเจ้าทรงนำมาแสดงรวมกันทรงต้องการให้เกิดผลในทางที่พึงประสงค์ใน การบริหารจัดการ คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์สามารถเกื้อกูลแก่คนเป็นจำนวนมาก โดยส่วนรวม

ได้รับความสุขจากการบริหารการจัดการนั้น จึงทรงแสดงหลักการบริหารจัดการใน 3 แนวทางตามหลักของพระพุทธศาสนาที่ในความจริงก็คือ ธรรมาภิบาลหรือธรรมรัฐ การบริหารการจัดการในโลกย่อมเป็นไปตามกระแสกุศลธรรมหรืออกุศลกรรมเท่านั้น เพียงแต่มีความเข้มข้นของกิเลสและธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งหากใจผู้บริหารจัดการมากไปด้วยกิเลส การบริหารจัดการก็จะมากไปด้วยอารมณ์รักชัง ในทางตรงกันข้ามหากใจของเขามากด้วยธรรมะ การบริหารจัดการก็จะมากไปด้วยเหตุผลมีความเมตตาในตัวตน มีความรอบรู้แจ่มแจ้งชัดเจนในภารกิจที่จะต้องทำหรือปฏิบัติต่อคน

### แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธ

จากการศึกษาประเด็นในเรื่องภาวะผู้นำในทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในหลักฐานและเอกสารหรือคัมภีร์ที่สำคัญทางพระพุทธศาสนามาทั้งหมดเราจะพบว่า พระพุทธศาสนาถือได้ว่าเป็นอีกศาสนาหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำเอาไว้โดยเห็นว่าในสังคมทุกสังคมนั้นจะต้องมีบุคคลที่เกิดมาเพื่อทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นหรือมาเป็นผู้นำผู้อื่นอยู่เสมอ (พระเทพปริยัติเมธี (สฤยงค์สิริโร), 2553, หน้า 41) ในยุคปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางการเมือง ปัญหาทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นภายในประเทศนั้นหรือนอกประเทศ เกิดจากสาเหตุหลายปัจจัย ในฐานะประชากรคนหนึ่งที่อยู่ภายในโลกใบนี้ และประเทศไปให้เจริญรุ่งเรืองนั้นก็ขึ้นอยู่กับผู้นำประเทศว่าจะบริหารประเทศไปในทิศทางใด มีหลักการบริหารอย่างไร ประเทศไทยนั้นประชาชนส่วนมากนับถือพระพุทธศาสนา การนำหลักทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารปกครองนั้นควรต้องมีเป็นอย่างยิ่งในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2540, หน้า 6-7) ได้อธิบายว่า พระพุทธเจ้าทรงมีลักษณะเด่นของความเป็นผู้นำ ได้แก่ ความเป็นกัลยาณมิตรของมวลมนุษยชาติเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย คือ พ้นทุกข์หรือสภาพที่เป็นปัญหา ดังพุทธพจน์ว่า “เราเป็นกัลยาณมิตรของสัตว์ทั้งหลายอาศัยเราผู้เป็นกัลยาณมิตรสัตว์ทั้งหลายก็พ้นไปได้จากทุกข์ทั้งปวง” คำว่า “กัลยาณมิตร” ก็คือคนดีหรือเพื่อนที่ดี ซึ่งจะต้องมีคุณธรรมและความรู้อย่างเพียงพอเป็นแบบอย่างทำให้ผู้ตามเกิดศรัทธาในตัวผู้นำมีความพอใจ เต็มใจและอยากจะร่วมไปด้วย ความเป็นผู้มีความรู้ความสามารถแนะนำวิธีที่ถูกต้องให้คนอื่นปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดหมายหรือพ้นจากปัญหาด้วยตนเอง และมีความสามารถพัฒนาคนอื่นด้วยการให้ศึกษาเรียนรู้หรือฝึกฝนตนเอง จนกระทั่งสามารถที่จะข้ามพ้นความทุกข์หรือปัญหาไปถึงจนถึงจุดหมายได้ในที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำจะคอยกระตุ้นจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมแล้ว จึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่งที่จะยัง

ประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามจนเกิดความร่วมมือปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

อย่างไรก็ดี ผู้นำที่พึงประสงค์จะต้องถูกยกย่อง ขอมรับ ศรัทธา นับถือจากหมู่ชนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และมั่นคงตลอดไป ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลในการที่จะจูงใจให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรด้วยความเต็มใจ เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ แต่สังคมมนุษย์ในวิกฤตของโลก โลกาภิวัดน์ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนและต่อเนื่องจากพฤติกรรมที่ไร้จริยธรรมในทุกระดับของสังคมโลก ทุกคนได้รับผลกระทบจากวิกฤติของโลก โลกาภิวัดน์ทั้งในระดับครอบครัวหรือแม้กระทั่งผู้มีอำนาจทั่วโลก กล่าวได้ว่าเป็นช่วงที่ยากอย่างยิ่งที่จะค้นพบผู้มีจริยธรรม ในทำนองเดียวกันภาวะผู้นำในเชิงจริยธรรมก็มีความเชื่อมโยงกับความสำเร็จของคุณภาพภายในองค์กร องค์กรต้องการวัฒนธรรมด้านจริยธรรมเพื่อให้งานเกิดความสำเร็จอย่างแท้จริง คุณธรรมจริยธรรมที่ดีควรมีกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อคุณภาพที่ยั่งยืนในระยะยาว ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดและเป็นตัวแปรสำคัญสำหรับความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร ในขณะเดียวกัน “ผู้นำ” ในทางพระพุทธศาสนาตรงกับคำว่า “นายก” แปลว่าผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นหัวหน้ามหาชน หรือผู้ที่มหาชนพอใจในบทบาทการเป็นผู้นำ หรือผู้ที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการดำเนินรอยตาม หรือผู้ที่อำนวยความสะดวกให้การทำงานประสบความสำเร็จและทุกคนพอใจ อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นและผู้อื่นอยากดำเนินตาม ส่วนภาวะผู้นำตรงกับคำว่า “นายกภาวะ (นา-ยะ-กะ-พา-วะ)” แปลว่า คุณสมบัติที่ทำให้เป็นผู้นำ คุณสมบัติที่ทำให้เป็นผู้นำเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” ซึ่งการบางคุณสมบัติก็เป็นสิ่งที่มีติดตัวมาแต่เกิด เช่น หน้าตา ผิวพรรณวรรณะ บุคลิกภาพ ปฏิภาณในการตัดสินใจ วาทศิลป์ เป็นต้น แต่บางอย่างก็สามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ในภายหลังโดยการศึกษา ฝึกหัด ปฏิบัติจนกลายเป็นความโดดเด่นเฉพาะตัว ซึ่งคุณสมบัติที่ก่อให้เกิด “ภาวะผู้นำ” นั้นประกอบด้วยคุณสมบัติ 4 ประการ คือ คุณสมบัติพื้นฐาน คุณสมบัติพิเศษ คุณสมบัติเฉพาะ และคุณสมบัติทั่วไป (พระมหาวิฑูริชัย (ว.วชิรเมธี), 2552)

กรณีในทางพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติสำหรับนักบริหารหรือนักปกครองที่มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองหมู่คณะบริหารกิจการของหมู่คณะหรือประเทศชาติไว้อย่างมากมายเพื่อให้ผู้ปกครองหรือผู้บริหารนั้นได้ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนและประเทศชาติอย่างแท้จริง พระพุทธเจ้าทรงเน้นถึงความสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้บริหารเป็นอย่างมาก ว่าจะต้องประพฤติให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นหลักในการบริหารตามแนวพุทธศาสนาเมื่อเข้าใจเป้าหมายของการทำงานและความสุขที่เกิดจาก



ความสำเร็จของงาน ตลอดจนรู้ปัญหาอุปสรรคของการทำงานแล้ว ควรจะต้องรู้หลักและวิธีการที่จะทำให้งานมีความมั่นคง จะต้องรู้วิธีการครองตน การครองคน และการครองงาน ตามหลักการต่อไปนี้

**การครองตน** คือ การรู้จักตนเอง คนเราต้องมีเป้าหมายในชีวิตที่แน่นอน เรียกว่าเป้าหมายแห่งตน รู้จักควบคุมหรือมีวินัยแห่งตน หมายความว่า ทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเองการครองตนที่ดี ควรใช้หลักธรรมศีล 5 ประพฤติปฏิบัติ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และพระมหาสมัย (ผาสุโก), 2558)

ศีล 5 เป็นเครื่องบ่งชี้ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ โดยสามารถแบ่งการประพฤติปฏิบัติได้เป็น 5 ข้อที่สามารถจำแนกความเป็นมนุษย์และสัตว์ได้อย่างชัดเจนได้ดังต่อไปนี้

ข้อที่ 1 ตั้งใจงดเว้นจากการฆ่าสัตว์ ซึ่งโดยปกติของมนุษย์แล้วจะไม่ฆ่าแกงกันเอง นั่นเป็นสิ่งที่มนุษย์มีความแตกต่างจากสัตว์ อาทิ เสือ หรือสิงโต ที่เวลาหิวก็จะไล่ล่าสัตว์อื่นเพื่อนำมาเป็นอาหารทันที นั่นจึงทำให้เราสามารถแบ่งแยกความแตกต่างระหว่างคนกับสัตว์ได้อย่างชัดเจน

ข้อที่ 2 ตั้งใจงดเว้นจากการลักขโมย โดยปกติของมนุษย์แล้วจะไม่ลักขโมย หรือลักทรัพย์สินของใคร ไม่ว่าสิ่งนั้นจะเป็นรูปธรรมจับต้องได้ หรือสิ่งที่เป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ เพราะมนุษย์มีความรอบรู้ในเรื่องของ กรรมสิทธิ์ ว่านั่นของเรา ว่านี่ของเรา แต่กับสัตว์เดียรัจฉานนั้นไม่รู้ยกตัวอย่าง เวลาที่สุนัขกำลังเห็นแมวกินปลาอยู่ ถ้ามันมีความคิดที่อยากได้มันก็จะเข้าไปแย่งเลยทันที ฉะนั้น ถ้าใครลักขโมย หรือจี้ปล้นทรัพย์สินของคนอื่นก็แสดงว่าศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของเขาได้สูญเสียไปแล้ว

ข้อที่ 3 ตั้งใจงดเว้นจากการประพฤติดินในกาม มนุษย์เป็นผู้ที่รู้จักควบคุมความต้องการของตัวเอง รู้ถูกผิด รู้ว่าอะไรควร อะไรไม่ควร ซึ่งแตกต่างจากสัตว์ อาทิ เมื่อสุนัขเพศผู้ถึงคราวที่ฮอร์โมนเพศทำงาน มันจะเข้าไปกัดเพื่อแย่งตัวเมียจากตัวผู้ตัวอื่น แต่มนุษย์ปกติกลับไม่ประพฤติดังนั้น

ข้อที่ 4 ตั้งใจงดเว้นจากการพูดเท็จ พูดคำหยาบ คำส่อเสียด เพ้อเจ้อ โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วจะไม่หลอกหลวง และเบียดเบียนซึ่งกันและกันด้วยวาจา หรือคำพูด ซึ่งแตกต่างจากสัตว์ อาทิ สุนัขที่อยู่ในบ้าน เมื่อมีสุนัขตัวอื่น หรือมนุษย์คนอื่นเดินผ่านมา มันจะส่งเสียงเห่าในทันที แต่มนุษย์เราโดยปกติไม่ได้เป็นเช่นนั้น ที่อยู่ดี ๆ เราจะด่า หรือว่าใครโดยไม่มีเหตุอันสมควร

ข้อที่ 5 ตั้งใจงดเว้นจากดื่มสุรา: ตามปกติ สัตว์ใหญ่ก็มีพลังกำลังมากกว่ามนุษย์ แต่มันบังคับทิศทางเคลื่อนที่ไม่ค่อยได้ เพราะไม่มีสติสำหรับควบคุม ดังนั้น สัตว์จึงไม่สามารถเป็นกำลังกายที่เกิดเป็นคุณงามความดี หรือการช่วยเหลือผู้อื่นได้ ผิดกันกับมนุษย์ มนุษย์มีสติสัมปชัญญะที่จะควบคุมการกระทำของตัวเอง ทำให้สามารถนำพลังกำลัง หรือกำลังกายที่เรา

เพื่อช่วยเหลือผู้อื่น หรือกระทำคุณงามความดีได้อย่างมากมาย แต่เมื่อใดที่มีมนุษย์ดั่งมูรธา หรือของมีเงินเข้ามาไป ก็จะทำให้ตนเองนั้นขาดสติ ขาดความยับยั้งชั่งใจจนก่อให้เกิดการประพฤตินในสิ่งที่ไม่ควรทำได้ สติข้อที่ 5 นี้เป็นข้อที่สำคัญที่สุด เพราะคนที่ขาดสติสามารถกระทำ ความชั่ว รวมไปถึงการประพฤตินในสิ่งที่ไม่ควรทำได้ อีกด้วย

สรุปได้ว่า สติ 5 คือ การทำบุญอย่างหนึ่ง เพราะทุกครั้งที่เราตั้งใจงดเว้นจาก ความชั่วตั้งใจที่จะไม่เบียดเบียนใคร ย่อมจะเกิดกระแสแห่งความดี เกิดความเมตตาขึ้นมาในใจ ที่เราเรียกว่า กระแสบุญ อันเป็นเครื่องชำระจิตใจของเราให้สะอาดบริสุทธิ์ การรักษาสติจึงเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิต และจิตใจให้บริสุทธิ์ยิ่งขึ้น

การครองคน คือ การจะเป็นเจ้านายคนนั้น นอกจากจะต้องรู้หลักการดำเนินธุรกิจและการบริหารแล้ว ยังควรต้องมีคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้เป็นเจ้านายที่มีครบทั้งความสามารถด้านงานและด้านคน ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีความรู้กว้างขวางและรอบด้าน เพื่อที่จะสามารถดึงหลักการที่เหมาะสมมาใช้ได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลาและถูกกับคน ตรงกับหลักธรรมพรหมวิหาร 4 (พระมหาสมพร (สุริโย), 2553, หน้า 257)

พรหมวิหาร 4 เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่คุณบริหารพึงมี เพื่อใช้ในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบไปด้วย เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา แต่ละส่วนนั้นสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารได้ดังต่อไปนี้

เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข ในยามที่ลูกน้องมีความสุข หน้าที่การงาน และชีวิตส่วนตัวดำเนินไปได้อย่างราบรื่น เจ้านายก็ควรสนับสนุนส่งเสริมให้พวกเขาได้มีความสุขกับชีวิตอย่างยั่งยืน คอยหมั่นสังเกตและซักถามความเป็นอยู่ของลูกน้อง จะทำให้พวกเขารู้สึกว่าหัวหน้าเอาใจใส่และห่วงใยพวกเขาจากใจจริง เกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดีที่จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์ ในยามที่ลูกน้องประสบปัญหา ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว หัวหน้าก็ควรจะยื่นมือเข้าไปให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม เวลานี้เป็นเวลาที่คุณต้องการการสนับสนุนมากที่สุด ซึ่งหลายครั้งสิ่งที่พวกเขาต้องการอาจเป็นแค่เพียงคำพูดที่สร้างแรงบันดาลใจหรือคำพูดที่ให้กำลังใจก็เป็นได้ สิ่งที่สำคัญคือหัวหน้าจะต้องไม่ทอดทิ้งกันในวันที่พวกเขามีปัญหา

มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ในยามที่ลูกน้องประสบความสำเร็จ ทำผลงานได้ดี ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เจ้านายก็ควรแสดงความยินดีด้วยจากใจจริง อย่ากลัวว่าลูกน้องจะได้ดีขึ้นมาจนเหนือตนเอง แต่กลับควรที่จะส่งเสริมอย่างเต็มที่และภาคภูมิใจว่าคนที่ตนเองดูแลมาตั้งแต่ต้นกำลังได้รับความก้าวหน้า เหมาะสมกับความสามารถและความทุ่มเทที่เขามีให้กับองค์กร

อุเบกขา การรู้จักวางเฉย ทำใจเป็นกลาง ไม่ปฏิบัติเอนเอียงด้วยความรักหรือชัง อย่างไรก็ตาม ความหวังดีควรมีขอบเขตและตั้งอยู่บนความยุติธรรม มีหลายครั้งที่แม่หัวหน้าอาจจะเกิดความปรารถนาอยากช่วยเหลือลูกน้องในยามที่เดือดร้อน แต่หากสิ่งที่ลูกน้องทำเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เช่น มีการขกขอก คดโกงบริษัท ทำผิดกฎหมาย ในกรณีเช่นนี้ต่อให้เป็นลูกน้องคนสนิทก็ไม่ควรยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือ ควรปล่อยให้เขาได้รับผลจากการกระทำไปตามที่ควรจะเป็น

จะเห็นได้ว่าหลักพรหมวิหาร 4 นี้ ครอบคลุมทุกสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงกับทุกเรื่องในชีวิต ไม่ใช่เฉพาะกับเรื่องการทำงาน ไม่จำกัดเฉพาะคนที่เป็นเจ้านาย แต่คนที่เป็นลูกน้องก็สามารถใช้หลักการนี้ในการดำเนินชีวิตได้เช่นกัน หากต่างฝ่ายต่างอยู่ร่วมกันด้วยความปรารถนาดีต่อกันเช่นนี้ ที่ทำงานและสังคมของเราคงจะเป็นสถานที่ที่อบอุ่นด้วยความสามัคคี ปรองดอง มีความสุขกันทุกฝ่ายคะการรู้จักคนอื่นมองคนอื่นในแง่ดีในการทำงานร่วมกับคนอื่น การครองคนเป็นสิ่งที่ยากที่สุด จึงควรทราบหลักการครองใจคน ซึ่งหลักทางพุทธศาสนาได้กำหนดพรหมวิหาร 4 เป็นหลักในการครองใจคน

**การครองงาน** คือ การรู้จักงานที่ตนเองกำลังทำ และทำงานอย่างมีความสุข รักและชอบในงานที่ตนเองกำลังทำอยู่ มีวิธีการครองงานใช้หลักธรรม อิทธิบาท 4 เป็นแนวทางในการทำงาน (มาโนช รัตนธรรมเจริญ, 2546, หน้า 3)

อิทธิบาท 4 หลักในการทำงานให้ประสบความสำเร็จที่พระพุทธองค์ได้ทรงสดับไว้อย่างแยบคาย อันประกอบด้วยแนวปฏิบัติ 4 ข้อ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา อันเป็น 4 ขั้นตอนที่ต้องเกื้อหนุนเสริมกัน จะขาดข้อใดข้อหนึ่งไม่ได้ ด้วยว่ามันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกันทั้ง 4 ข้อ จึงจะทำให้เราประสบผลสำเร็จในชีวิตและการทำงานได้ตามความมุ่งหวัง ดังนี้คือ

**ฉันทะ** คือ การมีใจรักในสิ่งที่ทำ ใจที่รักอันเกิดจากความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสิ่งที่ทำ จึงจะเกิดผลจริงตามควร เราคงเคยได้ยินคำว่า “ขอฉันตามติจากประชุม” บ่อย ๆ หรือ “มีฉันทะร่วมกัน” ก่อนเลิกการประชุมบางอันเป็นเสมือนสัญญาระหว่างกันว่าจะทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ร่วมกัน หรือละเว้นบางสิ่งร่วมกัน ความหมายของ “ฉันทะ” นั้น ไม่ใช่แปลว่าเป็นสัญญาที่ให้ไว้กับมวลหมู่สมาชิกเท่านั้น หากแต่เป็นสัญญาใจและเป็นใจที่ผูกพัน เป็นใจที่ศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสิ่งนั้นอยู่เต็มเปี่ยม จึงจะเกิดความเพียรตามมา เปรียบได้กับนักวิจัยที่ศรัทธาและเชื่อมั่นในแนวคิดแนวปฏิบัติของงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นซึ่งอาจมีมากน้อยต่างกัน คงไม่มีใครบอกได้นอกจากตัวนักวิจัยเองและผลของงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน

**วิริยะ** คือ ความมุ่งมั่นทุ่มเท เป็นความมุ่งมั่นทุ่มเททั้งกายและใจ วิริยะนี้มาคู่กับความอดทนอดกลั้น เป็นความรู้สึกไม่ย่อท้อต่อปัญหาและมีความหวังที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง โดยมีศรัทธาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ นำใจ และเตือนใจ ความอดทนเป็นเครื่องมือสำหรับ

คนใจเย็นและใจงามด้วย ไม่ใช่มีทะเลาะดุดันรบเร้าและรุ่มร้อน เพราะมันจะทำให้มีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย หรือสูญเสียความอดทนในที่สุด ดังนั้น ความวิริยะอุสาหะ จึงเป็นวิถีทางของบุคคลที่หาญกล้า และท้าวต่ออุปสรรคใด ๆ ทั้งมวล ที่จะเรียนรู้และทำให้เข้าถึงแก่นแท้ของสิ่งนั้นเรื่องนั้น ถ้าหากกระทำก็จะทำงานเชี่ยวชาญจนเป็นผู้รู้ ถ้าหากศึกษา ก็จะศึกษาให้รู้จนถึงรากเหง้าของเรื่องราวนั้น ๆ ดังนั้น คำว่า “วิริยะ” จึงหมายถึงความเพียรพยายามอย่างสูงที่จะทำตามฉันทะหรือศรัทธาของตนเอง ความวิริยะไม่ใช่ความดุดันอย่างเอาเป็นเอาตายหรือต้องให้ได้เสมอ แต่มันคือความเขยิบและเลือกที่จะทำบางอย่างเพื่อรอวาระที่เหมาะสมอันหมายถึงการบรรลุผลแห่งความสำเร็จ

จิตตะ คือ ใจที่จดจ่อและรับผิดชอบ เมื่อมีใจที่จดจ่อแล้วก็จะเกิดความรอบคอบตาม คำนี้ยิ่งใหญ่มาปัจจุบัน สังคมซับซ้อน มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย แต่ละคนมีภาระหน้าที่ ที่ต้องทำ ไม่รู้จะทำอะไรก่อน เวลาอ่านหนังสือก็คิดถึงงานที่รับผิดชอบ เวลาอ่านทำงานก็คิดว่าต้องอ่านหนังสือเพื่อเตรียมตัวสอบ ไม่สามารถมีจิตจดจ่ออยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้นาน ผลคือ ทำอะไรก็ไม่ดีสักอย่างทำผิด ๆ ถูก ๆ อยู่อย่างนั้น แต่ถ้าเรามีใจที่จดจ่อต่อสิ่งที่เรากำลังทำและรับผิดชอบแล้ว ไม่ว่าจะเรียนหรือการทำงานก็ตาม ทุกอย่างก็จะดีขึ้นไปเอง เราก็จะมีความรอบรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ ด้วยใจที่จดจ่อตั้งมั่นและใฝ่เรียนรู้ของเรา เมื่อมีความรอบรู้มากขึ้นก็จะเกิดความรอบคอบตามมา เมื่อมีความรอบคอบแล้วการตัดสินใจทำอะไรก็จะเกิดความผิดพลาดน้อยตามไปด้วย

ความรอบคอบจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากไม่รอบรู้ ดังนั้น การที่คนจะรอบรู้ได้นั้น ต้องหมั่นศึกษาเรียนรู้อยู่เป็นนิจ ติดตามข่าวสารบ้านเมืองสม่ำเสมอ ต้องอ่านหนังสืออย่าให้ขาดและหลากหลายโดยไม่ยึดติดกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ประการสำคัญต้องฝึกตั้งคำถามกับตัวเองกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราพร้อมกับค้นหาคำตอบให้ได้ การฝึกสนทนากับผู้รอบรู้ ๆ ก็เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งเมื่อเราทำได้อย่างนี้แล้ว เราก็จะเป็นผู้ที่เข้าใจลึกความรอบรู้ไปโดยปริยาย เมื่อเราเข้าใจลึกความรอบรู้แล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากที่จะวิเคราะห์สังเคราะห์เนื้อแท้ของเรื่องราวเหล่านั้น ๆ ออกมาสู่การตัดสินใจของหมู่คณะหรือแม้แต่เรื่องส่วนตัวของเราเอง ดังนั้น ความรอบคอบจึงแฝงไปด้วยความรู้ตามสภาพจริงของมัน อันเป็นแนวปฏิบัติที่คนรุ่นใหม่ต้องสร้างให้เกิดเป็นนิสัยแก่ตนเอง ความรอบคอบนอกจากจะดำรงอยู่คู่กับความรอบรู้แล้ว ยังต้องอาศัยความตั้งมั่นเป็นเครื่องเตือนสติด้วย ถึงจะสามารถใช้จิตของเราพิจารณาและตรึกตรองในเนื้อแท้ของสิ่งต่าง ๆ นั้นได้อย่างเหมาะสม เพราะความตั้งมั่นตามแบบอย่างของคุณธรรมตามหลักศาสนาและจริยธรรมของสังคมนั้น เป็นสิ่งเดียวที่จะทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันอย่างปรกติสุข

วิมังสา คือ การทบทวนในสิ่งที่ได้คิดได้ทำมา อันเกิดจาก การมีใจรัก (ฉันทะ) แล้วทำด้วยความมุ่งมั่น (วิริยะ) อย่างใจจดใจจ่อและรับผิดชอบ (จิตตะ) โดยใช้วิจารณญาณอย่างรอบรู้และรอบคอบ จึงนำไปสู่การทบทวนตัวเอง และทบทวนองค์กรหรือทบทวนขบวนการ ทบทวนในสิ่งที่

ได้คิดสิ่งได้ทำผ่านมามีเกิดผลดีผลเสียอย่างไร ทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวของเราเองและเป็นเรื่องที่เรา  
คิดร่วมทำกับคนอื่น เพื่อปรับปรุงปรับแก้ให้ดียิ่งขึ้น การทบทวนเรื่องราวจากภายในของตัวเอง  
เป็นสิ่งสำคัญมากในยุคปัจจุบันที่ผู้คนเริ่มสับสนวุ่นวาย ทบทวนความคิดเพื่อตรวจสอบความคิด  
และการกระทำของตัวเอง

อิทธิบาท 4 จึงมีความหมายกับคนรุ่นใหม่ที่ต้องการจะเดินทางไปสู่ความสำเร็จใน  
ชีวิตและการงาน เพราะหากทำได้ตามกระบวนการแล้ว สังคมความรู้ ชุมชนความรู้ และปัจเจกชน  
ความรู้ คงอยู่ไม่ไกลเกินฝัน ประการสำคัญ อิทธิบาท 4 ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างโดดเดี่ยวจากหลักธรรม  
ข้ออื่น ๆ อันเป็นองค์รวมและเชื่อมโยงถึงกัน เพียงแต่อธิบายคนละบทบาทเท่านั้น สิ่งสำคัญ เราได้  
ใคร่ครวญในเรื่องเหล่านี้มากน้อยเพียงใด เพราะ ในโลกปัจจุบัน โลกที่สังคม อวิชชามามากจนเกิน  
ล้น จึงกลายเป็นโลกที่ฉาบฉวยและวุ่นวายสูงสุด นั่นแปลว่าเราต้องฝึกฝนตนเองหลายเท่าตัวเพื่อจะ  
เข้าใจและเข้าถึงหลักธรรมที่ก่อกำเนิดการพัฒนาที่จุดเริ่มต้นของตนเองอย่างแท้จริง (สัมฤทธิ์  
กางเพ็ง และพระมหาสมชัย (ผาสุโก), 2558)

สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำสิ่งใด ๆ ย่อมเกิดจากปัจจัยจากข้อ  
นี้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะการใช้วิมังสา คือ การคิด วิเคราะห์ อย่างมีเหตุ และผล ย่อมทำให้เข้าใจต่อ  
กระบวนการ วิธีการ และแนวทางในการดำเนินงานที่ถูกต้องเหมาะสม รวมถึงย่อมรู้จักแนวทางใน  
การแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ดี แต่หากไม่มีการใช้ปัญญาก่อนทำหรือขณะทำสิ่งใด ๆ แล้ว  
ย่อมนำมาซึ่งปัญหา และอุปสรรคในสิ่งนั้น ๆ ส่งผลต่อความท้อแท้ การทำสิ่งนั้นไม่สำเร็จ หรือ  
หากสำเร็จก็จะไม่เกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่

### ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

เพศ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่มีผลต่อความคิดเห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาเพศจะมีผลต่อจิตลักษณะและพฤติกรรมที่ต่างกัน เพศหญิงจะมีความละเอียดอ่อน  
ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยมากกว่าเพศชาย ดังนั้นเพศหญิงจะมองถึงพฤติ  
กรรมการบริหารงานต่างจากเพศชาย เพศชายจะให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำ ตัดสินใจใน  
การทำงานได้เด็ดขาดมากกว่า ส่วนเพศหญิงจะมีความอ่อนไหวเห็นอกเห็นใจเพื่อนมนุษย์และ  
มีความละเอียดรอบคอบมากกว่าเพศชาย (Krasner & Ullman, 1973) และจากงานวิจัยของ Burke  
(1979) พบว่า ประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าแบบมุ่งงาน  
สอดคล้องกับวิรัตน์ สายสุด (2549) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน  
ประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีเพศต่างกัน  
มีทัศนะคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกันสอดคล้องกับ

อนงค์นาฏ แก้วไพฑูรย์ (2554) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังคัตถุ 4 ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมืองจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังคัตถุ 4 ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมืองจังหวัดนครสวรรค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชนโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแล้วพบว่า บุคคลที่เป็นเพศและระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความพึงพอใจต่อการให้บริการแตกต่างกัน

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า เพศชายและเพศหญิงมีผลต่อทัศนคติ ความคิดเห็น ต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น เพศจึงเป็นตัวแปรที่น่าสนใจ ผู้วิจัยจึงนำมาศึกษาค้นคว้าไว้ในครั้งนี้

วุฒิการศึกษา เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษา โรงเรียน หรือองค์กร ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของการศึกษาภาวะผู้นำในรูปแบบของการบริหารงาน เพราะการศึกษานั้นทำให้มีความเข้าใจต่อพฤติกรรมและหลักในการบริหารงานของผู้บริหารหรือผู้นำแตกต่างกัน วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าระดับปริญญาตรีจะมีความคิดเห็นและความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือทักษะด้านการบริหารงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับอนงค์นาฏ แก้วไพฑูรย์ (2554) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังคัตถุ 4 ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมืองจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังคัตถุ 4 ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมืองจังหวัดนครสวรรค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแล้วพบว่า บุคคลที่เป็นเพศและระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความพึงพอใจต่อการให้บริการแตกต่างกัน สอดคล้องกับวิรัตน์ สายสุด (2549) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ พบว่า ข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีวุฒิการศึกษต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความตื่นตัวทางการศึกษามีโลกทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจต่อพฤติกรรมของบุคคลแตกต่างกัน

ประสบการณ์การทำงาน เป็นตัวแปรที่สำคัญซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน คือความชำนาญในการทำงาน ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าไปปัญหาและสามารถแก้ปัญหาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ละเอียดและรอบคอบมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ใน

การทำงานน้อย ประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันก็ย่อมมีความคิดเห็นในการมองการบริหารงานของผู้นำที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับพระมหาชัยณรงค์ (ญาณกิตติ) (2553) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคัตถุ 4 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคัตถุ 4 ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคัตถุ 4 โดยจำแนกตามสภาพส่วนบุคคลพบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคัตถุ 4 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ (2549, หน้า 76) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของครูผู้สอน โรงเรียนสฤยดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 1 พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ประสบการณ์การทำงานมีผลต่อทัศนคติ ความคิดเห็นที่มีผลต่อการเรียนรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้โดยอาศัยเวลาหรือประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาและมีความสำคัญต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น ประสบการณ์จึงเป็นตัวแปรที่น่าสนใจ ผู้วิจัยจึงนำมาศึกษาค้นคว้าไว้ในครั้งนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

พระบุญเรือง จิตธมฺโม (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนา: ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้มีความสามารถในการตัดสินใจในการนำพาตัวเองและคณะให้ดำเนินไปในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ภาวะผู้นำนั้นยังขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพเป็นตัวส่งเสริม ในทางพระพุทธศาสนาแสดงหลักธรรมไว้สำหรับผู้นำ คือ พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 สังคหะวัตถุ 4 ฌราวาส 4 ทศพิธราชธรรม 10 และจักรวรรดิ 12 ลักษณะของหลักธรรมทั้งหมดแล้วจะต้องเกื้อหนุนให้นักปกครองประสบความสำเร็จในการปกครองทั้งสิ้น

พระมหารุ่งโรจน์ (ธมฺมภูริเมธี) (2551) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับและเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และความหมายของภาวะผู้นำ

ยังมีมากมายแล้วแต่จะมีผู้นิยม ตามทัศนะของพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเอง โดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตนเอง และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน นอกจากนี้ยังต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดแก่ตนเอง ในผลของการศึกษายังพบว่า ผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่ง เนื่องจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ

วนิดา ชูสังข์ (2552) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนานั้น พระพุทธศาสนากล่าวถึงภาวะผู้นำ 2 ลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะของธรรมราชาและลักษณะของเทวราชา หลักธรรมในพระไตรปิฎกที่ผู้นำควรมีและควรนำไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ ทศพิธราชธรรม สังคหะวัตรธรรม พรหมวิหารธรรม อคติ สัปปริสธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองและผู้อื่น ในผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานร่วมและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่ง สืบเนื่องมาจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ

รัชชชัย มีประเสริฐ (2550) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะของผู้บริหารครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลิขบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะคติของผู้บริหาร ครูและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลิขบุรี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร และภาพรวมทั้ง 3 ด้าน เมื่อจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดโรงเรียน และระดับการศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกัน

สุชาติ โจมเสนาะ (2545) ได้ทำงานวิจัย เรื่องการศึกษาภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยจริยธรรม: กรณีศึกษาชีวิตและผลงานของ ศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ผลการวิจัยภาคเอกสารพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ 1) ทฤษฎีลักษณะผู้นำ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ สรุปได้ว่า ทฤษฎีลักษณะผู้นำ หมายถึง บุคคลบางคนซึ่งเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ เช่น บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ คุณลักษณะด้านสังคมและคุณลักษณะด้านกายภาพ ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ถึงแบบและความสำเร็จของความเป็นผู้นำ เช่น พฤติกรรมของผู้นำแบบเผด็จการ พฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตย และพฤติกรรมของผู้นำแบบเสรีนิยม โดยทั้งสองทฤษฎีนั้นสรุปว่า ผู้นำที่พึงประสงค์ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ 1) ความสมบูรณ์ด้านสติปัญญา 2) ความเข้มแข็งด้านอารมณ์ และ 3) ความมีจริยธรรม ผลการสัมภาษณ์ระดับลึกกับนักวิชาการ 10 ท่าน เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยจริยธรรมของศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ได้ข้อสรุป



ที่ตรงกัน 3 ประการคือ 1) เป็นผู้ที่มติดปัญญาเป็นเลิศ 2) เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นเยี่ยม 3) เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีคุณธรรมสูง

พระจักรพันธ์ (ปญญาโร) (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารการเรียนการสอน โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร ว่าการบริหารสถานศึกษาก็คือ การบริหารงานวิชาการ ถือว่าเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะจุดมุ่งหมายของการบริหารงาน วิชาการอยู่ที่การสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรม และคุณสมบัติตามที่ต้องการ งานวิชาการเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพและความสำเร็จของโรงเรียน ความสำคัญของโรงเรียนมักจะ พิจารณาจากคุณภาพของผลผลิต คือ ตัวนักเรียน ดังนั้นคุณภาพของผลผลิตจึงขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียน การบริหารด้านวิชาการจึงเป็นงานที่ สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องรับผิดชอบในการใช้หลักการในการบริหารงานด้านนี้ อย่างมี ประสิทธิภาพ

ศรีนวล ลักกิตโร (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพร้อมของกระบวนการบริหาร โรงเรียน พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี พบว่า ความพร้อมของกระบวนการบริหารของผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนก สามัญศึกษา ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการบริหารเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารกิจการนักเรียนอยู่ในระดับมาก และเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงาน บุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ อยู่ในระดับมากและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง

จรี อุไรวัฒนา (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 และ เขต 2 พบว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กได้มีการดำเนินการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและด้านการยกระดับคุณภาพได้มีการกำหนดนโยบาย และแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่วนความคิดของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Romberger (1988, p. 40) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐเพนซิลวาเนีย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่าง ๆ แต่พวกเขามักพบ ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารที่ขาดคุณสมบัติด้านการบริหาร ดังนั้นสิ่งที่

ผู้บริหารต้องการมากที่สุด คือ ทักษะในการพัฒนาทีมงานซึ่งได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้ เรียกว่าโปรแกรมการพัฒนาทีมงานสำหรับการพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา

Mc.Kee (1991, p. 87) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษา พบว่า ผู้นำที่ใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้ทีมคณาจารย์มีความพึงพอใจในงานของคณะวิทยิ่งขึ้น และผู้นำที่วางตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลืออำนวยความสะดวกมอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ร่วมงาน เปิดช่องทางในการสื่อสาร แบบสองทางและผู้นำแบบเน้นงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

McCathy (1971, p. 32) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ จากกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและครู ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มครูมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเกี่ยวกับบทบาทหน้าในการปฏิบัติงานวิชาการ เรื่อง การสังเกตการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษา การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารด้านวิชาการ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจของคณะกรรมการ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาท มีความรับผิดชอบและบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ และการบริหารสถานศึกษาเชิงพุทธ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้ในการที่จะบริหารองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็องค์การในระดับใดก็ตาม การใช้วิธีการบริหารที่สอดคล้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ถือว่าหลักธรรมที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงค้นพบเป็นหลักปฏิบัติที่สามารถนำมาใช้พัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี อาทิ 1) ศีล 5 ที่ช่วยให้บุคคลสามารถควบคุมตนทั้งกาย วาจาให้อยู่ในศีลธรรมอันดี 2) พรหมวิหาร 4 เป็นหลักครองชีวิตอย่างประเสริฐ ถือเป็นหลักของผู้บริหารในการบริหารคนที่ดี 3) อิทธิบาท 4 เป็นหลักในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ เป็นต้น

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ซึ่งมีวิธีการดำเนินตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในกาวิเคราะห์ข้อมูล

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาประชากร และกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 2,112 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ปีการศึกษา 2559 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 322 คน ตามตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) และใช้เพศเป็นเกณฑ์การแบ่ง ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามเพศ

เพศ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ชาย	985	141
หญิง	1,127	181
รวม	2,112	322

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นสำหรับสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับสถานภาพของ ผู้ตอบ แบบสอบถามแบบสำรวจรายการ (Check list) จำนวน 35 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการครองตน จำนวน 11 ข้อ ด้านการครองคน จำนวน 12 ข้อ และ ด้านการครองงาน จำนวน 12 ข้อ รวมทั้งหมด จำนวน 35 ข้อ

## การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามมีขั้นตอนและวิธีการสร้างเป็นไปตามขั้นตอนนี้

1. ศึกษาเอกสาร และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 เพื่อกำหนดแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม และร่างแบบสอบถามตามขอบเขตภาวะผู้นำเชิงพุทธ

2. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะตามเอกสาร และงานวิจัยที่ศึกษาค้นคว้า เพื่อเป็นกรอบกำหนดการสร้างแบบสอบถาม

3. สร้างแบบสอบถามตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยให้ครอบคลุมทั้ง 3 แบบ โดยใช้ข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะเป็นกรอบกำหนด

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมงานวิจัยและเสนอต่อกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสมบูรณ์ของสำนวนภาษา ความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไข ซึ่งประกอบด้วย

4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.2 ดร.ชัยพนธ์ รังงาม อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.3 ดร. สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

5. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เลือกใช้เฉพาะข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไปและได้รับความเห็นชอบจากประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ไปทดสอบกับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจของแบบสอบถามเป็นรายข้อในแต่ละด้าน ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ได้ค่าสหสัมพันธ์รายข้อ ( $r$ ) ของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง .27-.88

6. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการหาค่าอัลฟาครอนบาค Cronbach (1990, pp. 202-204) ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้วนำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากทางภาควิชาการบริหารการศึกษาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. นำแบบสอบถามจำนวน 322 ฉบับ ไปแจกให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ที่เลือกกลุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้เก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 322 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาดำเนินการ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
2. แยกแบบสอบถามออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 และนำมาหาค่าความถี่ และร้อยละ

3. นำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับคืนมา มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับคำตอบในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับคำตอบในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีผู้บริหารแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับคำตอบในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับคำตอบในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับคำตอบในระดับน้อยที่สุด

4. เกณฑ์การพิจารณา ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 103) พิจารณาคะแนนเฉลี่ยของแต่ละด้าน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงพุทธอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงพุทธอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงพุทธอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงพุทธอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงพุทธอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 จำแนกเป็นรายด้าน และรายข้อ และวิเคราะห์เปรียบเทียบตามสมมติฐาน

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้วิเคราะห์ความมุ่งหมาย และสมมติฐานการวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 โดยรวม และรายด้าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

2. การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การทดสอบค่าที ( $t$ -test)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$n$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$SD$  แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

$t$  แทน ค่าสถิติในการทดสอบค่าที ( $t$ -test)

$P$  แทน ค่าความน่าจะเป็น

$df$  แทน ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)

$*$  แทน การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายของข้อมูล เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยใช้การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางพร้อมคำบรรยาย

**ตอนที่ 3** ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน โดยใช้การทดสอบค่าที ( $t$ -test)

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งปรากฏผล ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

สถานภาพ	n = 324	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
1. เพศชาย	141	43.80
2. เพศหญิง	181	56.20
รวม	322	100.00
วุฒิการศึกษา		
1. ปริญญาตรี	151	46.90
2. สูงกว่าปริญญาตรี	171	53.10
รวม	322	100.00
ประสบการณ์ทำงาน		
1. ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี	150	46.60
2. ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	172	53.40
รวม	322	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ครูที่ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 322 คน เมื่อจำแนกตาม เพศ พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 181 คิดเป็นร้อยละ 56.20 เพศชาย จำนวน 141 คิดเป็นร้อยละ 43.90 ครูที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 171 คิดเป็นร้อยละ 53.10 ครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 46.90 และ ครูที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 53.40 ครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี



จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 46.60

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 6 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวม

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	<i>n</i> = 322		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านการครองตนของผู้บริหาร	4.33	0.46	มาก	2
2. ด้านการครองคนของผู้บริหาร	4.21	0.53	มาก	3
3. ด้านการครองงานของผู้บริหาร	4.42	0.39	มาก	1
รวม	4.32	0.43	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการครองงานของผู้บริหาร ด้านการครองตนของผู้บริหารและด้านการครองคนของผู้บริหาร ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์แต่ละด้าน ผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 5-7

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 6 ด้านการครองตนของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ด้านการครองตนของผู้บริหาร	<i>n</i> = 322		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. มีสุขภาพอนามัยที่ดี	4.43	0.57	มาก	2
2. การแต่งกายสะอาดดูสง่างาม	4.48	0.65	มาก	1
3. มีกิจกรรมรยาทสุขภาพเรียบร้อย	4.23	0.66	มาก	11
4. วางตนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	4.25	0.76	มาก	10
5. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม	4.39	0.67	มาก	3
6. มีจิตใจโอบอ้อมอารี	4.31	0.70	มาก	7
7. ใช้ชีวิตอย่างเรียบง่ายและพอเพียง	4.30	0.67	มาก	8
8. มีความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา	4.32	0.66	มาก	6
9. ไม่นินทาหรือกล่าวร้ายให้ผู้อื่น	4.34	0.62	มาก	5
10. ไม่มีพฤติกรรมล่วงเกินผู้ใต้บังคับบัญชา	4.34	0.60	มาก	4
11. ไม่เสพสิ่งเสพติดของมึนเมา	4.29	0.75	มาก	9
รวม	4.33	0.46	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการครองตนของผู้บริหาร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การแต่งกายดูสง่างาม มีสุขภาพอนามัยที่ดี และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีกิจกรรมรยาทสุขภาพเรียบร้อย

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 6 ด้านการครองคนของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ด้านการครองคนของผู้บริหาร	n = 322		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. มีจิตใจเมตตาสงสารผู้ได้บังคับบัญชา	4.31	0.69	มาก	2
2. ช่วยเหลือผู้อื่นหรือผู้ประสบทุกข์โดยไม่เลือกปฏิบัติ	4.14	0.82	มาก	10
3. แสดงความคิดเห็นกับผู้ที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่คิดอิจฉาริษยา	4.23	0.73	มาก	4
4. มอบหมายตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.19	0.75	มาก	9
5. สามารถแนะนำชี้แจง เป็นที่ปรึกษาที่ดี แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	4.07	0.80	มาก	11
6. ให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในองค์กรอยู่เสมอ	4.21	0.69	มาก	7
7. ติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตร และจริงใจต่อกัน	4.07	0.81	มาก	12
8. มีความอดทนต่อถ้อยคำวิพากษ์วิจารณ์ในการปฏิบัติ หน้าที่	4.28	0.63	มาก	4
9. มีธรรมาศยดี ไม่เย่อหยิ่งถือตัวและเป็นกันเองกับทุกคน	4.30	0.64	มาก	3
10. ยกย่องชมเชยและให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานเสมอ	4.24	0.72	มาก	5
11. เป็นคนเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ได้บังคับบัญชา	4.31	0.64	มาก	1
12. ยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่น ทั้งในทางบวกและทางลบ	4.20	0.71	มาก	8
รวม	4.21	0.53	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการครองคนของผู้บริหาร  
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

เป็นคนเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ได้บังคับบัญชา มีจิตใจเมตตาสงสารผู้ได้บังคับบัญชา และมีอหิชาศัยดี ไม่เย่อหยิ่งถือตัวและเป็นกันเองกับทุกคน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับต่ำสุด ได้แก่ ติดต่อดสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรและจริงใจต่อกัน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการครองงานของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ด้านการครองงานของผู้บริหาร	n = 322		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. มีความพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	4.23	0.77	มาก	11
2. สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.25	0.76	มาก	7
3. มีความมานะอดทน ต่องานหรือหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ	4.43	0.68	มาก	4
4. กล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา	4.29	0.71	มาก	6
5. ใช้หลักวิชาการและหลักเหตุผลในการแก้ปัญหา อย่างเหมาะสม	4.30	0.74	มาก	5
6. มีความใฝ่เรียนรู้และสร้างสรรค์งานวิชาการอยู่เสมอ	4.23	0.71	มาก	10
7. ทำงานด้วยความสุขุมและรอบคอบ	4.24	0.70	มาก	8
8. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน	4.24	0.74	มาก	9
9. เห็นความสำคัญของทีมสำคัญกว่าชื่อเสียงของตน	4.00	0.00	มาก	12
10. พุดคุยอย่างตรงไปตรงมาเพื่อแก้ไขปัญหาหรือจัดการ ปัญหาโดยเร็ว	4.60	0.49	มาก ที่สุด	2
11. มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้ งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.80	0.40	มาก ที่สุด	1
12. เสียสละความสุขของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วม	4.57	0.49	มาก ที่สุด	3
รวม	4.42	0.39	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการครองงานของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด พุดคุยอย่างตรงไปตรงมา เพื่อแก้ไขปัญหาหรือจัดการปัญหาโดยเร็ว และ เสียดความทุกข์ของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วม ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับต่ำสุด ได้แก่ เห็นความสำคัญของทีมสำคัญกว่าชื่อเสียงของตน

**ตอนที่ 3** ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ดังตารางที่ 8-13

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	ชาย <i>n</i> = 141				หญิง <i>n</i> = 181			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
	1. ด้านการครองตน ของผู้บริหาร	4.32	0.42	มาก	2	4.34	0.49	มาก
2. ด้านการครองคน ของผู้บริหาร	4.25	0.45	มาก	3	4.18	0.58	มาก	3
3. ด้านการครองงาน ของผู้บริหาร	4.47	0.34	มาก	1	4.39	0.43	มาก	1
รวม	4.35	0.37	มาก		4.30	0.47	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เมื่อจำแนกตามเพศ ครูเพศชาย มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงพุทธ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการครองงานของผู้บริหาร ด้านการครองตนของผู้บริหาร และด้านการครองคน

ของผู้บริหาร ส่วนครูที่เป็นเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการครองงาน ด้านการครองตนของผู้บริหาร และด้านการครองคนของผู้บริหาร ตามลำดับ

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	ชาย		หญิง		t	p
	n = 141		n = 181			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1. ด้านการครองตนของผู้บริหาร	4.32	0.42	4.34	0.49	0.47	0.53
2. ด้านการครองคนของผู้บริหาร	4.25	0.45	4.18	0.58	1.13	0.19
3. ด้านการครองงานของผู้บริหาร	4.47	0.34	4.39	0.43	1.95	0.06
รวม	4.34	0.37	4.30	0.46	0.92	0.35

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามเพศ โดยรวมและ  
รายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 6 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	ปริญญาตรี				สูงกว่าปริญญาตรี			
	n = 151				n = 171			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการครองตน ของผู้บริหาร	4.35	0.47	มาก	2	4.32	0.45	มาก	2
2. ด้านการครองคน ของผู้บริหาร	4.20	0.56	มาก	3	4.23	0.50	มาก	3

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	ปริญญาตรี				สูงกว่าปริญญาตรี			
	<i>n</i> = 151				<i>n</i> = 171			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
3. ด้านการครองงานของ ผู้บริหาร	4.42	0.40	มาก	1	4.43	0.39	มาก	1
รวม	4.32	0.45	มาก		4.32	0.41	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา  
ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงพุทธ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ  
มาก เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการครองงานของผู้บริหาร ด้านการครองตน  
ของผู้บริหาร และด้านการครองคนของผู้บริหาร ตามลำดับ ส่วนครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่า  
ปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงพุทธ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจาก  
มากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการครองงานของผู้บริหาร ด้านการครองตนของผู้บริหาร และด้าน  
การครองคนของผู้บริหาร ตามลำดับ

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตาม  
วุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>n</i> = 151		<i>n</i> = 171			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านการครองตนของผู้บริหาร	4.35	0.47	4.32	0.45	0.51	0.60
2. ด้านการครองคนของผู้บริหาร	4.20	0.56	4.23	0.50	0.48	0.63
3. ด้านการครองงานของผู้บริหาร	4.42	0.40	4.43	0.39	0.08	0.93
รวม	4.32	0.45	4.32	0.41	0.06	0.95

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามวุฒิการศึกษา  
โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6  
จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป			
	<i>n</i> = 150				<i>n</i> = 172			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการครองตน ของผู้บริหาร	4.35	0.48	มาก	2	4.32	0.44	มาก	2
2. ด้านการครองคน ของผู้บริหาร	4.19	0.57	มาก	3	4.23	0.48	มาก	3
3. ด้านการครองงาน ของผู้บริหาร	4.39	0.42	มาก	1	4.46	0.37	มาก	1
รวม	4.31	0.46	มาก		4.34	0.40	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตาม ประสบการณ์  
การทำงาน ครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยรวมและ  
รายด้านอยู่ในระดับมากเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการครองงานของผู้บริหาร  
ด้านการครองตนของผู้บริหารและด้านการครองคนของผู้บริหาร ตามลำดับ ส่วนครูที่มี  
ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการครองงานของผู้บริหาร ด้านการครองตนของ  
ผู้บริหารและด้านการครองคนของผู้บริหาร ตามลำดับ



ตารางที่ 13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตาม  
ประสบการณ์การทำงาน

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	ประสบการณ์ น้อยกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>n</i> = 151		<i>n</i> = 171			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านการครองตนของผู้บริหาร	4.35	0.48	4.32	0.44	0.41	0.67
2. ด้านการครองคนของผู้บริหาร	4.19	0.57	4.23	0.48	0.76	0.44
3. ด้านการครองงานของผู้บริหาร	4.39	0.42	4.46	0.37	1.54	0.12
รวม	4.31	0.46	4.34	0.40	0.66	0.50

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามประสบการณ์  
การทำงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ใน 3 ด้าน คือ ด้านการครองตนของผู้บริหาร ด้านการครองคนของผู้บริหาร และด้านการครองงานของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 322 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.27-0.88 มีค่า ความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .87 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard deviation) และการทดสอบค่าที (t-test)

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายชื่อและเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการครองงานของผู้บริหาร ด้าน การครองตนของผู้บริหาร และด้านการครองคนของผู้บริหาร ตามลำดับ โดยแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1.1 ด้านการครองงานของผู้บริหาร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ ค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้งาน เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พุดคุยอย่างตรงไปตรงมา เพื่อแก้ไขปัญหาหรือจัดการปัญหาโดยเร็ว และ เสียสละความสุขของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วม ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับต่ำสุด ได้แก่ เห็นความสำคัญของทีมสำคัญกว่าชื่อเสียงของตน

1.2 ด้านการครองตนของผู้บริหาร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ ค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การแต่งกายดูสง่างาม มีสุขภาพอนามัยที่ดี และมี วุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีกิริยามารยาทสุภาพ เรียบร้อย

1.3 ด้านการครองคนของผู้บริหาร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก เป็นคนเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีจิตใจเมตตาสงสารผู้ใต้บังคับบัญชา และมีอัธยาศัยดี ไม่เย่อหยิ่งถือตัวและเป็นกันเองกับทุกคน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับต่ำสุด ได้แก่ ติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรและจริงใจต่อกัน

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามประเภทการทำงาน โดยรวมและด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ด้านการครองงานของผู้บริหาร ด้านการครองตนของผู้บริหารและด้านการครองคนของผู้บริหารตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 สร้างบรรยากาศในการทำงานให้คนทำงานมีความสุขและผลงานมีประสิทธิภาพในลักษณะ “งานสัมฤทธิ์ ชีวิตรื่นรมย์” เมืองไทยเป็นเมืองพุทธ ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ แนวคิดที่ถูกนำเสนอหรือนำมาใช้ปฏิบัติกันมากที่สุดคือ การนำ ธรรมะ หรือ หลักธรรมของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่พึงประสงค์ คือ งานสัมฤทธิ์ ชีวิตรื่นรมย์ ดังกล่าว โดยให้ความสำคัญกับธรรมะที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละคนในหน่วยงาน องค์การ กล่าวคือ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้แต่ละคนรู้จัก ทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้อย่างถูกต้อง ชีวิตของผู้คนในหน่วยงาน หรือองค์การก็จะมีความหมาย และบรรยากาศใน

องค์การก็จะเป็นมิตรและร่วมเย็นเป็นสุขเราจะพบว่า พระพุทธศาสนาถือได้ว่าเป็นอีกศาสนาหนึ่งที่ให้ความสำคัญกับแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำเอาไว้โดยเห็นว่าในสังคมทุกสังคมนี้จะต้องมีบุคคลที่เกิดมาเพื่อทำประโยชน์แก่ผู้อื่นหรือมาเป็นผู้นำผู้อื่นอยู่เสมอ (พระเทพปริยัติเมธี (สฤณี สิริขันธ์), 2553, หน้า 41) พระพุทธศาสนาสอนให้ใช้ปัญญาในการดำเนินชีวิตสิ่งที่สำคัญสำหรับการพัฒนาการนำหลักการทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารและปกครองนั้นควรต้องมีเป็นอย่างยิ่งในระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต, 2540, หน้า 6-7) ได้อธิบายว่า พระพุทธเจ้าทรงมีลักษณะเด่นของความเป็นผู้นำ ได้แก่ ความเป็นกัลยาณมิตรของมวลมนุษยชาติ “กัลยาณมิตร” คือ คนดีหรือเพื่อนที่ดีซึ่งจะต้องมีทั้งคุณธรรมและความรู้อย่างพอเพียงเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ตามเกิดศรัทธาในตัวผู้นำมีความพอใจ เต็มใจจะร่วมงานไปด้วยกัน ความเป็นผู้มีความรู้ความสามารถแนะนำวิธีที่ถูกต้องให้คนอื่นปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดหมายหรือพ้นจากปัญหา ด้วยตัวเองและมีความสามารถพัฒนาคนอื่นด้วยการใช้ให้คำศึกษารียนรู้หรือฝึกฝนตนเองและมีความสามารถพัฒนาคนอื่นด้วยการให้ศึกษารียนรู้หรือฝึกฝนตนเอง ผู้นำจากตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำจะคอยกระตุ้นจิตสำนึก ผู้นำหรือผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามจนทำให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยของนิพนธ์ อนันตชาติ (2550) ได้วิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1

สำหรับภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จากการศึกษาในแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการครองงานของผู้บริหาร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเนื่องจากมีการพัฒนาศักยภาพใช้หลักธรรมอิทธิบาทเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้ซึ่งยึดหลักธรรมที่มุ่งความสำเร็จของงาน ผู้นำจะเอาใจใส่งานกำหนดเป้าหมายของงานและความคาดหวังต่อผู้ตามไว้สูง และเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาการครองงานจะมีความคาดหวังที่สูง ผู้บริหารจึงมีพฤติกรรมยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ซึ่งอาจจะส่งผลต่อประสิทธิผลของงานดังนั้นจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญของภาวะ ผู้นำเชิงพุทธเป็นอย่างยิ่งเพราะพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายของงานและความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาจนประสบความสำเร็จ ความสามารถที่แตกต่างกันของครูทำให้ผู้บริหารใช้คนได้ตรงตามความสามารถที่ครูแต่ละคนมี สอดคล้องกับ สุมาลัย หงษา (2556) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์

ระหว่างผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรีสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรีสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเมื่อเทียบอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นเจตคติของครูในการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงบุคคลตามลำดับ

1.2 ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการครองตนของผู้บริหาร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก การครองตน คือ การรู้จักตนเอง คนเราต้องมีเป้าหมายในชีวิตที่แน่นอน เรียกว่ามีเป้าหมายแห่งตน รู้จักควบคุมตนหรือมีวินัยแห่งตนหมายความว่าทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเองการครองตนที่ดีควรใช้หลักการต่อไปนี้การรู้จักตนเองด้วยความมีสติคือมีความมั่นคงตั้งมั่นกับเป้าหมายแห่งตนและมีความละเอียดเกรงกลัวต่อบาป มีความอดทนและความสงบเสงี่ยมให้เกียรติกับบุคคลทุกระดับชั้นมีความขยัน ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่นและรู้จักช่วยตนเองไม่ทำตนให้อยู่ในความประมาท เช่น การลุ่มหลงในอบายมุข พัฒนาตนเองแสวงหาความรู้อยู่เสมอรู้จักการถ่อมตน ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่อวดเก่งอวดดี มีความสำนึกในคุณงามความดีของตนเองและผู้อื่น พฤติกรรมของตน เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบผู้บริหารที่ปฏิบัติตามหลักธรรมการครองตน ซึ่งผู้บริหารจะมีพฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้อื่นในเชิงบวก สามารถยกระดับความประพฤติของผู้ตามให้สูงขึ้นและสร้างจิตสำนึกของผู้ตาม ให้ตื่นตัวและให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์การ ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีคุณภาพและสามารถใช้หลักธรรมเป็นเครื่องมือให้เกิดพลังจูงใจทำให้ผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่ จีราภา ทานะมัย (2555) ได้ศึกษาทักษะการบริหารด้านมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอท่าตะเียบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทุกข้อและอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกคนร่วมมือกันพัฒนาการจัดการศึกษาผู้บริหารปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การได้

1.3 ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการครองตน ของผู้บริหาร โดยรวมและหลายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีคุณสมบัติทางด้านความรู้หลักการบริหาร มีภาวะผู้นำทางด้านจริยธรรมเพื่อใช้ในการบริหารซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะทำ ให้สามารถดำเนินงานไปได้ความราบรื่นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหลักธรรมที่ผู้บริหาร

การศึกษานำมาใช้เพื่อการครองคน ที่นำมาใช้มากที่สุดคือ พรหมวิหาร 4 เพราะการที่เราสามารถครองใจคนได้ย่อมทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพการทางคนของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมายเนื่องจากการของคนเป็นการเริ่มต้นที่ดีในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ พระมหาวุฒิชัย (ว.วชิรเมธี) (2551) กล่าวว่า “ผู้นำที่ดีต้องนั่งในหัวใจคนผู้นำต้องมีความเข้าใจ เข้าใจเห็นอกเห็นใจจึงจะได้นั่งอยู่ในใจลูกน้อง” สอดคล้องกับ สุรพล เจริญโนรมย์ (2551) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีควรใช้พระคุณมากกว่าพระเดช หรืออำนาจบริวารมีมากกว่าอำนาจทางกฎหมาย ผู้บริหารจะพยายามและรักษาความสัมพันธ์กับผู้ตามด้วยการให้โอกาสในการติดต่อได้สะดวกและให้การสนับสนุนแก่ผู้ตามในทุก ๆ ด้าน ซึ่งเป็นวิธีการครองใจคนหรือเป็นวิธีการจูงใจคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มความรู้ ความสามารถอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพผลตามเป้าหมาย ดังนั้นการครองคนจึงเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่สนใจและห่วงใยสนับสนุน สังเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวัตถุประสงค์ของการแสดงออกทางกาย วาจา ที่สะท้อนให้เห็นน้ำใจของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชาเอาไว้ได้ ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจและทุ่มเททำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายต่อไป สอดคล้องกับ จตุพร ชมบุญ (2552) ความต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเครือโรงเรียนศุภรัตน์ จังหวัดชลบุรี พบว่า ความต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมหรือไม่ทำพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง พร้อมทั้งต้องการให้ผู้บริหารให้คำชมเชยหรือรางวัลเมื่อครูทำผลงานที่มีชื่อเสียงให้โรงเรียนหรือปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพที่ดีและประเมินผลค่าตอบแทน โดยการปรับเงินเดือนหรือปรับขึ้นตำแหน่งงานให้สูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อเป็นการเสริมสร้างความต้องการให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1954) ผู้นำจะต้องทำความเข้าใจในระดับความต้องการของผู้ตามอย่างถ่องแท้และตอบสนองความต้องการนั้นอย่างถูกต้อง หากผู้นำให้สิ่งที่เชื่อว่าเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตาม แต่ไม่เป็นไปตามที่พูดตามต้องการสิ่งที่ให้ไปย่อมสูญเปล่า ไม่เกิดแรงจูงใจที่ต้องการแต่อย่างใด

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เมื่อจำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะครูโรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เพศชาย และเพศหญิงมีความคิดเห็นในการบริหารตามหลักคุณธรรม โดยใช้หลักธรรมตามพระพุทธศาสนาไม่แตกต่างกัน ซึ่งการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมเข้ามาใช้ในการบริหารด้วยคุณธรรมและ

จริยธรรมทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระธีระพงษ์ (สุเมธ) (2554) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการอยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย พบว่า บุคลากรที่เพศชายและเพศหญิงโดยรวมไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับศิริไล ใจหาญ (2552) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ สุภาวดี จันทะลับ (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบลแหลมฉบังจังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศพบว่า แบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบายแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและสอดคล้องกับเรียมจิต พันพิทักษ์ (2555) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายอำเภอคลองหาด จำแนกตามเพศไม่แตกต่างกัน

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารต่อบุคลากรทุกคน โดยเท่าเทียมกัน ดังนั้นครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจึงมีการรับรู้ถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ไม่แตกต่างกัน เพราะความรู้ประสบการณ์ในด้านการศึกษาเป็นสาเหตุที่ทำให้ครूमี่ศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ การใช้เหตุผลที่เข้าใจในหลักการบริหารและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงาน ขอมรับในความสามารถของภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ทศนีย์ เอี่ยมพ่อง (2534) ได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร

ประถมศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและสอดคล้องกับ จำลอง วารี (2550) ได้วิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต จำแนกตามวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผลการเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตาม สมมุติฐาน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารงานต่อครูหรือ ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีหลักคุณธรรมของพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น ประสบการณ์ในการทำงานของครูที่ปฏิบัติการสอนจึงมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปสุตา เฟิงประสพ (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของสมลักษณ์ รูปชิต (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับสุวรรณณี เขยสมบัติ (2554) ศึกษาภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอขลุง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริญญา นุญเทียม (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแกลง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ไม่แตกต่าง



## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านการครองตนของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องสามารถปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ศีลเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดง กิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย
2. ด้านการครองคนของผู้บริหาร ผู้บริหารควรปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเมตตา ทำงานร่วมกันกับผู้อื่นด้วยความเป็นมิตรที่จริงใจต่อกัน
3. ด้านการครองงานของผู้บริหาร ผู้บริหารควรค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ มาช่วยพัฒนา งานที่ตนเองทำอยู่ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ พยายามส่งเสริมและสนับสนุน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้และ ความสามารถให้ตรงตามศักยภาพ และสติปัญญาของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นการทำงานร่วมกัน เป็นทีม

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธ เพื่อให้เกิดการพัฒนาสู่ การนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
2. ควรมีการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผล ของการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา

## บรรณานุกรม

- กนกกรักษ์ สุวรรณ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรองแก้ว สรนนท์. (2537). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัย ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข และสาย ค ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กวี วงศ์พุด. (2550). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.
- กันยา สุวรรณแสง. (2538). จิตวิทยาทั่วไป (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.
- กัมพล แซ่มสา. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กานดา จันท์เยี่ยม. (2546). จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- เจมจิต ธาตุดี. (2557). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คมกฤษ จงบุญวัฒนา. (2556). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). การพัฒนาองค์การ. ชลบุรี, มหาวิทยาลัยบูรพา
- จตุพร ชมบุญ. (2552). ความต้องการและแนวทางในการเสริมสร้างความต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเครือ โรงเรียนสุทธรัตน์ จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2552). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.

- จำลอง วารี. (2550). *ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์. (2532). *ทัศนคติของชาวไทยมุสลิมต่อทางราชการและเจ้าหน้าที่. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.*
- จิราภรณ์ สุภิสงห์. (2543). *ภาวะผู้นำเชิงปริวรรคของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- จิราภา ทานะมัย. (2555). *ทักษะการบริหารค้ำมนุษย์ของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอท่าตะเกียบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจระยองเขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- จรี อุไรวัฒนา. (2548). *การศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.*
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). *ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.*
- ชรัตน์ จินขาวำ. (2543). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ทรงสวัสดิ์ แสงมณี. (2553). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความต้องการของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตบางขุนเทียน. วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัย, พระนคร, 4(1), 25-37.*
- ทองใบ สุดซารี. (2549). *ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้. อุบลราชธานี: คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ.*
- ทัศนีย์ เศรษฐรักษา. (2556). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- ทัศนีย์ เอี่ยมผ่อง. (2534). *ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ เกี่ยวกับทักษะการบริหาร การศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด สมุทรปราการ. รวมบทคัดย่อวิทยานิพนธ์ ปี 2534. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ทิพาวิดี เมฆสุวรรณรัตน์. (2544). *กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.*
- ธวัชชัย มีประเสริฐ. (2550). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ราชภัฏเทพสตรี.*
- นันทวรรณ อิศรานุกวัฒน์ชัย. (2550). *ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุค โลกาภิวัตน์ ศึกษาจากหลัก พุทธธรรม. งานนิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.*
- นารี อ่อนศรี. (2557). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ในเครือข่ายเขาชะเมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ของ เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- นิติมา เทียนทอง. (2544). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย บูรพา.*
- นิติรัฐ วรรณวิริยวัตร. (2552). *การบริหารงานแบบพุทธวิถีของโรงเรียนพระปริยัติธรรม อำเภอ เมืองเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- นิพนธ์ อนันตชาติ. (2550). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการ ครูในอำเภอเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย บูรพา.*
- น้ำผึ้ง ใจจันทร์. (2553). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเทศบาลเมืองชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น
- บุญโชค สุกคิด. (2542). *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนกัณฑ์การ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- บุศรา เหมพร. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2537). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำหรับศึกษานิเทศก์จังหวัด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปริยานุช บุญเทียม. (2558). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแกลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปสุตา เฟิงประสพ. (2551). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พงษ์ ฌ พัฒน์. (2553). *ธรรมมะรอบตัวคุณ*. กรุงเทพฯ: รามการพิมพ์ สำนักงานศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจรีโปรดักท์.
- พรสุดา คุโนภาส. (2554). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 40(2) สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระกวีวรรณ. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพและความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคตามหลักอภิปรัชชา 4 ของเจ้าหน้ำที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานประกันสังคม*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหaramคำแหง.

- พระจักรพันธ์ (ปณฺฑิตโร). (2553). *การบริหารการเรียนการสอน โรงเรียนประถมศึกษา*  
*สังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,*  
*สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- พระเทพปริยัติเมธี (สถฺยดี สิริธโร). (2553). *เอกสารประกอบคำบรรยาย เรื่อง การคณะสงฆ์และ*  
*การศาสนา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2559). *พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพฯ: แสงดาว.*
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2540). *สัมมาสมาธิและสมาธิแบบพุทธ. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.*
- พระธีระพงษ์ (สุเมธ). (2554). *การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหาร*  
*ส่วนตำบลอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,*  
*สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- พระถนัด วฑฺฒโน. (บุตรสวัสดิ์). (2551). *การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7.*  
*วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย,*  
*มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- พระบัณฑิต ศรีชัย. (2548). *แนวทางการบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา*  
*เขตการศึกษา เขต 6. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย,*  
*มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- พระบุญเรือง (จิตธมฺโม). (2549). *การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนา*  
*ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.*  
*สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.*
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2547). *ธรรมนุญชีวิต (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ:*  
*โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.*
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2551). *พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย (พิมพ์ครั้งที่ 32). กรุงเทพฯ:*  
*โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.*
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2554). *ธรรมนุญชีวิต พุทธธรรมเพื่อชีวิตที่ดีงาม*  
*(พิมพ์ครั้งที่ 116). กรุงเทพฯ: พิมพ์สวย.*
- พระมหาชัยณรงค์ (ญาณกิตฺติ). (2553). *ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน*  
*มัธยมศึกษาตามหลักสังกัตถุ 4. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.*  
*สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.*

- พระมหารุ่งโรจน์ (ชมมณฺเฐ). (2551). *การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท*.  
 วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาวุฒิชัย (ว.วชิรเมธี). (2551). *แค่ปล่อยก็ลอยตัว* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บ้านพระอาทิตย์.
- พระมหาวุฒิชัย (ว.วชิรเมธี). (2552). *ภาวะผู้นำ จากเนลสันมันเดลาถึงโอบามาแห่งทำเนียบขาว*.  
 กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- พระมหาสมพร (สุริโย). (2553). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ  
 ประสิทธิภาพของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา*. คุุณินิพนธ์ปริญญาคุุณินิพนธ์  
 บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พระสามารถ (อนนุโท). (2548). *ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริยธรรม*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร  
 มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏ  
 ราชวิทยาลัย.
- มานิช รัตนธรรมเจริญ. (2546). *การศึกษาพฤติกรรมด้านจริยธรรมผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มาลี จุฑา. (2542). *จิตวิทยาการเรียนการสอน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิสุทธิ.  
 รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- รัชดา สุทธิวรวิภูกุล. (2544). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร  
 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
 การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- เรียมจิต พันพิทักษ์. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา  
 ในกลุ่มเครือข่ายอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 สระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
 คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ. (2549). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของ  
 ครูผู้สอน โรงเรียนสฤณดิเคช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จันทบุรี  
 เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
 มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วนิดา ชูสังข์. (2552). การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา. เข้าถึงได้จาก <https://www.slideshare.net/pentanino/ss-14521085>
- วัชรินทร์ พงษ์พันธุ์อัคร. (2545). ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ใน จังหวัดมหาสารคาม. กรุงเทพฯ: ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย.
- วิรัตน์ สายสุด. (2549). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอำนาจเจริญ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). แนวคิดทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศรินประภา สิงห์ชัย. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการสอน เครื่องข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศรินวล ลักกิตโร. (2544). ศึกษาความพร้อมของกระบวนการบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม. แผนกสามัญศึกษา ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ศรุตพงษ์ ภูวัชรวรรณนท์. (2556). แนวคิด หลักการ ทฤษฎี ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักขิตานนท์, ศุภร เสรีรัตน์ และองอาจ ปทะวานิช. (2541). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- ศิริไล ใจหาญ. (2552). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาละเขิงเทรา เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมพร เทพสิทธิ์า. (2544). กรณีศึกษาของเยาวชนต่อประเทศชาติ. กรุงเทพฯ: สภาสังคมสงเคราะห์ แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ตะวันออก.



- สมลักษณ์ รูปจิต. (2554). *ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ระยอง เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สมุทร ชำนาญ. (2559). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและปฏิบัติ.* ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.* กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์ และชาย สัญญาวิวัฒน์. (2550). *ทฤษฎีสังคมวิทยา เนื้อหาและแนวการใช้  
ประโยชน์เบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา.* กรุงเทพฯ: บুক พอยท์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์.* มหาสารคาม: อภิชาตการพิมพ์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และพระมหาชัย (ผาสุโก). (2558). *ภาวะผู้นำเชิงพุทธ.* มหาสารคาม: อภิชาต  
การพิมพ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (2559). *กลุ่มนโยบายและแผน.* เข้าถึงได้จาก  
<http://182.93.221.23/policy/index.php>.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6. (2559). *ข้อมูลทั่วไป.* เข้าถึงได้จาก  
<http://202.29.215.172/sec6/main/>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *ปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด.* กรุงเทพฯ:  
คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *แผนพัฒนาการศึกษาระดับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2558*  
กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สิวลี สิริไล. (2550). *คุณธรรมและจริยธรรมวิชาชีพ.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- เสรีรัตน์, ปริญ ลักขิตานนท์, สุกร เสรีรัตน์ และองอาจ ปทะวานิช. (2546). *การบริหารการตลาด  
ยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สุจินา ตริโกศล. (2543). *การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของวิศวกร โรงงานอุตสาหกรรมกับ  
ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในสายการผลิต ศึกษากรณี ของบริษัท  
ไทยอิเล็กทรอนิกส์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
องค์การ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.*
- สุชา จันทร์เอม. (2539). *จิตวิทยาทั่วไป.* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- สุชาติ โจมเสนาะ. (2545). *การศึกษาภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยจริยธรรม: กรณีศึกษาชีวิตและผลงานของศาสตราจารย์ ดร. ป๋วย อึ๊งภากรณ์*. กรุงเทพฯ: ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย.
- สุดา สุวรรณภิรมย์. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ.อาร์.อินฟอร์เมชันแอนด์ พับลิเคชัน.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุภาวดี จันทะลับ. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุมาลัย หงษา. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุมาลี วิทยรัตน์. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของอธิการบดีกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถาบันราชภัฏในภาคเหนือ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุรชิน วิเศษลา. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สุรพล เจริญมนต์. (2551). *การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุริย์ภรณ์ วรรณนิยากร. (2541). *ภาวะผู้นำกับวิวัฒนาการขององค์กร: กรณีศึกษาโรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา อำเภอเมืองเชียงราย*. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- สุวรรณ ภูติวิชย์. (2541). การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณิ เชนสมบัติ. (2554). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสนาะ ดิเยาว์. (2535). การบริหารแบบผู้นำ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2546). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- โสภณ วงษ์คงดี. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (สทวิทยาเขตระยอง 2). งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- หนูนิล ศรีสมบัติ. (2547). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู. การค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนงค์นาฏ แก้วไพฑูรย์. (2554). ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลัก สังกะวัตถุ 4 ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. (2541). การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล: ศึกษาเชิงพฤติกรรม. กรุงเทพฯ: เสนาธรรม.
- อาคม เก่งปัญญา. (2553). พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีต่อการพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดสุพรรณบุรี. กรุงเทพฯ: ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย.
- อานันท์ ปันยารชุน. (2540). คนดีที่สังคมยังต้องการ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: แสงดาวการพิมพ์.
- อารี กังสานุกุล. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- อารี เพชรผุด. (2537). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- อุดม สิงห์โตทอง. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- Alig-Mielcarek, J. M., & Hoy, W. K. (2005). *A theoretical and empirical analysis of Alig-Mielcarek the mature, meaning, and influence of instruction leadership*. Ohio: Ohio State University.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current theories, Research and future directions*. Nebraska: Department of Management, University of Nebraska.
- Bass, B. M. (1981). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organic rational and national boundaries. *American Psychology*, 52(2), 130-139.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.
- Blake, R. R., & Mouton, T. S. (1991). *Educational administration: Theory-Research-Practice* (4<sup>th</sup> ed.). Singapore: Gulf Publishing.
- Burke, M. J. (1979). A path analytic model of the direct. *Harvard Business Review*, 10(3), 76-86.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cornbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Dejnozka, E. L. (1983). *Education administration glossary*. Westport Connecticut: Greenwood.
- Drucker, W. L. K. (1991). An empirical validation of the theory of transformational leadership in Secondary in Singapore. *Dissertation Abstracts International*, 52(2), 602A.
- Gardner, H. (1983). *Theory of multiple intelligences*. Retrieved from [www.pirun.ku.ac.th/~g521460099/](http://www.pirun.ku.ac.th/~g521460099/)
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1994). *Organizational: Structure, process, behavior*. Texas: Business Publications.
- Hersey, P., & Blanchard, H. B. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood. Boston: PWS-Kent.
- Kurt, L. (1966). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Krasner, L., & Ullman, L. P. (1973). *Research in behavior modification*. New York: Holt, Rinehart.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.
- Likert, R. (1967). The method of constructing and attitude Scale. In Reading in Fishbein, M (Ed.), *Attitude theory and measurement* (pp. 90-95). New York: Wiley & Son.
- Likert, R. (1987). *The Human Organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1989). *Super leadership leading other to lead themselves*. New York: Prentice Hall Press.
- Maslow, A. M. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Mc Kee, J. G. (1991). *Leadership styles of community college presidents and faculty job satisfaction*. Community Junior College Quarterly of Research and Practices.
- McCathy, W. M. (1971). The role of the secondary school principals in New Jersey. *Dissertation Abstracts International, 32*(2), 705-A.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-Organization psychology*. New York: The State University of New York at Buffalo.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Mullin, A. G., & Keedy, J. L. (1998). *Examining a superintendent's of transformational leadership: From the model to successful practice*. In P. M. Short & J. P. Scribner (Eds.), Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Owen, R. G. (2001). *Organizational behavior in education: Instructional leadership and school-reform*. Boston: Ally and Bacon.
- Robbin, S. P., & Coulter, M. (1999). *Management* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (2004). *Certo*. Retrieved from <http://www.gotoknow.org/posts/447935>
- Romberger, J. E. (1988). *Curriculum development leadership for elementary principles*. New York: Harper and Row.
- Sergiovanni, T. J., & Carver, F. D. (1980). *The school executive: A theory of administration*. New York: Harper and Row.
- Simon, H. A. (1960). *Administrative behavior*. New York: The McMillen Company.

- Terry, G. R. (1960). *Principle of management* (2<sup>nd</sup> ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Tucker, M. L. (1990). Higher education leadership: Transformational as predictor of satisfaction Effectiveness, and extra effort. *Dissertation Abstracts International*, 52(2), 773A.
- Wiseman, L., & McKeown, G. (2010). *Multipliers: how to best leaders make everyone smarter*. New York: Prentice Hall Press.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: *A longitudinal investigation*. New York: Prentice Hall Press.
- Yukl, A. G. (2006). *Leadership in organization*. UK: Prentice-Hall International.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- ตำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- ตำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- ตำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



สำเนา

ที่ ศธ 6218.8/ ว.0711

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ. เมือง จ. ชลบุรี 20131

19 กันยายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบ  
ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย  
ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวชวภาพัฒน์ อนุรักษ์พัฒน์ รหัส 58920362

งานนิพนธ์ เรื่อง: ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

โดยมี ดร.สถาพร พุทธิพิบูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าว  
เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ  
ของนิสิต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

สำเนา

ที่ ศธ 6218.8/ ว.0712

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ. เมือง จ. ชลบุรี 20131

23 กันยายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์  
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวชวภาพัฒน์ อนุรักษ์พัฒน์ รหัส 58920362

งานนิพนธ์ เรื่อง: ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

โดยมี ดร.สถาพร พฤษพิบูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

สำเนา

ที่ ศธ 6218.8/ ว.0713

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ. เมือง จ. ชลบุรี 20131

29 กันยายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นำเสนอระดับบัณฑิตศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์  
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวชวภาพัฒน์ อนุรักษ์พัฒน์ รหัส 58920362

งานนิพนธ์ เรื่อง: ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

โดยมี ดร.สถาพร พงษ์พิบูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับลักษณะหรือพฤติกรรมที่ปรากฏของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

จำนวน 35 ข้อ โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

- |                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| 1. ด้านการครองตนของผู้บริหาร  | จำนวน 11 ข้อ |
| 2. ด้านการครองคนของผู้บริหาร  | จำนวน 12 ข้อ |
| 3. ด้านการครองงานของผู้บริหาร | จำนวน 12 ข้อ |

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อวิจัยเท่านั้นการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใดหากท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริงและครบทุกข้อจักเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการอย่างยิ่ง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีขอขอบคุณในความกรุณามา ณ โอกาสนี้

นางสาวชวภาพัฒนา อนุรักษ์พัฒน์  
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาละเชิงเทรา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6**

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง ( ✓ ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริง

1. เพศ

- ( ) เพศชาย  
 ( ) เพศหญิง

2. วุฒิการศึกษา

- ( ) ปริญญาตรี  
 ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์การทำงาน

- ( ) ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี  
 ( ) ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาละเชิงเทรา**

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6**

**คำชี้แจง:** โปรดพิจารณารายการในแต่ละคำถามว่าภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียน

มัธยมศึกษาจังหวัดละเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

อยู่ในระดับใด โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

เพียงข้อละ 1 ช่อง โดยกำหนดเกณฑ์ระดับผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

จังหวัดละเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับคำตอบในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับคำตอบในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง มีผู้บริหารแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับคำตอบในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับคำตอบในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับคำตอบในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการครองตนของผู้บริหาร</b>						
1.	มีสุขภาพอนามัยที่ดี					
2.	การแต่งกายสะอาดดูสง่างาม					
3.	มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย					
4.	วางตนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					
5.	มีวิถีทางอารมณ์ที่เหมาะสม					
6.	มีจิตใจโอบอ้อมอารี					
7.	ใช้ชีวิตอย่างเรียบง่ายและพอเพียง					
8.	มีความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา					
9.	ไม่นินทาหรือกล่าวร้ายให้ผู้อื่น					
10.	ไม่มีพฤติกรรมล่วงเกินผู้ใต้บังคับบัญชา					
11.	ไม่เสพสิ่งเสพติดของมีนเมา					
<b>ด้านการครองคนของผู้บริหาร</b>						
12.	มีจิตใจเมตตาสงสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
13.	ช่วยเหลือผู้อื่นหรือผู้ประสบทุกข์โดยไม่เลือกปฏิบัติ					
14.	แสดงความยินดีกับผู้ที่ประสบความสำเร็จโดยไม่คิด อิจฉาริษยา					
15.	มอบหมายตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงาน อย่างเท่าเทียมกัน					
16.	สามารถแนะนำชี้แจงเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
17.	ให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร อยู่เสมอ					
18.	ติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรและ จริงใจต่อกัน					
19.	มีความอดทนต่อถ้อยคำวิพากษ์วิจารณ์ในการปฏิบัติ หน้าที่					

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
20.	มีอัธยาศัยไมตรีเยื่อใยถึงตัวและเป็นกันเองกับทุกคน					
21.	ยกย่องชมเชยและให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานเสมอ					
22.	เป็นคนเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ได้บังคับบัญชา					
23.	ยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่นทั้งในทางบวกและทางลบ					
<b>ด้านการครองงานของผู้บริหาร</b>						
24.	มีความพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ					
25.	สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
26.	มีความมานะอดทนต่องานหรือหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ					
27.	กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา					
28.	ให้หลักวิชาการและหลักเหตุผลในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม					
29.	มีความใฝ่เรียนรู้และสร้างสรรค์งานวิชาการอยู่เสมอ					
30.	ทำงานด้วยความสุขุมและรอบคอบเสมอ					
31.	ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน					
32.	เห็นความสำคัญของทีมสำคัญกว่าชื่อเสียงของตน					
33.	พูดคุยกอย่างตรงไปตรงมาเพื่อแก้ไขปัญหาหรือจัดการปัญหาโดยเร็ว					
34.	มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
35.	เสียสละความสุขของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วม					



ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )
1	.27	21	.47
2	.27	22	.66
3	.34	23	.47
4	.33	24	.34
5	.41	25	.53
6	.71	26	.32
7	.47	27	.32
8	.33	28	.56
9	.34	29	.88
10	.33	30	.53
11	.27	31	.67
12	.37	32	.57
13	.33	33	.46
14	.44	34	.31
15	.45	35	.47
16	.35		
17	.27		
18	.47		
19	.67		
20	.28		

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .87

ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .27-.88

ภาคผนวก ง  
การหาค่าความเที่ยงตรง (IOC)

ตารางที่ 15 การหาค่าความเที่ยงตรง (IOC) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร  
โรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3			
<b>ด้านการครองตนของผู้บริหาร</b>							
1.	มีสุขภาพอนามัยที่ดี	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2.	การแต่งกายสะอาดดูสง่างาม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3.	มีกิจกรรมทางสุขภาพเรียบร้อย	+1	+1	0	2	1.00	ใช้ได้
4.	วางตนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5.	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6.	มีจิตใจโอบอ้อมอารี	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7.	ใช้ชีวิตอย่างเรียบง่ายและพอเพียง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8.	มีความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9.	ไม่นินทาหรือกล่าวร้ายให้ผู้อื่น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10.	ไม่มีพฤติกรรมล่วงเกินผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
11.	ไม่เสพสิ่งเสพติดของมีนเมา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการครองคนของผู้บริหาร</b>							
12.	มีจิตใจเมตตาสงสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13.	ช่วยเหลือผู้อื่นหรือผู้ประสบทุกข์โดยไม่ เลือกปฏิบัติ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14.	แสดงความยินดีกับผู้ที่ประสบ ความสำเร็จโดยไม่คิดอิจฉาริษยา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15.	มอบหมายตำแหน่งหน้าที่ความ รับผิดชอบให้ผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
16.	สามารถแนะนำชี้แจงเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17.	ให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรในองค์กรอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	คนที่			รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3			
18.	ติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรและจริงใจต่อกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19.	มีความอดทนต่อถ้อยคำวิพากษ์วิจารณ์ในการปฏิบัติหน้าที่	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20.	มีอิทธยาศัยดีไม่เย่อหยิ่งถือตัวและเป็นกันเองกับทุกคน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
21.	ยกย่องชมเชยและให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
22.	เป็นคนเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการครองงานของผู้บริหาร</b>							
23.	ยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่นทั้งในทางบวกและทางลบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
24.	มีความพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
25.	สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
26.	มีความมานะอดทนต่องานหรือหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
27.	กล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
28.	ใช้หลักวิชาการและหลักเหตุผลในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
29.	มีความใฝ่รู้และสร้างสรรค์งานวิชาการอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	คนที่			รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3			
30.	ทำงานด้วยความสุขุมและรอบคอบเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
31.	ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
32.	เห็นความสำเร็จของทีมสำคัญกว่าชื่อเสียง ของตน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
33.	พูดคุยอย่างตรงไปตรงมาเพื่อแก้ไขปัญหา หรือจัดการปัญหาโดยเร็ว	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
34.	มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
35.	เสียสละความสุขของตนเพื่อใช้ประโยชน์ ของส่วนร่วม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวชวภาพัฒน์ อนุรักษ์พัฒน์
วัน เดือน ปีเกิด	28 พฤษภาคม พ.ศ. 2529
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	48/ 1 หมู่ที่ 1 ตำบลหนองยาว อำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา 24120
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2552	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (การสอนภาษาจีน) มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี