



กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง
**STRATEGY OF LEADERSHIP DEVELOPMENT ACCORDING
TO PRINCIPLES OF BUDDHIST EDUCATIONAL
ADMINISTRATION FOR SCHOOL ADMINISTRATORS
UNDER OFFICE OF CENTRAL PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA**

พระปลัดสนธิชัย ปสนุนจิตโต (มาตรไพจิตร)

คุษฏีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญาพุทธศาสตร์คุษฏีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑



กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

พระปลัดสนธิชัย ปสนุนจิตโต (มาตรไพจิตร)

ดุขฎฐิณิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



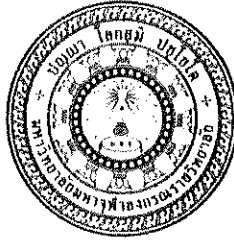
**Strategy of Leadership Development According to Principles of
Buddhist Educational Administration for School
Administrators under Office of Central Primary
Educational Service Area**

Phrapalad Sontichai Pasannacitto (Martpaichit)

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

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุชฎินิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุชฎินิพนธ์

(รศ. ดร.อำนวย เดชชัยศรี)

ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร.อุทัย สติมัน)

กรรมการ

(ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์)

กรรมการ

(รศ. ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

กรรมการ

(รศ. ดร.สิน งามประโคน)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมดุชฎินิพนธ์

รศ. ดร.สมศักดิ์ บุญปู

ประธานกรรมการ

รศ. ดร.สิน งามประโคน

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระปลัดสนธิชัย ปสนนจิตโต)

ชื่อคุณิพนธ์ : กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ภาคกลาง

ผู้วิจัย : พระปลัดสนธิชัย ปสนนจิตโต (มาตรไพจิตร)

ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์

: รศ. ดร.สมศักดิ์ บุญปู, ป.ธ. ๔, พธ.บ. (มานุษยสังเคราะห์ศาสตร์),
M.A. (Political Science), Ph.D. (Social Science),

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

วันสำเร็จการศึกษา : ๑๗ มกราคม ๒๕๖๒

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำ ๒) เพื่อศึกษา
แนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำและ ๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์
การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี คือ ๑) การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการ
ใช้แบบสอบถามผู้บริหาร มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๑๘ ๒) การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๙ ท่าน

ผลการวิจัย พบว่า

๑. สภาพการคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ในด้านภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการ
ตัดสินใจ ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ
ด้านคุณลักษณะผู้นำ ตามลำดับ

๒. แนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธบริหาร ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามี ๔ กลยุทธ์ คือ ๑)กลยุทธ์ด้านการตัดสินใจบูรณาการกับสัปปุริสธรรม
หลักกัลยาณมิตร และหลักโยนิโสมนสิการ๒)กลยุทธ์ด้านการสร้างแรงจูงใจบูรณาการกับหลักสังคห
วัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ ๓)กลยุทธ์ ด้านการสื่อสารบูรณาการกับ หลักกัลยาณมิตรธรรม
หลักสังคหวัตถุ ๔ ๔)กลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบูรณาการกับ หลักกัลยาณมิตรหลัก
ปัญญา หลักโยนิโสมนสิการหลักสัปปุริสธรรม ๗ และ

๓. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา มีองค์ประกอบด้วย
วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติ ในทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านการตัดสินใจ, ด้านการ
สร้างแรงจูงใจ, ด้านการสื่อสาร, และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
สัมพันธ์กับองค์ความรู้ทั้ง ๔ กลยุทธ์เชิงพุทธ และ ๑๖ แนวทางปฏิบัติในสถานการณ์ปัจจุบัน

Dissertation Title : Strategy of Leadership Development According to Principles of Buddhist Educational Administration for School Administrators under Office of Central Primary Educational Service Area

Researcher : Phrapalad Sontichai Pasannacitto (Martpaichit)

Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist Educational Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Assoc. Prof. Dr. Somsak Boonpoo, Pali IV, B.A. (Social Welfare), M.A. (Political Science), Ph.D. (Social Science)

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

Date of Graduation : January 17, 2019

Abstract

The objectives of this dissertation were as follows; 1) to study the state of leadership characteristics, 2) to study concepts, theories and principles of leadership development strategy, and 3) to propose a strategy of leadership development according to Buddhist educational administration for school administrators under Office of Central Primary Educational Service Area. The mixed research methodology was used in the study. The quantitative data were collected from 118 samples by questionnaires and the qualitative data were obtained by in-depth interviews with 9 key-informants.

It was found from the study that:

1. The average state of leadership characteristics of school administrators under Office of Central Primary Educational Service Area was at a high level totally. Transformational leadership in communication was at a highest average level, followed by motivation making, decision making, reformation leadership, situational leadership, and leadership behavior respectively.

2. According to concepts, theories and principles concerning leadership development strategy for school administrators, there are 4 strategies; 1) strategy in decision making integrated with principles of Sappurisa Dhamma, Kalyanamitta and Yonisomanasikara, 2) strategy in motivation making integrated with principles of

Sangahavatthu and Brahmavihara Dhamma, 3) strategy in communication integrated with principles of Kalyanamitta and Sangahavatthu, and 4) strategy in transformational leadership integrated with principles of Kalyanamitta, Pannā, Yonisomanasikara, and Sappurisa Dhamma.

3. A strategy of leadership development according to principles of Buddhist educational administration consisted of vision, mission and practical guideline in 4 aspects; decision making, motivation making, communication and transformational leadership. According to the principles of Buddhist educational administration, this strategy is related to 4 knowledge bodies of the Buddhist strategy and 16 practical guidelines in current situation.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี โดยอาศัยความเมตตาอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอระบุนามเพื่อเป็นการแสดงความขอบคุณตามลำดับดังนี้

ขอขอบคุณ รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู ประธานที่ปรึกษาดุชฎินิพนธ์ รศ. ดร.สิน งามประโคน ที่ปรึกษาดุชฎินิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำด้านวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนในการทำดุชฎินิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จสมบูรณ์ ตลอดจน ท่านพระครูปทุมวรคุณ เจ้าอาวาสวัดหงส์ปทุมวาสา ผู้เมตตาอุปถัมภ์ทุนการศึกษาตลอดหลักสูตร

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการให้สัมภาษณ์ คือ อาจารย์ดร. นิทรา ฉันทไพศาล, นายพงศ์ภาณุ พัฒนพิมพ์พงศ์, นายสมเกียรติ บาลลา, นางฉัฐติพา แซ่มชมดาว, นายสมไชย สติตไชยนันท์, นางสิรินทิพย์ เกสร, นายสุเทพ พงษ์ปวโรภาส, นายธงชัย ต้นไชยยะ, และ นายภิรมย์ ขำดี

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม คือ พระมหาสมบัติ ธนปญโญ. ดร., พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร., รศ.ดร.อินดา ศิริวรรณ, ดร. พิรวัฒน์ ชัยสุข, ดร.ระวีง เรืองสังข์, ดร.เกษม แสงนนท์, ดร.ยศสรวาตี กริ่งไกร, ดร.ชรินรัตน์ จิตตสุโก

และขอขอบคุณคณะผู้บริหาร คณาจารย์ และคณะเจ้าหน้าที่หลักสูตรพุทธศาสตรดุชฎิบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนด้านต่างๆ จนทำให้ดุชฎินิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงไปได้ด้วยดี

สิ่งอันเป็นสารประโยชน์จากดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้เป็นธรรมทานแก่ผู้ที่ต้องการศึกษาค้นคว้า และขอขอบคุณท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำดุชฎินิพนธ์ในครั้งนี้ทั้งที่ออกนามและที่มิได้ออกนาม ในจิตเมตตาอนุเคราะห์ ช่วยเหลือ และสนับสนุนในทุกด้าน โดยทั่วกัน และหากมีข้อผิดพลาดประการใดในการวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

พระปลัดสนธิชัย ปสนนจิตโต (มาตรไพจิตร)

๗ / มกราคม / ๒๕๖๒

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฌ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ญ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๕
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๗
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์	๙
๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ	๔๒
๒.๓ แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร	๑๔๐
๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๘๖
๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๘๓
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๙๔
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๙๔
๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	๑๙๕
๓.๓ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๙๘
๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๙๙
๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๒๐๑
๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๒๐๒

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๒๐๔
๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)	๒๐๕
๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะ และสภาพแวดล้อมปัจจุบัน และแนวโน้มในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	๒๐๖
๔.๓ ผลการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง	๒๑๔
๔.๔ การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง	๒๒๒
๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๒๕๐
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๒๕๕
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๕๕
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๖๐
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๗๐
บรรณานุกรม	๒๗๑
ภาคผนวก	๒๘๔
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๒๘๕
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ	๒๙๕
ภาคผนวก ค ภาพกระบวนการวิจัย	๓๐๑
ประวัติผู้วิจัย	

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๔.๑ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	๒๐๕
๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยภาพรวม	๒๐๖
๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ	๒๐๗
๔.๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ	๒๐๗
๔.๕ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์	๒๐๘
๔.๖ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	๒๐๙
๔.๗ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านภาวะผู้นำการตัดสินใจ	๒๐๙
๔.๘ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านภาวะผู้นำการสร้างแรงจูงใจ	๒๑๐
๔.๙ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านภาวะผู้นำการสื่อสาร	๒๑๑
๔.๑๐ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒๑๒
๔.๑๑ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ จากแบบสอบถาม	๒๑๓
๔.๑๒ สรุปหลักการที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๒๑๓

ตารางที่

หน้า

๔.๑๓ แสดงผลแนวคิด ทฤษฎี และหลักกรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง	๒๒๐
๔.๑๔ การวิเคราะห์หา SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการตัดสินใจ	๒๒๔
๔.๑๕ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านการตัดสินใจ	๒๒๕
๔.๑๖ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการตัดสินใจ	๒๒๖
๔.๑๗ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการตัดสินใจ	๒๒๖
๔.๑๘ การวิเคราะห์หา SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการสร้างแรงจูงใจ	๒๒๗
๔.๑๙ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านการสร้างแรงจูงใจ	๒๒๘
๔.๒๐ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการสร้างแรงจูงใจ	๒๒๘
๔.๒๑ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการสร้างแรงจูงใจ	๒๒๙
๔.๒๒ การวิเคราะห์หา SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการสื่อสาร	๒๓๐
๔.๒๓ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านการสื่อสาร	๒๓๑
๔.๒๔ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการสื่อสาร	๒๓๑
๔.๒๕ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการสื่อสาร	๒๓๑
๔.๒๖ การวิเคราะห์หา SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒๓๓
๔.๒๗ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒๓๓
๔.๒๘ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒๓๔
๔.๒๙ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒๓๔
๔.๓๐ สรุปกลยุทธ์ SO ST WO และ WT ที่ได้จากการ SWOT Matrix	๒๓๔
๔.๓๑ แสดงกลยุทธ์หลักกลยุทธ์รองของการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	๒๓๕
๔.๓๒ สรุปผลการสนทนากลุ่ม	๒๓๙
๔.๓๓ แสดงกลยุทธ์หลักกลยุทธ์รองของการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	๒๔๐

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
๒.๑ องค์ประกอบของกลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Dess and Miller, 1993)	๑๕
๒.๒ แสดงกลยุทธ์ที่ตั้งใจ และกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Dess and Miller, 1993)	๑๕
๒.๓ แสดงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์	๑๙
๒.๔ แสดงแมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รศ.	๓๑
๒.๕ แสดงแมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รศ.	๓๓
๒.๖ แสดงแมทริกซ์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก, ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รศ.	๓๔
๒.๗ แสดงตารางการบริหาร ที่มา S. P. Robbins. 2001	๖๕
๒.๘ แสดงถึงแบบจำลองพฤติกรรมของผู้นำของโอไฮโอ สเตท. S, P, Robbins, 1996	๖๘
๒.๙ กระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)	๑๐๓
๒.๑๐ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๙๓
๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	๑๙๗
๔.๑ แสดงองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย	๒๕๑
๔.๒ องค์ความรู้กลยุทธ์ด้านการสร้างแรงจูงใจ	๒๕๒
๔.๓ องค์ความรู้กลยุทธ์ด้านการสื่อสาร	๒๕๓
๔.๔ องค์ความรู้กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒๕๔

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อในดัชนีฉบับนี้ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาบาลีและพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนคัมภีร์ อรรถกถาบาลี/ภาษาไทย ใช้ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การอ้างอิงพระไตรปิฎก จะระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า หลังอักษรย่อชื่อคัมภีร์ เช่น ที.สี. (บาลี) ๙/๒๓๖/๙๗, ที.สี. (ไทย) ๙/๒๓๖/๙๗. หมายถึง ทีฆนิกาย สีลขันธวรรค ปาฐกถา ภาษาบาลี เล่ม ๙ ข้อ ๒๓๖ หน้า ๙๗ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๐๐ และทีฆนิกาย สีลขันธวรรค ภาษาไทย เล่ม ๙ ข้อ ๒๓๖ หน้า ๙๗ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๓๙

ส่วนคัมภีร์อรรถกถา จะระบุชื่อคัมภีร์ ลำดับเล่ม (ถ้ามี)/หน้า เช่น ที.สี.อ. (บาลี) ๑/๒๓๖/๒๔๐ หมายถึง ทีฆนิกาย สุมังคลวิสาลินี สีลขันธวรรค อรรถกถา ภาษาบาลี เล่ม ๑ ข้อ ๒๓๖ หน้า ๒๔๐ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามลำดับดังนี้

๑. คำอธิบายคำย่อในภาษาไทย

ก. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

พระวินัยปิฎก

คำย่อ		ชื่อคัมภีร์	ภาษา
วิ.มหา.	(ไทย)	=วินัยปิฎก มหาวิภังค์	(ภาษาไทย)
วิ.จุ.	(ไทย)	=วินัยปิฎก จุฬวรรค	(ภาษาไทย)

พระสุตตันตปิฎก

ที.สี.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย สีลขันธวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ม.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค	(ภาษาไทย)
ม.มู.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มูลปณณาสก์	(ภาษาไทย)
ม.ม.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย	(ภาษาไทย)
ม.อุ.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย อุปริปณณาสก์	(ภาษาไทย)
ส.ส.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
ส.ข.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย ขันธวรรค	(ภาษาไทย)
ส.สพ.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สฬายตนวรรค	(ภาษาไทย)
ส.ม.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
อ.เอกก.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก อังคุตรนิกาย เอกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อ.ติก.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก อังคุตรนิกาย ทิกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อ.จตุกก.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก อังคุตรนิกาย จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อ.ปัญจก.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก อังคุตรนิกาย ปัญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
อ.สตตก.	(ไทย)	=สุตตันตปิฎก อังคุตรนิกาย สตตกนิบาต	(ภาษาไทย)

อง.อัฐก. (ไทย)	=สุตตันตปิฎก อังคุตรนิกาย อัฐกนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.ธ. (ไทย)	=สุตตันตปิฎก ธรรมบท	(ภาษาไทย)
ขุ.ม. (ไทย)	=สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย มหานิเทศ	(ภาษาไทย)
ขุ.ชา.สตตก. (ไทย)	=สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย สัตตกนิบาตชาดก	(ภาษาไทย)
ขุ.ชา.ทสก. (ไทย)	=สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ทสกนิบาตชาดก	(ภาษาไทย)

ข. คำย่อชื่อคัมภีร์อรรถกถา

อรรถกถาพระสุตตันตปิฎก

ม.มฺว. (ไทย)	=มัชฌิมนิกาย ปปัญจสุทนี มูลปิณณาสกอรรถกถา	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๕๐ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการ การศึกษาของไทย รัฐจำเป็นต้องดำเนินการตามแนวนโยบาย ด้านสังคม การสาธารณสุข การศึกษา และวัฒนธรรม พัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการจัดการศึกษา ในทุกระดับ และทุกรูปแบบ ให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้า ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข^๑ และผลของการออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติปีพ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาของชาติทั้งระบบ อันได้แก่ ระบบการศึกษา แนวทางการจัดการศึกษา หลักสูตร เนื้อหาสาระ ครู คณะคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษา ทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การบริหาร และการจัดการศึกษาโดยยึดหลักการสำคัญคือ ความมีเอกภาพด้านนโยบายแต่มีความหลากหลายในการปฏิบัติ เน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนการพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

กระทรวงศึกษาธิการต้องมีการกำหนดให้มีองค์กรหลักที่เป็นคณะบุคคลในรูปสภาหรือในรูปของคณะกรรมการจำนวน ๔ องค์กร ได้แก่ สภาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมแห่งชาติ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา และคณะกรรมการการศาสนา และวัฒนธรรม เพื่อพิจารณาให้ความเห็นหรือให้คำแนะนำแก่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรี และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด^๒ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นส่วนราชการที่กำกับดูแลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นองค์กรที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การศึกษาเกิดการพัฒนาทั้งเชิงคุณภาพ และปริมาณตรงตามความต้องการ และทันทั่วถึง ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถปฏิบัติหน้าที่ตาม

^๑ราชกิจจานุเบกษา, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๕๐, เล่มที่ ๑๒๔, ตอนที่ ๔๗ ก, หน้า ๔๙-๕๐. (๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๐).

^๒เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๔-๓๕.

นโยบายกฎเกณฑ์มาตรฐาน และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^๓ และในมาตรา ๓๙ ได้กำหนดว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง^๔

ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขตพื้นที่จึงใช้กรอบนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ และมีการกำหนดแนวทาง และวิธีการดำเนินงานเพิ่มเติมตามความต้องการ และความจำเป็นในการบริหารจัดการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา จากภารกิจลักษณะงาน และความรับผิดชอบนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญ และเชี่ยวชาญในด้านการวางแผน การแปลงนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติ และมีศักยภาพสูงในการประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กับสถานศึกษาในสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ในลักษณะการพัฒนางานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบาย และแนวปฏิบัติที่หน่วยงานกำหนด ซึ่งในปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั่วประเทศ ๑๘๓ เขต^๕

การดำเนินการวางแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการวางแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำเป็นจะต้องมีทักษะในด้านภาวะผู้นำเพราะ “ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าว จูงใจคนหรือกลุ่มคนเพื่อกระตุ้นหรือสร้างความพึงพอใจให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงาน และให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญในองค์กรหรือเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่มีต่อการตัดสินใจ และเป้าหมาย หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกันหรือเป็นความสามารถที่สร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลอื่น^๖ แต่ว่าการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษานั้นระบบการบริหารได้ถูกใช้อย่างหลากหลาย พบว่าปัญหาสำคัญของระบบการบริหารคือการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางขาดเอกภาพในการบริหาร ขาดประสิทธิภาพ ขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ขาดการเชื่อมโยงกับองค์กรท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นๆ ขาดการพัฒนากระบวนเทคโนโลยี เครือข่าย และสารสนเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรทั้งที่มีอยู่ และการสรรหาเพิ่มเติม การจัดหาอุปกรณ์ที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอ รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการ และวิธีการทำงานเป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษา ซึ่งที่ผ่านมาระบบการบริหารมุ่งเน้นปัจจัยนำเข้า และ

^๓พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สาธิตฯ, ๒๕๔๕), หน้า ๒๔.

^๔สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๓.

^๕ราชกิจจานุเบกษา, การกำหนด และแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา, เล่ม ๑๒๗, หน้า ๒๘. (๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๓).

^๖รังสรรค์ ประเสริฐศรี, การจัดการสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑.

รายละเอียดโดยให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติมากกว่ายุทธศาสตร์ และการบรรลุผลซึ่งไม่ได้ตอบสนองความต้องการ และความพยายามสร้างความพอใจให้แก่ประชาชนเป็นหลัก ขาดระบบการตรวจสอบ และการประเมินผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง

นอกจากนั้นกระบวนการบริหารจัดการยังมีความเสี่ยงต่อการไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ในหลายประการ และประกอบกับความล่าช้าในขั้นตอนการบริหารงาน^๗ ปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรหรือสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย คือการมีผู้นำที่ดี และมีคุณภาพ ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำ หมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่ทำหน้าที่สั่งการ ใช้อิทธิพล สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โน้มน้าว แสวงหาความร่วมมือ เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มใจ และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำการดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในสังคมอันเกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่ง ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้นเกิดศรัทธา ยอมรับ และพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จได้^๘ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่างๆ ที่เป็นมาสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น^๙ ประสิทธิภาพของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำซึ่งมีหลายแบบ แล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การเลือกแบบภาวะผู้นำควรคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์ และบุคลิกภาพของผู้นำเอง

ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำสูง มีความคิดที่ทันสมัย มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ซึ่งผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีคุณลักษณะทางวิชาการ ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความริเริ่มสร้างสรรค์ บริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความสามารถในการสื่อสาร กล้าในการพูด และการปฏิบัติ มีความ

^๗สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๐), หน้า ๒.

^๘สะอาด ราชเฉลิม, แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๑), หน้า ๑๐.

^๙สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ม.ป.ป.), หน้า ๒๑๘.

ตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นนักพัฒนา และนักบริหารสังคม^{๑๐} ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเป็นอย่างมากจึงต้องให้ความสำคัญต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ (Strategy) ในการบริหารจัดการได้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพราะการกำหนดกลยุทธ์จะบ่งบอกถึงแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาสภาพแวดล้อม และข้อมูลจากองค์กร

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษา “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” เพื่อต้องการทราบถึงกลยุทธ์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง เพื่อนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเป็นข้อมูลสำหรับการเผยแพร่สู่การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทั่วประเทศ อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๑.๒.๓ เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ สภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ แนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง เป็นอย่างไร

๑.๓.๓ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ควรเป็นอย่างไร

^{๑๐}ธีระ รุญเจริญ, การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: แอล. ที. เพรส., ๒๕๕๒), หน้า ๔๕.

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง" เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณผสมเชิงคุณภาพ (Mixed Methods) กล่าวคือใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเพื่อวิจัยดังต่อไปนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธบริหาร โดยทบทวนเอกสารจากข้อมูลเอกสารปฐมภูมิ (Primary Sources) การศึกษาเอกสารทุติยภูมิ (Secondary Sources) เพื่อศึกษาบูรณาการทฤษฎี และพุทธบริหารการศึกษาที่เหมาะสม เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจำแนกได้ ดังนี้

๑. ตัวแปรต้น ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, ประสบการณ์การทำงาน
๒. ตัวแปรตาม ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๑.๔.๓ กลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

๑. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง จาก ๒๓ จังหวัด จำนวน ๕,๒๔๑ คน^{๑๑} ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงโดยเลือกศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวนทั้งสิ้น ๑๑๘ คน^{๑๒} โดยเลือกโรงเรียนที่มีผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี เขต ๑ และเขต ๒

๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๙ ท่าน ที่มีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

๑.๔.๔ ขอบเขตสถานที่

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง จำนวน ๒๓ จังหวัด ได้แก่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร กำแพงเพชร เขต ๑, เขต ๒ ชัยนาท เขต ๑ นครนายก นครปฐม เขต ๑, เขต ๒ นครสวรรค์เขต ๑, เขต ๒, เขต ๓ นนทบุรี เขต ๑, เขต ๒ ปทุมธานี เขต ๑, เขต ๒

^{๑๑} สารานุกรมเสรี, ข้อมูลฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://th.wikipedia.org/wiki/เขตพื้นที่การศึกษา#ภาคกลาง>, [๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๑].

^{๑๒} ดุรายละเอียดในภาคผนวก ข

พระนครศรีอยุธยา เขต ๑, เขต ๒ พิจิตร เขต ๑, เขต ๒ พิษณุโลก เขต ๑, เขต ๒, เขต ๓ เพชรบูรณ์ เขต ๑, เขต ๒, เขต ๓ ลพบุรี เขต ๑, เขต ๒ สมุทรปราการ เขต ๑, เขต ๒ สมุทรสงคราม เขต ๑, เขต ๑ สระบุรี เขต ๑, เขต ๒ สิงห์บุรี เขต ๑ สุโขทัย เขต ๑, เขต ๒ สุพรรณบุรี เขต ๑, เขต ๒, เขต ๓ อ่างทอง เขต ๑ อุทัยธานี เขต ๑, เขต ๒

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัย ดำเนินการวิจัยตั้งแต่ ธันวาคม ๒๕๖๐ ถึงเดือน พฤศจิกายน ๒๕๖๑ รวมระยะเวลาการทำงานวิจัย ๑๒ เดือน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลางเป็นตัวแปรในการศึกษาเพื่อให้เข้าใจในการศึกษาตรงกันจึงนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยไว้ ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง เป็นแบบแผนหรือทิศทาง เป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของธุรกิจในระยะสั้น และระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิธีทางในทางปฏิบัติตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนา หมายถึง บุคคลที่ไม่เคยได้รับการพัฒนา ได้รับการพัฒนาเพิ่มศักยภาพ หรือทักษะให้สูงขึ้น จากประสบการณ์การเรียนรู้หรือจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน และมองอำนาจแก่ผู้ร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร

พุทธบริหารการศึกษา หมายถึง หลักธรรมคำสั่งสอนที่เกี่ยวกับการใช้ในการบริหารการศึกษาตามทฤษฎีพระพุทธศาสนาเท่านั้น คำว่านักบริหารนี้ไม่ได้หมายความว่าเฉพาะเจาะจงเอาเพียงแค่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่หมายรวมเอาผู้บริหารทุกระดับชั้นตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองรัฐ ข้าราชการ บริษัทเอกชน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นๆ และให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประถมศึกษาภาคกลาง หมายถึง โรงเรียนที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน ๒๓ จังหวัด ได้แก่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร กำแพงเพชร เขต ๑, เขต ๒ ชัยนาท เขต ๑ นครนายก นครปฐม เขต ๑, เขต ๒ นครสวรรค์ เขต ๑, เขต ๒, เขต ๓ นนทบุรี เขต ๑, เขต ๒ ปทุมธานี เขต ๑, เขต ๒ พระนครศรีอยุธยา เขต ๑, เขต ๒ พิจิตร เขต ๑, เขต ๒ พิษณุโลก เขต ๑, เขต ๒, เขต ๓ เพชรบูรณ์ เขต ๑,เขต ๒, เขต ๓ ลพบุรี เขต ๑, เขต ๒ สมุทรปราการ เขต ๑, เขต ๒ สมุทรสงคราม เขต ๑, เขต ๑ สระบุรี เขต ๑, เขต ๒ สิงห์บุรี เขต ๑ สุโขทัย เขต ๑, เขต ๒ สุพรรณบุรี เขต ๑, เขต ๒, เขต ๓ อ่างทอง เขต ๑ อุทัยธานี เขต ๑,เขต ๒

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ ได้ข้อมูลสภาพการพัฒนาก้าวหน้าตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๑.๖.๒ ได้แนวคิด และหลักธรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาก้าวหน้า สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๑.๖.๓ ได้ทราบกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๑.๖.๔ สามารถนำองค์ความรู้ของกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาอื่นๆ ได้

บทที่ ๒

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง” ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัย เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบ และแนวคิด ทิศทางการศึกษา โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

๒.๑.๑ ความหมายของกลยุทธ์

๒.๑.๒ ประเภทของกลยุทธ์

๒.๑.๓ ความสำคัญของกลยุทธ์

๒.๑.๔ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

๒.๑.๕ ระดับกลยุทธ์

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

๒.๒.๒ คุณลักษณะภาวะผู้นำ

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

๒.๒.๔ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๒.๕ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา

๒.๒.๖ ภาวะผู้นำ และการบริหารการศึกษาสมัยใหม่

๒.๒.๗ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๓ แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร

๒.๓.๑ ภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร

๒.๓.๒ หลักธรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๔.๑ งานวิจัยภายในประเทศ

๒.๔.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การอย่างรุนแรง และรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยีด้านการแข่งขัน ด้านกฎหมาย และการเมือง และด้านลูกค้า เป็นต้น จึงเป็นที่ยอมรับกันว่าธุรกิจที่ต้องการความเจริญเติบโต และการอยู่รอดในระยะยาวจำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการ ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจก็จำเป็นต้องอาศัยการจัดการเชิงกลยุทธ์เช่นเดียวกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย ผู้วิจัยได้ศึกษา และนำมารวบรวมเสนอสาระสำคัญของกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของกลยุทธ์

แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ มีพัฒนาการโดยเริ่มจากกลยุทธ์มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหาร คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) บางครั้งก็ใช้คำว่ายุทธศาสตร์เพราะมาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกัน ซึ่งเป็นแบบแผน วิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือพร้อมกันโดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด กลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “Strategos” โดยความหมายเดิมเป็นภาษาทางการทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของแม่ทัพของข้าศึก (Carl von Clausewitz) ซึ่งในศตวรรษที่ 19 ได้มีการอธิบายถึงกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์เป็น “กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด”^๑ แต่ถ้าใช้เป็นคำกริยาจะหมายถึง “การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรู ด้วยการใช้กำลังพล และอาวุธยุทธโปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลคือ ‘ได้รับชัยชนะ’” ซึ่งแนวคิดเชิงกลยุทธ์ทางการทหารนั้น ถือกันว่าเป็นตำราพิชัยสงครามของนักยุทธศาสตร์ชาวจีน ชื่อ ซุนวู (Zun Tzu) ซึ่งถูกบันทึกไว้เมื่อ ๒๔๐๐ ปีมาแล้ว ภายหลังมีการแปลออกเป็นภาษาต่างๆ มากมาย แต่ที่มีชื่อเสียง และได้รับการอ้างอิงมากที่สุด คือ ฉบับภาษาอังกฤษ ชื่อว่า “The Art of War” ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ นอกจากนี้ยังมีงานเขียนของนักการทหารชาติอื่นๆ เช่น งานเขียนของชาวญี่ปุ่น ชื่อ มียาโมโตะ มุซาชิ (Miyamoto Musashi) เรื่อง “The Book of the Five Rings” งานเขียนของนักรัฐประศาสนศาสตร์ชาวอินเดียชื่อ “เกลดิลยา” เรื่อง “Artgasashtra” เป็นต้น ก็มีผลผลักดันให้ความสนใจเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กรภาครัฐเกิดขึ้น และถือเป็นการบุกเบิกที่สำคัญนับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา ซึ่งคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) ได้รับการยอมรับว่าเป็นแกนนำสำคัญของการบุกเบิก ชัดเจน และผลักดันให้การศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลายมาเป็นแนวคิดที่น่าสนใจในเวลาขึ้น กับมีผลต่อการพัฒนาธุรกิจของโลกตะวันตกเป็นอันมาก สำหรับนักวิชาการที่เป็นแกนนำสำคัญที่ควรได้รับการยกย่อง ประกอบด้วย เคนเนธ อาร์. แอนดรูส์ (Kenneth R. Andrews) เอช. อิกอร์ อันซอฟฟ์ (H. Igor Ansoff) อัลเฟรด ดี. ชานด์เดอร์ จูเนียร์

^๑จักร ดิงศภัทัย, กลยุทธ์: การสร้าง และการนำไปปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๒.

(Alfred D. Chandler Jr.) และไมเคิล อี. พอร์ตเตอร์ (Michael E. Porter) ซึ่งงานเขียนของนักวิชาการดังกล่าวนี้ ถูกนำไปใช้ในการอ้างอิงโดยนักศึกษาทางการบริหารของมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลก งานเขียนของศาสตราจารย์แอนดรูส์ เป็นผลงานชิ้นสำคัญมากที่สุดชิ้นหนึ่ง ที่อธิบายความหมายของคำว่า “กลยุทธ์ของวิสาหกิจ (corporate strategy)” ไว้อย่างชัดเจน และน่าสนใจยิ่ง และได้เสนอตัวแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กลยุทธ์นั้นเป็นรูปแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลชัดเจน และรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งเปรียบเสมือนแผนการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว^๒ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อความที่เสนอแนวทางเพื่อการเตรียมแผนงาน และเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (A guide or course of action into the future) หรือวิถีทางที่จะเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งสิ้น เพราะทุกองค์กรจะมีแนวทางดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ^๓ เพื่อเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน^๔ และนอกจากนี้ยังสามารถใช้หลัก 5P หรือ P ห้าตัว แทนความหมายต่างๆ ของกลยุทธ์ ดังนี้

๑. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทาง (direction) หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (a guide or course of action into the future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งซึ่งหากพิจารณาในความหมายนี้จะเห็นได้ว่า องค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งสิ้น เพราะทุกองค์กรจะมีแนวทางในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

๒. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันบทบาทของผู้บริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถ หรือความ

^๒Wright, P. Reingle, C.D. and Kroll, M. J. Strategic Management: Text and Case. Massachusetts: Ally and Bacon. 1992. p. 15. And Hax, A.C. and Majuf, N.s. The strategic Management. 5th ed. Florida: The Dryden Press. 1993. Pp. 2-6. อ้างใน กมลทิพย์ ทองกำแหง, กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน, *ปริญาญาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต*, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๕๕.

^๓ปกรณัม ปรียากร, *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิด และแนวทางเชิงประยุกต์*, (กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๕๐.

^๔พสุ เดชะรินทร์, *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: ฮาซัน พรินต์ติ้ง, ๒๕๕๖) หน้า ๑๙.

^๕Mintzberg, H. The Rixe and Fall of Strategic planning. New York: Prentice Hall. 1994. อ้างใน กมลทิพย์ ทองกำแหง, *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน*, หน้า ๕๖.

คาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำ อาจจะเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติจน กลายเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง

๓. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) หมายถึง การเน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน ดังนั้น สินค้า หรือบริการที่เสนอออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท หรือแต่ละ ตลาด (the determination of particular products in particular markets) ซึ่งในความหมายนี้ แสดงให้เห็นว่าการขาดความเข้าใจฐานะหรือตำแหน่งทางการตลาด หรือการขาดความรู้ที่ชัดเจน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่างๆ ด้วย

๔) กลยุทธ์ คือ มุมมอง (Strategy is perspective = P4) หมายถึง วิธีการ ดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน (Organization's way of doing things) ซึ่งใน ความหมายของ p4 เน้นความสำคัญของการพิจารณาภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะ (character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร ดังที่ ตรีเกอร์ใช้สำนวนว่า “แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ (concept of the business)” ซึ่งถือเป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน ตัวอย่างเช่น แมคโดนัลด์ส (McDonald's) มีชื่อเสียงขึ้นมากจากการมุ่งเน้นในองค์การของตนยึดถือ หลักการที่ประกอบด้วย “คุณภาพ บริการ สะอาด และให้คุณค่าที่ดีงาม (Quality Service, Cleanliness and Value)”

๕. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P5) ในความหมาย ของ p5 เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการ แข่งขันสิ่งที่ทุกคนต้องการคือการเอาชนะ เพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้น ในความจำเป็นเช่นนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (maneuver) หรือกลวิธี (tactics) ในการเดินหมาก เดินเกมส์ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ (a specific maneuver intended to outwit an opponent or competitor)

จากแผนกลยุทธ์ทั้ง ๕ ด้านที่กล่าวมาทำให้เห็นภาพความหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน แต่ ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรหนึ่งๆ มินซ์เบิร์ก ได้กล่าวอย่างไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความครบถ้วน สมบูรณ์ในความหมายทั้ง ๕ ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้ว เนื่องจากกลยุทธ์มีความแตกต่างกันไปได้เสมอตาม สถานการณ์แวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์กรที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในการใช้กำหนดกลยุทธ์ จึงสามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง ๕ ด้าน (Eclecticism) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างแท้จริง

กลยุทธ์ เป็นเรื่องราวที่กล่าวถึงทิศทางระยะยาว เป็นข้อความเชิงบรรยายเพื่อจัดเตรียม แผนงานระยะสั้น และทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่ให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้งหน่วยงานเน้นการ ปฏิบัติเป็นสำคัญ และมีความเข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางขององค์กรนั้นๆ^๖

^๖ ังชัย สันติวงษ์, ศาสตร และศิลป์เพื่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์ภายใต้การจัดการความรู้ ในหน่วยงาน, (กรุงเทพมหานคร: ราชไทยเพรส, ๒๕๕๐), หน้า ๑๔๐.

กลยุทธ์ เป็นเรื่องของความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการปฏิบัติ (actions) ต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง ทั้งนี้ความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของกิจการที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่าหรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง โดยแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักที่สำคัญขององค์การ ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และใช้เพื่อเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และทำให้กิจการได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งการบริหารกลยุทธ์ เป็นศิลป์ และศาสตร์ของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมิน กลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ^๗

๑. การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) รวมถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ และการเลือกกลยุทธ์

๒. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation)

๓. การประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (evaluation and control) ใกล้เคียงกับการบริหารกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์ และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์บางครั้งคำว่า การบริหารกลยุทธ์ใช้เพื่ออ้างถึงการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์

ซึ่งวิธีการที่องค์การเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์การกำหนดไว้^๘ และกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึงทรัพยากรมนุษย์เพื่อกำหนดจุดของกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสมทำให้องค์การอยู่ในฐานะที่ดีที่สุด และมีความพร้อมและสมรรถนะที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ^๙

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง เป็นแผนที่มีความสำคัญมากเพราะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด เนื่องจากเป็นแผนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ การเลือกใช้ทรัพยากรของกิจกรรมในระยะยาว และเกี่ยวข้องกับการเลือกวัตถุประสงค์ในระยะยาว โดยต้องอาศัยกิจการต่างๆ ที่จะจัดขึ้นเป็นการเสริมให้กิจการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ต้องครอบคลุมถึงสิ่งภายนอกกิจการที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นแผนที่ทำได้ยาก และอาจทำให้ไม่ถูกต้อง เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องราวที่มีขอบเขตกว้างขวาง และมีผลกระทบต่อความเป็นไปของกิจการ^{๑๐}

^๗ สาโรจน์ โอพิทักษ์สิน, การบริหารเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๐), หน้า ๔.

^๘ กิ่งพร ทองใบ, กลยุทธ์ และนโยบายแรก, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, ม.ป.ป.), หน้า ๔.

^๙ จีระโชค (บรรพต) วีระสย, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์, (วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ม.ป.ป.), หน้า ๕๖.

^{๑๐} สุภาพร พิศาลบุตร, หลักการวางแผน, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐.

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของธุรกิจในระยะสั้น และระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิธีทางในทางปฏิบัติตลอดจนการระดม และจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากพิจารณากลยุทธ์ตามความหมายนี้ ประกอบด้วยปัจจัย ๒ ประการ ได้แก่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง และการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในทางปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดแนวทางหรือวิธีการในทางปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ได้ การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ในอันที่จะตอบคำถามมักจะประสบกับองค์กรธุรกิจ โดยทั่วไป เช่น โอกาสทางธุรกิจของอุตสาหกรรมที่คนอยู่เป็นอย่างไร สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเป็นอย่างไร ปัจจัยใดที่เป็นตัวกำหนดหรือเป็นแรงผลักดันของการแข่งขันอุตสาหกรรมที่ตนอยู่จะเป็นอย่างไร ในอนาคตคู่แข่งในอุตสาหกรรมจะมีการเคลื่อนไหวอย่างไร กลยุทธ์ใดที่ควรเลือกเพื่อความอยู่รอด และการเติบโตในอนาคต เป็นต้น^{๑๑} การวางแผนอย่างกว้างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัย และพัฒนา ด้านการประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางแท้จริง แล้วกลยุทธ์คือผลสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์แม้ว่าองค์กรใหญ่ๆ มีการพัฒนากลยุทธ์มากกว่าองค์กรเล็กๆ แต่ทุกๆ องค์กรต่างก็มีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน^{๑๒} กลยุทธ์ยังเป็นแผนรวม (Comprehensive Plan) ของการดำเนินการที่กำหนดทิศทางของการกระทำ แนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กร หรือของผู้บริหารสูงสุดที่จะทำให้บังเกิดผลสอดคล้องกับภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร^{๑๓}

ทั้งนี้ กลยุทธ์ หมายถึง แผนสำหรับอนาคตซึ่งมีขนาดใหญ่ที่วางไว้สำหรับโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมของการแข่งขันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แผนการเดินเกมขององค์กร และการอบความคิดสำหรับการตัดสินใจทางการจัดการ เป็นวิธีในการปฏิบัติที่องค์กรเลือกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่^{๑๔}

กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานสำคัญที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการบรรลุสู่เป้าหมายหลักขององค์กร เป็นความคิดที่กำหนดแผนงาน และเกิดการกระทำต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จมีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจาก

^{๑๑} สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์: คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, ๒๕๕๒), หน้า ๒๓.

^{๑๒} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เชลล์, ๒๕๕๖), หน้า ๓๖.

^{๑๓} เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๔) หน้า ๓๔.

^{๑๔} นพ ศรีบุญนาท, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: สุทรไพศาล, ๒๕๕๕), หน้า ๕.

ความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่าหรือมีประสิทธิภาพหรือคู่แข่ง^{๑๕}

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความหมายที่เป็นเชิงแนวทางการบริหารงานในภาพรวมขององค์กรที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจนทั้งนโยบาย จุดมุ่งหมาย แนวทางปฏิบัติ และทรัพยากรเพื่อดำเนินงานให้บรรลุผลงาน โดยแนวทางการดำเนินงานมีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม และทรัพยากร ตลอดจนมีการเตรียมการเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น^{๑๖}

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลชัดเจน และรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งเปรียบเสมือนแผนการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาวการสร้างหรือพัฒนาวิธีทางในทางปฏิบัติตลอดจนการระดม และจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และใช้เพื่อเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และทำให้กิจการได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งการบริหารกลยุทธ์ เป็นศิลป์ และศาสตร์ของการกำหนดกลยุทธ์ การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

๒.๑.๒ ประเภทของกลยุทธ์

กลยุทธ์นั้นแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ^{๑๗}

๑. กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended strategies) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ (propose) ออกแบบ (design) และคาดหวัง (expect) ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ คือ เป้าหมาย (goals) นโยบาย (policies) และแผนปฏิบัติการ (plans)

^{๑๕} Pitts and Lei, Organizational Dynamics, (South-Western: Educational Publishing, 2000), p.6. อ้างใน สุภาพร พิศาลบุตร, **หลักการวางแผน**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐), หน้า ๑๕.

^{๑๖} ประยงค์ มีใจชื้อ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๔.

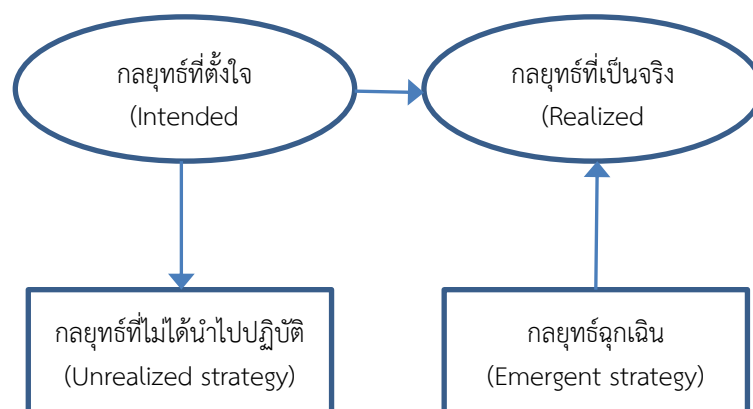
^{๑๗} Dess, Gregory G. and Miller, Ales. Strategic Management. New York: McGraw-Hill. 1993. อ้างใน พชรกฤษฎี พวงนิล, **กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในจังหวัดมหาสารคาม, ดุษฎีนิพนธ์**, (สาขาปรัชญา: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๓), หน้า ๑๔-๑๕.



ภาพที่ ๒.๑ องค์ประกอบของกลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Dess, Gregory G. And Miller, 1993)

๒. กลยุทธ์ที่เป็นจริง (realized strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจ เพราะเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจขององค์กรนั้นเมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากที่เกิดขึ้นจริงก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์เริ่มแรก (original strategy) เกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในการนำแผนไปปฏิบัติ (implementation) เหตุผลก็เนื่องจากว่า สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย

จึงสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้แต่เดิมบางส่วนที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติเรียกว่า “กลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติ” (unrealized strategy) และกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่ โดยที่ไม่ได้วางแผนมาก่อนเรียกว่า “กลยุทธ์ฉุกเฉิน” (emergent strategy) ดังนั้น “กลยุทธ์ที่เป็นจริง” (realized strategy) จึงเป็นการรวมกันของกลยุทธ์ที่ตั้งใจ (deliberate strategy) กับ กลยุทธ์ฉุกเฉิน ซึ่งพัฒนาเสริมแทรกเข้ามาใหม่



ภาพที่ ๒.๒ แสดงกลยุทธ์ที่ตั้งใจ และกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Dess, Gregory G. And Miller, 1993)

ผู้วิจัย สรุปได้ว่าประเภทของกลยุทธ์ จำแนกออกเป็น ๒ ประเภท คือ กลยุทธ์ที่ตั้งใจ เป็นกลยุทธ์ที่เสนอแนะ ออกแบบ และคาดหวังว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีเป้าหมายนโยบาย และแผนปฏิบัติการ กลยุทธ์ที่เป็นจริง เป็นกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนให้ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้น

๒.๑.๓ ความสำคัญของกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นการลดความไม่แน่นอน และปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสทางการจัดการให้ผู้วางแผนมีสายตากว้างไกล ทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในองค์กร ทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุจุดหมายที่ปรารถนา เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้มองภาพรวมขององค์การที่ชัดเจน และทำให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนอาศัยทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยต่างๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวทางปฏิบัติ ไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากการวางแผน^{๑๘} กลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้^{๑๙}

๑. เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน

๒. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์กร ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตลงได้

๓. ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรที่ดินมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ

๔. ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผน กลยุทธ์นั้น ทำให้การต่อต้านมีน้อยลง

๕. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบ และยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร

กลยุทธ์ยังเป็นเค้าโครงของขั้นตอนที่ผู้บริหารวางแผนในการบรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ขณะที่การจัดการกลยุทธ์ (Strategy Management) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการสำรวจสภาพแวดล้อม เปรียบเทียบกับความต้องการ และสถานะขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ขององค์การในระยะยาวแล้วนำมากำหนดแผนโดยรวม การปฏิบัติ และการควบคุมซึ่งเป็นแนวทางหลักที่จะช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) สามารถ

^{๑๘} พะยอม วงศ์สารศรี, อ่างใน สุภาพร พิศาลบุตร, หลักการวางแผน, พิมพ์ครั้งที่ ๓, หน้า ๖๖.

^{๑๙} สุมาลี จิระจรัส, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ, (สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, ๒๕๕๗), หน้า ๒๕-๒๖.

บรรลุลวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญคือ^{๒๐} (๑) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสำรวจปัญหา และประเมินสถานะขององค์กร (๒) ช่วยให้ผู้บริหารมีเป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงาน (๓) การกำหนดเป้าหมาย และทิศทางที่เด่นชัดขององค์กร (๔) ปรับปรุง และสนับสนุนการประสานงานระหว่างกิจกรรม

กลยุทธ์มีส่วนสำคัญทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าองค์กรที่ไม่ใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ดังนี้^{๒๑} (๑) ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น (๒) ทำให้ทราบว่าอะไรบ้างมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ (๓) ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงดียิ่งขึ้น

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์^{๒๒}

๑. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่น หรือความต้องการในระดับโลก (Global) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่หรือความต้องการเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร (Overall strategic management process)

๒. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Strategic management considers a broad range of stakeholders) ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายจากองค์กร เช่น ลูกค้า (Customers) พนักงาน (Employees) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholders) กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรฝ่ายต่างๆ ดังนั้นกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์จากองค์กรจึงมีความสำคัญ

๓. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (Strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาว และระยะสั้นด้วย ดังนั้นในการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการเปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิดทั้งระยะสั้น และระยะยาว ผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งที่ปัญหาระยะสั้นโดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่ และสร้างประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบัน และอนาคต

๔. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) การใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)

^{๒๐} มัลลิกา ดันสอน, การจัดการยุคใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๖). หน้า ๒๖.

^{๒๑} พิบูล ทีปะปาล, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๒๕.

^{๒๒} ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รศ., การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓๙.

กลยุทธ์ (Strategy) มีความสำคัญต่อการจัดการคือ^{๒๓} ๑) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสำรวจปัญหา และประเมินสถานะขององค์กร ๒) ช่วยให้ผู้บริหารมีเป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงาน ๓) การกำหนดเป้าหมาย และทิศทางที่เด่นชัดขององค์กร ๔) ปรับปรุง และสนับสนุนการประสานงานระหว่างกิจกรรม

ในปัจจุบันการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงสุดหรือผู้นำที่เปรียบเสมือนแม่ทัพที่ต้องเข้าใจสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม โดยมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งจำเป็นต้องมีกระบวนการอันประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร วางแผนดำเนินการตัดสินใจดำเนินการ และมีการประเมินผลการดำเนินการ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการ และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามีประโยชน์ต่อองค์กร ๔ ประการ คือ^{๒๔}

๑. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

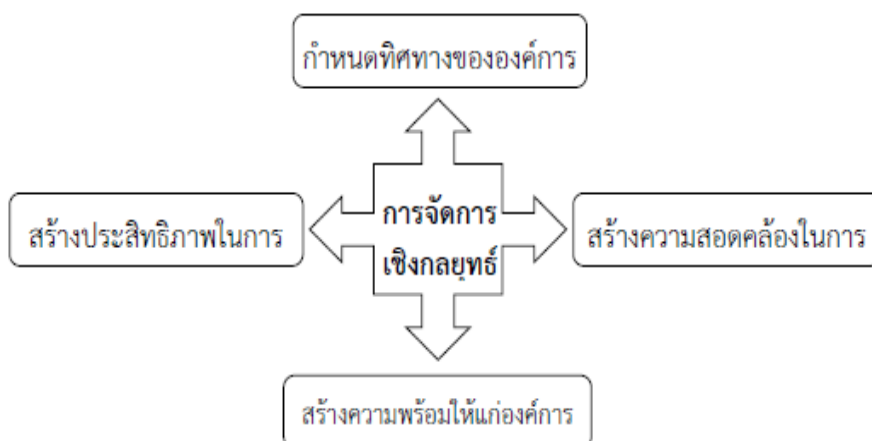
๒. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร ในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน ซึ่งก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากร และการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

๓. สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide readiness) การศึกษา และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวม และศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร อันจะทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือท้าทายกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

๔. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve competitive efficiency) เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อม และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจ และแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และคู่แข่ง และที่สำคัญจะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม และความต้องการขององค์กร รวมทั้งความสามารถในปัจจุบันขององค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน และเป้าหมาย ส่งผลให้การดำเนินงานอย่างเหมาะสม และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

^{๒๓} มัลลิกา ดันสอน, การจัดการยุคใหม่, หน้า ๒๖.

^{๒๔} จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนนันท์, การจัดการเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๖), หน้า ๑๖.



ภาพที่ ๒.๓ แสดงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัย สรุปได้ว่าความสำคัญของกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการที่ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงาน ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อม และพัฒนาศักยภาพของสมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจ และแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และคู่แข่ง และที่สำคัญจะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม และความต้องการขององค์กร รวมทั้งความสามารถในปัจจุบันขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน และเป้าหมาย ส่งผลให้การดำเนินงานอย่างเหมาะสม และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือท้าทายกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน และเป้าหมายได้มีประสิทธิภาพทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรชัดเจน ทำให้รู้ในเชิงกลยุทธ์ ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงดีขึ้น

๒.๑.๔ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ในการบริการงานจะต้องมีขอบเขตเกี่ยวกับการวางแผน การจัดการ โครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารเหมือนกันจะแตกต่างกันตรงที่การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญ คือช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ ทั้งยังช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้นรับผิดชอบต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของตนเองมากขึ้นทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กรโดยองค์กร และเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ การจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ และเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการ และหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน กล่าวได้ว่าการวางแผนที่มีความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็น

ข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน การวางแผนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กรที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น ๖ ประการคือ^{๒๕} ๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis) ๒) การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis) ๓) การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation) ๔) การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ๕) การออกแบบองค์กร (Organization Design) และ ๖) การออกแบบแนวปฏิบัติ (System Design)

การวางแผนกลยุทธ์ นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นนักวางแผนที่รอบคอบ และยืดหยุ่น พร้อมเสมอสำหรับสถานการณ์ต่างๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายที่พึงประสงค์ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ชี้ให้เห็นถึงวิธีการต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ช่วยให้เรามองเห็นช่องว่างระหว่างสถานะเป้าหมายกับสถานะปัจจุบันว่าจะต้องทำอะไรบ้างจึงไปถึงเป้าหมาย เมื่อมีเป้าหมายชัดเจน และได้มีการวิเคราะห์ประเมินสถานะของตนเอง และสภาพแวดล้อมแล้ว มีการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องกระทำในแต่ละช่วงเวลา และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนย่อมทำให้เราเข้าใจความสำเร็จมากขึ้น โดยมีการติดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นอยู่นอกเหนือกลยุทธ์ออกไป แผนกลยุทธ์ที่ดีไม่ควรมีแผนเดียวต้องหลากหลาย ซึ่งโครงสร้างของการวางแผนกลยุทธ์อาจประกอบไปด้วยการสร้างความคิดชัดเจนในปัญหาของเป้าหมายกลยุทธ์การประเมินสถานะ การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาการป้องกันปัญหาหรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้นการวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานโครงการขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น^{๒๖}

การวางแผนประกอบด้วยหลักการพื้นฐาน ๔ ประการคือ การวางแผนจะต้องสนับสนุนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Contributions purpose and objectives) ในการวางแผน การวางแผนเป็นงานอันดับแรกของกระบวนการจัดการ (Primary of planning) ซึ่งกระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การจัดบุคลากรเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทุกคน (Pervasiveness of planning) และประสิทธิภาพของแผนงาน (Efficiency of plans) หลักการพื้นฐานของการวางแผนนั้นว่ามีความสำคัญในการปูพื้นฐานของความคิดในด้านการวางแผนให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้า และยังได้กล่าวถึงการแบ่งประเภทของการวางแผนตามลักษณะของความแตกต่างของแผนได้เป็น ๒ ลักษณะ ดังนี้^{๒๗} ๑) แผนแบบตามระยะเวลา แบ่งโดยอาศัยเวลา

^{๒๕} Kotler, Phillip and Murphy, Patrick E. Strategic Planning for Higher Education. Journal of higher education, 1981. (52), p. 470. อ้างใน พัชรกฤษฎี พวงนิล, กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในจังหวัดมหาสารคาม, ดุษฎีนิพนธ์, หน้า ๑๗-๑๘.

^{๒๖} สุพจน์ อินทวงศ์ และคณะ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางรัฐศาสตร์, (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๒๘-๒๙.

^{๒๗} สุภาพร พิศาลบุตร, หลักการวางแผน, หน้า ๑๐-๑๓.

ในการดำเนินการตามแผน ซึ่งแบ่งได้เป็น ๓ ลักษณะคือ แผนระยะยาว (Long – term plan) เป็นแผนที่ มีขอบเขตกว้างที่สุดระยะเวลา ๕ - ๑๐ ปีขึ้นไป แผนระยะกลาง (Medium – term plan) อยู่ระหว่าง ๓ - ๕ ปี และแผนระยะสั้น (Short - term plan) หมายถึงแผนประจำปี และ ๒) ระดับของแผน แบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ แผนระดับสูง ซึ่งเรียกว่าระดับมหภาค แผนระดับกลาง เป็นแผนที่ถ่ายทอดกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติ และแผนระดับต้นหรือเรียกว่าระดับจุลภาค ซึ่งมักมีเป้าหมายระยะสั้น

จุดมุ่งหมายของการวางแผนคือ การกำหนดวิธีการที่จะปฏิบัติให้เกิดผลต่องานการวางแผน ให้สอดคล้องกับการจัดโครงสร้างการบริหารในองค์กรต่างๆ ไป แบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ การบริหารระดับสูง ระดับกลยุทธ์ จัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) การบริหารระดับกลาง ระดับกลวิธี ระดับฝ่าย และผู้นำหน่วยงานจัดทำแผนกลวิธี (Tactical Plan) การบริหารระดับกลาง ระดับสาขาหรือระดับฝ่าย จัดทำแผนปฏิบัติการ (Operation plan) โดยใช้การวางแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยใช้ข้อมูล ในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งการที่จะคาดการณ์ได้ถูกต้องมากน้อยเพียงใดเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ที่จะให้มีความคิดหรือวิธีการที่ดีที่สุดซึ่งเป็นการใช้สมองหรือเป็น “แบบฝึกหัดทางปัญญา” (intellectual exercise) อันเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา นอกจากนี้ การวางแผนยังเป็นการลดความไม่แน่นอน และปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสทางด้านการจัดการให้ผู้วางแผนมีสายตากว้างไกล ทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในองค์กร ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุจุดหมายที่ปรารถนา เป็นการลดความสูญเสียของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้มองภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจน และทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนอาศัยทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยต่างๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวทางปฏิบัติไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากการวางแผน ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นภารกิจอันดับแรกที่มีความสำคัญของกระบวนการจัดการที่ดีการจัดการเชิงกลยุทธ์เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในภาคราชการก็มียุทธศาสตร์ประกอบเช่นเดียวกันกับที่มีในภาคเอกชน โดยมีองค์กรประกอบที่สำคัญ ๔ ส่วน ได้แก่^{๒๘}

๑. การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัย และสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อที่จะได้มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ ปัจจัยทางยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาส และข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร เพราะสถานะแวดล้อมภายนอกนั้นประกอบด้วยทั้งปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง และที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงได้แก่ ลูกค้า พันธมิตร หน่วยงานกำกับ ฯลฯ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่ก่อให้เกิดโอกาส และข้อจำกัดแก่องค์กรนั้น ได้แก่ ปัจจัยด้าน

^{๒๘} เรื่องเดียวกัน หน้า ๑๔-๑๗.

เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย การค้า เทคโนโลยี วัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงหรือไม่ ย่อมส่งผลให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์กรรวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร สำหรับปัจจัยภายในขององค์กรนั้นมีวิธีที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกัน อาทิเช่น การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis) การวิเคราะห์ตามตัวแบบ Value Chain การวิเคราะห์ตามตัวแบบ 7-S หรือ การวิเคราะห์ทรัพยากร และความสามารถภายใน (Resources and Capabilities Analysis) ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ได้หลายวิธี แต่ผลลัพธ์ที่จะได้รับนั้นได้แก่การทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้นประกอบด้วยโอกาสข้อจำกัดที่เกิดจากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อนที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis = Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นี้จะป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าองค์กรทำการกำหนดกลยุทธ์โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความล้มเหลวสูง เพราะแผนยุทธศาสตร์ขาดความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่รายรอบองค์กรอยู่

๒. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ได้แก่การกำหนด วิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (Mission) และ ประเด็นทางยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรหรือลักษณะการดำเนินการขององค์กร นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้นในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นคำถามที่สำคัญที่สุด และมักจะเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุดก็คือ ภารกิจขององค์กรในปัจจุบันคืออะไร และเป้าหมายในอนาคตคืออะไร ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าบทบาท ภาระหน้าที่ขององค์กรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง และช่วยพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับทิศทางหรือสิ่งที่มุ่งไปในอนาคตข้างหน้า

การกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรใฝ่ฝันอยากให้องค์กรเป็นการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการกำหนดภารกิจที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามที่ว่า “เราคือใคร เราทำอะไร และเราจะมุ่งไปในทิศทางไหน” (Who Are We, What We Do, and Where We're Headed) ภารกิจที่เขียนไว้อย่างชัดเจนจะช่วยองค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต กำหนดทิศทางในระยะยาวขององค์กร และบ่งบอกถึงความตั้งใจหรือความต้องการขององค์กรในการดำเนินงาน นอกจากการกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจแล้ว การกำหนดทิศทางขององค์กรยังครอบคลุมถึงการแปลงวิสัยทัศน์ และภารกิจที่อาจจะยังคลุมเครือไม่ชัดเจนให้เป็นประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญ การกำหนดประเด็นทางยุทธศาสตร์คือการเปลี่ยนหรือแปลความหมายของวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานที่มีความเฉพาะเจาะจงสามารถวัดได้อย่างชัดเจน การกำหนดประเด็นทางยุทธศาสตร์คือการตั้งเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการไว้ ซึ่งองค์กร

จะต้องใช้ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความท้าทายในการลดช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ต้องการกับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร จะเป็นสิ่งผลักดันให้องค์กรมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น พร้อมทั้งเกิดความเร่งรีบที่จะพัฒนาผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการกระทำต่างๆ มากขึ้น ดังนั้นการตั้งประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่มีความท้าทายแต่สามารถบรรลุได้จะช่วยป้องกันความเฉื่อยชาภายในองค์กรได้อีกด้วย การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดี และชัดเจนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป เนื่องจากองค์กรจะมีความชัดเจนในการดำเนินงาน และมีเป้าหมายที่ชัดเจนบรรลุได้ และวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ถ้าขาดเสียซึ่งการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดี และชัดเจนแล้วองค์กรประกอบอื่นๆ ย่อมไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูล และความรู้ต่างๆ ที่ได้รับการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์กรมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งระบบการประเมิน และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ในการจัดทำกลุยุทธ์นั้นพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำกลุยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายนอก และภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ ในภาคธุรกิจกลุยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็นสามระดับ ได้แก่ กลุยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงกลุยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่าควรเข้าสู่หรือออกจากอุตสาหกรรมใด กลุยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันในอุตสาหกรรมแต่ละประเภท และกลุยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือดำเนินงาน (Functional or Operational Strategy) ซึ่งครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน และดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ

ส่วนภาครัฐแล้วกลุยุทธ์ในหน่วยงานมักถูกแบ่งโดยระดับ (Hierarchy) ของกลุยุทธ์ เช่น ยุทธศาสตร์ – กลุยุทธ์ - โครงการ และ กิจกรรม ทั้งนี้อาจรวมถึงนโยบายต่างๆ ซึ่งฝ่ายบริหารได้มอบหมายให้แต่ละหน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาทั้งในภาพกว้าง และในทางลึกพอสมควร การจัดทำยุทธศาสตร์ยังไม่ใช่เพียงแค่การคิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์พิจารณา กิจกรรมการเคลื่อนไหวต่างๆ ทางยุทธศาสตร์ทั้งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และกำลังดำเนินการอยู่ ถ้ายุทธศาสตร์เหล่านี้ประสบผลสำเร็จ และเกิดประโยชน์แก่องค์กร องค์กรก็ควรที่จะใช้ยุทธศาสตร์เหล่านั้นต่อไปถ้ามีการเปลี่ยนแปลงทางด้านยุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ขึ้นมาใหม่ก็อาจจะก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรได้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ใหม่ๆ จึงควรเป็นไปเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆ หรือเมื่อมีความจำเป็น ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ครอบคลุมทั้งมีสายตาทที่กว้างไกลในการมองเห็นโอกาสที่ดี นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงในยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์เดิมที่ประสบความสำเร็จมาตลอด มาสู่ยุทธศาสตร์ใหม่ในสภาวะการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปย่อมต้องการผู้บริหารที่มีความกล้าหาญที่จะตัดสินใจ และยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ถ้าผู้บริหารไม่มีความกล้าในการตัดสินใจแล้วองค์กรก็จะไม่สามารถมีการเปลี่ยนแปลงในยุทธศาสตร์ใหม่ๆ เพื่อให้รองรับ และ

สอดคล้องต่อสภาวะการณ์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่ การที่ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และเป็นกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา เมื่อกำหนดภารกิจ และประเด็นทางยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้ว ภารกิจ และประเด็นทางยุทธศาสตร์นั้นอาจจะสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปีโดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ยุทธศาสตร์หรือวิธีการในการบรรลุภารกิจ และวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์อาจจะเกิดขึ้นได้จากโอกาสใหม่ๆ ที่เพิ่งเกิดขึ้นหรือผู้บริหารมีวิธีการใหม่ๆ ในการทำให้การดำเนินงานที่ดีขึ้นหรือเมื่อมีวิกฤตการณ์ต่างๆ เกิดขึ้น นอกจากนี้เนื่องจากการจัดทำยุทธศาสตร์ไม่สามารถครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงควรมีความพร้อม และความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้าหรือมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic)

๔. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ทางกลยุทธ์ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำเอายุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำ และคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขาดขั้นตอนนี้แล้วสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรได้วิเคราะห์จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริงๆ นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการจัดการเชิงกลยุทธ์ กิจกรรมหลักในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์คือการพิจารณาว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผน และเลือกไว้สามารถนำมาใช้ดำเนินงานได้ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่างาน และหน้าที่ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อน และใช้เวลานานที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากงานนี้จะมีส่วนเกี่ยวข้องในทุกฝ่าย และทุกหน่วยงานภายในองค์กร และจะต้องเริ่มต้นจากภายในองค์กรเอง โดยปกติการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์จะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ และพิจารณาการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมทั้งกิจกรรม และปัจจัยต่างๆ ขององค์กรว่ามีความสอดคล้อง และเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ที่องค์กรจะใช้หรือไม่ ถ้าสิ่งใดที่ไม่สอดคล้องหรือสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กรก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นนโยบายในด้านต่างๆ หรือโครงสร้างขององค์กร หรือแม้กระทั่งบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดแรงต่อต้านภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย การวางแผนกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการ กลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ว่าควรจะทำอะไรเพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้

ข้อสังเกตในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย ๑) ศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร ๒) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร และประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน ๓) การจัดวางทิศทางขององค์กร เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางที่องค์กรจะเดินไปให้ถึงประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในภาพรวมขององค์กร ๔) การกำหนดกลยุทธ์ องค์กรต้องหาวิถีทางที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางที่จัดไว้จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมี ๓ ระดับ คือกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ

ในขั้นตอนของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นั้น นอกเหนือจากประเด็นสำคัญต่างๆ ที่ได้นำเสนอมาในเบื้องต้น หน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารได้แก่การประเมิน และตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้หน้าที่หรืองานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีในงานที่จะต้องปฏิบัติเพียงครั้งเดียวแล้วจบสิ้นไป เนื่องจากเหตุการณ์ และสถานการณ์ใหม่ๆ สามารถเกิดขึ้นมาได้ตลอดเวลาทำให้ต้องมีการแก้ไข และปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามที่ต้องการ เนื่องจากทิศทางในระยะยาวขององค์กรอาจจะต้องมีการเปลี่ยนไป ภารกิจหรือลักษณะการดำเนินงานขององค์กรอาจจะต้องมีการกำหนดขึ้นมาใหม่ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานอาจจะสูงขึ้นหรือต่ำลง ยุทธศาสตร์อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากทิศทางในการดำเนินงาน และเป้าหมายที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้การค้นหาวิธีที่จะนำยุทธศาสตร์มาใช้ และปฏิบัติยังคงจะต้องดำเนินต่อไปเรื่อยๆ โดยเฉพาะถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดคิด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่สิ่งที่หยุดนิ่งแต่จะต้องมีการดำเนินต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายนอก และภายในองค์กรทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อยู่ตลอดเวลา งานหรือหน้าที่ในการประเมินผล และปรับปรุงจึงเป็นได้ทั้งจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ประการจะพบว่า ในทางทฤษฎีจะมีความเข้าใจว่าองค์ประกอบทั้ง ๔ ประการจะเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์การจัดทำ และการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แต่ในทางปฏิบัติแล้วจะพบว่าองค์ประกอบทั้ง ๔ ประการจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง ๔ ประการจะไม่มีลักษณะของความเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องแต่จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกันอยู่ตลอดเวลา เช่น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินอยู่ตลอดเวลาไม่ทำเสร็จแล้วก็เสร็จเลย ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ยังจะต้องมีการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้ในทางปฏิบัติแล้วส่วนประกอบต่างๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนอย่างนี้หรือไม่จำเป็นที่จะต้องมีการแบ่งแยกลำดับก่อนหลังแบบนี้เสมอไป เช่น ผู้บริหารอาจจะต้องวิเคราะห์ และพิจารณาไปในขณะเดียวกันว่ายุทธศาสตร์ที่กำลังจะจัดทำขึ้นมานั้นมีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใดหรือถ้าจะต้องปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลแล้วจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างภายในองค์กร^{๒๙}

^{๒๙} สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระยอง, แผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรม ประจำปี ๒๕๖๑, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.m-culture.go.th/rayong/main.php?filename=index>, [๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๑].

การวางแผนกลยุทธ์ควรดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็น ๔ ขั้นตอนได้แก่^{๓๐}

ขั้นตอนที่ ๑ การสำรวจสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เป็นวิธีการของการกำหนดจุดอ่อน-จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐาน และสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทาง และความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรฐานของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดภารกิจของหน่วยงาน เป็นการกำหนดงาน โครงการ กิจกรรม ให้สอดคล้องกับภารกิจ และสภาพปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนา

ผู้วิจัย สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ชี้ให้เห็นถึงวิธีการต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ระหว่างเป้าหมายกับสถานะปัจจุบัน การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งโครงสร้างของการวางแผนกลยุทธ์อาจประกอบไปด้วยการสร้างความคิดในปัญหาของเป้าหมายกลยุทธ์การประเมินสถานะ การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาการป้องกันปัญหาหรือการพัฒนาผลผลิตขององค์การ ดังนั้นการวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานโครงการขององค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๕ ระดับกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารที่คำนึงถึงความสามารถขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนซึ่งเป็นทั้งศิลป์ และศาสตร์ กระบวนการการบริหารจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นถือเป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบโดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบของทิศทางเชิงกลยุทธ์หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (mission) ซึ่งการบริหารกลยุทธ์นั้นมีส่วนประกอบสำคัญ ๒ ส่วนคือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วงในการดำเนินการดังกล่าวทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน เพื่อให้มีความสัมพันธ์กันในการผลักดันองค์กรไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้ ซึ่งการบริหารแม้จะมีกรอบกำหนดไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังจะเห็นได้จากภารกิจ (mission) ที่ถูกต้องจะกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรมเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตระยะยาวได้ การบริหารกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของการมีดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทาง และความยืดหยุ่นในการปรับตัว การบริหารกลยุทธ์หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้อง และเป็นระบบแล้วจะเป็นการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง เพราะ

^{๓๐} เสวนิตย์ ชัยมุสิก, การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์, ๒๕๕๒), หน้า ๒๖.

เป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องกันปัญหาโดยมีแผนทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (systemic management) องค์ประกอบของการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐ และธุรกิจส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับระบบการจัดการอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งส่วนสำคัญมากคือขึ้นอยู่กับทัศนคติหรือวัฒนธรรม ในการบริหารองค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จนั้นปัจจัยก็คือคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหัวใจของการบริหารกลยุทธ์จึงมิใช่อยู่ที่การสร้างแผนกลยุทธ์ที่ดี หรือสร้างระบบการบริหารที่ดีแต่อยู่กับองค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์มากกว่า การคิดในเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากร อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ

สมยศ นาวิการ กล่าวว่า โดยทั่วไปบริษัทจะมีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยจึงมีระดับกลยุทธ์อยู่ ๓ ระดับ คือ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ดังนี้^{๓๑}

๑. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) จะมุ่งการพัฒนาในกลุ่มธุรกิจของบริษัทที่เข้มแข็งขึ้นมาด้วยการพิจารณาว่าบริษัทควรจะดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และบริษัทควรจะจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร กลยุทธ์ระดับบริษัทมีอยู่ ๓ ลักษณะ คือ การอยู่คงที่ การเจริญเติบโต และการตัดทอน

๒. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) จะมุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันผลิตภัณฑ์ของบริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เดียวกัน บางครั้งอาจเรียกว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยทั่วไปมีอยู่ ๓ ลักษณะ คือ การเป็นผู้นำทางต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นเฉพาะ

๓. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาขึ้นมาเองภายใต้กลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น กลยุทธ์ของฝ่ายการตลาด คือ การพัฒนาตลาด กลยุทธ์ระดับหน้าที่มีหลายลักษณะ คือ การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เดิมไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ ภายในตลาดพื้นที่ใหม่ หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ภายในตลาดพื้นที่ใหม่

ระดับกลยุทธ์ขององค์กรทั่วไปแบ่งได้เป็น ๓ ระดับ ดังนี้^{๓๒}

๑. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-level Strategy) ปกติกลยุทธ์ในระดับองค์กรจะมีขอบเขตครอบคลุมเวลาระยะยาว และทั่วทั้งองค์กร โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy-level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร กลยุทธ์ระดับนี้เป็นเครื่องกำหนดว่าองค์กรควรจะดำเนินธุรกิจอะไร และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงาน และ

^{๓๑} สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ, หน้า ๓๕.

^{๓๒} Thomas L. Wheelen and J. David Hunger. **Strategic Management and Business Policy**. Ninth Edition. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River. 2004, p 14. อ้างใน กมลทิพย์ ทองกำแหง, “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน”, หน้า ๓๕-๓๘.

การดำรงอยู่ในอนาคต เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้กลยุทธ์ระดับองค์การจะเป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจที่เป็นแม่บท และแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนในระดับอื่นๆ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กำหนด เช่น กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ประธานกรรมการ (President) หรือหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officer: CEO) เป็นต้น ร่วมกับคณะผู้บริหาร และที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ขององค์กร ในขณะที่ถ้าเป็นองค์การขนาดเล็ก และขนาดย่อม เจ้าขององค์กรนั้นๆ จะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์เอง

๒. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level Strategy) จะมีขอบเขตที่จำกัดกว่า กลยุทธ์ระดับองค์การ ซึ่งกลยุทธ์ในระดับนี้จะตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของกิจการในแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการ (Project-level Strategy) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะให้ความสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันต่อคู่แข่งในธุรกิจที่ดำเนินอยู่เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้มีคุณภาพหรือได้มาตรฐานที่ดี การใช้กระบวนการผลิตสินค้าที่ทันสมัย การผลิตด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง การให้บริการที่ดีกว่าสถานที่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี การมีความสามารถในการพัฒนาสินค้าและบริการได้เร็วกว่าคู่แข่ง การมีเครือข่ายที่ดีในการให้ได้วัตถุดิบมาใช้ในการผลิต สินค้าและบริการมีชื่อเสียง และเป็นที่รู้จักของลูกค้า และตามใจลูกค้ามากกว่ารายอื่น เป็นต้น จนในบางครั้งถูกเรียกว่า “กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)” กลยุทธ์ระดับนี้มักถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยธุรกิจที่มีอิสระ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเอง โดยพยายามสร้างศักยภาพ และความได้เปรียบในการดำเนินงานให้แก่หน่วยธุรกิจ เพื่อให้หน่วยธุรกิจของตนเองสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

๓. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-level Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับการดำเนินงาน (Operational-level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรมซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน กลยุทธ์ระดับนี้จะถูกกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินการ และทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เพื่อสนับสนุน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์การ และระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับนี้จะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ โดยรวบรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงาน และจากสภาพแวดล้อมเพื่อให้การดำเนินงานเฉพาะหน้าที่ประสบความสำเร็จภายใต้ช่วงเวลาที่แน่นอน โดยมุ่งที่ใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นอกจากนี้หน้าที่ทุกหน้าที่ในองค์กรต้องดำเนินงานโดยมีเป้าหมายร่วมกันคือ การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้าเมื่อลูกค้าเห็นว่าสินค้าและบริการนั้นมีคุณค่าก็เต็มใจที่จะจ่ายเงินซื้อ กลยุทธ์ระดับหน้าที่จึงเกี่ยวข้องกับคุณภาพความรวดเร็วในการตอบสนองต่อลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานประสิทธิภาพ และการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ตอบสนองวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกันเพื่อบรรลุมุ่งหมายขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งเป็น ๓ ระดับ^{๓๓}

ระดับที่ ๑ กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทในปัจจุบัน (Identifying the present corporate strategy) ว่าเป็นการประเมินความต้องการในธุรกิจของบริษัทที่มีการกระจายธุรกิจนั้น จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี และมีความชัดเจน โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้^{๓๔}

๑. ขอบเขตการกระจายธุรกิจ ซึ่งวัดจากสัดส่วนยอดขายรวมกำไรในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยธุรกิจหรือถือเกณฑ์การกระจายธุรกิจอย่างแคบหรืออย่างกว้าง

๒. บริษัทใช้การดำเนินงานของบริษัท เป็นธุรกิจภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ และมีการเพิ่มความเป็นนานาชาติหรือระดับโลก

๓. ขอบข่ายการดำเนินงานของบริษัท เป็นธุรกิจภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ และมีการเพิ่มความเป็นนานาชาติหรือระดับโลก

๔. การเข้าสู่ธุรกิจใหม่ และการสร้างตำแหน่งในอุตสาหกรรมใหม่

๕. มีการตัดทอนธุรกิจที่อ่อนแอหรือหน่วยธุรกิจที่ไม่สามารถดึงดูดออกไป

๖. มีการผลักดันการทำงานในหน่วยธุรกิจสำคัญ และสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจที่มีอยู่

๗. มีความพยายามในการบริหารเพื่อให้ได้ผลประโยชน์จากกลยุทธ์ที่เหมาะสม และการใช้เครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value chain) ให้สัมพันธ์กับธุรกิจของตนเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

๘. ค่าใช้จ่ายในการลงทุนรวมที่จัดสรรให้กับแต่ละหน่วยธุรกิจในปีก่อนๆ ของบริษัทจะเป็นตัวชี้ที่สำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับบริษัท และการกำหนดขั้นตอนอย่างมีเหตุผล เพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อนในกลุ่มธุรกิจของตนแล้ว จึงสรุปทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมด และจุดมุ่งหมายขององค์กร กำหนดผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจที่จะเติมเข้ามาหรือเลิกกระทำ แล้วกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strengths) หรือหมายถึงระดับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่าบริษัททำธุรกิจจะไว้อยู่องค์กรทั้งหมดเป็นอย่างไรตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานธุรกิจ และสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทมีการจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น ๓ ขั้นตอนคือ

๑. ขั้นตอนปัจจัยนำเข้า (the input stage) เป็นขั้นตอนข้อมูลรายละเอียดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน ประกอบด้วยเมทริกซ์ ดังนี้

๑) เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal factor evaluation- IFE matrix) เป็นเมทริกซ์ที่ประเมิน และให้น้ำหนักปัจจัยภายใน (จุดแข็ง และจุดอ่อน) ขององค์กร ดังนี้

- ปัจจัยภายในที่สำคัญ (critical success factor) ที่เป็นจุดแข็ง

^{๓๓} ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รศ., การบริหารเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World, ๒๕๕๕), หน้า ๑๒๘- ๑๔๕.

^{๓๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๗.

- น้ำหนัก (weight) เป็นการกำหนดช่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก ๐.๐-๑.๐ กล่าวคือ ๐.๐ ไม่มีความสำคัญเลย ส่วน ๑.๐ มีความสำคัญมากที่สุด

- การประเมิน (rating) การประเมิน ๑,๒,๓,๔ ใช้เกณฑ์ ดังนี้ กำหนดให้ ๑ แสดงถึงจุดอ่อนหลัก (major weakness), ๒ แสดงถึงจุดอ่อนรอง (minor weakness), ๓ แสดงถึงจุดแข็งรอง (minor strength), ๔ แสดงถึงจุดแข็งหลัก (major strength)

- คะแนนถ่วงน้ำหนัก (weighted score) น้ำหนักของแต่ละปัจจัยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวแปร

- ค่ารวมของคะแนน เป็นคะแนนรวมจากคะแนนถ่วงน้ำหนักทั้งหมดของทุกตัวแปรจะอยู่ในช่วง ๑.๐ ถึงสูงสุด ๔.๐ ถ้าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม = ๒.๕ แสดงว่าอยู่ในค่าเฉลี่ย (average score) ถ้าหากน้อยกว่า ๒.๕ แสดงว่าองค์กรนั้นอยู่ในตำแหน่งจุดอ่อน ถ้ามากกว่า ๒.๕ แสดงว่าอยู่ในตำแหน่งจุดแข็ง

๒) แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (external factor evaluation – EFE matrix) เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรในด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และกฎหมาย เป็นต้น จะมีหลักวิเคราะห์คล้ายกับแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน คือมี ๕ ขั้นตอนดังนี้

- ปัจจัยภายในที่สำคัญ (critical external factor) ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นโอกาส และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

- น้ำหนัก (weight) เป็นการกำหนดช่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก ๐.๐ - ๑.๐ กล่าวคือ ๐.๐ ไม่มีความสำคัญเลย ส่วน ๑.๐ มีความสำคัญมากที่สุด การกำหนดน้ำหนักของแต่ละปัจจัยชี้ถึงความสำคัญของปัจจัยเหล่านั้น ว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือประสบความล้มเหลว คะแนนน้ำหนักรวมของปัจจัยมีค่าเท่ากับ ๑

- การประเมิน (rating) การประเมิน ๑,๒,๓,๔ ใช้เกณฑ์ ดังนี้ กำหนดให้ ๑ แสดงถึงมีโอกาสน้อยหรือมีอุปสรรคมาก (response is poor), ๒ แสดงถึงโอกาสเท่ากับค่าเฉลี่ย (response is average), ๓ แสดงถึงโอกาสดีกว่าค่าเฉลี่ย (response is above average), ๔ แสดงถึงโอกาสดี (response is superior)

- คะแนนถ่วงน้ำหนัก (weighted score) น้ำหนักของแต่ละปัจจัยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวแปร

- ค่ารวมของคะแนน เป็นคะแนนรวมจากคะแนนถ่วงน้ำหนักทั้งหมดของทุกตัวแปร (คะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละตัวแปรคำนวณจากน้ำหนักของแต่ละตัวแปรคูณกับคะแนนการประเมิน)

๒. ขั้นตอนการจับคู่ (the matching stage) หลังจากที่เราได้วิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนปัจจัยนำเข้า ทำให้บริษัทได้รับทราบเกี่ยวกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน โดยมีขั้นตอนในการจับคู่ ดังนี้

๑) แมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส – จุดแข็ง – จุดอ่อน (threats -opportunities – strength - weakness – TOWS matrix) เป็นแมทริกซ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรค (T) และโอกาส (O) กับจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) จะแสดงถึงทางเลือกกลยุทธ์ ๔ ประการคือ

- กลยุทธ์ SO (SO strategy) เป็นสถานการณ์ที่ต้องการสูงสุดโดยบริษัทใช้จุดแข็ง และข้อได้เปรียบจากโอกาส โดยทั่วไปเป้าหมายขององค์กรจะเปลี่ยนจากตำแหน่งอื่นของแมทริกซ์นี้ ถ้ามีจุดอ่อนก็พยายามแก้ไขปัญหาเพื่อเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส ในกรณีนี้องค์กรจะใช้จุดแข็งเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

- กลยุทธ์ WO (WO strategy) พยายามที่จะให้เกิดจุดอ่อนต่ำสุด และเกิดโอกาสสูงสุด ดังนั้น ธุรกิจที่มีจุดอ่อนในบางกรณีอาจจะพัฒนาองค์กรหรือต้องการความสามารถเฉพาะอย่าง (เทคโนโลยีหรือบุคคลที่มีทักษะ) จากภายนอก มีทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบของโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก ในกรณีนี้องค์กรจะพยายามแก้ไขสิ่งที่เป็จุดอ่อนแล้วจึงปรับกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสนั้น

- กลยุทธ์ ST (ST strategy) ถือเกณฑ์จุดแข็งขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมเป็นเป้าหมาย คือทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุดด้านเทคโนโลยี การเงิน การจัดการ หรือการตลาด เพื่อจัดการอุปสรรคจากคู่แข่ง ในกรณีนี้บริษัทจะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคได้

- กลยุทธ์ WT (WT strategy) อยู่ในมุมขวาทอนล่าง มีเป้าหมายที่สร้างให้เกิดจุดแข็ง และอุปสรรคต่ำสุด ซึ่งต้องการให้บริษัทใช้รูปแบบการร่วมลงทุน (joint venture) การลดค่าใช้จ่าย (retrench) การเลิกผลิต ผลิตภัณฑ์ที่มีกำไร (liquidate) ซึ่งในกรณีนี้จะใช้กลยุทธ์การตัดทอน (retrenchment strategy) เช่น การเลิกกิจการ การถอนผลิตภัณฑ์ การรวมบริษัท ฯลฯ

	จุดแข็ง (strengths)	จุดอ่อน (weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	SO มีจุดแข็ง และมีโอกาส	WO มีจุดอ่อน และมีโอกาส
อุปสรรค (Treats)	ST มีจุดแข็ง และมีอุปสรรค	WT มีจุดอ่อน และมีอุปสรรค

ภาพที่ ๒.๔ แสดงแมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รศ.

๒) แมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์ และการประเมินการปฏิบัติงาน (strategic position and action evaluation – SPACE matrix) เป็นแมทริกซ์ที่แสดงการประเมินตำแหน่งของธุรกิจ โดยถือเกณฑ์การประเมินจากปัจจัยภายใน และภายนอก แมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์ และการประเมินการปฏิบัติงานจากปัจจัยมี ๒ ประการ ดังนี้

- ปัจจัยภายใน (internal factor) ประกอบด้วยจุดแข็งทางการเงิน (financial strengths – FS) และข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage – CA)

- ปัจจัยภายนอก (external factor) ประกอบด้วยความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม (environment stability–ES) และจุดแข็งทางอุตสาหกรรม (industry strengths – IS)

๓. ขั้นตอนการพัฒนาแมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์ และการประเมินการปฏิบัติ (space matrix) มีขั้นตอน ดังนี้

๑) การเลือกตัวแปรที่เป็นส่วนประกอบของจุดแข็งทางการเงิน (FA) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม (ES) และจุดแข็งทางอุตสาหกรรม (IS)

๒) การกำหนดมูลค่าตัวเลข

(๑) จุดแข็งทางการเงิน มีมูลค่าตัวเลข +๑ แสดงว่ามีจุดแข็งทางการเงินต่ำที่สุด ส่วน +๕ แสดงว่ามีจุดแข็งทางการเงินดีที่สุด

(๒) จุดแข็งทางอุตสาหกรรม มีมูลค่าตัวเลข +๑ แสดงว่ามีจุดแข็งทางอุตสาหกรรมต่ำที่สุด ส่วน +๕ แสดงว่ามีจุดแข็งทางอุตสาหกรรมดีที่สุด

(๓) ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม มีมูลค่าตัวเลข -๑ แสดงว่ามี ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมดีที่สุด ส่วน -๕ แสดงว่ามีความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมต่ำที่สุด

(๔) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน มีมูลค่าตัวเลข -๑ แสดงว่ามีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันดีที่สุด ส่วน -๕ แสดงว่ามีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันต่ำที่สุด

๓) คำนวณคะแนนเฉลี่ยของจุดแข็งทางการเงิน (competitive advantage - CA) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดแข็งทางอุตสาหกรรม และความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม โดยการรวมมูลค่าของตัวแปรแต่ละตัว และหารด้วยจำนวนตัวแปร

๔) ให้คะแนนเฉลี่ยของจุดแข็งทางการเงิน ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดแข็งทางอุตสาหกรรม และความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม บนแกนที่เหมาะสมในพัฒนาแมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์ และการประเมินการปฏิบัติ

๕) รวมคะแนน ๒ จำนวนบนแกน X และลากเส้นไปที่จุด X และรวมคะแนน ๒ จำนวนบนแกน Y และลากเส้นไปที่จุด Y ลากเส้นตรงตัดที่จุด X Y

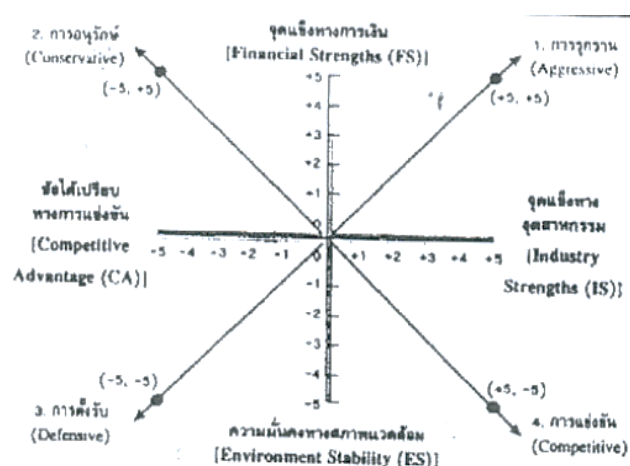
๖) ลากเส้นเวกเตอร์จากจุดกำเนิดภายในแมทริกซ์ (space matrix) ผ่านจุดตัดใหม่ เวกเตอร์นี้จะชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์ทางเลือกขององค์กร ซึ่งมีกลยุทธ์ทางเลือก ๔ ประการ ดังนี้

(๑) การรุกกราน (aggressive) เป็นตำแหน่ง (+๕, +๕) ที่มีจุดแข็งทางอุตสาหกรรมดีที่สุด และมีจุดแข็งทางการเงินดีที่สุด ดังนั้นองค์กรอยู่ในฐานะที่ดีต่อการใช้จ่ายเพื่อแสวงหาโอกาสจากปัจจัยภายนอก เอาชนะจุดอ่อนภายในหลักเลี้ยงอุปสรรคภายนอก ดังนั้นองค์กรอาจใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรวมตัวไปข้างหน้า การรวมตัวไปข้างหลัง การรวมตัวในแนวนอน การกระจายธุรกิจอื่นที่แตกต่างจากเดิม การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง การกระจายธุรกิจในแนวนอน กลยุทธ์ผสมโดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์แนวความคิดระดับโลก

(๒) การอนุรักษ์ (conservative) เป็นตำแหน่ง (-๕, +๕) ที่มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันต่ำที่สุด และมีจุดแข็งทางการเงินดีที่สุด ดังนั้นบริษัทจะต้องใช้ความสามารถพื้นฐานที่มีอยู่ และไม่เสี่ยงจนเกินไป กลยุทธ์การอนุรักษ์ประกอบด้วย การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง

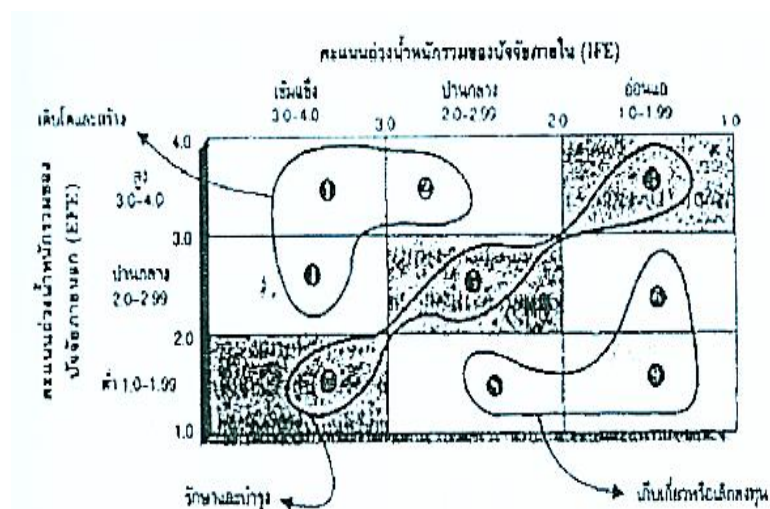
(๓) การตั้งรับ (Defensive) เป็นตำแหน่ง $(-๕, -๕)$ ที่มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันต่ำที่สุด และมีความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมต่ำที่สุด ดังนั้นบริษัทจะต้องใช้กลยุทธ์การแข่งขันประกอบด้วย การตัดทอน การไม่ลงทุน การเลิกดำเนินการ การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง

(๔) การแข่งขัน (Competitive) เป็นตำแหน่ง $(-๕, -๕)$ ที่มีจุดแข็งทางอุตสาหกรรมดีที่สุดในด้านความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมต่ำที่สุด ดังนั้นบริษัทจะต้องใช้กลยุทธ์การแข่งขันประกอบด้วย การรวมตัวไปข้างหลัง การรวมตัวไปข้างหน้า การรวมตัวในแนวนอน การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การร่วมลงทุน



ภาพที่ ๒.๕ แสดงแมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์ และการประเมินการปฏิบัติ

แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน และการประเมินปัจจัยภายนอก (internal external – IE matrix) เป็นการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (internal matrix) กับการประเมินปัจจัยภายนอก (external matrix) ดังนั้นแกนนอนแทนค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายใน ๓ ระดับ คือ เข้มแข็ง ๓.๐-๔.๐ ปานกลาง ๒.๐-๒.๙๙ และอ่อนแอ ๑.๐-๑.๙๙ ส่วนแกนตั้งแทนคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายนอก ๓ ระดับ คือ ๑.๐- ๑.๙๙ ปานกลาง ๒.๐- ๒.๙๙ สูง ๓.๐-๔.๐ แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกจะแบ่งออกเป็น ๙ ช่อง โดยที่ขนาดของวงกลมแต่ละวงจะหมายถึงร้อยละของยอดขายของแต่ละหน่วยธุรกิจ และเส้นของวงกลมที่ระบายหมายถึงร้อยละของกำไรของหน่วยธุรกิจนั้นๆ



ภาพที่ ๒.๖ แสดงแมทริกซ์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

แมทริกซ์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกมี ๙ ช่อง ดังนี้

๑. มีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายในเข้มแข็งสูงสุด และมีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายนอกสูงด้วย
๒. มีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายในปานกลาง และมีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายนอกสูงด้วย
๓. มีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายในอ่อนแอ และมีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายนอกสูงด้วย
๔. มีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายในเข้มแข็ง และมีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายนอกปานกลาง
๕. มีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายในปานกลาง และมีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายนอกปานกลางด้วย
๖. มีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายในอ่อนแอ และมีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายนอกปานกลาง
๗. มีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายในเข้มแข็ง และมีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายนอกต่ำ
๘. มีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายในปานกลาง และมีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายนอกต่ำ
๙. มีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายในอ่อนแอ และมีคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายนอกต่ำ

แมทริกซ์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกจะแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ ประกอบด้วยช่องที่ ๑, ๒ และ ๔ องค์กรจะใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (grow) และการสร้างส่วนครองตลาดโดยใช้กลยุทธ์การขยายตัวให้มากขึ้นได้แก่ กลยุทธ์การเจาะตลาด กลยุทธ์การพัฒนาตลาด กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือใช้กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัว

ประกอบด้วยกลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหลัง กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหน้า กลยุทธ์การรวมตัวในระดับเดียวกัน

ส่วนที่ ๒ ประกอบด้วยช่องที่ ๓, ๕, และ ๗ ใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่า ประคับประคอง (hold) และรักษา (maintain) ใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์

ส่วนที่ ๓ ประกอบด้วยช่องที่ ๖, ๘, และ ๙ ใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่า การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (harvest) การเลิกหรือการถอน (divestiture)

กลยุทธ์หลักประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์คือ

๑. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (growth strategy) เป็นกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้องกับขยายการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย

๑. กลยุทธ์การขยายตัวให้มากขึ้น (intensive growth strategy) เป็นการพิจารณาโอกาสเพิ่มยอดขายให้เข้มข้นยิ่งกว่าเดิมจากผลิตภัณฑ์เดิม ตลาดเดิม ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (concentration) และกลยุทธ์การเจาะตลาด (market penetration strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรโดยมุ่งที่ธุรกิจเดียว และแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียว หรือเป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตซึ่งมุ่งที่ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตในการปรับปรุงตำแหน่งตลาด ความพยายามเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม โดยใช้ความพยายามในการดำเนินงานที่มากขึ้นกว่าเดิม

- กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (market development strategy) เป็นความพยายามเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมโดยแสวงหาตลาดใหม่

- กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product development strategy) เป็นความพยายามเพิ่มยอดขายจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่จากตลาดเดิม

๒) กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัว (integrative growth strategy) เป็นการค้นหาโอกาสการขยายตัวจากระบบการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการรวมตัวย้อนหลังเป็นผู้ขายวัตถุดิบหรือการรวมตัวไปข้างหน้าเป็นผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ดังนี้

- การรวมตัวในแนวดิ่ง (vertical integration) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตซึ่งเกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าของธุรกิจมากกว่าหนึ่งองค์กรขึ้นไป ประกอบด้วยผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้จัดจำหน่ายหรือลูกค้าของผลิตภัณฑ์ ธุรกิจพยายามขยายตัวโดยมีองค์กรมากกว่าหนึ่งองค์กรขึ้นไป ประกอบด้วยการรวมตัวไปข้างหลัง (backward integration) เป็นการขยายการบริหารธุรกิจ และการควบคุมเกี่ยวกับผู้ขายปัจจัยการผลิต การรวมตัวไปข้างหน้า (forward integration) เป็นความพยายามหาโอกาสจากการขยายตัวในการบริหารธุรกิจในการจัดจำหน่ายเป็นคนกลางโดยจัดจำหน่ายเอง

- การรวมตัวในแนวนอน (horizontal integration) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตซึ่งเกี่ยวข้องกับการขยายตัวในระดับเดียวกัน กลยุทธ์นี้จะเกี่ยวข้องกับการขยายตัวในสายผลิตภัณฑ์เดิม และขจัดอุปสรรคซึ่งเกิดจากการปฏิบัติการของคู่แข่ง การรวมตัวในแนวนอนเป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขาย กำไร และส่วนครองตลาด

๓) กลยุทธ์การขยายตัวจากการกระจายธุรกิจ (diversification growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจอื่น ผลิตภัณฑ์อื่น การซื้อกิจการ

ในธุรกิจอื่น หรือสายผลิตภัณฑ์อื่น เหตุผลที่ต้องขยายธุรกิจเพื่อเผชิญผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงฤดูกาล หรือสภาพแวดล้อมต่างๆ ประกอบด้วย

- กลยุทธ์การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (concentric diversification strategy) เป็นการผลิตสินค้าใหม่ เพื่อนำไปขายในตลาดที่เกี่ยวข้องกับตลาดเดิม โดยใช้เทคโนโลยีเดิมที่เกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่

- กลยุทธ์การกระจายธุรกิจในระดับเดียวกัน (horizontal diversification strategy) เป็นการผลิตสินค้าใหม่เพื่อนำไปขายในตลาดที่เกี่ยวข้องกับตลาดเดิม โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์เดิม

- กลยุทธ์การกระจายธุรกิจที่แตกต่างจากเดิม (conglomerate diversification strategy) เป็นการผลิตสินค้าใหม่เพื่อนำไปขายในตลาดใหม่ และใช้เทคโนโลยีใหม่ โดยผลิตภัณฑ์ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม และตลาดเดิม

- กลยุทธ์การเจริญเติบโตด้านอื่น (other growth strategy) เพื่อความสามารถทางการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารสามารถเลือกได้ ดังนี้ กลยุทธ์การรวมกัน (merge) ซึ่งเป็นการรวมองค์กรระหว่างธุรกิจด้วยกันเพื่อสร้างองค์กรใหม่ และวิธีการร่วมทุน (joint venture) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เทคโนโลยีหรือตำแหน่งตลาดใหม่ ทางเลือกนี้เป็นการเพิ่มสิ่งจูงใจในองค์กรซึ่งดำเนินการระหว่างประเทศ เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารในการติดต่อกับผู้ร่วมลงทุนในท้องถิ่นซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในท้องถิ่น และประสบการณ์ในการปฏิบัติในกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจเพื่อการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒. กลยุทธ์ความคงที่ (stability strategy) เป็นกลยุทธ์หลักซึ่งเกี่ยวข้องกับการรักษาสภาพเดิมในปัจจุบันโดยเสนอสินค้าหรือบริการเดิมต่อไปเพื่อให้บริการในตลาดเดิม กลยุทธ์นี้จะไม่ใช้การขยายตัวลดหรือเลิกกิจการแต่จะเสนอสินค้าหรือบริการเดิมในตลาดเดิม และหน้าที่เดิมในช่วงเวลาหนึ่งเพื่อรักษาสภาพเดิมโดยมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย กลยุทธ์ความคงที่ในที่นี้จะหมายถึงกลยุทธ์ที่ไม่กระตือรือร้นการใช้กลยุทธ์ความคงที่เพื่อป้องกันสภาพแวดล้อมซึ่งอาจเป็นปัญหาต่อส่วนคล่องตลาดหรือกำไร

๓. กลยุทธ์การตัดทอน (retrenchment strategy) หรือกลยุทธ์การป้องกัน (defensive strategy) เป็นกลยุทธ์หลักซึ่งเกี่ยวกับการลดขนาดการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร จะใช้วิธีต่างๆ ดังนี้

- ๑) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (turnaround) เป็นกลยุทธ์การรักษาองค์กรให้อยู่รอดด้วยการลดขนาด และลดต้นทุนที่สำคัญ และการพัฒนาโครงการเพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร

- ๒) กลยุทธ์เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (harvest) เป็นกลยุทธ์การตัดทอนซึ่งเกี่ยวข้องกับการลงทุนให้ต่ำสุด และพยายามทำกำไรระยะสั้นให้สูงสุดเพื่อวางแผนขายหรือเลิกดำเนินงานในระยะยาวเมื่อองค์กรอยู่ในขั้นตกต่ำของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

- ๓) กลยุทธ์การไม่ลงทุน (divestiture) เป็นกลยุทธ์การตัดทอนซึ่งเกี่ยวข้องกับการขายบางส่วนหรือทั้งหมดขององค์กร เมื่อหน่วยธุรกิจมีสภาพแย่หรือไม่มีวิธีการใดที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว กลยุทธ์การไม่ลงทุนเป็นผลลัพธ์ซึ่งช่วยให้หน่วยธุรกิจอยู่ต่อไป

๔) กลยุทธ์การล้มละลาย (liquidation) เป็นกลยุทธ์การตัดทอนซึ่งเกี่ยวข้องกับ การแก้ปัญหาหรือการขายธุรกิจทั้งหมด กลยุทธ์นี้เป็นข้อสุดท้ายของรูปแบบธุรกิจ ผู้เป็นเจ้าของธุรกิจ ขนาดเล็กอาจเลือกกลยุทธ์การเลิกดำเนินการเมื่อเชื่อแน่ว่าอนาคตของธุรกิจมีปัญหา แต่ไม่ว่าจะเป็น องค์กรขนาดใดก็ตามจะสามารถเลิกดำเนินการได้ถ้าสภาพการเงินอ่อนแอหรือมีปัญหา

๕. กลยุทธ์รวมกัน (combination strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์ทั้งการเจริญเติบโต กลยุทธ์ความคงที่ กลยุทธ์การตัดทอนร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงกลยุทธ์หลักมากขึ้น จะได้แสดง ข้อเสนอแนะต่างๆ ประกอบการใช้กลยุทธ์

ขั้นตอนการตัดสินใจ (the decision stage) ภายหลังองค์กรได้เก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งปัจจัยภายใน และภายนอก นำมาวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ ๑ แล้วสร้างเป็นแมทริกซ์ปัจจัยภายนอก (EFE) และ แมทริกซ์ปัจจัยภายใน (IFE) จากนั้นก็นำข้อมูลต่างๆ มาจับคู่กันโดยอาศัยปัจจัยทั้ง ภายใน และภายนอกแล้วสร้างแมทริกซ์การวิเคราะห์ในขั้นตอนการตัดสินใจ องค์กรจะต้องตัดสินใจว่าจะใช้กลยุทธ์โดยจะต้องประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จากปัจจัยภายใน โดยพิจารณาที่จุดแข็ง จุดอ่อน และพิจารณาปัจจัยภายนอกดูที่โอกาส และอุปสรรค

ระดับที่ ๒ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันแต่ละอุตสาหกรรม ถ้าองค์กรใดมีธุรกิจอยู่เพียงชนิดเดียวก็จะมีกล ยุทธ์ธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าองค์กรใดมีการขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจหลายประเภทธุรกิจแต่ละประเภท ก็ต้องมีกลยุทธ์สำหรับการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม ทำให้องค์กรมีกลยุทธ์ทางธุรกิจหลายประเภท หลักการพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจมี ๒ ประเภท ดังนี้^{๓๕}

๑. ความต้องการของลูกค้า (customer need) หรือสิ่งที่ลูกค้าได้รับการตอบสนอง และเกิดความพึงพอใจ ความต้องการของลูกค้าคือ สิ่งใดก็ตามที่สามารถได้รับการตอบสนองจาก สินค้าและบริการการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าเป็นกระบวนการหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน โดยการออกแบบสินค้าหรือบริการเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า องค์กร ธุรกิจทุกแห่งจะต้องพยายามสร้างความแตกต่างในสินค้า และบริหารในระดับหนึ่ง เพื่อให้สามารถ ดึงดูดความสนใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในขณะเดียวกันองค์กรบางแห่ง สามารถสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการได้มากกว่าองค์กรอื่น ซึ่งความแตกต่างนี้นำไปสู่การ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

๒. การจัดกลุ่มลูกค้า (customer groups) หรือการจัดแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มตาม ลักษณะความต้องการ หรือการแบ่งส่วนของตลาด (market segmentation) คือการที่องค์กรแบ่ง ลูกค้าออกเป็นกลุ่มๆ โดยยึดหลักตามความสำคัญทางด้านความต้องการของลูกค้าหรือความพึงพอใจ ของลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยปกติองค์กรทั่วไปสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ในการแบ่งตลาดออกเป็นส่วนต่างๆ ได้ ๓ ลักษณะ ดังนี้ ๑) องค์กรสามารถเลือกที่จะไม่ใช้ความสนใจ และความสำคัญต่อความแตกต่าง ในด้านความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยเลือกที่จะสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าทุกๆ กลุ่มโดยเฉลี่ย ๒) องค์กรสามารถที่จะแบ่งตลาด และลูกค้าออกเป็นกลุ่มๆ และสามารถคิดค้นสินค้า

^{๓๕} สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ, หน้า ๑๒๕ - ๑๒๘.

หรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ๓) องค์กรให้ความสำคัญกับการแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามความต้องการที่เกิดขึ้นแต่เลือกที่จะให้ความสนใจที่จะตอบสนองต่อลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว สาเหตุที่องค์กรธุรกิจจะต้องมีการแบ่งกลุ่มลูกค้าเนื่องจากการแบ่งลูกค้าก็เพื่อที่จะแสวงหาความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น และทำให้ความต้องการในตัวสินค้า และผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีสูงขึ้น และส่งผลต่อรายได้ขององค์กรที่สูงขึ้นกว่าการผลิตสินค้าและบริการเพียงชนิดเดียว แต่ในธุรกิจบางประเภทที่ไม่เปิดโอกาสให้มีการแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มๆ ทำให้ราคากลายเป็นปัจจัยหลักในการแข่งขันแทนโดยองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้แก่ องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และเสนอราคาที่ดีที่สุด

ข้อได้เปรียบในการแข่งขันสามารถกำหนดได้เป็นแนวทาง ดังนี้

๑. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการที่ไม่เหมือนใคร (unique bundles) เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นแก่ลูกค้า การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการเช่น รูปร่างของสินค้า บริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง จะประสบความสำเร็จได้ต้องคำนึงถึงการลงทุนในการทำวิจัยพัฒนาสินค้า และเทคโนโลยี ฝ่ายผลิตต้องผลิตสินค้าและบริการได้หลากหลาย ฝ่ายการตลาดต้องมีความสามารถในการออกสินค้าและบริการได้อย่างรวดเร็ว และต้องมีเงินทุนจำนวนมากพอในการดำเนินงาน และที่สำคัญคือบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ และมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

๒. กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (cost leadership) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นที่การผลิตสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานด้านต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา (price sensitive) วัตถุประสงค์สำคัญก็เพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งได้โดยทำทุกอย่างเพื่อที่จะผลิตสินค้าและบริการที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง การใช้กลยุทธ์นี้ทำให้เกิดข้อได้เปรียบคือ องค์กรสามารถคิดราคาต่ำกว่าคู่แข่งเนื่องจากต้นทุนต่ำ และถ้าสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรงขึ้นจะเริ่มที่จะมีการแข่งขันกันในด้านราคาที่เพิ่มขึ้น องค์กรธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้ก็จะสามารถทนทานต่อสภาพการแข่งขันทางด้านราคาได้ดีกว่าคู่แข่งเนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ผู้นำด้านต้นทุนมักจะมียกระดับความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่น้อย (low level of differentiation) เป็นเพียงการรักษาระดับไว้ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐาน เนื่องจากการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการมีต้นทุนที่สูง องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนมักจะมีปริมาณการผลิตเป็นจำนวนมากทำให้มีอำนาจการต่อรองกับผู้จัดส่งสินค้า นอกจากนี้ถ้ามีสินค้าทดแทนกันได้เข้ามาในตลาดผู้นำด้านต้นทุนก็สามารถลดราคาสินค้าลงมาเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดไว้ ทำให้เกิดข้อได้เปรียบจากการใช้กลยุทธ์นี้ อีกประการหนึ่งคือการป้องกันไม่ให้คู่แข่งรายใหม่ๆ เข้ามาสู่ตลาด จุดอ่อนที่สำคัญขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ได้แก่การที่คู่แข่งสามารถหาวิธีการในการผลิตสินค้าและบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าเช่น การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิต หรือการหาแรงงานที่มีราคาถูกกว่า

๓. กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (quick response) เป็นความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจของการบริหาร ข้อได้เปรียบของการตอบสนองอย่างรวดเร็วมีลักษณะ ดังนี้ การพัฒนา

สินค้าใหม่ สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งของลูกค้า การปรับปรุงสินค้าเดิมที่ยังจำหน่ายอยู่ การส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อ การปรับความพยายามทางการตลาด การตอบคำถามของลูกค้า

๔ กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (market focus) เป็นขอบเขตที่องค์กรเน้นการตลาดอยู่ในวงจำกัดที่แคบ (narrowly defined) หรือเป็นส่วนตลาดขนาดเล็กซึ่งการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ แต่การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนจะเป็นพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการดำเนินการของข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

ระดับที่ ๓ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่หมายถึง การมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับธุรกิจ โดยหน่วยงานตามหน้าที่จะรับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้มีการดำเนินการตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่กำหนดไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยคำนึงถึงคุณภาพประสิทธิภาพ และการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าหน้าที่ต่างๆ มี ดังนี้^{๓๖}

๑. การตลาด (marketing) การใช้เครื่องมือการตลาดโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าโดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสมสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา

๒. การปฏิบัติการ (operations) หรือ การผลิต (production) มีความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรม โดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุด และเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้า

๓. การวิจัย และการพัฒนา (research and development) เป็นการผสมผสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิตเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

๔. การบัญชี (accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ สร้างความเรียบง่าย และลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ทันทั่วทั้งที่

๕. การเงิน (financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และความคล่องตัวทางการเงินเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (profit maximization) และความมั่นคงสูงสุด

๖. การจัดซื้อ (purchasing) การคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพ การเจรจาต่อรองด้านราคาที่เหมาะสม การส่งมอบทันทั่วทั้งที่ ป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าเกินความจำเป็น และไม่ให้เกิดการขาดแคลน

๗. การบริหารงานบุคคล (human resource management) การจัดหา และการฝึกหัดอบรมกำลังคนให้เหมาะกับลักษณะงาน

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของ

^{๓๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๐.

หน่วยต่างๆ ภายในองค์การโดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัย และพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการโดยส่วนรวม^{๓๗}

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ และระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้ง ๓ ระดับ ดังนี้^{๓๘}

๑. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาน้อยกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ

๒. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะ และมีการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง และเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ

๓. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์การกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ จะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ ประกอบด้วย ๑) กลยุทธ์การผลิต และการดำเนินงาน (Product and operation strategy) ๒) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) ๓) กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) ๔) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) ๕) กลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนา (Research and development strategy)

โดยกลยุทธ์เหล่านี้ต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน และมีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด

๑. กลยุทธ์การผลิต และการดำเนินงาน (Product and operation strategy) การกำหนดกลยุทธ์การผลิต และการดำเนินงาน จะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิตสามารถจำแนกได้ ๒ ลักษณะ คือ ๑) การออกแบบระบบ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในการผลิตสินค้า และบริการ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด การเลือกกรรมวิธีการผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก ๒) การวางแผน และการควบคุมการปฏิบัติการ เป็นวิธีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและบริการ

๒. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้า และบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้ว และกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่า

^{๓๗} วราภรณ์ วัฒนศิริ, ดร., ระดับของกลยุทธ์ และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ, หน่วยที่ ๒, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓), หน้า ๑๖.

^{๓๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖-๑๙.

ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญทั้งที่เป็นลูกค้าเก่า และลูกค้าใหม่

๓. กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้ จะต้องนำผลการวิเคราะห์ทางการเงินของบริษัทมาใช้ เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัท ทั้งทางด้านจุดอ่อน และจุดแข็ง ปัจจัยที่นำมาใช้ ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญ มี ดังนี้ ๑) พิจารณาการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อ และการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปของพันธบัตร หุ้น หรือ ฝากธนาคาร และวิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง ๒) พิจารณาการนำทรัพยากรทางการเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกำไรในระยะยาวของโครงการ ที่บริษัทดำเนินการกับต้นทุนที่เกิดขึ้นในองค์การ และการพิจารณาประมาณที่ดำเนินการ และกำลังที่ดำเนินการปรับปรุง ๓) พิจารณาการดำเนินการที่มีผลต่อผู้ให้กู้ และผู้ถือหุ้น โดยพิจารณาวิธีการในการจ่ายคืนผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อผู้ถือหุ้น และพิจารณาระยะเวลาให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหรือผู้จัดซื้อที่เหมาะสม ๔) พิจารณาการเก็บรวบรวมทางการเงิน โดยพิจารณาจากพิจารณาการสร้างระบบบัญชีที่ดีเพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาผลลัพธ์ทางการเงินของบริษัทพิจารณาสถานการณ์ทางการเงินโดยรวมของบริษัทว่า ในกลุ่มธุรกิจแต่ละกลุ่มสามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทได้หรือไม่ และพิจารณาระยะเวลาในการจัดการทำรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ

๔. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) หลักในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การให้มีความพร้อม และมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์การ ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์การให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์การ และมุ่งเน้นการสร้างขวัญ และกำลังใจให้พนักงานในองค์การ

๕. กลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนา (Research and development strategy) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม ทำให้สินค้า และบริการเกิดความล้าสมัย และไม่ทันต่อการแข่งขัน การวิจัย และพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และตลาด การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนา สามารถจำแนกได้ ดังนี้ ๑) Innovative R & D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาสินค้า และบริการใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้า และบริการ เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้า และบริการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ๒) Protective R & D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้า และบริการ รวมถึงเทคนิคในการผลิตสินค้าขององค์การให้เปลี่ยนไป ตามความต้องการของลูกค้า ๓) Catch - Up R & D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาเพื่อหา รูปแบบของสินค้า และบริการ ตามรูปแบบของคู่แข่งนั้นคือ ถ้าบริษัทคู่แข่งมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรที่จะทำการวิจัย และนำผลที่ได้มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหนือคู่แข่ง ๔) Combination R & D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนา ที่ทำการผสมผสานกลยุทธ์ ทั้ง ๓ ข้างต้น โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละกรณีหน้าที่ของผู้บริหาร

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ คือ หัวหน้าหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (SBU) เช่น หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน มีหน้าที่ในการรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการสร้างความเหนือกว่า ในองค์ประกอบความสามารถในการแข่งขัน ๔ ด้าน คือ คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการสนองตอบลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยผู้บริหารในระดับนี้จะต้องจัดทำกลุ่มแผนงาน (Program) หรือแผนงาน (Plan) และ/หรือโครงการ (Project) เพื่อกำหนดเป็นแผนงบประมาณ โดยแผนงาน/โครงการที่จัดทำจะต้องช่วยเสริม และพัฒนาไปสู่การมีความเหนือกว่าในองค์ประกอบของความสามารถ

ผู้วิจัย สรุประดับกลยุทธ์ได้ว่า ระดับกลยุทธ์มีอยู่ ๓ ระดับ คือระดับบริษัทหรือองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ เป็นกระบวนการกำหนดถึงลักษณะ และจุดมุ่งหมาย การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับธุรกิจ โดยหน่วยงานตามหน้าที่จะรับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้มีการดำเนินการตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่กำหนดไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (leadership) การบริหาร (administration) และการจัดการ (management) หรือบางทีในภาษาไทยก็เรียกควบกันก็มี เช่น การบริหารจัดการ ซึ่งมักจะใช้ควบคู่กันเสมอแต่มีความแตกต่างกันมาก โดยการบริหาร และการจัดการจะคล้ายกันเป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบ และโครงสร้างขององค์กร การดำเนินการตามหน้าที่หลัก (functions) ซึ่งเป็นกลไกปกติขององค์กร เช่น การวางแผน (planning) การจัดองค์กร/การจัดระบบ (organizing) การนำหรือการนำทาง (leading or directing) และการควบคุม (controlling) ในขณะที่ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal aspects) โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันถือว่าภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับเรื่องความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (change) เป็นเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) การสร้างแรงจูงใจ (motivation/persuasion) การใช้อำนาจ (power) และอิทธิพล (influence) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทิศทาง (direction) ช่วยให้ทุกคนในองค์กรมั่นใจว่าสามารถเดินทาง ไปสู่จุดหมายที่ต้องหรือการทำให้ถูกต้องเพื่อผลลัพธ์ (doing the right things) ดังนั้น จึงเป็นเรื่องวิสัยทัศน์ (vision) และการทำให้พันธกิจ (mission) มีความชัดเจนไม่ถูกกละเลยหรือเบี่ยงเบนไปโดยผู้ปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่การบรรลุผล (result) หรือความมีประสิทธิภาพ (effectiveness)^{๓๙}

๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่า "ภาวะผู้นำ" (Leadership) เป็นเรื่องที่นักวิชาการ และผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่านได้ให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลานาน โดยส่วนใหญ่ศึกษาถึงความมีอำนาจ และความสามารถของบุคคล

^{๓๙} พระมหาสมัย ผาสุโก. ดร., และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง. ดร., ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, ๒๕๕๗), หน้า ๓.

ที่สามารถสั่งการในการบริหารงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ และเป็นที่ประจักษ์กันว่า ภาวะผู้นำ นั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร และการจัดองค์กรทั้งในภาครัฐ และเอกชน เพื่อนำ องค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้นำ (Leaders) นั้นเป็นบุคคลหรือกลุ่ม บุคคล (Persons) ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) ซึ่งผู้นำเป็นบุคคลที่จะ ช่วยประสานให้คนทั้งหลายได้ร่วมกันทำกิจกรรมร่วมกัน^{๔๐} เป็นการใช้อิทธิพล และการใช้อำนาจหน้าที่ หรืออาจเป็นผู้มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ได้ ซึ่งเรามักจะรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการเสมอ สืบเนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะโดดเด่นอาจเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม จนทำให้สมาชิกได้แสดง พฤติกรรมที่เป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการ ติดต่อสื่อสารกันเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำต้องเป็น ผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ^{๔๑} บุคคล ที่มีภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด เพราะผู้นำคือบุคคลธรรมดา ที่ได้รับการยอมรับจากมติของมหาชนจึงปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์^{๔๒}

ภาวะผู้นำ คือ ความมีคุณธรรม มีคุณสมบัติในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในการรวมเอากายรวมเอา ใจของมวลชน หรือประสานร้อยรวมคนจำนวนมากให้เห็นดีเห็นชอบ แล้วดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งตามอัน เดียวกัน เป็นผู้คิดริเริ่มหรือยืนยันสิ่งที่เกิดขึ้นหรือผ่านมาแล้วว่าเป็นสิ่งถูกต้องดีงามพร้อมทั้งเป็นผู้ เสียสละ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมก่อนบุคคลอื่นๆ เป็นต้น และอาจกล่าวได้อีกว่า ภาวะผู้นำ คือคุณความดีของบุคคลในทางสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามแก่สังคม และมนุษยชาติ เช่น ความมี สติปัญญา ความรู้ความสามารถ ความบากบั่นเอาจริง เสียสละ มีความหนักแน่น อดทนรอคอยได้ ความ เมตตากรุณา ปราศรณาดีต่อมนุษย์ และสรรพสัตว์ ทุกรูปทุกนาม รวมทั้งสามารถในการประสานงาน การ ชี้แจง แนะนำ ชักชวนให้บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไปให้เห็นร่วมกันเห็นไปเป็น แนวเดียวกัน จนรวมเป็นกลุ่มเดียวกันมีใจเดียว มั่นมั่นทุ่มเท ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเป้าหมาย ที่ตั้งตามร่วมกัน คนมีคุณธรรมอย่างนี้เรียกว่า “ผู้นำ” หรือมี “ภาวะผู้นำ”^{๔๓} การใช้ผู้นำใช้อิทธิพล ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้ กระบวนการติดต่อซึ่งกัน และกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย^{๔๔} ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน โดยได้รับการเลือก และได้รับการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้

^{๔๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๓.

^{๔๑} วิเชียร วิทยาอุดม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

^{๔๒} พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย, รายงาน การวิจัย, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๘.

^{๔๓} พระศรีปริยัติโมลี, (สมชัย กุศลจิตโต), สงฆ์ผู้นำสังคม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๕๒.

^{๔๔} กวี วงศ์พุด, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๕๐), หน้า ๑๗.

เป็นหัวหน้างาน ให้เป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้ใช้อำนาจ ทั้งพระเดช และพระคุณในการปกครองบังคับบัญชา และถือว่ามีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตาม^{๔๕}

ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ^{๔๖} ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobilizer) ผู้ดลบันดาล (Inspire) ผู้สร้างพลังร่วม (Synergize) ผู้สร้างแรงจูงใจ (Energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ^{๔๗} และใครก็ได้ที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามตลอดทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร และเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้ายตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง^{๔๘}

ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเพื่อสั่งการให้กลุ่มทำกิจกรรม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตกลงกันได้ ภาวะผู้นำ คือ การริเริ่ม และการรักษาความคาดหวัง และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ คืออิทธิพลที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน โดยผ่านกระบวนการสั่งการภายในองค์กร ภาวะผู้นำ คือกระบวนการในการใช้อิทธิพลในการควบคุมดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำ คือกระบวนการในการมอบหมายข้อเสนออันเป็นคำสั่งที่มีความหมาย โดยก่อให้เกิดความพยายามในการบรรลุผลสำเร็จตามข้อเสนอแนะ ภาวะผู้นำ คือการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้เกิดการพยายามดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำ คือศิลปะหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างเต็มที่ที่จะบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ภาวะผู้นำ คือกระบวนการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกในกลุ่มองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่^{๔๙}

๑. ผู้นำเป็นกระบวนการ

๒. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล

^{๔๕} ประสิทธิ์ ทองอุ่น, และคณะ, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร: เจริญเวช เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๒), หน้า ๒๓๓.

^{๔๖} สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และปฏิบัติ: ศาสตร์ และศิลปะสู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๕๑), หน้า ๓.

^{๔๗} ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, การแสวงหา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ: กรณีผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๕๒), หน้า ๕๖.

^{๔๘} อาคม วัตรโสง, ผู้นำที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (สงขลา: เอกสาร และตำรา กลุ่มงานบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๔), หน้า ๒๐.

^{๔๙} พิชากพ พันธแพ, ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔) หน้า ๑๐.

๓. ความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ผู้นำจะพยายามใช้อิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้ โดยที่ไม่ได้มีกระบวนการทำใดๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำทางการแต่งตั้ง เช่นผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้ง ๓ ประการดังกล่าว ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้ที่เป็นแบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ ๓ ประการนั้น ภาวะผู้นำนอกจากจะเป็นกระบวนการแล้วภาวะผู้นำจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่า ไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตามเพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าเป็นภาวะผู้นำได้ ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำ หรือไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำนั่นเอง ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกัน และกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ องค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้แก่ ๑) คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ ๒) อำนาจ (Power) ของผู้นำ ๓) พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่างๆ และอื่นๆ

ตามทฤษฎีการบริหาร ปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลผลิตหรือปัจจัยนำออกมีอยู่ ๔ ประเภท ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารคน (Management) บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งของการดำเนินงานทุกประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีความรู้มีทักษะหรือมีความสามารถ เป็นทรัพยากรที่หายากสมควรที่จะทะนุบำรุงเอาไว้มิให้สูญหาย ฉะนั้นการสร้างหรือพัฒนาคนของหน่วยงานหรือองค์กรจึงถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้างาน เป็นผู้บริหารซึ่งจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ผู้นั้นจะต้องบริหาร ๓ ปัจจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อันได้แก่ การบริหารตนเอง การบริหารคน การบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารตน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมี และสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่พึง

ประสงค์ ปรับใช้แนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำมาใช้ในสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเจริญให้กับองค์กร และประเทศชาติต่อไป^{๕๐}

ภาวะผู้นำ มาจากการนำเอาตัวอักษรภาษาอังกฤษมาประกอบกันเป็นคำว่า “Leadership” ซึ่งจำแนกได้ ดังนี้คือ^{๕๑}

L ย่อมาจากคำว่า Love หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม และรักความก้าวหน้า

E ย่อมาจากคำว่า Education and Experience หมายถึง ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติทางด้านการศึกษา และประสบการณ์ที่ดีพอสมควร เพื่อเป็นแบบอย่าง และสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

A ย่อมาจากคำว่า Adaptability หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมรวมทั้งรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงด้วย

D ย่อมาจากคำว่า Decisiveness หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าได้กล้าเสียด้วย

E ย่อมาจากคำว่า Enthusiasm หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R ย่อมาจากคำว่า Responsibility หมายถึง ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบทั้งส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตน และในส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไม่ทอดทิ้งหรือผลักดันความรับผิดชอบให้ผู้อื่นถึงแม้จะถูกตำหนิเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น จึงอาจรวมความรับผิดชอบที่เกิดจากการเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะอีกด้วยเช่น เสี่ยงในด้านการตัดสินใจ เป็นต้น

S ย่อมาจากคำว่า Sacrifice and Sincere หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นผู้เสียสละ และอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ และพร้อมที่จะอุทิศตนให้กับงานอย่างจริงจังด้วย

H ย่อมาจากคำว่า Harmonize หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความนุ่มนวลรู้จักผ่อนปรน พุดจาน่าฟังอันเป็นลักษณะของผู้นำที่จะเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียว และความเข้าใจอันดีต่อผู้ร่วมงานซึ่งอาจรวมถึงการรู้จักถ่อมตน (Humble) ตามกาลเทศะ

I ย่อมาจากคำว่า Intellectual capacity หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาด และมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์มีความคิดริเริ่ม และรอบรู้ ซึ่งลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้มีความจำเป็นในการปกครองบังคับบัญชาคน เพราะไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดที่อยากได้ผู้นำที่โง่ไม่ทันคน

^{๕๐} มิทเชล และลาร์สัน จูเนียร์, อังโน บุลมั้น ธนาสุวัฒน์, จิตวิทยาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ม.ป.ป.), หน้า ๙๙.

^{๕๑} ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร: โครงการผลิตตำรา และวิจัยทางรัฐศาสตร์คณะรัฐศาสตรมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐-๑๒.

P ย่อมาจากคำว่า Persuasiveness หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคน เป็นลักษณะที่ผู้นำทุกคนจะขาดเสียมิได้ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการในการจูงใจหรือชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และให้ความร่วมมือด้วยความศรัทธาเชื่อถือ เช่นต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) อยู่ในตัว

ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรประสานความร่วมมือกันของบุคคลในองค์กรเพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่วางไว้^{๕๒}

๑. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น

๒. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นในกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่

๓. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อเป็นหัวหน้า

๔. ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

๕. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงาน และมีอิทธิพลในตัวสูง

ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของกลุ่ม และสามารถใช้ความรู้นั้นช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ผู้ที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองสามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ มีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น^{๕๓}

ผู้วิจัย พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ผู้นำจะพยายามใช้อิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรมการทำงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในการรวมเอากาย ใจ ของมวลชน หรือประสานร้อยรวมคนจำนวนมากให้เห็นดีเห็นชอบ รวมถึงการใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกัน และกันให้ร่วมใจดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ เสียสละ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อกัน และกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายแล้วดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งมอันเดียวกัน โดยได้รับความไว้วางใจ และเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ

๒.๒.๒ คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ในการทำงานทุกองค์การจะต้องประกอบไปด้วยบุคคล ๒ ระดับ คือ ผู้นำ หรือหัวหน้างาน หรือลูกพี่หรือผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานนั้น และอีกระดับหนึ่งก็คือ ผู้ตามหรือลูกน้องหรือ

^{๕๒} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, หน้า ๙๕.

^{๕๓} ทวี ทิมชา, การพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๗๑.

ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทั้ง ๒ ระดับนี้จะปฏิบัติงานร่วมกัน จะร่วมทำงานกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ผู้นำจะร่วมกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผนหาคนมาทำงาน การแบ่งงาน มอบหมาย ตัดสินใจ สั่งการ ควบคุมดูแล กำกับงาน และตรวจสอบแก้ไข ตลอดจนอบรมสั่งสอนชมเชยให้รางวัล ลงโทษ ผู้นำจะรับแต่ข้อบออย่างเดียวยังไม่ได้จะต้องรับผิดชอบด้วย บางครั้งจะต้องลงมือปฏิบัติด้วยตัวเองบ้าง จึงจะเรียกว่ามือถึงผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะเชื่อถือผู้นำที่ดี นักสังคมวิทยาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ คุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำไว้ว่า ลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของ สังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด เพราะผู้นำคือบุคคลธรรมดาที่ได้รับการยอมรับจากมติของมหาชน จึงปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่วนนักจิตวิทยาได้ ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเอาไว้ว่า ลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคม ความ แตกต่างของลักษณะสังคมจะเป็นเครื่องกำหนดความแตกต่างของลักษณะผู้นำแต่ละประเภท เมื่อก้าว โดยสรุปลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันก็โดยเกณฑ์ที่แตกต่างกันดังกล่าวเป็นเครื่องกำหนด^{๕๔}

คุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้นต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้^{๕๕}

๑. มีบุคลิกภาพที่ดี (Good Personality) คือ เป็นผู้ที่มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิต ที่ดีมีสุขภาพกายที่ดี คือ เป็นผู้ที่มีสุขภาพอนามัยที่ดีมีท่วงท่ากิริยา รวมทั้งการแต่งกายที่สุภาพ เรียบร้อยดีงาม สะอาด และดูสง่างามสมฐานะ ส่วนมีสุขภาพจิตที่ดี คือ เป็นผู้ที่มีอัธยาศัยใจคอที่งาม เป็นคนดี มีศีลธรรม ได้แก่ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ วิริยะ สติ สมาธิ และปัญญา กับทั้งมีกัลยาณมิตร ธรรม คือมีคุณธรรมของคนดี

๒. ประกอบด้วย “หลักธรรมาภิบาล” คือ คุณธรรมของนักปกครอง นักบริหารที่ดี (Good Governance) คือ ๑) หลักความถูกต้อง คือ มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาการทำการตัดสินใจ (Decision Making) และสั่งการ (Command) ด้วยความถูกต้องตามกฎหมายบ้านเมือง และ กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ที่ออกตามกฎหมายถูกต้องด้วยพระธรรมวินัย กล่าวคือ ถูกต้องตาม หลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของสังคมถูกต้องตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือ และถูกต้องตรงประเด็นตามหลักวิชา และได้รับความพึงพอใจจากชนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ๒) หลักความ เหมาะสม คือ รู้จักคิด พุด ทำกิจการงาน และปฏิบัติตนได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และ สถานการณ์ ๓) หลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือ ด้วยเจตนา ความคิดอ่านที่บริสุทธิ์ ๔) หลักความยุติธรรม คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ และปฏิบัติต่อผู้อยู่ ใต้ปกครอง และบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยความชอบธรรม บนพื้นฐานแห่งหลักธรรม หลักการ เหตุผล และข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ตรงประเด็น และด้วยความเที่ยงธรรม คือ ไม่อคติ หรือลำเอียงด้วยความ หลงรัก หลงชัง ด้วยความกลัวเกรง และด้วยความหลง ไม่รู้จริง คือ ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือ ได้ และสมบูรณ์เป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัย ตัดสินใจ ให้ความเที่ยงธรรม

^{๕๔} พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย, รายงาน วิจัย, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๘.

^{๕๕} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคโล), หลักธรรมาภิบาล และประมุขศิลป์, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: มงคลชัยพริ้นติ้ง, ๒๕๕๘), หน้า ๑๒๔ – ๑๔๙.

๓. ผู้ประกอบด้วย “สัปปริสธรรม” คือ คุณธรรมของสัตบุรุษ คือคนดีมีศีลธรรมให้รู้จัก เหตุ รู้จักผล ให้รู้เขารู้เรา แล้วให้รู้จักวางตัวให้เหมาะสมกับกาละ เทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์

๔. รู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามหลักธรรมของ พระพุทธเจ้าชื่อ “เหตุภูมิเทศ” ทิศทั้ง ๖ คือ ทิศเบื้องต่ำ เจ้านาย พิงบารุงปาว คือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยสถาน

๕. รู้จักปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลัก “อ่อนน้อม แข็งใน” คือ หลัก ๙ ป

ป. ที่ ๑ “ปลูก” คือ รู้จักปลูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีใจเบิกบาน แจ่มใส กระปรี้กระเปร่า ยินดีในการทำกิจการงานด้วยความเข้มแข็งจริงจัง และอดทน

ป. ที่ ๒ “ปลูก” คือ รู้จักปลูกบวชบุญ ปลูกบใจ ให้กำลังใจ เวลาที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องประสบกับความผิดหวัง เศร้าโศก หรือมีใจหดหู่ ท้อถอย ให้กลับมีใจเข้มแข็งในการทำงาน และ ดำเนินชีวิตไปด้วยดีมีความสันติสุข

ป. ที่ ๓ “ปั้น” คือ ให้มีคุณภาพ คุณวุฒิ และคุณธรรม ที่ดีที่สูงยิ่งๆ ขึ้นไป และ ประการสำคัญคือ มอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตามความเหมาะสมแก่สมรรถภาพ คุณภาพ คุณวุฒิ และคุณธรรม

ป. ที่ ๔ “ปก” คือ รู้จักปกป้องลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยวิธีการที่เป็น ธรรม มิให้ถูกกระทบกระเทือน เสียหายโดยไม่เป็นธรรม

ป. ที่ ๕ “ป้อง” คือ รู้จักป้องกันลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามิให้ประพฤติดี กฎหมาย หรือประพฤติดีทำนองคลองธรรม

ป. ที่ ๖ “ปรับ” คือ ช่วยให้เขาพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น รวมทั้งการปรับหน้าที่ความ รับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความชำนาญ สติ ปัญญา ความสามารถ และวิสัยทัศน์ของเขาด้วย

ป. ที่ ๗ “ปรุง” คือ แนะนำสั่งสอน และ/หรือสนับสนุนให้เขาศึกษาหาความรู้ ความ ขำนาญ ด้วยการให้ศึกษาอบรมวิชาชีพ ทั้งก่อนที่จะมองตำแหน่งหน้าที่กิจการงานให้ทำ (Pre-service Training) และภายหลังที่ได้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบแล้ว (In-service Training) และให้เจริญคุณธรรม โดยสนับสนุนส่งเสริมให้การศึกษาอบรมธรรมปฏิบัติ โดยการปฏิบัติศีล สมาธิ ปัญญา อันมี รายละเอียดอยู่ในอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นต้น ให้เขาเจริญด้วยความรู้คู่คุณธรรม

ป. ที่ ๘ “ปราม” คือ ถ้าทำงานบกพร่อง หรือผิดพลาดหรือประพฤติดีกฎหมาย ผิด ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร และ/หรือประพฤติดีศีล ผิดธรรม ก็ว่ากล่าว ตักเตือน ห้ามปราม แนะนำ สั่งสอน ให้ปรับปรุงตัว ให้รู้จักกลับตัวกลับใจมาประพฤติปฏิบัติชอบ

ป. ที่ ๙ “ปราบ” คือ ถ้าห้ามปราม และว่ากล่าวตักเตือนหลายครั้งแล้ว ยังไม่ดีขึ้น ก็ต้องปราบ คือ พิจารณาลงโทษทัณฑ์ตามกฎหมายขององค์กร ตามกฎหมายบ้านเมือง และ/หรือ ตามหลักศีลธรรม คือพระธรรมวินัย

๖. รู้จักวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการแนะนำ สั่งสอน อบรม บ่มนิสัย ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นคนดี มีคุณภาพ มีคุณธรรมอยู่เสมอ คือ

๑) แนะนำให้ทำดี ให้ถูกต้องตามหลักวิชา ตามหลักกฎหมาย และศีลธรรม

๒) นำ โดยทำดีให้ดูเป็นแบบอย่างที่ดี

๓) สั่ง ให้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยวิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นธรรม

๔) สอน ให้เรียนรู้ และปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ

๕) อบ ให้หอม คือ ให้เพิ่มพูนวิชาความรู้คู่คุณธรรม

๖) รม ให้แห้ง คือ ให้ย่างหรือเผากิเลส โดยให้ศึกษาอบรมกาย วาจา และใจ โดยการปฏิบัติธรรมได้แก่ ทาน กุศล ศีลกุศล ภาวนากุศล และ/หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันมีรายละเอียดอยู่ในอริยมรรคมีองค์ ๘ เพื่อให้มีมานะละทิฏฐิ และเพื่อกำจัดกิเลส ตัณหา อุปาทาน ให้เบาบางลงให้เจริญอยู่แต่คุณความดี มีศีล มีธรรม

๗) บ่มนิสัย ให้ตั้งอยู่แต่ในคุณความดีหลีกเลี่ยงความชั่วคือ ไม่ให้มีจิตสันดานโน้มเอียงไปข้างความชั่วที่มักชอบประพฤติดิฉิลา ผิดธรรม และติดอยู่ในอบายมุข ๖

๗. มีความคิดริเริ่ม (Initiatives) ด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creative) โครงการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์สุขแก่หมู่คณะสังคม และประเทศชาติ และวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้การปกครองการบริหารกิจการงานได้บังเกิดผลดีมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๘. มีความคิดพัฒนา (Development) คือ เป็นนักพัฒนาปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ล้าหลังหรือข้อบกพร่องในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

๙. มีสำนึกในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบสูง (Sense of Responsibilities) คือ มีสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเองโดยการศึกษาหาความรู้ เพิ่มพูนศักยภาพ และสำนึกในการสร้างฐานะของตน และมีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม คือ ต่อครอบครัว ต่อองค์กร และหมู่คณะที่ตนรับผิดชอบอยู่ และต่อสังคมประเทศชาติ ให้เจริญสันติสุข และมั่นคงโดยเฉพะอย่างยิ่ง สำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อสถาบันหลักทั้ง ๓ ของประเทศ คือ สถาบันชาติ ๑ สถาบันพระพุทธศาสนา ๑ และสถาบันพระมหากษัตริย์ ๑ เพราะสถาบันหลักทั้ง ๓ นี้หากสถาบันใดคลอนแคลอนไม่มั่นคงไม่ว่าจะเป็นเพราะถูกศัตรูภายใน และ/หรือศัตรูจากภายนอกกรุกราน ย่อมกระทบกระเทือนถึงสถาบันหลักอื่นๆ ของชาติไทยเราให้พลอยคลอนแคลนอ่อนแอไปด้วย

๑๐. เป็นนักเสียสละความสุขส่วนตน อีกทั้งกำลังกาย สติปัญญา ความสามารถให้แก่งานเพื่อบรรลุความสำเร็จ และให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูง เสียสละกำลังทรัพย์เพื่อช่วยเหลืออนุเคราะห์สงเคราะห์ผู้อื่นที่มีทุกข์ให้พ้นจากทุกข์ที่มีทุกข์ให้เจริญยิ่งขึ้นไป และมีสำนึกในความเสียสละอย่างสูงเมื่อยามจำเป็นแม้จะต้องเสียสละชีวิตเลือดเนื้อเพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า แลเพื่อรักษาสถาบันหลักทั้ง ๓ ของไทยเราไว้ก็ต้องทำ

๑๑. มีความมั่นใจตนเองสูง (Self Confidence) หมายถึง มีความมั่นใจในธรรม คือ มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถสติปัญญา และวิสัยทัศน์ และทั้งคุณธรรม คือ ความเป็นผู้มีศีล มีธรรม อันตนได้ศึกษาอบรมมาดีแล้วมิใช่มีความมั่นใจอย่างผิดๆ ลอยๆ อย่างหลงตัวหลงตนทั้งๆ ที่แท้จริงตนเองหาได้มีคุณสมบัติ และคุณธรรมดีสมจริงไม่ และรู้จักต้องแสดงความมั่นใจในเวลาขีดพูด ทำให้เหมาะสมกับกาลเทศะ บุคคล สถานที่ และประชุมชนด้วย

คุณสมบัติของผู้นำที่ดีมีอยู่ ๒ ด้าน คือ

๑. คุณสมบัติภายในตัวของผู้นำ ได้แก่ ๑) รู้หลักของสัปบุริสธรรม มีการรู้หลักการเหตุผล ๒) มีสติปัญญา ไม่ประมาท ๓) ตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์ ๔) มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล ๕) เป็นคนเข้มแข็ง

๒. คุณสมบัติภายนอก ในการที่จะประสานคน และงานเข้าด้วยกัน ได้แก่ ๑) มีความรู้ ความสามารถ ๒) มีพรหมวิหารธรรม ๓) หวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม ๔) น่ารัก น่าเคารพ ๕) เป็นธรรมาธิปไตย ๖) ฉลาดในการพูด ๗) ไม่ลำเอียง^{๕๖}

ผู้นำควรมีลักษณะ ๓ ประการ ซึ่งเรียกว่า "ไตรภูมิ" คือ^{๕๗}

๑. ภูมิรู้ ได้แก่ การเป็นผู้มีความรู้ทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหาร เฉลียวฉลาด และมีไหวพริบ สามารถปรับตัวให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

๒. ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มีความประพฤติดีมีธรรมประจำใจ และมีความยุติธรรม

๓. ภูมิฐาน ได้แก่ การมีบุคลิกภาพอันเหมาะสมน่าเชื่อถือ มีฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักกาลเทศะ

ประเภทผู้นำ จากการจำแนกประเภทของผู้นำ อาจจำแนกโดยอธิบายให้เห็นถึงการเกิดผู้นำว่าเกิดขึ้นได้ ๒ ประเภท คือ

๑. จำแนกโดยสถานการณ์ และโดยตำแหน่ง

๒. จำแนกโดยลักษณะในการบริหารซึ่งมี ๓ ประเภทซึ่งจะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำ เป็นสำคัญว่าผู้นำมีพฤติกรรม ดังนี้ ๑) ผู้นำแบบใช้พระเดช หมายถึงผู้นำที่ยึดเอากฎหมาย ระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง ๒) ผู้นำแบบใช้พระคุณ หมายถึงผู้นำที่มีอำนาจ และศิลปะในการที่จะสามารถ จูงใจให้บุคคลทั้งหลายทั้งปวงปฏิบัติตามที่ตนประสงค์ ๓) ผู้นำแบบสัญลักษณ์ หมายถึงผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ของผู้อยู่ในฐานะตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือ

ถ้าพิจารณาผู้นำแบบใช้พระเดชจะพบว่า ตรงกับประเภทของภาวะผู้นำคือผู้นำประเภทพระเดช ส่วนผู้นำโดยตำแหน่งก็มักจะมีพฤติกรรมแบบผู้นำแบบใช้พระเดชเป็นส่วนมาก คือเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งก็มักยึดเอากฎหมาย และระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้งแต่ก็มีบ้างที่ใช้พระคุณ ส่วนผู้นำแบบใช้พระคุณ นั้นตรงกับผู้นำประเภทปฏิฐาน และผู้นำโดยสถานการณ์ เพราะเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเลื่อมใสศรัทธา และเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานเหมือนๆ กัน ทั้งยังเป็นผู้นำที่อาจจะไม่ได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมายอีกด้วย

รูปแบบภาวะผู้นำ ๓ ลักษณะ

๑. ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership) ภาวะการนี้เป็นผู้นำชนิดนี้ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยผู้นำเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ ไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนัก จึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์” เพราะผู้นำมีหน้าที่เพียงส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น จุดเน้นอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญจะเห็นว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้เป็นผู้นำการเลย ดังนั้นจึงอาจเรียกว่าเขาเป็นผู้นำจอมปลอม แต่ส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจภาวะผู้นำแบบนี้ สำหรับผลการงานนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเอง

^{๕๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๑ - ๓.

^{๕๗} วิจิตร ศรีสะอ้าน, อ่างใน ภาวณัน พันธุ์แพ, เอกสารประกอบการสอนภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๗ (ภาควิชาการบริหารการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยพายัพ, ๒๕๕๖), หน้า ๑๖-๑๗.

๒. ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม หรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) ภาวะการณื เป็นผู้นำแบบนี้ผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญ ตั้งแต่การเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน การสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดด้วยตนเอง (Close Supervision) ไม่ปล่อยให้มื่ออิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเขาจะไม่มีควมไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้ภาวะการณืเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำแบบนี้ และจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำหรือไม่ก็นิ่งเฉยเสียเลย หรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

๓. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างจากแบบอัตตนิยม เขาจะมีความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ดังนั้นเขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจ กำหนดนโยบายตลอดถึงวิธีการปฏิบัติงาน โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่เช่นกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายหรือรวมเรียกว่า “กลุ่ม” นั่นเอง ภายใต้ภาวะการณืเป็นผู้นำแบบนี้สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง ผู้นำที่ดีต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามแต่ละสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ^{๕๘}

ภาวะผู้นำต้องมีศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายการติดต่อ ซึ่งกัน และกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าโจรแต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่างๆ กันความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ หลายอย่างถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจกรรมงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อยราบรื่น และก้าวหน้าตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำในตัวก็จะเกิดผลเสียต่างๆ หลายประการ สำหรับคุณสมบัติของผู้นำในลักษณะที่แตกต่างกันแยกออกเป็น ๔ ลักษณะ คือ^{๕๙}

๑. คุณลักษณะทางสติปัญญา ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๕ ประการ คือ

๑) มีความตื่นตัว (Alertness) มีความไวเตรียมพร้อม ระวังระไวเตรียมตัวอยู่เสมอ และมีสมองคิดได้ไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วฉับพลัน

๒) มีความคิดอย่างมีเหตุผล (Logical Thought) คือ มีความคิดริเริ่มที่ดีในการบริหาร และมีการแสดงออกทางกาย และวาจาที่ประกอบด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ หรือมีการพิจารณาก่อนจะกระทำสิ่งต่างๆ ว่าดีหรือไม่

๓) มีสามัญสำนึก (Common Sense) คือ มีความรู้สึกสำนึกผิด ชอบ ชั่ว ดี

๔) มีดุลยพินิจ (Judgment) คือ มีการใช้สติพิจารณาใคร่ครวญให้ถี่ถ้วนตัดสินใจทำงานเสมอ และใช้ประสบการณ์การเรียนรู้ให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา

^{๕๘} โรนัลด์ ลิฟฟิท และราล์ฟ ไวท์, อังโน บุนยมน ฌนาศุภวัฒน์, จิตวิทยาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ โอเดียน สโตร์, ม.ป.ป.), หน้า ๑๑๒-๑๑๓.

^{๕๙} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, หน้า ๑๔.

๕) มีการเล็งเห็นการณ์ไกล (Foresight) เมื่อกระทำการสิ่งใดแล้วย่อมจะต้องรู้ผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตรู้จักประเมินสถานการณ์วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุ และผลโดยตั้งสมมติฐาน รวบรวมข้อมูล และใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นแนววิเคราะห์พิจารณาใคร่ครวญถึงวิธีปฏิบัติที่จะให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

๒. คุณลักษณะทางร่างกาย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๔ ประการ คือ

๑) สุขภาพ (Health) ผู้นำจะต้องมีความสมบูรณ์ทางร่างกาย ทั้งนี้เพื่อให้มีความพร้อมทางร่างกายอยู่เสมอ การมีสุขภาพดีก็จะอำนวยความสะดวกในการทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

๒) กำลังกาย (Energy) ผู้นำจะต้องมีกำลังกายที่ดีเพราะเหตุว่าในบางโอกาสบางสถานการณ์ ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้กำลังทางกายด้วย

๓) ความทรหดอดทน (Endurance) ผู้นำควรมีร่างกายที่แข็งแรงมีความอดทนต่อความยากลำบาก ความหิวกระหาย และความเลวร้ายจากดินฟ้าอากาศ สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกสถานการณ์ และทุกสถานที่

๔) รูปร่างท่าทางดี (Pleasing Appearance) ผู้นำควรมีทรวดทรงบุคลิกท่าทางเป็นผู้นำที่มีความสง่าผ่าเผย เป็นที่เกรงขาม และดึงดูดความเลื่อมใสจากผู้บังคับบัญชา

๓. คุณลักษณะทางอารมณ์ ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๑๑ ประการ คือ

๑) มองโลกในแง่ดี (Optimism) คือ มองผู้อื่นในฐานะเป็นมิตร มีความเข้าใจผู้อื่น

๒) การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptability) คือ ผู้นำสามารถปรับตัวเข้ากันได้ดีกับทั้งผู้ใหญ่กว่า และผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นทัศนคติของสังคม และภูมิศาสตร์ดินฟ้าอากาศได้

๓) ความมีใจเยือกเย็น (Even Temper) ผู้นำควรมีความอดกลั้นอารมณ์ไว้ได้มีใจที่หนักแน่น ไม่ท้อถอย ไม่โกรธง่าย ไม่แสดงอาการสูงต่ำ

๔) การบังคับตนเอง (Self-Control) ผู้นำสามารถรู้จักหรือรู้วิธีการบังคับตนเองและสำรวมตนเองได้ดีไม่ให้เกิดไปในอำนาจฝ่ายต่ำหรือสิ่งชั่วร้ายให้เกิดการย่ำใจอันก่อให้เกิดการละเมิดมาตรฐานทางจริยธรรม และวัฒนธรรมของสังคม

๕) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจจริง และมีความกระฉับกระเฉงในการทำงาน โดยไม่มีการผัดวันประกันพรุ่ง และมีการเตรียมแผนงานไว้ใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และประหยัด

๖) การสังคมดี (Sociability) ผู้นำควรมีอัธยาศัยไมตรี มีสัมพันธภาพเข้ากันได้ดีกับคนทุกชั้นวรรณะ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศไม่ถือตัว และไม่วางท่าทางยกตนข่มท่าน

๗) ความแนบเนียน (Tact) ผู้นำเมื่อจะทำจะพูดหรือคิดสิ่งใดควรรู้จักกาลเทศะ และมีความแนบเนียนไม่แก่งก้างในการแก้ปัญหา ข้อนี้อาศัยความมีศิลปะ ประสบการณ์ และการฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ

๘) อารมณ์ขัน (Sense of Humor) ผู้นำจะต้องทำงานด้วยความรู้สึกตัวอยู่เสมอ ไม่ให้เกิดอารมณ์เครียด มองโลกในแง่ดี อารมณ์ขันนี้จะทำให้ไม่เหนื่อย ทำให้มีการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้นำไม่ควรแสดงอารมณ์ขันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพร่ำเพรื่อ จนก่อให้เกิดความนับถือยำเกรงจากผู้ใต้บังคับบัญชาลดน้อยลง

๙) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้นำควรมีความมั่นใจในตนเอง มีความมั่นคงทางจิตใจ ไม่อ่อนไหวตามคำพูด ของคนอื่น มีความสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยเหตุผล มีความเชื่อมั่นของตนเอง และที่สำคัญคือต้องมีประสบการณ์มาก

๑๐) ความสนใจกว้างขวาง (Bread of Interest) ผู้นำจะต้องมีความอยากรู้อยากเห็น และเรียนรู้สิ่งต่างๆ อยู่เสมอ ไม่สำคัญตนว่าเป็นผู้รู้ดีแล้ว มีความกล้าที่จะปรึกษาหารือหรือหาความรู้จากผู้อื่นที่มีความรู้ดีกว่า สูงกว่า

๑๑) การเข้าใจคน (Human Understanding) ผู้นำควรมีวิจารณ์ญาณสังเกต และเข้าใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ทั้งนี้เพื่อที่จะได้มอบงานให้เหมาะกับจริตของผู้คน และงานที่ มอบหมายให้ นั้นจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. คุณลักษณะทางอุปนิสัย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๘ ประการ คือ

๑) ความตรงไปตรงมา (Truthfulness) ผู้นำควรเป็นคนพูดจริง ทำจริง พูดอย่างไร ทำอย่างนั้น มีสัจจะต่อคำสัญญา ไม่ผิดนัดหมาย

๒) ความจงรักภักดี (Royalty) ผู้นำจะต้องมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ผู้นำจะต้องสร้างความจงรักภักดีในการบัญชาของตนเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีต่อตัวผู้นำตามมาเช่นเดียวกัน

๓) ความสำนึกในหน้าที่ (Sense of Duty) ผู้นำจะต้องมีความสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้วางไว้อย่างมีความรับผิดชอบไม่ก้าวล่วงแทรกแซงหน้าที่ของผู้อื่น

๔) ความไว้วางใจได้ (Dependability) ผู้นำควรดำรงตนอยู่ในจริยธรรม ไม่เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก ควรเป็นผู้ที่ไว้วางใจของคนอื่น

๕) ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำควรมีความกล้าหาญทางจริยธรรม กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานด้วยเหตุผล และกล้ารับผิดชอบ

๖) ความเข้มแข็ง (Force) ผู้นำจะต้องไม่มีความท้อถอยหรือยอมแพ้ต่ออุปสรรคต่างๆ สามารถ แก้ไขอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุมีผลมีความถูกต้อง และเหมาะสม

๗) ความยุติธรรม (Fairness) ผู้นำต้องไม่มีความลำเอียงควรวางตัวเป็นกลาง บริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้อง และผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

๘) ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) ผู้นำจะต้องรู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม รู้จักการเสียสละบางอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักเสียสละความสุขส่วนตน และรู้จักการบำเพ็ญประโยชน์เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง

คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ๕ ประการคือ^{๖๐}

๑. มีความว่องไว (Awareness) คือ ต้องประเมินผลกระทบจากกลุ่มต่อกลุ่มอยู่เสมอ โดยมีความระแวดระวังในตน (Self-awareness) ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการ ดังนี้

^{๖๐} Bemhard, L.A. and Walsh, M. Leadership: The key to the professionalization of nursing. 3rd ed. St Louis: Mosby. 1995. อ้างใน พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ในการบริหาร การพยาบาล, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: วังใหม่บุปผารัตน์, ๒๕๕๔), หน้า ๕๔-๕๕.

๑) ความมีวุฒิภาวะ (Maturity) ซึ่งหมายถึงความเต็มใจ และมีความสามารถที่จะทำงาน ผู้นำจึงต้องตรวจสอบความรู้ และแรงกระตุ้นของตนเองเสมอ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่พร้อมจะทำหน้าที่ “ผู้นำ” ไม่ใช่แค่การได้ตำแหน่งเท่านั้น แต่ต้องทำงานในตำแหน่งได้ด้วยความรู้สึกรับผิดชอบของตนเอง ว่ามีความสามารถที่จะทำหน้าที่

๒) ความสามารถ (Ability) ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ ผู้นำต้องสามารถแบ่งจุดแข็ง จุดด้อย และระบุปัญหาได้เพื่อที่จะทำงานโดยลดข้อจำกัด ทำให้จุดด้อยกลายเป็นจุดแข็ง และรักษาจุดแข็งโดยพัฒนาจุดแข็งต่อไป เน้นว่าผู้นำต้องมีความรู้เป็นฐานหากปราศจากความรู้จะแสดงบทบาทผู้นำไม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) การกำหนดเป้าหมาย (Objective) ผู้นำต้องสามารถกำหนดเป้าหมายได้ และสื่อสารเป้าหมายไปสู่ผู้ร่วมงานได้ การที่จะทำงานไปสู่เป้าหมายต้องการทรัพยากรหลายประการเช่น เวลา เงิน บุคคล เป็นต้น เป้าหมายจึงต้องอยู่บนความจริง เป้าหมายมีทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ผู้นำจะต้องช่วยให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจเป้าหมาย และมีวิธีทำงานไปสู่เป้าหมาย

๔) อำนาจ (Power) ผู้นำต้องมีความเข้าใจในเรื่อง “อำนาจ” การใช้อำนาจจะใช้อย่างไร เมื่อไร เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งเป็นสิ่งที่ต้องวิเคราะห์ด้วยเหตุผลสำคัญของการองค์กร ไม่ใช่เหตุผลส่วนตัว โดยทั่วไปแล้วจะมีการให้อำนาจโดยตำแหน่งมากกว่าอำนาจในรูปแบบอื่น ซึ่งให้คุณค่าต่ำ และไม่ยั่งยืน ผู้นำจะต้องเรียนรู้อำนาจเพื่อการใช้อำนาจที่เหมาะสม

๕) บุคลิกภาพ (Personality) สิ่งที่ต้องแสดงออกให้ปรากฏในบุคลิกภาพคือ ความเชื่อมั่น ความกระตือรือร้น ความยืดหยุ่น การสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ความเป็นมิตร และมีวิธีในการทำงาน

๖) ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ผู้นำต้องนำความคิด และสื่อข้อมูลไปสู่กลุ่ม จึงต้องมีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมตรงจุด และชัดเจน เพื่อที่จะสามารถมีอิทธิพลทางความคิดต่อกลุ่มได้

๒. มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) คือจะต้องแสดงออกถึงความรู้สึก ความต้องการ จุดยืน และสิทธิของตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ได้ ผู้ที่มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสมจะสร้างสัมพันธภาพที่ใกล้ชิดกับผู้อื่น ตัดสินใจ และมีทางเลือกของชีวิตให้ตนเอง สามารถแสดงออกถึงความรู้สึกทั้งทางบวก และทางลบ ทั้งด้วยคำพูด และท่าทาง ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เหมาะสมที่ไม่เอนเอียงมากเกินไปในทางก้าวร้าวหรือยอมตาม

๓. ความตระหนักในความรับผิดชอบต่อผลการทำงาน (Accountability) ผู้นำต้องรับผิดชอบต่อผลการทำงานทั้งของตนเอง และกลุ่ม โดยต้องตอบคำถาม และอธิบายการกระทำของตนเองกลุ่ม และองค์กรได้ว่าผลจะเป็นทางบวกหรือทางลบ การอธิบายผลของการกระทำเป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งจะหมายถึงการใช้เหตุผลในการอธิบายโดยจะต้องมุ่งที่ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่สำคัญ ความรู้ทฤษฎี และการวิจัยจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญของเรื่องนี้

๔. การปกป้อง (Advocacy) ผู้นำต้องสนับสนุน ปกป้อง และรักษา ทุกสิ่ง และทุกคนในกลุ่มในองค์กร โดยต้องมีวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในขอบเขตของสิทธิหน้าที่ และกฎหมาย

๕. การพัฒนาทีม (Group development) ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างไปในตัวด้วย ต้องให้สมาชิกในทีมได้มีความเจริญเติบโต และมีพัฒนาการอย่างถูกวิธี และถูกเวลาอย่างมีคุณธรรม และสามารถอธิบายได้ด้วยเหตุผลที่น่าเชื่อถือ

ลักษณะสำคัญ ๕ ประการของภาวะผู้นำที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ พัฒนาได้ สร้างให้เกิดทักษะได้ ผู้นำจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาโดยต้องรู้จักจุดอ่อนจุดเด่นของตนเอง

คุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วย ๖ ประการ ดังนี้^{๖๑}

๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ดี และคุณลักษณะทางร่างกาย อาทิ ส่วนสูง น้ำหนัก และรูปร่าง จะให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูง และน้ำหนักที่มากกว่าไม่ได้เป็นเงื่อนไขของผู้ที่เป็นผู้นำที่ดีเสมอไป แต่กระนั้นยังมีองค์กรจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างใหญ่จะจำเป็นต่อการได้รับความเชื่อถือจากผู้ตาม แนวความคิดนี้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจการบังคับหรือความกลัว ในทางกลับกันผู้นำแบบทรูแมน คานธี นโปเลียน และสตาลิน เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีรูปร่างเล็ก

๒. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ภูมิหลังทางสังคมของผู้นำที่ถูกนำมาศึกษา เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนชั้นทางสังคม (Social Mobility) โดยการศึกษาสรุปว่า สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่สูงจะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเป็นผู้นำ และบุคคลที่มาจากสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ต่ำสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งระดับสูงมากกว่า

๓. สติปัญญา และความสามารถ (Intelligence and Ability) ตัวแปรต่างๆ ที่ถูกนำมาศึกษา เช่น สติปัญญา ความเด็ดขาด (Judgment) ความรู้ความแคล่วคล่องในการใช้คำพูด (Fluency of Speech) งานวิจัยหลายเรื่องชี้ให้เห็นว่า ผู้นำมีสติปัญญา มีความเด็ดขาด มีความรู้ และมีความแคล่วคล่องในการใช้คำพูดมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แม้ว่าจะพบความสัมพันธ์ค่อนข้างสม่ำเสมอแต่ยังไม่สามารถสรุปได้อย่างเด็ดขาด เพราะจะต้องนำตัวแปรอื่นๆ มาร่วมพิจารณาประกอบด้วย

๔. บุคลิกภาพ (Personality) สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่พบโดยทั่วไปมักจะมีบุคลิกภาพในด้านความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระ และเป็นตัวของตัวเอง (Independence and Nonconformity) ความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ (Originality and Creativity) ความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม (Personal Integrity and Ethical Conduct) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) แต่อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพเหล่านี้อาจจะไม่สอดคล้องกันในผู้นำทุกกลุ่ม และทุกอุตสาหกรรม

๕. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Related Characteristics) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้นำ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Drive, Desire to Excel) บรรณานาที่จะรับผิดชอบ (Drive for Responsibility) ความคิดริเริ่มไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

^{๖๑} Stogdill, R. M. Handbook of Leadership: A survey of the literature. New York: Free Press. 1974. p. 62-63; 72-91. อ้างใน พงกะพรณ ตะกลมทอง, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำบริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, ๒๕๕๓), หน้า ๕๐.

(Persistence Against Obstacles) รับผิดชอบในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Responsible in Pursuit of Objectives) และการมุ่งงาน (Task Orientation)

๖. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำที่ถูกพิจารณาว่าเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation) ความสามารถในการบริหารจัดการ (Administrative Ability) ความปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น (Cooperativeness) ความนิยมแพร่หลาย และมีเกียรติ (Popularity, Prestige) การชอบสังคม และมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Sociability, Interpersonal Skills) การมีส่วนร่วมทางสังคม (Social Participation) รู้จักกาลเทศะ และมีทักษะด้านการทูต (Tact Diplomacy) คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ทั่วไป และมีความรอบรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้อง และต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษา และตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการ คือ^{๖๒}

๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา เช่น ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มากนัก หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) เกี่ยวกับ ความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาด ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบ และรักงาน

๔. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้

คุณสมบัติของผู้นำที่ดี ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ ๑) มีความรู้ (Knowledge) ๒) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) ๓) มีความกล้าหาญ และความเด็ดขาด (Courage and Firmness) ๔) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ๕) มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ๖) มีความอดทน (Patience) ๗) มีความตื่นตัว (Alertness) ๘) มีความภักดี (Loyalty) ๙) มีความสงบเสถียรไม่ถือตัว (Modesty) ๑๐) คุณสมบัติที่ดีที่ผู้นำควรมี ๑๑) มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ๑๒) มีการกำหนดลำดับความสำคัญที่เหมาะสม ๑๓) การตั้ง และคาดหวังในมาตรฐานที่สูง ๑๔) มีการเข้มงวด และยุติธรรม ๑๕) การให้ความสำคัญ และโอกาส และสิ่งที่เป็นไปได้ ๑๖) พัฒนา และรักษาระดับแรงดว่น ๑๗) การให้ความสนใจในรายละเอียด ๑๘) การยอมรับต่อความผิดพลาด ๑๙) การเข้าไปเกี่ยวข้องในเรื่องที่สำคัญ ๒๐) สนุกกับงาน

ผู้วิจัย สรุปได้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการนำ และดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นแบบอย่างแห่งพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็น และชี้หรือแสดงถึงความดี หรือลักษณะประจำของบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับลักษณะการใช้อิทธิพล ขึ้นอยู่กับ

^{๖๒} ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญพัฒน์, ๒๕๕๕), หน้า ๑๒๔.

สถานการณ์ของสังคม และขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคม ความแตกต่างของลักษณะสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด จะเป็นเครื่องกำหนดความแตกต่างของลักษณะผู้นำแต่ละประเภท เพราะผู้นำคือบุคคลธรรมดาที่ได้รับการยอมรับจึงต้องปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมายสำคัญ หรือความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นแนวความคิดที่ได้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีหลายทฤษฎีที่มีความคล้ายคลึงกันแต่หลายทฤษฎี มีความขัดแย้งกัน เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งการศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปแนวทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ ดังนี้^{๖๓}

ก. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

การศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำเริ่มตั้งแต่ก่อนคริสตกาล เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำทฤษฎีนี้มีชื่ออีกอย่างคือ ทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (The great man theory) หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Leaders are born, not made) โดยเชื่อว่าคนมีลักษณะที่เป็นของเขาเองตามธรรมชาติ เช่น สติปัญญา (Intelligence) ความซื่อตรง (Honesty) ความชอบสมาคม (Sociability) ความน่าเชื่อถือศรัทธา (Charisma) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความมั่นคง (Integrity) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidences) ความยุติธรรม (Fairness) ความจงรักภักดี (Loyalty) และความไว้วางใจได้ (Dependability) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่นักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ยอมรับทฤษฎีคุณลักษณะ เพราะเห็นว่าถ้าไม่ได้เกิดมาเป็นผู้นำก็สามารถจะเป็นผู้นำได้^{๖๔} โดยผู้ที่สนใจในแนวทางนี้ตั้งข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น มีลักษณะทางกาย คือรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร หรือมีบุคลิกภาพการแสดงตัวท่าทางการพูดจาอย่างไร เป็นต้น และนอกจากนี้ยังพบว่า ไม่มีคุณลักษณะของผู้นำใดสามารถแยกแยะได้อย่างแน่นอนสม่าเสมอถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ และบุคคลไม่สามารถขึ้นเป็นผู้นำได้โดยอาศัยคุณลักษณะบางอย่างที่ติดตัวมาเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเกี่ยวพันกับคุณลักษณะกิจกรรม และเป้าหมายของผู้ตามด้วย อย่างไรก็ตาม ความสนใจเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะกลับมาได้รับความสนใจอีกครั้งในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ตัวอย่างเช่น นักวิจัยพยายามที่จะค้นหาเพื่อที่จะกล่าวถึงข้อจำกัดของทฤษฎีคุณลักษณะในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเป็นผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะที่ได้นำมากล่าวถึง ได้แก่ แรงขับ การจูงใจ ความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถทางสติปัญญา ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ และบาร์มี และ

^{๖๓} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๓๖๒.

^{๖๔} เพ็ญศรี ชุนใช้, ความเป็นผู้นำ: แนวคิดสำหรับพยาบาล และผู้บริหารการพยาบาล. (ขอนแก่น: ภาควิชาการศึกษาวิจัย และบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐), หน้า ๔๒.

ในงานวิจัยของ เอ็ดวิน ไกเซลลี (Edwin Ghiselli) พบว่า คุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อันประกอบด้วย^{๖๕}

๑. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory ability) ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่การจัดการขั้นพื้นฐานทั้ง ๔ อย่างได้แก่ ความฉลาด วุฒิภาวะทางสังคม แรงขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ และทัศนคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำ และการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

๒. ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ (Need for occupational achievement) ผู้นำมุ่งเน้นที่จะค้นหาคำความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน และต้องการประสบความสำเร็จ

๓. ความฉลาด (Intelligence) ผู้นำมีความคิด มีความสามารถในการทำงาน กล้าที่จะตัดสินใจ

๔. การกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และความเหมาะสม

๕. ความแน่นอน (Self-assurance) ผู้นำต้องมีความหนักแน่นทางอารมณ์ แสดงตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามได้ นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการรับมือกับปัญหาได้เป็นอย่างดี

๖. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้นำต้องคิดค้นหรือหาแนวทางในการทำงาน หรือแก้ปัญหาด้วยวิธีการหรือรูปแบบใหม่ที่ยังไม่มีใครเคยทำมาก่อน และสามารถที่จะพึ่งพาตนเองในการทำงานได้ ถึงแม้ว่าการทำงานให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยทีมงานก็ตาม

จากการศึกษาถึงทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำของ เนลสัน แมนเดลา (Nelson Mandela) ผู้นำแอฟริกาใต้ ลักษณะที่โดดเด่นแสดงถึงควมมีภาวะผู้นำอยู่ ๖ ประการคือ^{๖๖}

๑. ความทะเยอทะยาน และมีพลัง (Ambition and Energy)

๒. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นผู้นำ (Desire to Lead)

๓. ความซื่อสัตย์ (Honesty and Integrity)

๔. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

๕. ความมีสติปัญญา หรือความเฉลียวฉลาด (Intelligence)

๖. ความรอบรู้ในงาน (Job Relevant Knowledge)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะ ดังนี้^{๖๗}

^{๖๕} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, หน้า ๗๓ – ๗๔.

^{๖๖} Robbins, S. P. **Organizational behavior.** 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 1996. Pp. 414-415. อ้างใน พงกะพรณ ตะกลมทอง. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. หน้า ๕๒.

^{๖๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๓.

๑. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นเรื่องที่ติดมากับตัวของบุคคลแต่ละคน ในส่วนที่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ บุคลิกภาพดังกล่าวคือ

- ๑) ความสามารถในการปรับตัว เป็นความสามารถของบุคคล
- ๒) ความต้องการที่จะทำ ซึ่งอาจจะเป็นความสามารถในส่วนลึกๆมองไม่เห็นชัดนักแต่ก็สามารถค้นหาได้
- ๓) ความมั่นคงทางอารมณ์ ซึ่งแต่ละคนจะมีนิสัยทางด้านความคงที่ของอารมณ์ การควบคุมอารมณ์ได้มากน้อยเพียงใด
- ๔) ความเป็นตัวของตัวเอง มีอำนาจในการตัดสินใจต่างๆ ตามสภาพสังคม และวัฒนธรรม
- ๕) ความอดุสาหะ พยายาม หมายถึง ความอดทนของแต่ละบุคคลที่จะพยายามฟันฝ่าอุปสรรคนานาประการ

๖) ความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นพรสวรรค์อย่างหนึ่ง ที่บุคคลหนึ่งมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะแล้วคิดออกมาเป็นรูปธรรม

๗) ความทะเยอทะยาน เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการความสะดวกสบายเกิดขึ้นตลอดเวลา หากทุกคนได้ใช้ความคิดดังกล่าวอยู่ตลอดเวลาเพราะการคิดแต่ละคนนั้นย่อมแตกต่างกันออกไป

๒. ความรู้ความสามารถ (Intelligence) สมองคนเรานี้ธรรมชาติสร้างขึ้นมาเพื่อใช้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนร่วม ความรู้ความสามารถจะเห็นได้จาก

๑) เชาว์ปัญญา คนทุกคนมีสติปัญญา และความเฉลียวฉลาดแตกต่างกันออกไป อาจด้วยสาเหตุหลายๆ ประการ ทั้งเรื่องพันธุกรรม สภาพแวดล้อม การแข่งขัน การฝึกฝนตนเอง ให้เป็นผู้ที่สนใจในเรื่องการศึกษาเล่าเรียน

๒) ความแม่นยำในการตัดสินใจ เพราะเราต้องทำการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาในการทำงาน และการดำรงชีวิต การตัดสินใจที่แม่นยำจึงต้องอาศัยประสบการณ์

๓) ระดับความรู้ ทุกคนไม่สามารถศึกษาเล่าเรียนได้เท่ากัน เพราะสมองแต่ละคนไม่สามารถรับอะไรได้หลายอย่างเต็มที่ คือที่บรรจุความจำไว้เท่ากันก็จริงแต่การรับรู้การถ่ายทอด อาจจะมีบางสิ่งบางอย่างแตกต่างกันออกไป เราจึงวัดระดับความรู้ได้จากการศึกษาในระดับสูงๆ ขึ้นไปของแต่ละคน

๔) ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา สื่อภาษาเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์จะมีภาวะของตนเองหรือไม่ก็ตามแต่การพูดถือเป็นเรื่องของการสื่อสารความหมายให้เข้าใจกัน

๓. คุณลักษณะด้านสังคม (Social Skill) การเข้าสังคมเป็นเรื่องของทุกคนเพราะคนเราไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ การเข้าสังคมของแต่ละระดับต้องมีพิธีต้องแตกต่างกันออกไปตามสภาพการณ์ และเหตุการณ์นั้นคุณลักษณะด้านสังคมมี ดังนี้

๑) การรู้จักประนีประนอม การที่เราทำงานร่วมกับคนอื่นผลประโยชน์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่น้อย ด้วยเหตุนี้จึงต้องการคนที่จะมาประสานผลประโยชน์หรือเป็นคนที่ยอมประนีประนอมให้ทุกคนที่ร่วมงานเกิดความพอใจ

๒) ความสามารถในการบริหาร งานบริหารเป็นการใช้ศิลป์ซึ่งแต่ละคนไม่สามารถใช้ได้ทัดเทียมกันด้วยข้อจำกัดต่างๆ นานา การศึกษาเล่าเรียนก็จะเป็นส่วนประกอบในการบริหารได้บ้างเช่นกัน

๓) ความร่วมมือ ถือเป็นเรื่องสำคัญมากในการเป็นผู้นำเพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงานตั้งใจทำงานหรือทำตามที่ผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ

๔) ความเป็นที่นิยมชมชอบ เราคงเข้าไปในงานเลี้ยง และพบคนหนึ่งซึ่งสีหน้าท่าทางเป็นบุคคลที่เรามองแล้วเกิดความรู้สึกอยากรู้จัก อยากทักทาย มีความเลื่อมใสศรัทธา ยิ่งเมื่อเห็นเขาพูดด้วยแล้วเกิดความนิยมชมชอบตามมา

๕) ความเป็นการพูด การที่คนเราจะเป็นนักการพูดที่ดีนั้นต้องอาศัยปฏิภาณไหวพริบมากมาย ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องโน้มน้าวเรื่องใหญ่ที่เกิดขึ้นมาแก้ปัญหาให้กลายเป็นเรื่องเล็ก ต้องใช้ความสามารถหลายๆ ด้าน ประกอบกันซึ่งไม่ใช่การพูดเป็นเพียงอย่างเดียว

๔. คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical Characteristics) ถือเป็นเรื่องที่ติดตัวมาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจสามารถแก้ไขปรับปรุงด้วยการให้อานาจหรือรับประทานที่ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งการออกกำลังกายที่เหมาะสมด้วย มี ดังนี้

๑) ส่วนสูง ถึงแม้ทุกคนไม่สามารถสูงทัดเทียมแต่ก็เป็นที่ยอมรับแล้วว่า การรับประทานอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการนั้น มีส่วนทำให้คนสูงได้ มิใช่เพียงแต่พันธุกรรมเพียงอย่างเดียว

๒) น้ำหนัก การควบคุมน้ำหนักจะเห็นได้ชัดเจนจากนักมวย เพราะการควบคุมต่างๆ ย่อมเกิดตามที่เราต้องการหรือเป็นตามเป้าหมายระหว่างบุคคล มีนักจิตวิทยาได้ทำการทดสอบเรื่องน้ำหนักกับการเป็นภาวะผู้นำเหมือนกันแต่ไม่มีความสำคัญ

๓) ความผิวกาย นับเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการดำรงชีวิต การที่ร่างกายของคนเราได้รับการออกกำลังกาย การฝึกฝนให้ใช้ความคิด การใช้สมอง การนั่งสมาธิล้วนแต่ มีส่วนทำให้จิตใจเยือกเย็นสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำได้ในที่สุด

๔) ความสมบูรณ์ของร่างกาย การรักษาตนให้พ้นจากโรคภัยไข้เจ็บถือเป็นอันประเสริฐตามหลักพระพุทธศาสนา ดังนั้น ความสมบูรณ์ต้องมีส่วนประกอบด้านอื่นด้วย เช่น การรักษา ความอบอุ่นของร่างกาย การพักผ่อนที่เพียงพอ การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

ผู้นำเป็นตัวละครแห่งการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำไปถึงผลผลิตขององค์การความพึงพอใจขวัญ และกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงานความกระตือรือร้น การบูรณาการของผู้ร่วมงานด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ซึ่งความเป็นผู้นำจะมีลักษณะสำคัญ คือ^{๖๘}

๑. ด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้

^{๖๘} ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำ และการจูงใจ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: Sk BOOKET, ๒๕๕๔), หน้า ๖๘.

๒. การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่างๆ เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ มีความรับผิดชอบ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อก่อให้เกิดผลในแง่ของควมมีพลังอำนาจ และอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

๓. การแสดงออกซึ่งศักยภาพ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูง จะต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี และความมีอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลอื่นได้ในทุก สถานการณ์

๔. ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝนอบรมพัฒนาให้เกิดขึ้นได้จากประสบการณ์การเรียนรู้ดังเช่นผู้นำที่สำเร็จการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำที่ผ่านการอบรมในสาขาวิชา เฉพาะ มีความรู้ความชำนาญในด้านเทคนิคสูงเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเป็นต้น

๕. ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อ หน่วยงาน สร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานได้จนสามารถ สร้างทีมงานได้อย่างมั่นคง

คุณสมบัติของผู้นำที่ดีควรประกอบด้วย ^{๖๙}

๑. ภูมิหลัง และประสบการณ์สามารถตัดสินใจสั่งการมีทักษะ การวางแผนงาน
๒. สถิติปัญญา และสุขภาพจิต ไม่ว่าจะด้านภาษาหรือการมีเหตุผล
๓. มีความรอบรู้ เป็นการเฝ้าหาความรู้อย่างกว้างขวาง
๔. ยึดหยุ่นต่อเหตุการณ์ไม่ถือตัวเป็นหลัก
๕. เชื่อมั่นตนเอง และไม่ลังเล แต่ก็ไม่ใช่ประเภทไม่ฟังความคิดของใคร
๖. มีความซื่อสัตย์ ไม่คิดโกง
๗. มีความยุติธรรมไม่ลำเอียง ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน
๘. มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามหาสิ่งที่ทำให้ดียิ่งขึ้น
๙. มีวินัย เคารพกฎ และปฏิบัติตาม
๑๐. มีความทะเยอทะยาน จะเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดความคิดริเริ่ม เป็นต้น

ซึ่งผู้วิจัยสรุปถึงทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ว่า เป็นคุณลักษณะที่มีมาเพื่อเป็นผู้นำ โดยมี ลักษณะที่เป็นของเขาเองตามธรรมชาติ มีความสามารถในการบังคับบัญชา ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่ การจัดการขั้นพื้นฐานคือ ความฉลาด วุฒิภาวะทางสังคม แรงขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ และทัศนคติ เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำมุ่งเน้นที่จะค้นหาความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน และต้องการประสบความสำเร็จ มีความคิด มีความสามารถในการทำงาน กล้าที่จะตัดสินใจ มีความหนักแน่นทางอารมณ์ และมีความคิดริเริ่ม และสามารถที่จะพึ่งพาตนเองในการทำงานได้ ถึงแม้ว่าการทำงานให้ประสบ ผลสำเร็จต้องอาศัยทีมงานก็ตาม

^{๖๙} สุพัตรา สุภาพ, เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่: เน้นพฤติกรรมมนุษย์, พิมพ์ ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมนิติ, ๒๕๕๖), หน้า ๔๙ -๕๐ .

ข. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ และชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกัน และกัน ซึ่งนักวิชาการได้ศึกษาถึงทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

๑. ทฤษฎีพฤติกรรมของ เคทท์ (Kurt Lewin's Studies Lewin)

Kurt Lewin ได้มีการจำแนกถึงลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น ๓ แบบ คือ^{๗๐}

๑) ผู้นำแบบอัตถินิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองคิดถึงผลงานไม่คิดถึงคนบางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้นผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่ม หรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีมมีการสื่อสารแบบ ๒ ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงานบางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

๓) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบจะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้ และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่มถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบ และมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลักษณะผู้นำแต่ละแบบ จะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกันดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

๒. ทฤษฎีพฤติกรรมของ เรนีสส์ (Rensis Likert's Michigan Studies)

Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่คิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะพฤติกรรมผู้นำเป็น ๔ แบบ คือ^{๗๑}

๑) แบบใช้อำนาจ (Explorative-Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบน

^{๗๐} Kurt Lewin, Field Theory in Social Science. (New York: Harper & Row, 1967), p. 387. อ้างใน พระมหาสมัย ฝาสุโก (ดร.), และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (ดร.), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๑๖.

^{๗๑} Rensis Likert, New Pattern Management. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967), pp. 123 – 223. อ้างใน พงกะพรณ ตะกลมทอง. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. หน้า ๕๔.

๒) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) ผู้บริหารปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัลแต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง ยอมให้การตัดสินใจบ้างแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

๓) แบบปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมดใช้ความคิด และความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง จากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่างการวางนโยบาย และการตัดสินใจมาจากระดับบน และยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

๔) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม บริหารแบบมีส่วนร่วมจะตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง ทั้งจากระดับบน และระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ร่วมงาน และพบว่า การบริหารแบบที่ ๔ จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. ทฤษฎีพฤติกรรมของ แบล็ค และ มอร์ตัน (Blake and Mouton's managerial Grid)

R. R. Blake, and J. S. Mouton ได้นำหลักทฤษฎีตาข่ายบริหารจะเน้นทฤษฎีภาวะเชิงผู้นำ “พฤติกรรมศาสตร์” ที่ใช้เพื่อวิเคราะห์ และอธิบายพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาผู้นำในอนาคต ซึ่งได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น ๒ มิติ คือ เน้นงาน (Concern for Production) และเน้นคน (Concern for People) ทั้งนี้ Robert R. Blake และ Jane S. Mouton ได้นำความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์เป็นตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial Grid) โดย Blake และ Mouton ได้จัดภาวะผู้นำลงบนแกนอ้างอิง ซึ่งแกน X จะแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Concern for product) และแกน Y จะแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Concern for people) แต่ละแกนจะมีหน่วยตั้งแต่ ๑-๙ เรียงจากพฤติกรรมน้อยไปมาก ซึ่งภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย ๒ อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะพฤติกรรมของคนเป็น ๑-๙ และกำหนดผลผลิตเป็น ๑-๙ เช่นกัน และสรุปว่า ถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณ และคุณภาพสูงตาม เรียกูปแบบนี้ว่า Nine style (๙, ๙ style) Nine ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายจะแบ่งลักษณะพฤติกรรมเด่นๆ ของผู้นำไว้ ๕ แบบ ได้แก่^{๗๒}

๑.) แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority compliance) แบบ ๙, ๑ ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production oriented) มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทาง การปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน

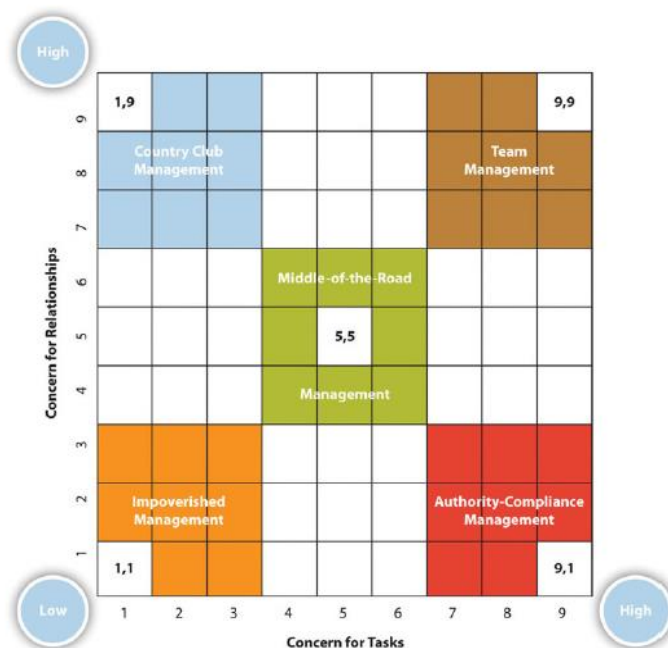
^{๗๒} R. R. Blake, and J. S. Mouton, the Managerial Grid III. (Houston, Tx: Gulf Publishing, 1985), pp. 115 – 119. อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๔.

๒) แบบมุ่งคนสูง (Country club management) แบบ ๑, ๙ ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขนำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อม และงานที่น่าอยู่ มุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน

๓) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนสูง (Impoverished) แบบ ๑, ๑ ผู้นำจะสนใจคน และสนใจงานน้อยมากใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้นำมีอำนาจในตนเองต่ำมีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำส่วนใหญ่มักมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ

๔) แบบทางสายกลาง (Middle of the road management) แบบ ๕, ๕ ผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบโดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลัง และอำนาจ มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไปประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังผลประโยชน์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

๕) แบบทำงานเป็นทีม (Team management) แบบ ๙, ๙ ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กร และความต้องการของคนทำงานไม่ขัดแย้งกันเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกัน สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกัน และกัน ผู้บริหารเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ และอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา



ภาพที่ ๒.๗ แสดงตาข่ายการบริหาร ที่มา S. P. Robbins. 2001, p. 15.

แนวคิดด้านพฤติกรรมของผู้นำนั้นได้รับการยอมรับ และประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากการศึกษาให้ความสนใจที่พฤติกรรมของผู้นำ และถูกนำเสนอออกมาเป็นรูปแบบที่ชัดเจน ซึ่งง่ายต่อการทำความเข้าใจ และประยุกต์ใช้ในองค์กรจริง โดยเราสามารถพัฒนาให้บุคคลมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นได้ จากการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำในปัจจุบัน และทำการพัฒนาโดยเลือกวิธีการอย่างถูกวิธี แต่จะเห็นได้ว่ารูปแบบพฤติกรรมการบังคับบัญชาดังกล่าวไม่ใช่รูปแบบที่ตายตัวเนื่องจากบุคคลมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันย่อมจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมแสดงออกต่อสถานการณ์ และสิ่งต่างๆ แตกต่างกันซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวางแผน ฝึกอบรม หรือคัดเลือก ปรับปรุง พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงสอดคล้องกับความต้องการ และนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดี แต่ควรคำนึงถึงว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งของผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นแบบที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ กล่าวคือ สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่แน่นอนตายตัว เพราะฉะนั้นในการเลือกใช้รูปแบบใดนั้นจะขึ้นอยู่กับทั้งปัจจัยภายนอก เช่น ลักษณะองค์กรว่ามีความยืดหยุ่นในการบังคับบัญชาเพียงใด ลักษณะงานว่าต้องการความเร่งด่วนในการตัดสินใจหรือไม่ และปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพ

๔. ทฤษฎีพฤติกรรมแมกเกรเกอร์ (McGregor's: Theory X and Theory Y)

McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง แมกเกรเกอร์ (McGregor) มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์ และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย^{๗๓}

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดีมีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทฤษฎีนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการโดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง การศึกษาเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย^{๗๔}

^{๗๓} McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, (New York: McGraw Hill, 1960), pp. 450-460.

^{๗๔} McGragor, quoted in Fred C Lunenburg, and Allen Omstein, *Educational Administration; Concepts and Practices*. 3rd ed., (Belmont, California: Wodsworth/ Thomsan Learning, 2000), P. 12. อ้างใน พระมหาสมัย ผาสุโก (ดร.), และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (ดร.), *ภาวะผู้นำเชิงพุทธ*, หน้า ๑๗.

๑. การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa studies) สไตส์ความเป็นผู้นำได้ถูกดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยไอโอวา ในปี พ.ศ. ๒๔๘๑ เป็นการศึกษาครั้งแรกของผลกระทบทางการบริหารโดยเลวิน และคณะ (Lewin et. al.) จากการทดลองพบว่า ได้พฤติกรรมความเป็นผู้นำ ๓ แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ความแตกต่างพื้นฐานของสไตส์สามแบบนี้ คือ จุดของการตัดสินใจภายในกลุ่ม ผู้นำแบบเผด็จการจะตัดสินใจเพื่อกลุ่มของพวกเขา และติดต่อสื่อสารการตัดสินใจไปยังสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะเปิดโอกาสให้กลุ่มตัดสินใจที่กระทบต่อกิจกรรมของพวกเขา ผู้นำแบบเสรีนิยมจะให้กลุ่มมีความเป็นอิสระอย่างเต็มที่ จัดหาวัตถุที่จำเป็นให้ และมีส่วนร่วมด้วยการตอบคำถามเท่านั้น พฤติกรรมของสมาชิกของกลุ่มต่อสไตส์ความเป็นผู้นำ พบว่า สมาชิกของกลุ่มพอใจผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ และความเป็นศัตรูภายในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ และผู้นำแบบเสรีนิยมจะสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย นอกจากนี้ประสิทธิภาพของกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยจะสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ หรือผู้นำแบบเสรีนิยม^{๗๕}

๒. การศึกษาของโอไฮโอสเตต (Ohio state studies) พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่อธิบายโดยลูกจ้างมีสองมิติ คือ การมุ่งงาน และการมุ่งคน^{๗๖}

๑) การมุ่งงาน (Initiating structure) หมายถึง การที่ผู้นำมุ่งอธิบายเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการทำงาน สัมพันธภาพในการทำงาน และความสำเร็จ คุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานสูง หมายถึง ผู้นำที่มีการมอบหมายงานให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดมาตรฐานในการทำงาน และให้ความสำคัญกับกำหนดการต่างๆ

๒) ผู้นำมุ่งคน (Consideration) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ในการทำงานโดยมีลักษณะให้ความไว้วางใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพวกเขา ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งคนสูงจะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาส่วนตัว เป็นเพื่อน และให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคในระยะต่อมาค้นพบว่าผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งคนสูงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ และมีความพึงพอใจมากกว่าผู้นำที่มุ่งด้านใดด้านหนึ่งต่ำหรือต่ำทั้งสองด้าน

^{๗๕} Kurt Lewin, Ronald Lippitt, and Robert K. White, Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, Journal of Social Psychology, 10, 19 (1988): p. 39. อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗.

^{๗๖} S. P. Robbins, Organizational behavior. 9th ed., (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), p. 275. อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗.

การมุ่งคน	สูง	การมุ่งงานต่ำ	การมุ่งงานสูง
		การมุ่งคนสูง	การมุ่งคนสูง
	ต่ำ	การมุ่งงานต่ำ	การมุ่งงานสูง
		การมุ่งคนต่ำ	การมุ่งคนต่ำ
	ต่ำ	การมุ่งงาน	สูง

ภาพที่ ๒.๘ แสดงถึงแบบจำลองพฤติกรรมของผู้นำของโอไฮโอ
สเตท. S, P, Robbins, 1996, p. 275.

ผู้วิจัย สรุปถึงทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ได้ว่า การทำงานจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์ และพฤติกรรมของมนุษย์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย โดยพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบ่งออกได้เป็น ๑ ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา จะตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ๒ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ใช้การตัดสินใจของกลุ่ม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ ๒ ทาง ๓ ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักจะพอใจผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ เพราะประสิทธิภาพของกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยจะสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ หรือผู้นำแบบเสรีนิยม

ค. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เริ่มต้นประมาณ ค.ศ. 1967 โดยมีแนวคิดที่เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งนักวิจัยภาวะผู้นำยอมรับกันว่าทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีข้อจำกัดในการที่จะอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบไหนจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่ากันเพราะบางสถานการณ์พฤติกรรมของผู้นำบางอย่างอาจมีประสิทธิผลแต่ในบางสถานการณ์อาจใช้แล้วไม่เกิดประสิทธิผลซึ่งนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

F. E. Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้จะมีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยสถานการณ์ ๓ ส่วน คือ^{๗๗}

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

^{๗๗} F. E. Fiedler, A theory of leadership effectiveness. (New York: Mc Grow-Hill, 1967), p.

11. อ่างโน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และปฏิบัติ: ศาสตร์ และศิลปะสู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๕๑), หน้า ๒๙๑.

๒. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจของผู้บังคับบัญชาจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิดการวางแผนผู้บังคับบัญชามีอำนาจมากขึ้น

๓. อำนาจของผู้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนั้นได้ผู้นำต้องมีอำนาจ และอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำ และผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) จะเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชา และผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้ และเชื่อว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชา และผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

P. Hersey and K. H. Blanchard เป็นผู้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership model) หรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีวิวัฏจักรของชีวิต (Life cycle theory) ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นถึงภาวะที่ผู้นำจะต้องปรับสไตล์ภาวะผู้นำของตนเองให้สอดคล้อง และตอบสนองกับความต้องการของผู้ตาม เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับ และมีการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์การอย่างแพร่หลาย เป็นทฤษฎีนำสมัยที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม นั่นคือผู้ตามจะเป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ทั้งนี้เพราะว่าประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของผู้ตาม ดังนั้นความสำเร็จของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการที่ผู้นำเลือกสไตล์ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม โดยต้องพิจารณาความสอดคล้องกับระดับความพร้อม (Readiness) หรือวุฒิภาวะ (Maturity) เป็นการแสดงถึงลักษณะความสามารถ และความเต็มใจที่ผู้ตามจะทำงานได้สำเร็จ และเสนอว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีลักษณะสำคัญ ๒ มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งมิติสัมพันธ์ และพฤติกรรมมุ่งงาน จำแนกระดับความพร้อมของผู้ตาม และสไตล์ของภาวะผู้นำเป็น ๔ รูปแบบ ดังนี้^{๗๘}

แบบที่ ๑ ผู้ตามไม่มีความสามารถ และไม่เต็มใจที่จะทำงาน (R1) ผู้นำใช้สไตล์แบบชี้นำ (Telling) โดยผู้นำจะกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา และชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติภารกิจว่าให้ทำอะไร อย่างไร เมื่อไร ที่ไหน

แบบที่ ๒ ผู้ตามไม่มีความสามารถในการทำงาน แต่เต็มใจที่จะทำงาน (R2) ผู้นำใช้สไตล์ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) โดยผู้นำจะมุ่งที่จะชักนำการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีพฤติกรรมในเชิงของการให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถ

แบบที่ ๓ ผู้ตามมีความสามารถในการทำงาน แต่ไม่เต็มใจที่จะให้ผู้บริหารบอกว่าต้องทำอะไร (R3) ผู้นำใช้สไตล์ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) โดยผู้นำกับผู้ตามร่วมกันตัดสินใจบทบาทที่สำคัญของผู้ตามมุ่งอำนวยความสะดวก และสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบที่ ๔ ผู้ตามมีทั้งความสามารถ และเต็มใจที่จะทำงาน (R4) ผู้นำใช้สไตล์ผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegating) โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิ

^{๗๘} P. Hersey and K. H. Blanchard, Management of organization behavior: utilizing human resources. 6th ed., (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1993), pp. 388- 397. อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และปฏิบัติ: ศาสตร์ และศิลปะสู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, หน้า ๑๗.

ภาวะในการทำงานสูง มีความพร้อม ความสามารถ และมีความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ จึงเป็นวิธีการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานได้โดยอัตโนมัติ

ผู้วิจัย สรุปถึงทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ว่า เป็นการปรับสไตล์ภาวะผู้นำของตนเองให้สอดคล้อง และตอบสนองกับความต้องการของผู้ตาม เป็นทฤษฎีที่มีการยอมรับ และมีการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์การอย่างแพร่หลาย เป็นทฤษฎีนำสมัยที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม นั่นคือผู้ตามจะเป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ทั้งนี้เพราะว่าประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับกระทำการของผู้ตาม ดังนั้นความสำเร็จของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการที่ผู้นำเลือกสไตล์ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม โดยสอดคล้องกับระดับความพร้อม (Readiness) หรือวุฒิภาวะ (Maturity) เป็นการแสดงถึงลักษณะความสามารถ และความเต็มใจที่ผู้ตามจะทำงานได้สำเร็จ

ข. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

ทฤษฎีนี้มีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกัน และกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๒ ประการ คือ ประการแรก เป็นการให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) ประการที่สอง เป็นการบริหารงานแบบวางเฉย (management by exception) แบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ โดยพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มีดังนี้^{๗๙}

๑. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (charismatic leadership or idealized influence) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาท และลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดี

๒. เป็นแบบตัวอย่างที่ดี (role models)

๓. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) มีพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตามเพื่อทำให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

๔. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิด พยายามริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม และสร้างความท้าทาย โดยที่พฤติกรรมของผู้นำจะพยายามตั้งคำถามที่ทวนกระแสต่อความเชื่อ ค่านิยมแบบเก่าของผู้ตาม และทดลองนำปัญหาเก่าที่เคยเกิดขึ้นไปใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้ตาม

๕. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจ และปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันตามความต้องการ และความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน

^{๗๙} Bass, B. M., and Avolio, B. J. Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994, pp.71-73. อ้างใน พระมหาสมชัย ผาสุโก, ดร., และสมฤทธิ์ กางเพ็ง, ดร., ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๑๘.

ในบรรดาปัจจัยความเป็นผู้นำเหล่านี้ความเป็นผู้นำที่มีบาร์มีจะมีความสำคัญมากที่สุด บาร์มี คือ ความสามารถของผู้นำที่จะบันดาลความภูมิใจ ความศรัทธา และความเคารพ รับรู้ถึงสิ่งที่สำคัญอย่างแท้จริง และสามารถระบุภารกิจหรือวิสัยทัศน์ที่บันดาลใจผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลสำคัญหลายคนเช่น มาร์ติน ลูเธอร์ คิง, มหาตมะ คานธี, จอห์น เอฟ. เคนเนดี และแฟรงคลิน ดี รูสเวลท์ ล้วนแล้วแต่มีบาร์มี แม้ว่ามีนักวิจัยหลายคนทางรัฐศาสตร์ และสังคมวิทยาได้ศึกษาแนวความคิดนี้มานานแล้ว แต่ความสนใจอย่างจริงจังของนักวิจัยทางการบริหารได้เกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ นักวิจัยระยะแรกจะมองบาร์มีเป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพโดยกำเนิด แต่กระนั้นไม่ว่าผู้นำจะมีบาร์มีหรือไม่ดูเสมือนกับว่าขึ้นอยู่กับสายตาของผู้ตาม ด้วยเหตุนี้จึงมีการศึกษามากขึ้นเพื่อที่จะมุ่งสร้างความเข้าใจพฤติกรรมของผู้นำที่มีบาร์มี โดยการศึกษาบางอย่างได้ระบุว่าผู้นำที่มีบาร์มีจะพยายามเปลี่ยนแปลงฐานะเดิม จากการวิเคราะห์การพัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำในช่วงเวลาต่างๆ ข้างต้น จะเห็นได้ว่าการศึกษาภาวะผู้นำในอดีตยังมีจุดด้อยบางประการกล่าวคือการศึกษาคุณลักษณะผู้นำยังสรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เป็นสากลยังไม่ได้การศึกษาพฤติกรรมผู้นำก็ยังสรุปพฤติกรรมผู้นำ หรือสไตล์ความเป็นผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ก็จะมีสภาพการณ์ที่แตกต่างกันตามแนวคิดของแต่ละทฤษฎี ส่วนการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นแนวทางที่ผู้นำมุ่งพัฒนาผู้ตามให้เป็น ผู้ที่มีจิตสำนึกอันสูงส่งเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการสร้างสรรค์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมุ่งไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันทั้งของผู้นำ และของผู้ตาม^{๘๐}

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีพัฒนาการจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งสามประการที่กล่าวมาเพราะกลุ่มนี้ไม่เชื่อว่าแนวคิดเหล่านั้นจะมีความมั่นคงในองค์ความรู้ที่ได้ เพราะเมื่อทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปหรือได้ทรัพยากรได้รับการพัฒนาทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปในตัว ทั้งศักยภาพ และระบบของงานในองค์กรต่างๆ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแม้ว่าจะมีความใกล้เคียงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์มากที่สุดแต่ก็ใช้ว่าจะเหมือนกันทุกประการ หากบริบททางสังคมเปลี่ยนแปลงหรือปัจจัยอื่นๆ ที่มากขึ้นการมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนจะมีความเหมาะสมกับการจัดการในองค์กรได้มากที่สุด เช่น เมื่อบุคคลในองค์กรได้รับการพัฒนาจนศักยภาพมีมากขึ้นกว่าเดิมการปรับเปลี่ยนระบบของหน่วยงานจะต้องเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ เพราะการเรียนรู้ของบุคคลากรมีความเหนือกว่าผู้นำในองค์กรอย่างเห็นได้ชัด ในขณะที่ผู้นำองค์กรยังที่การบริหารงานแบบเก่าๆ ซึ่งภาวะเช่นนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งเชิงอุดมคติหรือเชิงอุดมการณ์อย่างแนบนอน ฉะนั้น การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในโลกแห่งการเปลี่ยนอย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อทัศนคติของผู้นำที่สามารถทำหน้าที่ในการนำอย่างมีคุณภาพทั้งเชิงปริมาณของงาน และคุณภาพของบุคคลกรเพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางการทำงานในลักษณะสร้างสรรค์ และทันต่อโลกาภิวัตน์ จึงจะเรียกภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

^{๘๐} สมยศ นาวิการ, การบริหาร และพฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๕๐), หน้า ๑๘๘-๒๑๙.

อย่างไรก็ตาม วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำได้เป็นที่สนใจมาหลายร้อยปีต่อมาในศตวรรษที่ 20 ก็มีการพัฒนาเรื่องนี้มากมายทั้งด้านสังคมศาสตร์ มานุษยวิทยา ธุรกิจ การศึกษา ประวัติศาสตร์ การทหาร การพยาบาล พฤติกรรมองค์การ ปรัชญา รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา และศาสนศาสตร์ ซึ่งมี ๖ แนวคิด คือ^{๘๑}

แนวคิดแรก เน้นด้านคุณลักษณะผู้นำ (trait approach) เป็นทฤษฎีของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) เน้นที่การศึกษาคุณสมบัติภายในของผู้นำทั้งทางด้านสังคม (social) การเมือง (political) และการทหาร (military) เช่น Catherine the Great, Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln, และ Joan of Arc เริ่มตั้งแต่ทศวรรษที่ 1940 และเริ่มศึกษาใหม่ในทศวรรษ 1970

แนวคิดที่สอง เน้นด้านพฤติกรรมศาสตร์ (behavior approach) ในปลายทศวรรษ 1930 ได้เน้นทางด้านพฤติกรรมโดยศึกษาว่าผู้นำทำอะไร เช่น งานวิจัยของ Ohio State University และ University of Michigan ในทศวรรษ 1940 - ทศวรรษ 1950 และมีการศึกษาอย่างจริงจังในต้นทศวรรษ ๑๙๖๐ โดย Blake and Moulton ที่เขียนหนังสือปี 1964 เป็นการศึกษาในบริบทขององค์การพบว่าผู้จัดการ (manager) มีหน้าที่สองประการ คือ พฤติกรรมการทำงาน (task behaviors) และพฤติกรรมในความสัมพันธ์ (relationship behaviors)^{๘๒}

แนวคิดที่สาม เน้นด้านสถานการณ์ (situational approach) มีแนวคิดที่ว่า ในสถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการชนิดของภาวะผู้นำที่แตกต่าง โดยเริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1960 โดย Hersey and Blanchard และ Reddin และพัฒนาใหม่ตั้งแต่ทศวรรษ 1970-1990 หนึ่งในทฤษฎีนั้น คือ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (path goal theory) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้แรงจูงใจสมาชิกเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างไร และมุมมองของ contingency theory ที่เน้นการจับคู่ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรด้านสถานการณ์

แนวคิดที่สี่ เน้นด้านความสัมพันธ์ (relational approach) ในทศวรรษ 1990 มีการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม และสร้างทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ และสมาชิก (Leader- Member Exchange: LMX) ที่ทำนายว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงให้ผลลัพธ์เชิงบวกต่อผู้นำมากกว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพต่ำ มุมมองความสัมพันธ์นี้ยังมีความสนใจศึกษาอยู่จนถึงปัจจุบัน

แนวคิดที่ห้า เป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ (new leadership approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบใหม่กลางทศวรรษ 1980 เริ่มตั้งแต่ปีค.ศ. 1985 โดย Bass และคณะที่ได้เขียนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมี (charismatic leadership)^{๘๓} และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary

^{๘๑} Northouse, P. G. Introduction to Leadership: Concept and Practice. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 2012 pp. 2-3. อ้างใน พระมหาสมัย ฝาสุโก, ดร., และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง, ดร., ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๑๑.

^{๘๒} Blake, R. R. & Mouton, J. S. Executive Achievement: Making it at the Top. Singapore: McGraw-Hill. 1986. อ้างใน พระมหาสมัย ฝาสุโก, ดร., และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง, ดร., ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๑๒.

^{๘๓} Bass, B. M. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, 1990, 8, 19-31. อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒.

leadership) ที่ได้พัฒนามาเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่อธิบายภาวะผู้นำที่เปลี่ยนคน และองค์การ

และแนวคิดสุดท้าย เป็นภาวะผู้นำที่เข้ามาใหม่ (emerging leadership approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำใหม่ๆ ในศตวรรษที่ 21 เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำตามสภาพจริงของผู้นำ เช่นเดียวกับ spiritual leadership (ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้ค่านิยมความรู้สึกรับได้รับการเรียกร้อง และความเป็นสมาชิกด้วยกันเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม หรือการศึกษาภาวะผู้นำแบบบริการ (servant leadership) ที่เน้นหลักของความใส่ใจ (caring principle) โดยผู้นำทำตัวเป็นผู้รับใช้สนใจความต้องการของผู้ตามเพื่อการพัฒนาให้ผู้ตามมีอิสระ มีความรู้มากขึ้น และเป็นผู้รับใช้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่อิงกับเพศ (gender-based) เนื่องจากเพศหญิงมีมากขึ้นในแรงงานปัจจุบัน และนำไปสู่ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม และภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (cultural and global leadership) ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคตอันเนื่องมาจากคนในโลกได้มีการติดต่อกันมากขึ้นมีสาเหตุมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องในปัจจุบัน

นอกจากนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นหลักใหญ่ๆ นั้นมี ดังนี้^{๔๔}

๑. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great man Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี คือ มีพลังกาย มีพลังสมอง และมีพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม และสภาพแวดล้อมแต่ละยุคแต่ละสมัย เช่น เลนิน เซอร์ซัส ฮิสเลอร์ และมุสโสลินี เป็นต้น

๒. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้ที่ก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในหน้าที่ และความชำนาญของเขาในขณะนั้นว่ามีความสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ในยามวิกฤตได้ เช่น สงคราม เป็นต้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากภาวะทางสังคมวัฒนธรรมเศรษฐกิจ และการเมือง ลักษณะผู้นำในกลุ่มทฤษฎีนี้ เช่น มหาตมะคานธี และมาร์ติน ลูเธอร์ คิง เป็นต้น

๓. ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ทฤษฎีนี้ได้นำเอาทฤษฎีสองทฤษฎีข้างต้นมารวมกัน คือภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากลักษณะพิเศษของผู้นำเอง และสถานการณ์ที่อยู่รอบตัวของผู้นำปัจจัยสำคัญที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือสถานการณ์ ปฏิกริยาโต้ตอบ การรับรู้ และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มของผู้นำ และผู้ตาม

๔. ทฤษฎีปฏิกริยาโต้ตอบความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิกริยาโต้ตอบความคาดหวังระหว่างสมาชิกในกลุ่มฉะนั้นผู้ที่ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ต้องมีความคิดริเริ่ม และสามารถดูแลโครงสร้างของปฏิกริยาโต้ตอบของสมาชิกในกลุ่ม เพราะจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มตลอดเวลา

๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะพัฒนาสถาบันให้ มีประสิทธิภาพ และมีความเป็นปึกแผ่น โดยเน้นความสำคัญที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พยายามทำให้บุคคลในสถาบันมีความเป็นอิสระเสรี สามารถสนองความต้องการของตนเอง และของสถาบันได้

^{๔๔}ดิน ปรัญพฤทธิ, ภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วม เอกสารสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ ๑๑, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๖), หน้า ๖๕๓ -๖๓๗.

เป้าหมายของภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้คือการปฏิบัติการเพื่อที่จะได้มาซึ่งผลงาน และน้ำใจจากผู้ร่วมงานในเวลาเดียวกัน

๖. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่ผู้ตามยินยอมหรือยอมรับผู้นำก็เพราะทั้งสองฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกัน และกันกล่าวคือ การ มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งภายในกลุ่มได้รับการยกย่องหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำนั้นนอกจากจะทำให้ผู้นั้นด้วย

ผู้วิจัย สรุปทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มต่างๆ เพราะเมื่อทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปหรือทรัพยากรได้รับการพัฒนา ทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปในตัวทั้งศักยภาพ และระบบของงานในองค์กรต่างๆ หากบริบททางสังคมเปลี่ยนแปลงหรือปัจจัยอื่นๆ ที่มากขึ้นการมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีความเหมาะสมกับการจัดการในองค์กรได้มากที่สุด

ง. ทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision Theory)

ทฤษฎีการตัดสินใจเป็นวิธีการเชิงระบบ และเชิงวิเคราะห์ เพื่อใช้ศึกษาการตัดสินใจด้วยวิธีการเชิงระบบคือ มีปัจจัย (Input) มีกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) โดยมีวิธีการเชิงวิเคราะห์คือ การใช้เหตุผล (Logic) พิจารณาตัวแปรทุกตัวที่ทำได้หรือข้อมูลที่มีอยู่ พิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้โดยใช้เครื่องมือหรือเทคนิคเชิงปริมาณ ๖ ขั้นตอน ในทฤษฎีการตัดสินใจ ได้แก่ กำหนดปัญหาให้ชัดเจน จำแนกทางเลือกที่เป็นไปได้ในแต่ละทางเลือก ชี้ผลลัพธ์ที่ได้แสดงผลได้ ผลเสียในแต่ละส่วนผสมของทางเลือก รวมทั้งผลได้ ผลเสียของผลลัพธ์ เลือกเทคนิคการตัดสินใจเชิงคณิตศาสตร์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมมาใช้ นำเทคนิคมาใช้ และทำการตัดสินใจ^{๘๕}

๑. ความหมายของการตัดสินใจ (Decision)

ความหมายของการตัดสินใจ เป็นเทคนิควิธีที่ลดทางเลือกลงมาให้เหลือเพียงทางเดียว เป็นกระบวนการสำคัญขององค์กรที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (Information) ซึ่งได้รับมาจากโครงสร้างองค์กร การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือเมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริงแนวทางแก้ไขจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวข้องกับกฎการใช้จ่าย และการใช้เวลาจะนำพาให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจคือผลสรุปหรือผลขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคลสามารถนำไปปฏิบัติ และทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้บริหารที่เกิดจากตำแหน่ง และอำนาจที่เป็นทางการ คือบทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) บทบาทผู้จัดการสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance Handler) บทบาทผู้จัดทรัพยากร (Resource Allocator) และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

^{๘๕} จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพ้อยท์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑๒-๒๑๘.

๒. ความสำคัญของการตัดสินใจ (Decision)

ทฤษฎีการบริหารองค์การในยุคหนึ่งได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร (Management Process) อันได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุม ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปว่าแม้ว่าจะทำหน้าที่ดังกล่าวได้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดการตัดสินใจที่ดีพอแล้วยากที่จะทำให้การบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ การตัดสินใจจึงมีความสำคัญ ๔ ประการ ดังนี้

๑) การตัดสินใจเป็นเครื่องวัดความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่เป็นผู้บริหารในระดับต่างๆ จะต้องแสดงความรู้ความสามารถในการตัดสินใจที่ดี ผู้บริหารจะต้องมีเหตุผล มีหลักการ มีเจตคติ และวิจรรย์ญาณที่ดีกว่า ความสามารถในการตัดสินใจคือมูลค่าเพิ่มที่ผู้บริหารต้องทำให้เห็นถึงความต่างที่สมแล้วกับค่าจ้างเงินเดือนในตำแหน่งผู้บริหาร

๒) การตัดสินใจเป็นมรรควิธีนำไปสู่เป้าหมายองค์กร ผู้บริหารควรตระหนักเสมอว่าการตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง แต่เป็นมรรควิธี แนวทาง วิธีการ และเครื่องมือที่จะทำให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายองค์กรให้ชัดเจนก็สิ่งสำคัญที่จะต้องเริ่มต้น การหาวิธีการ และแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายก็เป็นขั้นตอนที่กระทำตามมา และนี่คือการตัดสินใจนั่นเอง การกำหนดแนวทางวิธีการที่ดีที่หลากหลายและสร้างสรรค์

๓) การตัดสินใจเป็นเสมือนสมองขององค์กร การตัดสินใจที่ดีก็เหมือนกับคนเรามีสมอง และระบบประสาทที่ดีก็จะทำให้ตัวเราประสบผลสำเร็จในชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัว และชีวิตทางสังคมได้ในขณะเดียวกันถ้าเป็นการตัดสินใจขององค์กรที่ดีก็จะต้องมีสมอง และระบบประสาทขององค์กรที่ดีด้วย ผู้บริหารที่ดีจะต้องกระตือรือร้นเฝ้าหาแนวทางแก้ไขปัญหายอยู่ตลอดเวลาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ กำหนดแนวทางใหม่ๆ ยกระดับมาตรฐาน และป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้

๔) การตัดสินใจเป็นกลยุทธการแก้ปัญหาในอนาคต ในทฤษฎีการตัดสินใจทั่วไปมองว่าเป็นการแก้ปัญหาในอดีตซึ่งได้แก่ปัญหาข้อขัดข้องซึ่งมีสะสมมาตั้งแต่ในอดีต และมีแนวโน้มมากขึ้นในอนาคตซึ่งไม่สามารถแก้ได้หมดสิ้น และยังมีปัญหาใหม่ๆ เข้ามาอีกมากมายการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการมองปัญหาใหม่ให้มองไปถึงปัญหอนาคต ซึ่งได้แก่ปัญหาป้องกันรู้แล้วว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตก็ควรมีการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ปัญหาเชิงพัฒนาก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ

๓. กระบวนการตัดสินใจ (Process of Decision Making)

กระบวนการตัดสินใจ หมายถึงการกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย การตัดสินใจโดยมีลำดับขั้นของกระบวนการดังกล่าว เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล และมีกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็น

เครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจมีอยู่หลายรูปแบบแล้วแต่ความคิดเห็นของนักวิชาการซึ่งลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น ๗ ขั้นตอน ดังนี้^{๘๖}

ขั้นที่ ๑ การระบุปัญหา (Define the Problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมากเพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อไปของกระบวนการตัดสินใจซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย

ขั้นที่ ๒ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify Limiting Factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้วผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่างๆ ขององค์กร โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต ได้แก่ กำลังคน เงินทุน เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้

ขั้นที่ ๓ การพัฒนาทางเลือก (Develop Potential Alternatives) ขั้นตอนต่อไปผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่างๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด เช่น การที่องค์กรประสบปัญหาเวลาการผลิตไม่เพียงพอผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกนี้ ๑) เพิ่มการทำงานกะพิเศษ ๒) เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ ๓) เพิ่มจำนวนพนักงาน ๔) ไม่ทำอะไรเลย เป็นต้น ซึ่งในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายใน และภายนอกขององค์กร ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคลหรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้นข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกรวมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๔ การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the Alternatives) เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่างๆ โดยจะนำเอาข้อดี-ข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ ทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์กรก็อาจทำให้เกิดผลต่อเนื่องที่ไม่พึงประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่งของการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การลงทุนติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ แต่อาจมีปัญหากับการลดลงของขวัญกำลังใจของพนักงานในระยะต่อมา เป็นต้น

ขั้นที่ ๕ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the Best Alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์ และประเมินทางเลือกต่างๆ แล้วผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดี และข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่งเพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเนื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอมโดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือก

ขั้นที่ ๖ การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the Decision) เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้วก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจโดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน

^{๘๖} Plunkett and Attner, 1997. อ้างใน จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑๕-๒๑๖.

งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๗ การสร้างระควบคุม และประเมินผล (Establish a Control and Evaluation System) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่การสร้างระบบการควบคุม และการประเมินผลซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

วุฒิชัย จานงค์ กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องของการจัดการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และในการจัดการนั้นการตัดสินใจเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานทุกๆ เรื่องทุกๆ กรณีเพื่อดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ อาจมีเครื่องมือมาช่วยในการพิจารณาถึงเหตุผลส่วนตัวอารมณ์ ความรักใคร่ ชอบพอ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และมีลักษณะเป็นกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ต่อเนื่องกันไป ดังนี้^{๘๗}

๑) การแยกแยะตัวปัญหา (problem identification) ในขั้นตอนแรกของการตัดสินใจนั้น จึงเป็นเรื่องราวของการสร้างความแน่ใจ มั่นใจ โดยการค้นหาความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง ก็เพราะเหตุว่ากระบวนการตัดสินใจจะเริ่มต้นตามขั้นตอนแรก เมื่อผู้ทำการตัดสินใจมีความรู้สึกว่าได้เกิดปัญหาขึ้นมา นั่นก็คือ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในว่าได้มีปรากฏบางสิ่งบางอย่างมิได้เป็นไปตามที่คาดคิด

๒) การหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้น (information search) การเสาะหาข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้นก็คือ การเสาะหาสิ่งที่เป็นสาเหตุหรือสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหานั้น ซึ่งอาจจะไม่ใช่สาเหตุโดยตรงก็ได้

๓) การประเมินค่าข่าวสาร (evaluation of information) เป็นความจำเป็นที่จะต้องประเมินค่าข่าวสารที่ได้มานั้นถูกต้อง เหมาะสมเพียงพอตรงกับเวลา และสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่

๔) การกำหนดทางเลือก (listing alternative) เป็นขั้นตอนสำคัญของการตัดสินใจ คือ การกำหนดทางเลือกมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เป็นการที่พยายามจะครอบคลุมวิถีทางที่จะแก้ปัญหาได้หลายๆ วิธีถ้าเรามีข่าวสารสมบูรณ์สำหรับปัญหาแต่ละเรื่อง เราอาจจะกำหนดทางเลือกได้เหมาะสม และครอบคลุมอย่างแท้จริงได้

๕) การเลือกทางเลือก (selection of alternative) เมื่อได้กำหนดทางเลือกต่างๆ ออกมาแล้วพร้อมทั้งกำหนดลำดับความสำคัญ และความเหมาะสมในการแก้ปัญหา ขั้นตอนต่อไปคือการเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติการต่อไป (selection of a course of action) และขั้นนี้เองที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง

^{๘๗} วุฒิชัย จานงค์, อ่างใน จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, หน้า ๒๑๗.

๖) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement of decision) เมื่อทางเลือกได้ถูกเลือกเข้ามาแล้ว ก็เป็นการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือทางเลือก

๔. รูปแบบของการตัดสินใจ

แบบที่ ๑ การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน มีตัวชี้วัด

๑) สภาวะการณ์ผู้ตัดสินใจทราบผลที่แน่นอนของทุกๆ ทางเลือก

๒) ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ผลได้สูงสุด

๓) ผู้มีสภาวะการณ์เดียว อาจมีหลายทางเลือกสามารถตัดสินใจได้โดยวิธีการทาง

คณิตศาสตร์

แบบที่ ๒ การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง มีตัวชี้วัด

๑) ผู้ตัดสินใจทราบโอกาสของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น

๒) ใช้วิธีการตัดสินใจโดยการหาค่าคาดหวังของผลตอบแทน (Expected Value

of the payoff)

แบบที่ ๓ การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน มีตัวชี้วัด

๑) ผู้ตัดสินใจไม่ทราบความน่าจะเป็นผลลัพธ์ต่างๆ

๒) วิธีการเพื่อใช้ตัดสินใจในกรณีภายใต้ความไม่แน่นอนจะมีข้อมูลเพิ่ม

๕. ปัญหา และอุปสรรคในการตัดสินใจ

เมื่อทางเลือกของการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ ได้ถูกเสนอแนะโดยกลุ่มหรือโดยผู้นำ ทางเลือกเหล่านี้ก็จะถูกประเมิน จากนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือสมาชิกของกลุ่มเห็นพ้องต้องกันมากที่สุดก็จะได้รับการเลือก ในกระบวนการนี้ผู้นำพึงต้องรู้ถึงอุปสรรคหรือสิ่งที่สามารถจะบั่นทอนประสิทธิภาพของการเลือกทางเลือกของกลุ่มลงไปได้ ซึ่งได้แก่

G. yukl ได้กล่าวว่า เมื่อทางเลือกของการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ ได้ถูกเสนอแนะโดยกลุ่มหรือโดยผู้นำ ทางเลือกเหล่านี้ก็จะถูกประเมินจากนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือสมาชิกของกลุ่มเห็นพ้องต้องกันมากที่สุดก็จะได้รับการเลือก ในกระบวนการนี้ผู้นำพึงต้องรู้ถึงอุปสรรคหรือสิ่งที่สามารถจะบั่นทอนประสิทธิภาพของทางเลือกของกลุ่มลงไปได้ ดังนี้^{๘๘}

๑) การเร่งรีบตัดสินใจ (Hasty Decision) การรีบเร่งทำการตัดสินใจคือ การตัดสินใจที่ไม่ได้มีการประเมินทางเลือกต่างๆ ให้ดีก่อนตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจแม้ว่าจะได้มีการหาทางเลือกมาอย่างมีประสิทธิภาพก็ตาม สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความรีบเร่งในการตัดสินใจของกลุ่มก็คือกลุ่มที่มีลักษณะความคิดเห็นไปในทางเดียวกันหรือกลุ่มที่เป็นพรรคพวกเดียวกันซึ่งเป็นทางหนึ่ง ประการที่สองที่ทำให้รีบเร่งในการตัดสินใจของกลุ่มคือ เวลา โดยเฉพาะเมื่อการตัดสินใจกระทำใกล้ๆ จะได้เวลาปิดการประชุมทุกคนจึงมักต้องการให้เสร็จสิ้นไปไม่อยาก ให้เลื่อนไปพิจารณาในคราวหน้าหรือต้องมีการประชุมเพื่อพิจารณาอีกครั้ง

๒) ความไม่สมบูรณ์ของการมีส่วนร่วม (Incomplete Participation) หรือการไม่มีส่วนร่วมจริงของสมาชิกในการตัดสินใจ กรณีนี้เกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มบางส่วนไม่มีโอกาส

^{๘๘} G. yukl. Leadership in Organization. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall International, 1989. Pp. 253-261.

หรือไม่อยากแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้เพราะมีสมาชิกของกลุ่มบางคนแสดงการสนับสนุนต่อ ทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งอย่างจริงจัง และเคร่งเครียดจนทำให้พวกเขาไม่อยากโต้แย้งจึงเงียบเฉย โดยเฉพาะเมื่อผู้ให้การสนับสนุนนั้นมีตำแหน่งหน้าที่ค่อนข้างสูงหรือการได้รับความเห็นชอบจากผู้นำของกลุ่ม ซึ่งการเงียบของสมาชิกบางส่วนทำให้ผู้นำ และสมาชิกคนอื่นๆ ลงความเห็นว่านั่นคือการเห็นชอบด้วย ซึ่งตามความเป็นจริงอาจจะไม่เห็นด้วย ดังนั้นประจักษ์ของการตัดสินใจจึงเป็นประจักษ์ที่ผิด (False Consensus) อันทำให้คุณภาพของการตัดสินใจต่ำได้ และไม่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกบางที่ที่เงียบได้ (Silent Majority) ผู้นำสามารถจะทำให้การมีส่วนร่วมสมบูรณ์ได้โดยการสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และประเมินแต่ละทางเลือก โดยป้องกันไม่ให้มีการแสดงอาการขู่เข็ญ พุดเย้ยหยัน หรือขู่สมาชิกที่โต้แย้งได้

๓) การแบ่งกลุ่มหรือแบ่งพวก (Polarization) การแบ่งกลุ่มหรือแบ่งพวกจะเกิดขึ้นเมื่อในกลุ่มตัดสินใจ เมื่อสมาชิกมีความคิดเห็นในแนวทางเลือกต่างกันแค่ ๒ แนวทางอย่างชัดเจน และต่างฝ่ายก็สนับสนุนทางเลือกของตนอย่างเอาจริงเอาจัง และเคร่งเครียด โดยไม่สนใจที่จะพิจารณาในส่วนดีของทางเลือกของอีกฝ่ายหนึ่งไม่มีใครสนใจในส่วนที่เหมือนกันของทางเลือกทั้งสอง แต่จะหาทางโจมตีจุดอ่อนของกัน และกัน การต่อสู้ด้วยอารมณ์จะมีมากบางที่กว่าความสนใจในเป้าหมายของการตัดสินใจสมาชิกแต่ละฝ่ายจะแย่งกันพูด พูดสอดแทรกอีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อต่างฝ่ายต่างไม่สนใจว่าพูดอะไรต่างก็ไม่เข้าใจว่าอีกฝ่ายพูดอะไรในที่สุด

๔) การวางแผนปฏิบัติการ (Superficial Action Planning) ขั้นสุดท้ายของการตัดสินใจโดยกลุ่มก็คือการกำหนดแผนที่ทำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติหรือแผนปฏิบัติการ ดังนั้นในทางเลือกควรมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนค่อนข้างละเอียด วิธีการติดตามดูความก้าวหน้าก็ควรถูกกำหนดไว้ด้วยเพราะว่าการตัดสินใจถึงแม้จะดีอย่างไรก็พบว่าไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ เพราะไม่มีสมาชิกคนใดสนใจหรือใส่ใจจะนำไปปฏิบัติ แผนปฏิบัติการจึงนับว่าสำคัญมากเพราะจะสามารถบอกว่าจะไร้อาจจะเกิดจากความผิดพลาดได้ในขั้นตอนปฏิบัติเหตุการณ์เหล่านั้น เราควรจะสามารถบอกว่าจะไร้อาจจะเกิดจากความผิดพลาดได้ในขั้นตอนปฏิบัติเหตุการณ์เหล่านั้น เราควรจะหาวิธีการป้องกันอย่างไรไว้ล่วงหน้า และจะหลีกเลี่ยงการสูญเสียจากเหตุการณ์ที่ต้องเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด

ผู้วิจัยสรุปทฤษฎีการตัดสินใจ ได้ว่า เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล และมีกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ เป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือเมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริงแนวทางแก้ไขจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข

จ. ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory)

H.A. Maslow ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจ ๔ ประการคือ^{๘๙}

๑. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น จะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด

^{๘๙} H.A. Maslow. Motivation and personality. 2nd ed. New York: Harper and Row Publishing, 1970, อ้างใน ภาวดี อนันต์นาวี, หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มนตรี, ๒๕๕๗), หน้า ๑๑๙-๑๒๒.

๒. ความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่อง มีความต้องการไม่สิ้นสุด และต้องการชนิดใหม่ขึ้นไปอีก

๓. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองระดับต่ำแล้วก็จะมีความต้องการระดับสูงขึ้น หรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดความต้องการระดับต่ำอีกก็ได้

๔. ความต้องการของมนุษย์เกี่ยวเนื่องกัน และซับซ้อนกันอยู่ แม้ว่าความต้องการระดับหนึ่งได้หายไปแล้วก็เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

กระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม ความสามารถในการที่จะกระตุ้น และใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ^{๙๐}

๑. ขั้นการใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ

๒. กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

๓. ขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และต่อวัฒนธรรมองค์การ

กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือในกระบวนการที่ใช้อิทธิพลเป็นกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ แรงจูงใจในด้านการบริหารก็มีความสำคัญต่อประสิทธิผลมาก โดยมีกรอบของแรงขับที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร ได้แก่ การมุ่งอำนาจทางสังคมความต้องการมุ่งความสำเร็จ ระดับสูงปานกลาง องค์ประกอบที่เหมาะสมของทักษะเหล่านี้ต่อความมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การ นอกนั้นเป็นทักษะย่อยๆ ที่พบว่ามีผลสำคัญขึ้นอยู่กับการจัดการ ได้แก่ ทักษะด้านการชักชวนความสามารถในการวิเคราะห์ ความสามารถในการพูด ความสามารถในการจดจำ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของผู้บริหารแทบทุกสถานการณ์

๑. ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (Herzberg's Motivation Theory)

Herzberg ได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องานของนักวิศวกร และนักบัญชี จำนวน ๒๐๐ คน จากอุตสาหกรรม ๑๑ ประเภท ในเมืองพิทส์เบิร์ก ของสหรัฐอเมริกา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของอุตสาหกรรมในอันที่จะมองเห็นช่องทางของการเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์โดยทั่วไปสำหรับทุกคน คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่างๆ ที่มีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญ และกำลังใจ ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ และมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ และมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้นซึ่งการศึกษาดังกล่าวเฮิร์ซเบิร์กได้วิเคราะห์ และแบ่งปัจจัยในการทำงานออกเป็น ๒ ประเภท คือ^{๙๑}

^{๙๐} Bovee, C.L., et. al., **Management**, 4th ed., (New York: McGraw-Hill, 1993), p. 4.

^{๙๑} Herzberg F, Bernarol and Synderman, Barbara Bloch, *The Motivation to work*, 1959, p. 1125. อ้างใน, ธงชัย สันติวงษ์, องค์การ และการบริหารการศึกษา และจัดการแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙), หน้า ๔๐๔ – ๔๐๘.

๑) ปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยค่าจูน มี ดังนี้

(๑) เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

(๒) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superior, Subordinates, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกัน และกันอย่างดี

(๓) สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติ และศักดิ์ศรี

(๔) นโยบาย และการบริหารงานขององค์การ (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

(๕) สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ช่างโม่งในการทำงานรวมถึงแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

(๖) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือ ไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในแหล่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

(๗) ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

(๘) ความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และความก้าวหน้าในวิชาชีพ

(๙) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision Techniques) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

๒) ปัจจัยการกระตุ้น (Motivation Factor) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเป็นปัจจัยที่จูงใจทำให้คนชอบ และรักงานทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมี ดังนี้

(๑) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึงการที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

(๒) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งทางกิริยา และวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

(๓) สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง การมีเลขานุการ การมีอภิสิทธิ์ต่างๆ

(๔) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Superior) หมายถึงการติดต่อสื่อสารในลักษณะคล้ายคลึงกับความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เป็นไปในลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา

(๕) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร

(๖) นโยบาย และการบริหารงานบริษัท (Company Policy and Administration) หมายถึงการจำแนกบทบาท อำนาจหน้าที่ และกำหนดนโยบายที่เด่นชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

(๗) สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพ ในสถานที่ปฏิบัติงานอันได้แก่ ลักษณะสิ่งแวดล้อม ชั่วโมงการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ

(๘) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life) หมายถึง สถานการณ์ บางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตส่วนตัว เช่น การย้ายที่ทำงานใหม่ ทำให้ต้องเดินทางไกลจาก ครอบครัว เป็นต้น

(๙) ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความมั่นคงขององค์กร

(๑๐) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Techniques) หมายถึง ความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของ ผู้บังคับบัญชา ในการนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(๑๑) เงินเดือน (Salary) หมายถึงความพอใจค่าตอบแทนต่างๆ ที่ข้าราชการ ได้รับรายเดือนประจำ เช่น เงินเดือน เงินช่วยเหลือบุตร ค่าเล่าเรียนบุตร ตลอดจนเงินสวัสดิการต่างๆ

การนำทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ชเบิร์กมาประยุกต์ใช้นั้น วิรัช สงวนวงศ์วาน กล่าวว่า ต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองควบคู่กันไปด้วย ในแง่ของผู้บริหารที่จะนำทฤษฎีปัจจัยทั้งสองไปใช้ ประโยชน์ในหน่วยงานต่างๆ นั้น ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีปัจจัยที่ ๑ (Hygiene factors) ให้เพียงพอ และเหมาะสมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ หรือขจัดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานที่อาจมีอยู่ให้ หหมดไป และจะต้องดำเนินการจูงใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจโดยใช้ปัจจัยที่ ๒ (Motivated Factors) ในลักษณะต่างๆ^{๙๒} นอกจากนี้ ประทีป สยามชัย ยังกล่าวถึงทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก ว่ามีประโยชน์คือ ช่วยแยกระหว่างองค์ประกอบแรงจูงใจภายนอก และองค์ประกอบแรงจูงใจ ภายใน เช่น โอกาสความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การเติบโต และการพัฒนาตนเองระยะเวลาที่ผ่าน มาผู้บริหารมุ่งสร้างแรงจูงใจทางด้านวัตถุ (Hygiene factors) เช่น เรื่องเงินเดือน ความมั่นคงของงาน สภาพการทำงานไม่ได้เน้นเรื่องแรงจูงใจภายใน สิ่งที่ได้จากทฤษฎีนี้ก็คือการทำให้งานมีความหมาย หรือเพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงาน และร่วมกันเป็นผู้นำซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วย^{๙๓}

^{๙๒} วิรัช สงวนวงศ์วาน, การบริหารครบวงจร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: แมสพับลิชชิ่ง, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐๔.

^{๙๓} ประทีป สยามชัย, เอกสารประกอบบรรยายวิชาทฤษฎี และหลักบริหารการศึกษา, (ภาควิชา การศึกษา: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ม.ป.ป.), หน้า ๖.

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก มีความสัมพันธ์ และ คล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์เป็นอันมาก หากจะเปรียบเทียบกัน แล้วปัจจัยค่าจูงของเฮิร์ซเบิร์กสามารถเปรียบเทียบได้กับความต้องการระดับต่ำของมาสโลว์ ส่วน ปัจจัยจูงใจก็สามารถเปรียบเทียบได้กับความต้องการระดับสูงของมาสโลว์นั่นเอง ซึ่งการที่ผู้บริหารจะ ใช้ปัจจัยจูงใจ หรือความต้องการระดับสูงสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จได้ก็ ต่อเมื่อได้หาช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองจากปัจจัยค่าจูงหรือความต้องการระดับต่ำจน เป็นที่พอใจแล้วเท่านั้น และในส่วนที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญนั้น แม้ทฤษฎีทั้งสองไม่ได้กล่าวถึง โดยตรง แต่ในทางปฏิบัติเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ทฤษฎีดังกล่าวโดยเฉพาะทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก มีอิทธิพลต่อแนวความคิดในการเสริมสร้างขวัญเป็นอย่างมาก ซึ่งจะเห็นได้จากงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับขวัญ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาอ้างอิงอยู่เสมอ

จากทฤษฎีสองปัจจัยในการทำงานของ Herzberg กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในการ บริหารงานองค์กรจะประสบความสำเร็จ และผลผลิตได้ตรงตามมาตรฐาน ต้องอาศัยบุคลากรใน องค์กรเป็นผู้เริ่มต้นในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเขาได้รับการตอบสนองความ ต้องการในปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค่าจูงที่เพียงพอ ปัจจัยกระตุ้นเป็นปัจจัยที่เกิดจากตัวงานเอง เมื่อ บุคลากรได้รับความสำเร็จในการทำงานหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะเกิดเป็นขวัญ และกำลังใจ และความภูมิใจในองค์กรเกิดความตั้งใจในการที่จะผลิตผลงานให้ออกมาอย่างมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ส่วนปัจจัยค่าจูงนั้นเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความกังวลหรือ ความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น การได้รับเงินเดือนไม่พอใช้ การขาดความมั่นใจในการทำงาน หรือไม่พอใจนโยบายของการบริหาร ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่ขวัญ และกำลังใจของ บุคลากรในองค์กรทั้งสิ้น และอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในองค์กรได้ เพื่อให้การบริหารบุคคลเป็นไป ด้วยความสะดวกรมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรที่จะต้องตระหนักถึงการสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับ บุคลากรเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ มาสโลว์ (Maslow) ยังได้ตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วจะมีความต้องการ อย่างอื่นเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ความ ต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจแทน ซึ่ง Maslow มองความต้องการพื้นฐานของ มนุษย์เป็น ๕ ลำดับ ดังนี้ คือ^{๙๔}

๑. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการขั้นพื้นฐานขั้น แรกของมนุษย์ก็คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะทำให้ มีชีวิตรอดอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็น สิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่ต้องดำรงชีพอยู่ ทำให้มนุษย์ต้องเฝ้าหาสิ่ง

^{๙๔} Maslow, Abraham H. Motivation and Personality, 1970, p. 80-81. อ้างใน, สมจินตนา ภูระหงษ์, “ระดับคามพึงพอใจในการทำงานของครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาอาชีพ”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๓๙) หน้า ๒๑ – ๒๒.

เหล่านี้มาตอบสนองก่อนนัยอื่นใด ด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าในกรณีที่มนุษย์ขาดสิ่งต่างๆ ทุกอย่างสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้จูงใจมนุษย์ได้ เช่น ถ้าหากมนุษย์อยู่ในสภาพที่อดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของมนุษย์ก็เป็นความต้องการทางด้านร่างกายดังกล่าว มนุษย์จะมีความต้องการสูงขึ้นทางด้านที่เกี่ยวกับจิต หรือความนึกคิดก็ต่อเมื่อร่างกายได้รับการตอบสนองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

๒. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ถ้าความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองสมควรแล้วมนุษย์จะมีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น คือความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่างๆ (Security Needs) ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัย และความมั่นคง เช่น มนุษย์อยากที่จะมีความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจในรูปของค้ำประกันสัญญาจากฝ่ายนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างหรือผลตอบแทนให้ในระยะยาว ในองค์กรธุรกิจ ความจำเป็นในด้านความปลอดภัยที่เราจะพบเห็นได้อยู่เสมอ ก็คือการทำงานเกิดความรู้สึกว่าการอาชีพของตนนั้นไม่มั่นคง อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ในยามเศรษฐกิจตกต่ำ การที่ต้องออกจากงานย่อมทำให้คนงานขาดรายได้ และความมั่นคงในหน้าที่การงานต่างๆ รวมทั้งขาดสถานะทางสังคม ด้วยความต้องการชนิดนี้อาจสังเกตได้จากการที่คนงานต่างๆ รวมทั้งขาดสถานะทางสังคมด้วยความต้องการชนิดนี้อาจสังเกตได้จากการที่คนงานได้รับรายได้ที่เพียงพอสำหรับจัดหาสิ่งที่จะเป็นสำหรับร่างกายแล้วคนงานก็จะทำการออมเงินเพื่อให้มีไว้ประกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น หรือขยันขันแข็งขึ้นเพื่อให้นายจ้างเห็นความดีความชอบของตน และจ้างเขาต่อไป หรือกรณีที่คนงานไม่แน่ใจในความมั่นคงในที่ทำงานเดิมเขาก็อาจจะหาทางเปลี่ยนงานไปอยู่กับบริษัทใหม่ที่ทำให้ความมั่นคงแก่เขาได้

๓. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) ภายหลังจากที่คนได้รับสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการสูงขึ้น คือ ความต้องการทางสังคม ความต้องการชนิดนี้ก็คือ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่างๆ อยากจะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่นๆ ตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพ และความสนใจในกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ดี การที่คนเราจะสามารถเข้าสมาคมหรือกลุ่มเพื่อนฝูงได้นั้น เขาจะต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือหมู่คนในสังคมนั้นด้วย ความต้องการทางสังคมนี้ปกติมักจะเป็นไปในรูปความต้องการ ในแง่ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกกับตนเองว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อกลุ่มนั้นกลุ่มนี้ และบุคคลต่างๆ ให้ความรักใคร่ชอบพอดตน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากกว่า

๔. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงหรือฐานะทางสังคม (Esteem of Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความสามารถความรู้ และความสำคัญในตัวเอง ตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นหรืออย่างที่จะทำให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา เป็นต้น ในองค์กรธุรกิจการดำรงตำแหน่งที่สำคัญ การมีที่ทำงานที่ตกแต่งอย่างสวยงาม หรือมีโอกาสพูดคุยหรือความใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญๆ ล้วนแต่เป็นความต้องการที่จะทำให้มีฐานะเด่น ความพยายามที่จะทำให้มีฐานะเด่นดังกล่าวมักแสดงออกในรูปที่ว่าบุคคลดังกล่าวจะพยายามกระทำทุกสิ่งทุกอย่าง เพื่อให้ดีเลิศหรือเกินหน้าเกินตาคนอื่น ๆ ทั่วไป

๕. ความต้องการที่จะได้รับความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization or Self-Realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์คือความต้องการอยากสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง ๔ ขั้น อย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็ยังมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก และอยากสำเร็จสมประสงค์ตามที่ตนใฝ่ฝันทุกอย่าง ความพอใจที่ได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดดังกล่าวนี้มีลักษณะกว้างขวางมาก และจะแตกต่างกันไปในแต่ละคน ความต้องการในขั้นนี้มักเป็นความต้องการอิสระเพราะแต่ละคนต่างมีความนึกคิดใฝ่ฝันที่อยากได้รับความสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน

ทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงานของ Gillmer เห็นว่าปัจจัยที่มีส่วนทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานมี ดังนี้^{๙๕}

๑. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) เป็นความมั่นคงที่เกิดจากการทำงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับแรกที่จะทำให้คนรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และความต้องการความมั่นคงปลอดภัยนี้จะมีมากขึ้นตามอายุของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงมักจะรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน มีความสำคัญน้อยกว่าผู้มีการศึกษาต่ำ

๒. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity) ได้แก่การมีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น ผลการศึกษาวิจัยพบว่าการมีโอกาสนี้ก้าวหน้าในการทำงานที่ได้มาจากความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเองนั้นย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าเพศชายมีความต้องการในเรื่องนี้มากกว่าเพศหญิง แต่ความต้องการในลักษณะนี้จะลดลงเมื่อมีอายุมากขึ้น

๓. สถานที่ทำงาน และการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ขนาดขององค์กร ชื่อเสียง, เงินรายได้ และการจัดการประชาสัมพันธ์ เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ผู้มีอายุมากจะมีความต้องการในปัจจัยนี้มากกว่าผู้มีอายุน้อย

๔. ค่าจ้างหรือรายได้ (Wages) ผู้ปฏิบัติงานจัดอันดับค่าจ้างไว้อันดับเกือบสูงสุด แต่ก็ยังน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าไป การทำงาน และความมั่นคงปลอดภัย องค์ประกอบนี้มักจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานมากกว่าความพึงพอใจ เพศชายจะเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าเพศหญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญต่อเขามากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานหรือหน่วยงานของรัฐบาล

๕. ลักษณะของงานทำ (Intrinsic Aspects of the job) องค์ประกอบนี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามที่ตนเองชอบหรือถนัดแล้วก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

๖. การควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชา (supervision) ถือว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้ เพศหญิงมักจะให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าเพศชาย และองค์ประกอบนี้เป็นสาเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานขาดงานหรือลาออก

^{๙๕} Gillmer, Van Hal B. Industrial and Organization Psychology. 1967, p. 279-298, อ้างใน, ผ่องศรี แต้มทอง, แบบผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ, *ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๓๘), หน้า ๓๖.

๗. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the job) เป็นลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือความต้องการให้สังคมยอมรับตนเอง หากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมแล้วเชื่อว่าจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น และเพศหญิงจะให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าเพศชาย

๘. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นการรับหรือส่งข้อมูลต่างๆ คำสั่ง, การทำรายงาน, การติดต่อทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ และผู้มีการศึกษาระดับสูงจะให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบนี้มาก

๙. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ อุณหภูมิ, แสงสว่าง, เสียง, ห้องทำงาน, ห้องอาหาร องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญต่อเพศหญิงมากกว่าเพศชาย แต่เพศชายจะให้ความสำคัญต่อชั่วโมงการทำงานมากกว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านอื่นๆ

๑๐. ผลประโยชน์ตอบแทน (Benefits) ได้แก่ เงินบำนาญ, เงินค่ารักษาพยาบาล, เงินสวัสดิการ, วันหยุดวันพักผ่อนต่างๆ

ในทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงานของ Gillmer นั้นโดยส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการบริหารองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลด้วยปัจจัยต่างๆ และองค์ประกอบทั้งหมดย่อมมีผลกระทบต่อขวัญ และกำลังใจของบุคคล ซึ่งสามารถส่งผลทั้งในเชิงบวก และในเชิงลบได้พร้อมๆ กัน เพราะฉะนั้นขวัญ และกำลังใจของบุคคลในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนควรตระหนัก และให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ ของการบริหารองค์กร

ผู้วิจัยสรุปทฤษฎีแรงจูงใจได้ว่า มนุษย์ทุกคนย่อมจะมีความต้องการแต่ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันออกไป และเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในด้านความจำเป็นพื้นฐานเป็นที่พอใจแล้วมนุษย์จะมีความต้องการระดับสูงขึ้นไป และความต้องการดังกล่าวจะเป็นเครื่องกระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์ ความพึงพอใจในการทำงานก็จะเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อสภาพขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ฉ. ทฤษฎีการสื่อสาร (Communication Theory)

ทฤษฎีการสื่อสารคือ การอธิบายการสื่อสารในด้านความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ วิธีการ บทบาทหน้าที่ ผล อิทธิพล การใช้ การควบคุม แนวคิดของศาสตร์ต่างๆ แนวโน้มอนาคต และปรากฏการณ์เกี่ยวกับการสื่อสาร แต่การอธิบายต้องมีการอ้างอิงอย่างมีเหตุผลที่ได้จากเอกสารหรือปากคำของมนุษย์ ซึ่งทฤษฎีนี้ตรงกับคำว่า Communication Theory ซึ่งมีความหมายครอบคลุมกว้างขวางรวมถึง Theories for Communication (ทฤษฎีเพื่อการสื่อสาร) Theory of Communication (ทฤษฎีของการสื่อสาร) Theories About Communication (ทฤษฎีเกี่ยวกับการ

สื่อสาร) และ Theories in Communication (ทฤษฎีในการสื่อสาร) ดังนี้^{๙๖} การสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน หลักฐาน การตัดสินใจจากสมาชิกคนหนึ่งไปสู่สมาชิกอีกคนหนึ่งในองค์กร^{๙๗}

๑. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการสื่อสาร

๑) ทฤษฎีเพื่อการสื่อสาร (Theories for Communication) เกิดขึ้นมานานก่อนที่จะมีการศึกษาในสาขาวิชานิเทศศาสตร์ เริ่มด้วยปรัชญาพุทธ และปรัชญากรีกที่ว่าด้วยการคิดและการพูด หลักวิธีการเผยแพร่ศรัทธาของศาสนาคริสต์ ทฤษฎีเศรษฐกิจการเมืองต่างๆ ว่าด้วยเสรีภาพของการแสดงออกตั้งแต่ก่อนการปฏิวัติฝรั่งเศส ทฤษฎีทางการแพทย์ และสรีรวิทยาที่ว่าด้วยประสาทกับการรับสาร และสมรรถภาพในการส่งสารของมนุษย์ ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ และจิตบำบัดของ “ฟรอยด์” รวมไปถึงหลัก และทฤษฎีต่างๆ ว่าด้วย ภาษา สังคม และวัฒนธรรม ล้วนแล้วแต่เป็นทฤษฎีของสาขาต่างๆ ที่ทำหน้าที่เป็นทฤษฎีต่างๆ ที่หน้าที่เป็นทฤษฎี แนวปฏิบัติเพื่อการสื่อสารภายในบุคคลระหว่างบุคคล การสื่อสารในกลุ่มหรือการสื่อสารในสังคมใหญ่ แนวปฏิบัติเพื่อการสื่อสารภายในบุคคล ระหว่างบุคคล การสื่อสารในกลุ่มหรือการสื่อสารในสังคมใหญ่แม้แต่ภายในสาขานิเทศศาสตร์ ก่อนที่จะมีการสถาปนาเป็นสาขาการศึกษาในยุโรป และอเมริกาตอนต้นศตวรรษที่ 20 ความรู้ที่ได้มาจากการปฏิบัติงานวิชาชีพวารสารศาสตร์ ก็ยังมีบทบาทเป็นทฤษฎีหลักเพื่อการปฏิบัติเรื่อยมา ในช่วง ศตวรรษที่ 20 ปีก่อนศตวรรษที่ 21 การศึกษาทางด้านวารสารศาสตร์ที่แยกเป็นเอกเทศในระดับมหาวิทยาลัย เริ่มต้นเป็นครั้งแรกที่มหาวิทยาลัยมิสซูรี และมหาวิทยาลัยโคลัมเบียที่นิวยอร์ก จนในปัจจุบันมีวิทยาลัยหรือภาควิชาในสาขานิเทศศาสตร์ในสหรัฐอเมริกาประมาณ ๑,๕๐๐ แห่ง ส่วนในประเทศไทยเกิดขึ้นประมาณ ๕๐ แห่ง โดยเริ่มต้นที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแล้วขยายออกไปสู่สถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐ และเอกชน ในตอนต้นๆ การศึกษานิเทศศาสตร์จะมุ่งเน้นในด้านการใช้ทฤษฎีเพื่อการสื่อสารมาประยุกต์เป็นเทคนิควิธี และทักษะในการประกอบอาชีพทางด้านการสื่อสารมวลชนในระบบการเมืองต่างๆ โดยเฉพาะแบบเสรีประชาธิปไตย และระบบตลาดเสรีบนพื้นฐานลัทธิทุนนิยม

โดยสรุป ทฤษฎีเพื่อการสื่อสารคือ ทฤษฎีแนวปฏิบัติ (Operational Theory) หรือ หลักวิชาทั้งมวลในการปฏิบัติงานด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารมวลชนที่อาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ ภาพยนตร์ และการสื่อสารธุรกิจที่มีการโฆษณา และการประชาสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ

๒) ทฤษฎีของการสื่อสาร (Theory of Communication) ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ มหาวิทยาลัยในสหรัฐได้พัฒนาการศึกษานิเทศศาสตร์ที่เน้นสอนการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ (Professional Practice) ไปสู่การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีแนวปรัชญาวิทยาศาสตร์ โดยแรงผลักดันส่วนหนึ่งจากอิทธิพลทางปัญญา (Intellectual Influence) ของนักวิชาการที่อพยพมาจากยุโรปอาทิ ลูอิน และลาซาร์สเฟลด์

^{๙๖} ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารทางการศึกษา, หน้า ๑๓๘-๑๔๒.

^{๙๗} Simon, Herbert A. Administration behavior, (2nd ed). New York: Macmillan, 1950. p. 154. อ้างใน สารัชชกให้, ว่าที่ร้อยเอก, “กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, **ปริญญาการศึกษาคุณูปถัมภ์** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๓), หน้า ๔๔.

ทฤษฎีของการสื่อสารจึงเริ่มก่อตั้งขึ้นโดยค่อยๆ แยกจากทฤษฎีทางสังคมวิทยา จิตวิทยา และภาษา กลายมาเป็นศาสตร์ใหม่ในตัวของมันเองที่เรียกว่า “การสื่อสารมวลชน (Mass Communication Study) มุ่งวิจัยผลของสื่อมวลชนที่มีต่อการเมือง สังคม และวัฒนธรรม เราเรียกทฤษฎีแนวปรัชญาวิทยาศาสตร์ในระยะเริ่มแรกว่า “ทฤษฎีการสื่อสารมวลชน (Mass Communication Theory) ซึ่งจะได้เห็นได้จากผลงานของ วิลเบอร์ ชรามม์, เมลวิน เดอเฟอร์, และเดนิส แมคเคเวล แต่กลุ่มทฤษฎีระบบ (Systems Theories) ของวีเนอร์ แชนนอน และวีเวอร์ (Wiener – Shannon – Weaver) และในเชิงการสื่อสารของมนุษย์ (Human Communication) ของเบอร์โล (Berlo) รวมทั้งในเชิงการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ของไฮเดอร์ นิวคอมบ์ เฟสติเกอร์ และออสกู๊ด (Heider – Newcomb – Festiger – Osgood) ส่งผลให้การศึกษาด้านการสื่อสารมวลชนขยายตัวออกไปครอบคลุมอาณาบริเวณของการสื่อสาร (Communication Spheres) ที่กว้างขวางขึ้น วิชาการสื่อสารมวลชนจึงได้ปรับปรุงตนเอง และขยายตัวจากความเป็นเพียงนิเทศศิลป์ (Communication Art) มาเป็นนิเทศศาสตร์ (Communication Art and Science หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า Communication Arts) สมบูรณ์ในสองทศวรรษสุดท้ายของศตวรรษที่ 20 ทฤษฎีของการสื่อสารมิได้จำกัดอยู่เฉพาะที่เกี่ยวกับสื่อมวลชนเท่านั้นแต่จะครอบคลุมการสื่อสารทุกประเภท และในทุกบริบท นับตั้งแต่การสื่อสารภายในบุคคล (Intrapersonal Communication) จนไปถึงการสื่อสารของโลก (Global Communication) สร้างเป็นองค์ความรู้ที่อธิบายการสื่อสารทั่วไปในแง่ขององค์ประกอบ โครงสร้าง กระบวนการ บทบาทหน้าที่ จุดประสงค์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และค่าประสิทธิภาพ ทฤษฎีของการสื่อสารดังกล่าวอาจจำแนกออกเป็นทฤษฎีต่างๆ ในการสื่อสาร (Theories in Communication) เมื่อองค์ความรู้เข้าไปเกี่ยวข้องกับสื่อสารประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ทฤษฎีต่างๆ ในการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือในการสื่อสารมวลชน เป็นต้น

๓) ทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร (Theories About Communication) ทฤษฎีแนวปฏิบัติในนิเทศศิลป์ และทฤษฎีแนวปรัชญาวิทยาศาสตร์ในนิเทศศาสตร์ ได้ร่วมกันสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ทฤษฎีการสื่อสารเป็นอย่างยิ่ง สามารถผลิตบัณฑิตออกไปทำงานในอาชีพปลัสมากๆ เฉพาะประเทศไทยซึ่งมีนักศึกษาในสาขานี้รวมทั้งสิ้นไม่ต่ำกว่าห้าหมื่นคน มีบัณฑิตที่จบออกไปปลัสมหาชน ปัญหาที่บัณฑิตส่วนใหญ่ในประเทศต่างต้องเผชิญมีความคล้ายคลึงกันคือ ไม่สามารถนำทฤษฎีไปใช้ปฏิบัติได้ในวงการวิชาชีพที่ส่วนมากยังมีลักษณะอนุรักษ์นิยม (Conservatism) อนุรักษ์นิยมในแง่ที่นักวิชาชีพส่วนใหญ่ยังมิได้ศึกษาแ่งที่ยังจะต้องผูกพันกับผลประโยชน์ของธุรกิจที่เป็นเจ้าของสื่อหรือเป็นผู้อุปถัมภ์สื่อโดยการให้โฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ ช่องว่างระหว่างวิชาการและการปฏิบัติในวิชาชีพยิ่งขยายวงกว้างออกไป การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยผลักดันให้ทฤษฎีโน้มเอียงไปในทางผลประโยชน์ของประชาชน และในทางการสร้างสรรค์ประชาสังคม (Civil Society) มากขึ้น ในขณะที่การปฏิบัติในวิชาชีพส่วนใหญ่ยังเน้นส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมในระบบทุนนิยมเป็นเสมือนหนึ่งพาณิชย์ศิลป์อันเป็นกลไกของตลาดเสรีที่มีทุนเป็นปัจจัยหลัก และนี่เองที่เป็นจุดเริ่มต้นความเติบโตของทฤษฎีสื่อสารแนววิพากษ์ ทฤษฎีเศรษฐกิจการเมือง เศรษฐกิจสังคม สังคมจิตวิทยา มานุษยวิทยา จริยศาสตร์ นิเวศวิทยา และสุนทรียศาสตร์ ได้ถูกนำมาเป็นหลัก และแนวในการมองการสื่อสารมวลชนสร้างขึ้นเป็นกลุ่มทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสื่อสาร จัดว่าเป็นกลุ่มทฤษฎีที่พยายามอธิบายเชิงวิพากษ์ต่อการสื่อสารที่มีผลกระทบต่อชีวิต และสังคม

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการสื่อสารคือ การอธิบายการสื่อสารในด้านความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ หลักการ วิธีการ บทบาทหน้าที่ ผล อิทธิพล การใช้ การควบคุม ปรัชญาการณ ที่เกี่ยวกับการสื่อสาร สภาพปัญหา และแนวโน้มในอนาคต รวมทั้งการอธิบายแนวคิดของศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสื่อสารออกได้เป็น ๓ ประเภทคือ ๑) ทฤษฎีการสื่อสารแนวปฏิบัติที่พัฒนามาจากทฤษฎีเพื่อ การสื่อสาร ๒) ทฤษฎีการสื่อสารแนวปรัชญาวิทยาศาสตร์ ที่พัฒนามาจากทฤษฎีของการสื่อสาร และ ๓) ทฤษฎีการสื่อสารแนววิพากษ์ ที่พัฒนามาจากทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร

ทฤษฎีการสื่อสารซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๒ ช่วง คือ ช่วงแรกตั้งแต่ปี 1980 ถึง 1995 และในช่วงที่สองประมาณปี 1996 - 2002^{๙๘}

๑. ในช่วงแรก มีแนวโน้มการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีการสื่อสารมาใน ๒ ทิศทาง คือ

๑) การวิพากษ์เชิงองค์รวม (Holistic Approach Criticism) หมายถึง การที่นัก คิด นักวิจัยจากสาขาวิชาต่างๆ หันมาใช้ความคิดเชิงองค์รวม วิเคราะห์ และวิเคราะห์ และวิพากษ์การ สื่อสารในระบบทุนนิยมเสรีของสังคม เศรษฐกิจการตลาด (Liberal Capitalism in Market Economy) ในเชิงเศรษฐกิจการเมืองเกิดกลุ่มทฤษฎีการครอบงำกำหนดที่วิพากษ์ว่าเทคโนโลยีลัทธิ สมัยนิยม และลัทธิการแพร่กระจายของ รอเจอร์ส (Rogers's Diffusionism) มีอำนาจในการกำหนด ชะตากรรมของประเทศ (Fatalism) เทคโนโลยีสร้างสื่อให้เป็นพระเจ้า (Dei ex Machina) และ เปิด โอกาสให้ชนชั้นนำมีอำนาจเหนือความรู้ และการตัดสินใจของประชาชน มองในแง่อำนาจอิทธิพลของ เทคโนโลยีเราอาจแบ่งประเทศในโลกออกได้เป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มประเทศที่กำหนดเทคโนโลยี และ กลุ่มประเทศที่ถูกกำหนดโดยเทคโนโลยี กลุ่มแรกสร้างเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของ สังคม กลุ่มที่สองถูกเทคโนโลยีจากกลุ่มแรกเข้ามากำหนดวิถีชีวิต และระบบเศรษฐกิจสังคมของ ประเทศก่อให้เกิดความเสียเปรียบทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมวัฒนธรรม ประเทศจะต้องใช้ เงินมหาศาลเป็นต้นทุนของการทำเพื่อทำอย่างฟุ่มเฟือยโดยไม่จำเป็น (Redundancy Cost) รวมทั้ง ต้นทุนของการสูญเสียโอกาสในการผลิตเทคโนโลยีของตนเอง (Opportunities Cost)^{๙๙}

๒) การปฏิรูปแนวคิด และแนวทางการพัฒนาการสื่อสารในสังคมใหม่ และ พัฒนาระบบสารสนเทศทั้งในองค์กร และในสังคม บนพื้นฐานแนวคิดจากรายงานเรื่อง L' Informatisation de la Societe (การสร้างสังคมให้เป็นระบบสารสนเทศ) ของซิมองโนรา และอะ แลงแมงก์ (Simon Nory และ Alain Minc) ที่เสนอต่อรัฐบาลฝรั่งเศสในปีค.ศ. 1978 องค์กร กลายเป็นองค์กรสารสนเทศ (Information Organization) สังคมกลายเป็นสังคมสารสนเทศ (Information Society) ต้องอาศัยการสนับสนุนทางเทคโนโลยีจากระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นปัจจัย หลักของการสร้างระบบสารสนเทศ (Informationization) โดยทางสหรัฐอเมริกา ยุโรปตะวันตก และ ญี่ปุ่น จึงเริ่มวางแผนพัฒนาทิศทางนี้มาตั้งแต่ปีค.ศ. 1980 แผนของญี่ปุ่นดำเนินงานโดยบริษัทโทร เลข และโทรศัพท์แห่งชาติ (NTT) ภายใต้โครงการ ๑๕ ปี เพื่อพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ (Information Network System) กลายเป็นแม่แบบสำคัญสำหรับสาธารณรัฐเกาหลี มาเลเซีย และ

^{๙๘} ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารทางการศึกษา, หน้า ๑๔๔.

^{๙๙} สมควร กวียะ, อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๔-๑๔๖

ประเทศกำลังพัฒนาอีกหลายประเทศมุ่งหมายก็เพื่อนำเทคโนโลยีของชาติมาสร้างสังคมสารสนเทศที่พึ่งตนเองได้ ซึ่งต่อมาภายหลังความหมายของคำว่า "สังคมสารสนเทศ" ได้ขยายครอบคลุมมาถึง "สังคมความรู้" (Knowledge Society) และ "สังคมสื่อสาร" (Cyber หรือ Communication Society)

สังคมความรู้ หมายถึง สังคมสารสนเทศที่เน้นสารสนเทศประเภทความรู้สำคัญกว่าประเภทอื่น เพราะเชื่อว่าความรู้คือสารสนเทศที่พิสูจน์สรุปแล้วว่าเป็นความจริง และมีสาระพร้อมจะนำไปใช้เป็นความจริง และมีสาระพร้อมที่จะนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อชีวิต และสังคม

สังคมสื่อสาร คือ สังคมสารสนเทศที่ประชากรส่วนใหญ่มีเครื่องมือสื่อสารหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) พร้อมทั้งจะสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว และกว้างขวางอาณานิคมของการสื่อสาร ครอบคลุมทุกท้องถิ่นของสังคม และสามารถขยายออกไปได้ทั่วโลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization)

ทฤษฎีโลกาภิวัตน์ ถือกำเนิดขึ้นในบทความเรื่อง "Globalization" ที่ศาสตราจารย์ธีโอดอร์ เวิตต์ (Theoder Levitt) เสนอในวารสาร "Harvard Business Review" เมื่อปีค.ศ. 1983 แม้ว่าจะก่อนหน้านี้ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง มีการใช้คำนี้กันแล้วในทางด้านการเงิน (Financial Globalization) มีความหมายถึงการค้าข้ามพรมแดนในระบบการเงินระหว่างประเทศ

๒. ในช่วงที่สองของทฤษฎีการสื่อสารยุคปัจจุบัน ซึ่งเริ่มตั้งแต่ประมาณปีค.ศ. 1990-2002 ซึ่งนับว่าเป็นช่วงวิกฤตทางทฤษฎีที่สำคัญอีกมาก ทั้งนี้เพราะถึงแม้โลกจะมีเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะระบบอินเทอร์เน็ตที่สามารถทำให้ทุกองค์กร และทุกสังคมติดต่อเชื่อมโยงกันได้ ในอาณาจักรไซเบอร์ (Cyberspace) หรือโลกไซเบอร์ (Cyber world) แต่โลกภายใต้การบริหารจัดการขององค์กรโลกหรือสหประชาชาติก็ยังคงอยู่ในสภาพไร้ระเบียบ และแตกแยกจลาจลกันจนถึงขั้นทำศึกสงคราม

ในศตวรรษที่ 20 ทิฐิหรือความขัดแย้งเหล่านั้นก็ยังไม่บรรเทาเบาบางแต่กลับยิ่งรุนแรงจนกลายเป็นความตึงเครียดระหว่างภูมิศาสตร์ (Geopolitics) ภูมิเศรษฐศาสตร์ (Geo-Economics) และภูมิสังคมวัฒนธรรม (Geosocio-Culture) อาณาจักรทางเศรษฐกิจของโลกขยายเข้าไปก้ำกายแทรกซ้อนกับอาณาจักรทางการเมือง การปกครอง ซึ่งมีความเหลื่อมล้ำกันอยู่แล้วกับอาณาจักรทางสังคมวัฒนธรรม ความตึงเครียด จนกลางเป็นความเครียดของโลก ที่บั่นทอนทั้งสุขภาพกาย และจิตของประชากร การทำศึกสงคราม การก่อการร้าย การต่อสู้เชิงกลยุทธ์เศรษฐกิจหรือแม้แต่การแข่งขันกันในเชิงอุตสาหกรรม กลายเป็นสิ่งที่บ่อนทำลายคุณภาพชีวิต คุณภาพของสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขวัญ กำลังใจ และศักดิ์ศรีเกียรติภูมิของมนุษยชาติ และท้ายที่สุดความขัดแย้งในความเป็นจริงก็นำมาสู่ความรู้สึกขัดแย้งในเชิงทฤษฎีเข้าทำนอง "สื่อยิ่งมาก การสื่อสารยิ่งน้อย" (The more the media, the less the communication) ซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าสื่อส่วนใหญ่มักถูกใช้เพื่อสร้างสังคมบริโภคนิยมที่มนุษย์แข่งขันกันด้วยการโฆษณาอันคำฟุ่มเฟือย หรือโฆษณาชวนเชื่อลัทธิเศรษฐกิจการเมืองที่ไม่คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ และคุณค่าของความเป็นมนุษย์ สื่อส่วนน้อยเท่านั้นที่ถูกใช้เพื่อสร้างสังคมสารสนเทศหรือสังคมความรู้ที่แท้จริง ซึ่งมนุษย์อยู่ร่วมกันด้วยสติปัญญา และคุณธรรมความรับผิดชอบร่วมกัน แต่เหตุผลที่แน่นอนก็คือ ทฤษฎีการสื่อสารตั้งแต่ก่อนยุคทฤษฎียุคสมัยนิยม ยุคหลังสมัยนิยม แม้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และปรับปรุงพัฒนามาแล้วเพียงใด ทฤษฎีการ

สื่อสารก็ยังคงอยู่ในกรอบของปรัชญาตะวันตกที่เน้นเทคนิคนิยม (Technism) มากกว่ามนุษยนิยม (Humanism) และเป็นการสื่อสารทางเดียวมากกว่าการสื่อสารสองทาง ทั้งนี้เพราะปรัชญาตะวันตกมีรากฐานมาจากลัทธิเทวนิยมแนวศาสนาคริสต์ (Christian Theism) ซึ่งถือว่าพระเจ้าองค์เดียวมีอำนาจเหนือมนุษย์ ถ่ายทอดมาเป็นกระบวนทัศน์การสื่อสารเบื่องบนสู่เบื้องล่าง (Top-Down Communication) จากผู้นำถึงประชาชนจากคนรวยถึงคนจน จนคนมีถึงคนไม่มี จากนายทุนผู้ผลิตถึงประชาชนผู้บริโภค จากผู้มีอำนาจทางเศรษฐกิจหรือการเมืองถึงผู้บริโภค ซึ่งหมายถึงผู้จ่ายเงินส่วนหนึ่งซื้อความเป็นนามธรรมที่ไม่มีตัวตนของสินค้าหรืออุดมการณ์ การแสวงหากระบวนทัศน์ใหม่จึงค่อยๆ เริ่มขึ้นในปีค.ศ. 1990 และค่อยทวีความเข้มข้นในครึ่งหลังของทศวรรษนี้

ทฤษฎีนี้ยืนยันถึงบทบาทสำคัญของการเผยแพร่สารสนเทศเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ทว่าการเผยแพร่สารสนเทศนั้นจะต้องยึดหลักความโปร่งใส ความเสมอภาค และความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม ไม่ว่าจะเป็นการเผยแพร่สารสนเทศของสื่อประเภทใด การทำงานบนพื้นฐานอุดมการณ์ดังกล่าวจึงต้องมีอิสรภาพในทางวิชาชีพ (Professional Independence) ซึ่งถือว่าเป็นจริยธรรมที่สำคัญ

สมควร กวียะ ยังได้นำทฤษฎีความรับผิดชอบต่อสังคมมาปฏิรูปการประชาสัมพันธ์แบบดั้งเดิม สร้างเป็นทฤษฎีการประชาสัมพันธ์ใหม่ที่เรียกว่า การสื่อสารองค์กรเชิงบูรณาการ (Integrated Organizational Communication) ทฤษฎีนี้เสนอว่า องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนปรัชญาโดย^{๑๐๐} ๑) จากการสื่อสารมิติเดียวมาเป็นการสื่อสารหลายมิติ (Multi-Dimensional Communication) ๒) จากการสื่อสารถึงสาธารณชนหรือมวลชนมาเป็นการสื่อสารกับสมาชิกของสังคมเน้นสังคมภายในองค์กร และชุมชนรอบองค์กร ก่อนขยายขอบเขตออกไปสู่องค์กรอื่น และสังคมมวลชน ๓) จากการสื่อสารโน้มน้าวใจให้คล้อยตามมาเป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวบนพื้นฐานความแตกต่าง (Oneness of Differences) ของความรู้ ความคิด และบทบาทหน้าที่ ๔) จากการสื่อสารเพื่อสร้างเสริมภาพลักษณ์ (Mind Image) ขององค์กรเพียงด้านเดียวมาเป็นการสื่อสารเพื่อส่งเสริมภาพจริง (Real Image) ที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมต่อโลก และต่อชีวิตของเพื่อนมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายขององค์กรหรือไม่

แต่การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ที่มีความหมายความสำคัญมาก เริ่มต้นโดย ฟริตจอฟ คาปรา (Fritjof Capra) นักวิจัยสาขาฟิสิกส์ จากมหาวิทยาลัยเวียนนา ซึ่งต่อมาได้เป็นผู้อำนวยการศูนย์นิเวศศึกษา (Eco Literacy) ที่มหาวิทยาลัยเบิร์กลีย์ แคลิฟอร์เนีย ในปีค.ศ. 1975 เขาจัดประกายกระบวนทัศน์ใหม่เชิงปรัชญาฟิสิกส์ในหนังสือเรื่อง “The Tao of Physics” โดยการประยุกต์ทฤษฎีแนวปรัชญาตะวันออกโดยเฉพาะฮินดู พุทธ และเต๋า เข้าบูรณาการกับสังขธรรมทางวิทยาศาสตร์ที่ค้นพบใหม่ในศตวรรษที่ 20 อาทิ ทฤษฎีควอนตัม (Quantum Theory) และทฤษฎีจักรวาลวิทยาต่างๆ (Cosmological Theories) เสนอให้เห็นคุณค่าเชิงวิทยาศาสตร์ของปรัชญาตะวันออกที่สมควรจะนำมาปฏิรูปสังคมที่ได้ถูกกระทำให้เป็นทาสความคิดของตะวันตกตลอด

^{๑๐๐} สมควร กวียะ, อ่างใน ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารทางการศึกษา, หน้า ๑๔๘-๑๕๑.

มา สำหรับกระบวนทัศน์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในบุคคล และการสื่อสารระหว่างบุคคล มีความเคลื่อนไหวที่น่าสนใจในการเสนอทฤษฎีปัญญาแห่งจิตวิญญาณ (Spiritual Intelligence Quotient หรือ SQ) ในสหรัฐอเมริกาโดย ไมเคิล เพอร์ซิงเกอร์ (Micheal Persinger) นักจิตประสาทวิทยา เริ่มต้นในปีค.ศ. 1990 แต่มีการขยายความคิดโดย วีเอส รามจันทรัน (V. S. Ramachandran) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ในปีค.ศ. 1997 และเป็นที่นิยมยอมรับกว้างขวางในปีค.ศ 2000 เมื่อมิเชล เลวิน (Michel Levin) เขียนหนังสือเรื่อง “Spiritual Intelligence Awakening the Power of Your Spirituality and Intuition”

๒. ความสำคัญของทฤษฎีการสื่อสาร

ทฤษฎีการสื่อสารโดยรวมจัดว่าเป็นแก่นหรือองค์ความรู้ในทางนิเทศศาสตร์ที่ใช้เป็นหลักในการศึกษาวิจัย และการปฏิบัติงานทางด้านนิเทศศาสตร์โดยตรงหรือโดยทางอ้อม โดยทางตรงเช่น การสื่อสารมวลชน การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ โดยทางอ้อมเช่น การสื่อสารภายในบุคคล (จิตวิทยา) การสื่อสารระหว่างบุคคล (จิตวิทยา และสังคมวิทยา) การสื่อสารภายในองค์กร (การบริหารองค์กร) การสื่อสารของประเทศ (รัฐศาสตร์) ซึ่งแบ่งความสำคัญของทฤษฎีการสื่อสารตามแนวทางๆ ได้ ดังนี้

๑) ทฤษฎีแนวปฏิบัติ (Operational Theory) ใช้เป็นหลักในการบริหาร และปฏิบัติงานสื่อสารทุกประเภทในสาขานิเทศศาสตร์ และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาสร้างเป็นกลยุทธ์เพื่อการเพิ่มประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการสื่อสารมวลชน การสื่อสารพัฒนาการ การสื่อสารการเมืองหรือการสื่อสารธุรกิจ

๒) ทฤษฎีแนววิพากษ์ (Critical Theory) ใช้เป็นหลักในการศึกษาวิจัย และวิพากษ์วิจารณ์การสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารสาธารณะ การสื่อสารมวลชน การสื่อสารระหว่างประเทศ หรือการสื่อสารของโลก สามารถใช้เป็นพื้นฐานความคิดของการสร้างมติดูแลในการวิจัยการศึกษาทฤษฎีแนววิพากษ์ ควรอยู่ในวิชาปฐกของระดับปริญญาตรีหรือในวิชาส่วนใหญ่ของระดับปริญญาโท

๓) ทฤษฎีแนวปรัชญาวิทยาศาสตร์ (Scientific – Philosophical Theory) ใช้เป็นหลักในการแสวงหา (Searching) หรือพิสูจน์ (Proving) ข้อเท็จจริงหรือสัจจะในเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อนำไปเป็นพื้นฐานหลักในการพัฒนาการบริหารหรือการปฏิบัติงานการสื่อสารทุกประเภท รวมทั้งใช้เป็นหลักในการปรับปรุงวิพากษ์วิจารณ์สื่อ หรือการสื่อสารให้มีคุณค่าในเชิงสร้างสรรค์ ปรัชญาในที่นี้มีได้หมายถึงวิชาปรัชญาทั่วไป (General Philosophy) แต่หมายถึงแนวคิดที่ลึกซึ้ง และกว้างขวางบนพื้นฐานการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์ สามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างมติดูแลของการวิจัย และการอ้างอิงในการศึกษาวิจัยทางนิเทศศาสตร์

ทฤษฎีการสื่อสารแนวปรัชญาวิทยาศาสตร์เปิดโอกาสให้เพิ่มขยายขอบเขตของนิเทศศาสตร์ออกไปทั้งในแนวดิ่ง และแนวราบ แนวดิ่งได้แก่ การศึกษาค้นคว้าลึกซึ้งในความหมายของปรัชญา วัตถุประสงค์ บทบาท หน้าที่ สิทธิเสรีภาพ และความรับผิดชอบของการสื่อสารประเภทต่างๆ แนวราบได้แก่ การศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวโยงระหว่างนิเทศศาสตร์กับศาสตร์อื่นๆ อาทิ จิตวิทยา สังคมวิทยา สังคมศาสตร์แขนงต่างๆ รวมทั้งวิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ (Life Sciences) วิทยาศาสตร์ (Earth Sciences) และยังสามารถนำไปสู่การปฏิรูปหรือการปฏิวัติวิชาการ และ

วิชาชีพนิเทศศาสตร์ให้มีคุณประโยชน์ยิ่งขึ้นต่อชีวิต และโลก ก่อให้เกิดความคุ้มค่าคุ้มทุนในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในประเทศต่างๆ และในโลกมนุษย์โดยรวม ซึ่งทฤษฎีไซเบอร์เนติกส์ของ นอร์เบิร์ต วีเนอร์ และทฤษฎีสารเวลาของ สมควร กวียะ เป็นตัวอย่างของทฤษฎีแนวปรัชญาวิทยาศาสตร์ที่ขยายขอบเขตของนิเทศศาสตร์ออกไปบูรณาการกับศาสตร์ทุกแขนงทั้งในทางมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์

๓. ทฤษฎีการสื่อสาร และการเรียนการสอน

เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด นอกจากจะใช้เทคโนโลยีการศึกษาทั้งในเรื่องของกระบวนการ และทรัพยากรต่างๆ แล้ว จำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีการสื่อสารในการนำเสนอเนื้อหาจากผู้ส่งไปยังผู้รับ สื่อหรือช่องทางในการถ่ายทอด และวิธีการในการติดต่อเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการจัดการเรียนการสอนอย่างได้ผลดีที่สุดด้วย ทั้งนี้เพราะสิ่งสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในกระบวนการสื่อสารคือ การที่จะสื่อความหมายอย่างไร เพื่อให้ผู้รับสรั้นเข้าใจได้อย่างถูกต้องว่าผู้ส่งหมายความว่าอย่างไรในข่าวสารนั้นๆ มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอทฤษฎีการสื่อสารที่นำมาใช้เป็นหลักในการศึกษาถึงวิธีการส่งผ่านข้อมูลสารสนเทศการใช้สื่อ และช่องทางการสื่อสาร เพื่อเอื้อประโยชน์สำหรับใช้เป็นแนวทางในการสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้เรียน รวมทั้งการเลือกใช้สื่อเพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการเรียนรู้ได้อย่างดี

Harold Lasswell ได้ทำการวิจัยเรื่องการสื่อสารมวลชนไว้ในปี พ.ศ. ๒๔๙๑ และได้คิดสูตรการสื่อสารที่ถึงพร้อมด้วยกระบวนการสื่อสารที่สอดคล้องกัน โดยในการสื่อสารนั้นจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้คือ ใคร พูดอะไร โดยวิธีการ และช่องทางใด ไปยังใคร ด้วยผลอะไร สูตรการสื่อสารของลาสเวลล์เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย และเป็นที่ยอมรับใช้กันทั่วไป โดยสามารถนำมาเขียนเป็นรูปแบบจำลอง และเปรียบเทียบกับองค์ประกอบของการสื่อสารได้ ดังนี้^{๑๐๑} ๑) ใคร (Who) เป็นผู้ส่งหรือทำการสื่อสาร เช่น ในการอ่านข่าว ผู้อ่านข่าวเป็นผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้ฟังทางบ้าน ในสถานการณ์ในห้องเรียนธรรมดาที่เช่นเดียวกัน ย่อมเป็นการพูดระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนหรือการที่ผู้เรียนกลายเป็นผู้ส่งโดยการตอบสนองกลับไปยังผู้สอน แต่ถ้าเป็นการสอนโดยใช้ภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ตัวผู้ส่งก็คือภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ ๒) พูดอะไร ด้วยวัตถุประสงค์อะไร (Says what, with what purpose) เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับเนื้อหาข่าวสารที่ส่งไป ผู้ส่งจะส่งเนื้อหาอะไรโดยจะเป็นข่าวสารธรรมดาเพื่อให้ผู้รับทราบความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ต่างๆ ในแต่ละวัน หรือเป็นการให้ความรู้โดยที่ผู้สอนจะต้องทราบว่าจะสอนเรื่องอะไร ทำไมจึงจะสอนเรื่องนั้นสอนเพื่อวัตถุประสงค์อะไร และคาดว่าจะได้รับการตอบสนองจากผู้เรียนอย่างไรบ้าง ๓) โดยใช้วิธีการ และช่องทางใด (By what means, in what channel) ผู้ส่งทำการส่งข่าวสารโดยการพูด การแสดงกิริยาท่าทาง ใช้ภาพ ฯลฯ หรืออาจจะใช้อุปกรณ์ระบบไฟฟ้า เช่น ไมโครโฟนหรือเครื่องเล่นวีซีดี เพื่อถ่ายทอดเนื้อหาข่าวสารให้ผู้รับได้โดยสะดวก ถ้าเป็นการเรียนการสอนผู้สอนอาจจะสอนโดยการบรรยายหรือใช้สื่อการสอนต่างๆ เพื่อช่วยในการส่งเนื้อหาบทเรียนไปให้ผู้เรียนรับ และเข้าใจได้อย่างถูกต้องทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น ๔) ส่งไปยังใคร ในสถานการณ์อะไร (To whom, in what situation) ผู้ส่งจะส่งข่าวสารไปยังผู้รับ

^{๑๐๑} Harold Lasswell, อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๒-๑๕๓.

เป็นใครบ้าง เนื่องในโอกาสอะไร เช่นการอ่านข่าวเพื่อให้ผู้ฟังทางบ้านทราบถึงเหตุการณ์ประจำวัน หรือแสดงการทำกับข้าวให้กลุ่มแม่บ้านชม ผู้ส่งย่อมต้องทราบว่าผู้รับเป็นกลุ่มใดบ้างเพื่อสามารถเลือกสรรเนื้อหา และวิธีการส่งให้เหมาะสมกับผู้รับ การเรียนการสอนก็เช่นเดียวกัน

ได้ผลอย่างไรในปัจจุบัน และอนาคต (With what effect, immediate and long term ?) ในการส่งข่าวสารนั้นเพื่อให้ผู้รับฟังผ่านไปเฉยๆ หรือจดจำด้วยซึ่งต้องอาศัยเทคนิควิธีการที่แตกต่างกัน และเช่นเดียวกันกับการเรียนการสอนที่จะได้ผลนั้นผู้สอนจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าเมื่อสอนแล้วผู้เรียนจะได้รับความรู้เกิดการเรียนรู้มากน้อยเท่าใด และสามารถจดจำความรู้ที่ได้รับนั้นได้นานเพียงใดโดยที่ผู้เรียนอาจได้รับความรู้เพียงบางส่วนหรือไม่เข้าใจเลยก็ได้ การวัดผลของการถ่ายทอดความรู้นั้นอาจทำได้ยากเพราะบางครั้งผู้เรียนอาจจะไม่แสดงการตอบสนองออกมา และการตอบสนองนั้นก็อาจจะวัดผลไม่ได้เช่นกัน

David K. Berlo ได้พัฒนาทฤษฎีที่ผู้ส่งจะส่งสารอย่างไร และผู้รับจะรับความ และมีการโต้ตอบกับสารนั้นอย่างไร ทฤษฎี S M C R ประกอบด้วย^{๑๐๒} ๑) ผู้ส่ง (Source) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการ “การเข้ารหัส (Encode)” เนื้อหาข่าวสาร มีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับเพื่อผลในการสื่อสารมีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่ง และควรจะมีความสามารถในการปรับระดับของข้อมูลนั้นให้เหมาะสม และง่ายต่อระดับความรู้ของผู้รับ ตลอดจนพื้นฐานทางสังคม และวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับผู้รับด้วย ๒) ข้อมูลข่าวสาร (Message) เกี่ยวข้องด้านเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่งข่าวสาร ๓) ช่องทางในการส่ง (Channel) หมายถึงการที่จะส่งข่าวสารโดยการให้ผู้รับได้รับข่าวสาร ข้อมูล โดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง ๕ หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง คือ การได้ยิน การดู การสัมผัส การลิ้มรส และการได้กลิ่น ๔) ผู้รับ (Receiver) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการ “การถอดรหัส (Decode)” ผู้รับสารเป็นผู้ที่มีทัศนคติระดับ และพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรม เช่นเดียวหรือคล้ายคลึงกันกับผู้ส่ง จึงจะทำให้การสื่อสารความหมายหรือการสื่อสารนั้นได้ผล

ตามลักษณะของทฤษฎี S M C R นี้ มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถของผู้ส่ง และผู้รับที่จะทำการสื่อสารความหมายนั้นๆ ได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับ

๑) ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับควรจะมี ความชำนาญในการส่ง และการรับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง เช่นผู้ส่งต้องมีความสามารถในการเข้ารหัสสาร มีการพูดโดยใช้ภาษาพูดที่ถูกต้อง ใช้คำพูดที่ชัดเจนฟังง่าย มีการแสดงสีหน้าหรือท่าทางที่เข้ากับการพูด ท่วงทำนองลีลาในการพูดเป็นจังหวะ น่าฟัง หรือการเขียนด้วยถ้อยคำสำนวนที่ถูกต้องสละสลวยน่าอ่านเหล่านี้เป็นต้น ส่วนผู้รับต้องมีความสามารถในการถอดรหัส และมีทักษะที่เหมือนกันกับผู้ส่งโดยมีทักษะการฟังที่ดี ฟังภาษาที่ผู้ส่งพูดมารู้เรื่อง หรือสามารถอ่านข้อความที่ส่งมานั้นได้ เป็นต้น

๒) ระดับความรู้ (Knowledge Levels) ถ้าผู้ส่ง และผู้รับมีระดับความรู้เท่าเทียมกันก็จะทำให้การสื่อสารนั้นลุล่วงไปด้วยดี แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่ง และผู้รับมีระดับที่แตกต่างกัน

^{๑๐๒} David K. Berlo, อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๓- ๑๕๔.

กันย่อมจะต้องมีการปรับปรุงความยากง่ายของข้อมูลที่จะส่งในเรื่องความยากง่ายของภาษา และ ถ้อยคำสำนวนที่ใช้ เช่น ไม่ใช่คำศัพท์ทางวิชาการ ภาษาต่างประเทศหรือถ้อยคำยาวๆ สำนวน สลับซับซ้อน ทั้งนี้เพื่อให้สะดวก และง่ายต่อความเข้าใจ

๓) ระบบสังคม และวัฒนธรรม (Socio – Culture Systems) ระบบสังคม และ วัฒนธรรมในแต่ละชาติเป็นสิ่งที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของประชาชนในประเทศนั้นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ สังคม และวัฒนธรรมในแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกัน เช่น การให้ความเคารพต่อผู้อาวุโสหรือวัฒนธรรมการกินอยู่ ฯลฯ เป็นต้น ดังนั้น ในการติดต่อสื่อสาร ของบุคคลต่างชาติต่างภาษาจะต้องมีการศึกษาถึงกฎข้อบังคับทางศาสนาของแต่ละศาสนาด้วย

ตามปกติแล้วในการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบกลุ่มบุคคลนั้น ผู้ส่งและผู้รับจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทกันไปมาในลักษณะการสื่อสารสองทาง โดยเมื่อผู้ส่งได้ส่งข้อมูลข่าวสารไปแล้วทาง ฝ่ายผู้รับทำการแปลความหมายข้อมูลที่ได้รับมา และจะเปลี่ยนบทบาทจากผู้รับกลับเป็นผู้ส่งเดิมเพื่อ ตอบสนองต่อสิ่งรับมา ในขณะเดียวกันผู้ส่งเดิมจะเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้รับข้อมูลที่ส่งกลับมา และทำ การแปลความหมายสิ่งนั้น ถ้ามีข้อมูลที่จะต้องส่งตอบกลับไปก็จะเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ส่งอีกครั้งหนึ่ง เพื่อส่งข้อมูลกลับไปยังผู้รับเดิม การสื่อสารในลักษณะที่ทั้งผู้ส่ง และผู้รับจะวนเวียนเปลี่ยนบทบาทกัน มาในลักษณะเชิงวงกลมด้วยลักษณะดังกล่าวทำให้ ชาร์ลส์ อี. ออสกู๊ด (Charles E. Osgood) และ วิลเบอร์ แอลช ชแรมม์ (Wibur L. Schramm) ได้สร้างแบบจำลองการสื่อสารเชิงวงกลมขึ้น โดยไม่ เน้นเพียงแต่องค์ประกอบของการสื่อสารเท่านั้น แต่รวมถึงพฤติกรรมของผู้ส่ง และผู้รับด้วยโดยที่ แบบจำลองการสื่อสารเชิงวงกลมนี้จะมีลักษณะของการสื่อสารสองทางซึ่งตรงกันข้ามอย่างเห็นได้ชัด กับการสื่อสารทางเดียวเชิงเส้นตรง ข้อแตกต่างอีกประการคือในขณะที่ความสนใจของเขานั้น และ วีเวอร์ อยู่ที่ย่อยของการติดต่อระหว่างผู้ส่ง และผู้รับ แต่ออสกู๊ด และชแรมม์ ได้มุ่งพิจารณาเฉพาะ พฤติกรรมของผู้ส่ง และผู้รับซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในกระบวนการสื่อสาร^{๑๐๓} นอกจากนี้ ชแรมม์ ได้ นำทฤษฎีการสื่อสารทางเดียวเชิงเส้นตรงของเขานั้น และวีเวอร์มาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการอธิบาย การสื่อสารที่เกิดขึ้นในการเรียนการสอน โดยเน้นถึงสัณฐานประสงค์ของการสอนความหมายของเนื้อหา ข้อมูล และการที่ข้อมูลได้รับการแปลความหมายอย่างไร นอกจากนี้ชแรมม์ยังให้ความสำคัญของการ สื่อความหมาย การรับรู้ และการแปลความหมายของสัญลักษณ์ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนการ สอน ตามลักษณะการสื่อสารของชแรมม์นี้ การสื่อสารจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเฉพาะใน ส่วนที่ผู้ส่ง และผู้รับทั้งสองฝ่ายต่างมีวัฒนธรรม ประเพณีความเชื่อ ความรู้ ฯลฯ ที่สอดคล้องกัน และ มีประสบการณ์ร่วมกัน จึงจะทำให้สามารถเข้าใจความหมายที่สื่อกันนั้นได้ ทั้งนี้เพราะผู้ส่งสามารถ เข้ารหัสผลผู้รับสามารถถอดรหัสเนื้อหาข่าวสารในขอบข่ายประสบการณ์ที่แต่ละคนมีอยู่ เช่นถ้าไม่ เคยเรียนภาษารัสเซีย เราคงไม่สามารถพูดหรือแปลความหมายของภาษารัสเซียได้ เป็นต้น ถ้าส่วน ของประสบการณ์ของทั้งผู้ส่ง และผู้รับซ้อนกันเป็นวงกว้างมากเท่าใดจะทำให้การสื่อสารนั้นๆ เป็นไป ได้โดยสะดวกแล่ง่ายมากยิ่งขึ้นเพราะต่างฝ่ายจะเข้าใจสิ่งที่กล่าวถึงนั้นได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อใดที่วง ของขอบข่ายประสบการณ์ซ้อนกันน้อยมากหรือไม่ซ้อนกันเลย แสดงว่าทั้งผู้ส่ง และผู้รับแทบจะไม่มี

^{๑๐๓} Charles E. Osgood, And Wibur L. Schramm. อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๔-๑๕๕.

ประสบการณ์ร่วมกันเลย การสื่อสารนั้นจะทำให้ยากลำบากหรือแทบจะสื่อสารกันไม่ได้อย่างสิ้นเชิง ซึ่งสามารถทราบได้จากผลป้อนกลับที่ผู้ส่งกลับไปยังผู้ส่งนั่นเอง

จากทฤษฎีการสื่อสารของชวรมม เนื่องจากในการสื่อสารเราไม่สามารถส่ง “ความหมาย (Meaning)” ของข้อมูลไปยังผู้รับได้ สิ่งที่ส่งไปเป็นเพียง “สัญลักษณ์ (Symbol)” ของความหมายนั้น เช่น คำพูด รูปภาพ เสียงเพลง ท่าทาง ฯลฯ ดังนั้นเมื่อมีการสื่อสารเกิดขึ้นผู้ส่งต้องพยายามเข้ารหัสสารซึ่งเป็นสัญลักษณ์ เพื่อให้ผู้รับเข้าใจได้โดยง่ายซึ่งสารแต่ละสารจะประกอบด้วยสัญลักษณ์ต่างๆ มากมาย โดยที่สัญลักษณ์แต่ละตัวจะบ่งบอกถึง “สัญญาณ (Signal)” ของบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งจะทราบได้โดยประสบการณ์ของคนเรา เช่น เมื่อยกมือขึ้นเป็นสัญญาณของการห้ามหรือเมื่อตะโกนเสียงดังเป็นสัญญาณของความโกรธ ฯลฯ ดังนั้นผู้ส่งจึงต้องส่งสัญญาณเป็นคำพูด ภาษาเขียน ภาษามือ ฯลฯ เพื่อถ่ายทอดความหมายของสารที่จ้องการจะส่ง โดยพยายามเชื่อมโยงเนื้อหาสารเข้ากับประสบการณ์ที่สอดคล้องกันทั้งสองฝ่าย เพื่อให้ผู้รับสามารถแปล และเข้าใจความหมายของสัญลักษณ์เหล่านั้นได้โดยง่าย ในขอบข่ายประสบการณ์ของตน เช่นถ้าผู้ส่งต้องการส่งสารคำว่า “ดิจิทัล” ให้ผู้รับที่ยังไม่เคยรู้จักคำนี้มาก่อน ผู้ส่งต้องพยายามใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการอธิบายด้วยคำพูด ภาพกราฟิก อุปกรณ์ ระดับดิจิทัล เช่น กล้องถ่ายภาพ หรือสัญลักษณ์อื่นๆ ก็ตาม เพื่อให้ผู้รับสามารถเข้าใจ และประสบการณ์ร่วมกับผู้ส่งได้มากที่สุดเพื่อให้เข้าใจความหมายของ “ดิจิทัล” ตามที่ผู้ส่งต้องการ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการเรียนการสอนเป็นการที่ผู้สอนต้องให้ความรู้ และขยายขอบข่ายประสบการณ์ของผู้เรียนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น หากมีสิ่งใดที่ผู้เรียนยังไม่มีประสบการณ์หรือยังไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นอย่างเพียงพอ ผู้สอนจำเป็นต้องพยายามเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ ให้แก่ผู้เรียนโดยการอภิปรายร่วมกันให้ผู้เรียนตอบคำถามหรือทำการบ้านเพิ่มเติม ย่อมจะเป็นการทราบข้อมูลป้อนกลับว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และได้รับประสบการณ์ในเรื่องที่เรียนนั้นอย่างเพียงพอหรือยัง และถูกต้องหรือไม่ ถ้าผู้เรียนยังไม่สามารถเข้าใจหรือยังไม่เกิดการเรียนรู้ที่ถูกต้อง แสดงว่าเกิด “สิ่งรบกวน” ของสัญญาณในการสอนนั้นๆ ผู้สอนต้องพยายามหาวิธีการสอนโดยอาจใช้สื่อประเภทต่างๆ เข้ามาช่วย หรือการอภิปรายยกตัวอย่างให้ง่ายขึ้น รวมถึงการใช้สัญลักษณ์อื่นๆ ที่เหมาะกับระดับของผู้เรียนมาช่วยในการสอนนั้นๆ จนกว่าผู้เรียนจะมีประสบการณ์ร่วมกับผู้สอน และเกิดการเรียนรู้ที่ถูกต้องในที่สุด

ผู้วิจัย สรุปทฤษฎีการสื่อสารที่กล่าวมาได้ว่า ในการสื่อสารนั้นๆ การที่ผู้ส่ง และผู้รับจะสามารถเข้าใจกันได้ดีเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับทักษะ ทักษะคติ ความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรมของทั้งสองฝ่าย ถ้าทั้งผู้ส่ง และผู้รับมีสิ่งต่างๆ เหล่านี้สอดคล้องกันมากจะทำให้การสื่อสารนั้นได้ผลดียิ่งขึ้น เพราะต่างฝ่ายจะมีความเข้าใจซึ่งกัน และกัน และสามารถจัดอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างผู้ส่ง และผู้รับออกไปได้

ข. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นภาวะผู้นำแนวทางใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันที่ต้องปรับทิศทางองค์การให้พร้อมต่อกระแสโลกาภิวัตน์ และการแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทฤษฎีนี้มีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกัน และกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๒ ประการ คือ ประการแรก เป็นการให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) ประการที่สอง เป็นการบริหารงานแบบวางเฉย (management by exception) แบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ^{๑๐๔} โดยพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (charismatic leadership or idealized influence) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาท และลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นแบบตัวอย่างที่ดี (role models) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) มีพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิดพยายามริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม และสร้างความท้าทาย โดยที่พฤติกรรมของผู้นำจะพยายามตั้งคำถามที่ทวนกระแสต่อความเชื่อ ค่านิยมแบบเก่าของผู้ตาม และทดลองนำปัญหาเก่าที่เคยเกิดขึ้นไปใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้ตาม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจ และปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันตามความต้องการ และความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน

๑. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

J. M. Burns ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการ และให้ได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และหาทางที่จะพัฒนาผู้ตามจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพื่อการเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม^{๑๐๕}

G. Yukl ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของการสร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายองค์กร และการเสริมสร้างอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๐๖}

^{๑๐๔} Bass, B. M., and Avolio, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**, Thousand Oaks, C.A.: Sage, 1994, pp. 71-73. อ้างใน พระมหาสมัย ภาสโก (ดร.), สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ (ดร.), **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**, (มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, ๒๕๕๗), หน้า ๑๘.

^{๑๐๕} J. M. Burns, **Leadership**, (New York: Harper and Row, 1978), pp 20.

^{๑๐๖} G. Yukl, **Leadership in organizations**, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998), p 20.

A. M. Baker ให้ความหมายว่า^{๑๐๗} ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหรือคิดค้นสิ่งใหม่ๆ การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการใช้อำนาจร่วมกับผู้อื่น โดยผู้นำเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และของผู้ตามแต่ละคน สามารถพัฒนาองค์กร และผู้ตามให้ก้าวหน้า

Thomas J. Sergiovanni กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ผลิตจินตทัศน์ ค่านิยมที่กว้างขวาง ซึ่งประกอบด้วยความยุติธรรม ความเป็นเลิศ ประชาธิปไตย และการเท่าเทียม และทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศได้^{๑๐๘}

สุดารัตน์ เหลาฉลาด ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความสำคัญที่สามารถทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินความคาดหวัง และยังทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแนวคิดจากการทำเพื่อตนเองเป็นการทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และสังคม^{๑๐๙}

Bennis, and Nanus กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่ปรับรูป และยกระดับแรงจูงใจ และเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ^{๑๑๐}

Fred C. Lunenburg, and Allan C กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำความมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้^{๑๑๑}

N. M. Tichy and M. A. DeVanna ให้ความหมายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่กล้าเผชิญความจริงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ให้ความเชื่อถือในศักยภาพของสมาชิก กระตุ้นให้สมาชิกเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถเผชิญกับสถานการณ์วิกฤตหรือปัญหาที่มีความซับซ้อนสามารถคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดเป้าหมายหรือภาพในอนาคตขององค์กร^{๑๑๒}

รัตติกรณ์ จงวิศาล ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น

^{๑๐๗} A. M. Baker, *Transformational nursing leadership: A vision for the future*, (New York: National league for nursing press, 1992), pp. 86.

^{๑๐๘} Thomas J. Sergiovanni, *the Principalsip: A Reflective Practice Perspective*, 4th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 2001), pp. 224.

^{๑๐๙} สุดารัตน์ เหลาฉลาด, “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย สภาพแวดล้อมในงานกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต*, (สาขาบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๓๙.

^{๑๑๐} Bennis, and Nanus cite in Taher A. Razik, and Austin D. Swanson, *Fundamental concepts of Leadership*, 2nd ed. (New Jersey: Mirrill Prentice Hall International, 2201), pp. 217.

^{๑๑๑} Fred C. Lunenburg, and Allan C. Ornstein, *Educational Administration: Concepts and Practice*, 3rd ed. (Australia: Wadsworth, 2000), pp. 150-151.

^{๑๑๒} N. M. Tichy and M. A. DeVanna, *The transformational leader*, (New York: John Wiley & Sons, 1986), p 19-32.

กว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในการกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจตนเอง ซึ่งนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม^{๑๑๓}

๒. ความสำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ มีจุดเด่นที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ วัฒนธรรมการทำงาน การมองเป้าหมายของการทำงาน และคุณธรรมจริยธรรมที่สูงขึ้น เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจศึกษามากตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา เนื่องจากเป็นภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนและองค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดดเด่น มีความผาสุก และสามารถยกระดับการปฏิบัติงาน และเอาชนะการแข่งขันได้ โดยเฉพาะในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับการศึกษาของ แบสส์ (Bass) ที่พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพันต่องาน ต่อองค์กร ผู้ตามจะเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยปัญญา เกิดความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย สามารถคล้อยให้เกิดความภักดี และเป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์ในการที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็นช่องทางในการนำไปสู่เป้าหมายนั้น^{๑๑๔} สอดคล้องกับการศึกษาของ นงพะงา ปั่นทองพันธุ์ ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ ภาวะผู้นำ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ หน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความ สามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ หน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก^{๑๑๕} จากคำว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะบ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการ และปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ ผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ ผู้ที่มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ (Innovation and creativity) มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน (Visionary leadership) และเน้นการเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง

^{๑๑๓} รัตติกรณ์ จงวิศาล, “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”, วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๓), หน้า ๕-๖.

^{๑๑๔} B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, (New York: The Free Press, 1985), pp 83-85.

^{๑๑๕} นงพะงา ปั่นทองพันธุ์, “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ ภาวะผู้นำ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ หน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), บทคัดย่อ.

(Change agent) ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ที่สำคัญผู้นำยุคใหม่ต้องรู้จักจูงใจพนักงานให้ทุ่มเทในการทำงาน (Inspirational motivation) ใส่ในพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพให้สูงขึ้น ซึ่งจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีความมั่นใจต่อผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย และมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ผลก็คือเกิดความเปลี่ยนแปลงขององค์การในทางที่ดีขึ้น

๓. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์น (Burns)

J. M. Burns เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดยเริ่มต้นพัฒนาแนวคิดในผลงานวิจัยเรื่อง ผู้นำทางการเมือง เบิร์นอธิบายว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำ และผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรม และแรงจูงใจของกัน และกันให้สูงขึ้น” ผู้นำจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์ และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยา หรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่นี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพวกเรา” ตามแนวคิดของเบิร์น บุคคลใดก็ได้ในองค์การจะอยู่ในตำแหน่งหรือในองค์การแบบใดก็ตาม สามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ และทั้งสามสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปได้^{๑๑๖} ระยะเวลา เบิร์น (Burns) เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนจะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และแต่ละองค์การมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์น จึงแสดงวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวัง ได้แก่ ทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) นั่นคือผู้นำ และผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกัน และกันเพื่อยกระดับขวัญ และแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น โดยเบิร์น เชื่อว่าความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายหับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทฤษฎีเบิร์นได้สรุปลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ ได้แก่

๑) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ลักษณะของผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกัน และกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมา กลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ผู้นำใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และแลกเปลี่ยนความสำเร็จในงาน ผู้นำลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป

^{๑๑๖} J. M. Burns, *Leadership*, (New York: Harper & Row, 1978), pp. 20-22.

๒) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ลักษณะของผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำกับผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกัน และกัน เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้น และยกย่องซึ่งกัน และกัน จนสามารถเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อๆ กันไป เรียกว่า Domino effect โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะพัฒนาเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำลักษณะนี้จะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามสูงขึ้นตามลำดับของมาสโลว์ (Maslow's needs hierarchy theory) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม

๓) ผู้นำจริยธรรม (Moral leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม โดยจะสามารถเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมทั้งผู้นำ และผู้ตาม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย ผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และยึดจริยธรรมสูงสุด ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

๔. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์ (Bass)

B. M. Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่ขยายจากแนวคิดของเบียร์น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีของแบสส์แบ่งออกเป็น ๒ แบบใหญ่ๆ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) กับพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)^{๑๑๗} ๑) พฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ระยะแรกของทฤษฎีแบสส์ได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลเพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม และ (๒) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด ๒) พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) แบสส์ขยายแนวคิดของเบียร์น โดยมุ่งเน้นผลกระทบของผู้นำต่อผู้ตามด้วยการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้อธิบายโมทีฟของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น ว่าเป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส และจงรักภักดีต่อผู้นำมีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ ดังนั้นแบสส์จึงมีความเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือคำเดียวกับบารมี (Charisma) ที่สามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานที่เกิดประสิทธิภาพมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้นำจะทำการจูงใจผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้ (๑) ทำให้ผู้ตามนึกถึงความต้องการ ตระหนักในความสำคัญ และคุณค่าของผลงานที่เกิดขึ้น (๒) โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม องค์การ และหมู่คณะมากกว่าประโยชน์ตนเอง และ (๓) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher order needs) ตามความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ได้แก่

^{๑๑๗} B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, (New York: The Free Press, 1985), pp. 20-22.

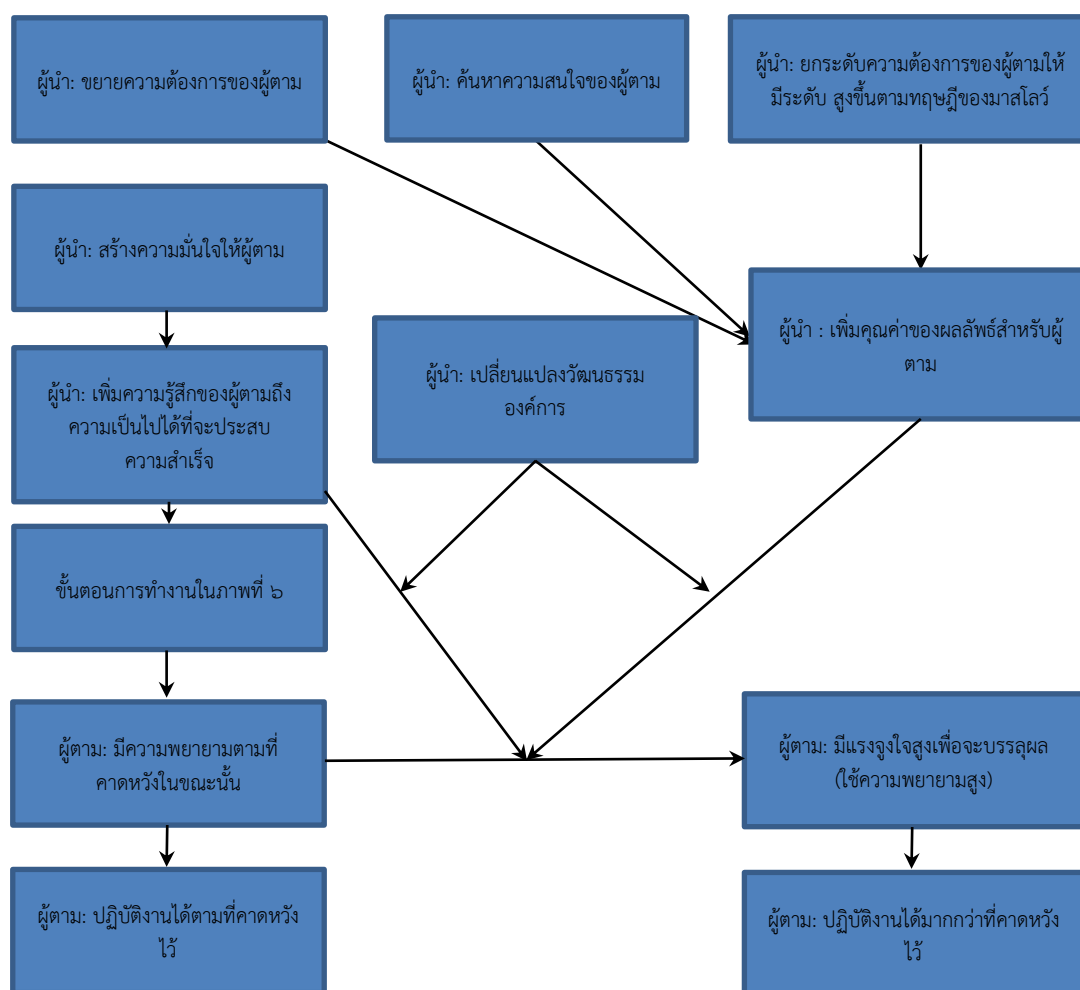
ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความภาคภูมิใจในตนเอง และการประสบความสำเร็จในชีวิตของตนเอง^{๑๑๘}

เบสส์ เชื่อว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมแรงจูงใจ และผลงานของผู้ตามได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น สอดคล้องกับการศึกษาของ สุลัดดา พงศ์รัตนมาน ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง^{๑๑๙} และเฟลตัน (Felton) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา^{๑๒๐}

^{๑๑๘} H. A. Maslow, **Motivation and personality**, 2nd ed. (New York: Harper & Row Publishing, 1970), pp. 78-79.

^{๑๑๙} สุลัดดา พงศ์รัตนมาน, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

^{๑๒๐} S. L. Felton, **Transactional and Transformational Leadership and teacher job satisfaction**, (Doctoral dissertation, Department of Philosophy science, The University of Mississippi, 1995), pp. 95.



ภาพที่ ๒.๙ กระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ที่มา: B. M. Bass. Leadership and performance beyond expectations.

(New York: The Free Press, 1985), pp. 31.

นอกจากนี้ แบลส์มีมุมมองความแตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) กับภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic leadership) ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเด่นที่ต่างไปจากภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา^{๑๒๑} นั่นคือ ความเสน่ห์หา (Charisma) เป็นเพียงองค์ประกอบที่จำเป็นหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ ที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ เพราะถึงแม้ว่าผู้ตามจะชื่นชมศรัทธา ลอกเลียนแบบพฤติกรรม และบุคลิกภาพของผู้นำโดยเสน่ห์หาแล้วก็ตาม แต่ยังไม่เกินแรงจูงใจสูงพอที่จะเปลี่ยนความติดยึดจากผลประโยชน์ตนเองไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมได้ สำหรับสิ่งที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนกับภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา คือ การมีอิสระต่อผู้ตามด้วย

^{๑๒๑}

B. M. Bass, "Two Decades of Research and development in Transformation Leadership," European Journal of World and Organization Psychology 8, 1, (January, 1999), p. 11.

การปลูกเร้าด้านอารมณ์ และทำให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำต่อผู้ตาม จุดเด่นของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบ การตัดสินใจ (Empower) ให้แก่ผู้ตามในขณะที่ผู้นำโดยเสนหาใช้วิธีการทำให้ผู้ตามอ่อนแอ โดยการสอนให้พึ่งพา และถูกหล่อหลอมซึมซับให้จงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่ายึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์การ แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนผู้ตามให้ตระหนัก และเห็นคุณค่า และความสำคัญในผลลัพธ์ของงานหรือยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจตนเอง (Self-interest) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ บุญมี ก่อบุญ ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต ๓ พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต ๓ อยู่ในระดับมาก^{๑๒๒} และการศึกษาของ อัญชลี มากบุญส่ง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานกลุ่มการพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกลุ่มการพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลในทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวก^{๑๒๓} และสุภาพร รอดถนอม ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์กรตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับกับประสิทธิผลองค์กร^{๑๒๔} รวมถึง โลฟ, เคริท และ ลีวาสุบราแมนเนียม (Loew, Kroeck and Sivasubramaniam) ที่ศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์เครื่องมือวัดภาวะผู้นำทั้งหมด ๓๓ เครื่องมือ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์กร ผลจากอิทธิพลดังกล่าวทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่น และเคารพในตัวผู้นำ^{๑๒๕} และแบสส์ ที่แสดงทัศนะว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

^{๑๒๒} บุญมี ก่อบุญ, “ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต ๓”, *วิทยานพนธ์ ค.ม.*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๔๘), บทคัดย่อ.

^{๑๒๓} อัญชลี มากบุญส่ง, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”, *วิทยานพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต*, (สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), บทคัดย่อ.

^{๑๒๔} สุภาพร รอดถนอม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยกับประสิทธิผลองค์กรตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”, *วิทยานพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต*, (สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), บทคัดย่อ.

^{๑๒๕} K. B. Lowe, K. G. Kroeck, and N. Sivasubramaniam, “Effective for correlates of Transformational and Transactional Leadership: A meta Analysis review,” *Leadership Quarterly* 7, 3 (1996): p. 385 – 425.

ได้ทั่วไปในองค์กร ไม่ว่าแบบใด และไม่ว่าระดับตำแหน่งใด ในทางตรงกันข้าม ผู้นำโดยเสน่หาเป็นสิ่งที่หายาก พบได้มากในภาวะที่องค์กรมีปัญหาลำบากที่เป็นทางการไม่สามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะ ที่บ่อนทำลายต่อประเพณี ความเชื่อ และค่านิยมดั้งเดิมของส่วนรวม บุคคลส่วนใหญ่จะออกมาถามหาผู้นำโดยเสน่หาเพื่อช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ความเสน่หาเป็นสิ่งที่มีความสองขั้วที่อยู่สุดทั้งสองข้าง คือผู้นำโดยเสน่หาจะมีทั้งกลุ่มคนที่รักมาก และกลุ่มคนที่เกลียดชังมาก และเป็นเหตุผลที่ผู้นำโดยเสน่หาจึงมักถูกลอบปลงชีวิต ซึ่งจะเกิดขึ้นกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก

องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ แบลส์ ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ ได้แก่^{๑๒๖}

๑) การมีบารมีหรือมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Charisma) คือ การมีบารมีเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบ และผูกพันต่อผู้นำ หากผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าผู้นำมีความสามารถ และประสบความสำเร็จก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำมากขึ้น ดังนั้น พฤติกรรมการสร้างบารมีของผู้นำสามารถส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ตาม และทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรดีขึ้น^{๑๒๗} สอดคล้องกับการศึกษาของ เฮาส์ (House) ที่พบว่า ยิ่งผู้ตามมีความชื่นชมในตัวผู้นำมากเท่าใด ก็ยิ่งเลียนแบบผู้นำมากเท่านั้น และในการเลียนแบบผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของผู้นำด้วย^{๑๒๘}

๒) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดีจนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง โดยการทำให้ผู้ร่วมงานตื่นตัว และเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหารวมทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งเป็นการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดมโนทัศน์เข้าใจ และใช้ดุลยพินิจในการมองเห็นธรรมชาติของปัญหา และแนวทางการแก้ไข

๓) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจ และการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม ช่วยเหลือให้ผู้ตามพัฒนาระดับความต้องการให้สูงขึ้น ให้ความใส่ใจ ความสำเร็จ และให้โอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ส่งเสริมความมั่นใจแก่ผู้ตาม เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้นำ และสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

^{๑๒๖} B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, (New York: The Free Press, 1985), p.43.

^{๑๒๗} A. T. Marrine, *Transformational Leadership in Nursing*, (St. Louis: Mosby, 1993), p. 114.

^{๑๒๘} G. Yukl, *Leadership in organization*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 206.

๕. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบนนิส และนานุส (Bennis and Nanus)

W. Benis, and B. Nanus ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เวลาในการศึกษามากกว่า ๕ ปี กับผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาล และเอกชน ๙๐ ราย พบว่าผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน ๓ ประเด็น

๑) การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือผู้สร้างช่องทางให้เกิดการใช้พลังกลุ่มของสมาชิกในองค์กร เพื่อการไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน เบนนิสและนานุส พบว่า ผู้นำทุกคนล้วนมีวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตขององค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่ในระดับน่าพอใจ ส่วนใหญ่เขียนชัดเจนในลักษณะพันธกิจขององค์กร ผู้นำเหล่านี้สามารถสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ตามของตนได้ในระดับสูง เช่น เรื่องค่านิยมเกี่ยวกับเสรีภาพ ความอิสระ ความยุติธรรม และมุ่งความสำเร็จในตนเอง การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการใช้วิสัยทัศน์เพื่อดึงดูดใจผู้ตามมีความสำคัญ เพราะวิสัยทัศน์ทำหน้าที่ประการแรก ช่วยสร้างแรงดลใจของผู้ตาม เนื่องจากวิสัยทัศน์สามารถทำให้งานที่ทำความหมายยิ่งขึ้น และเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ ประการที่สอง วิสัยทัศน์ช่วยให้การตัดสินใจ การริเริ่มสิ่งใหม่ และการมีอิสระในการคิดของผู้ตามทุกระดับสามารถทำได้ง่ายขึ้น เนื่องจากทุกคนรู้เป้าหมาย และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ทำให้รู้ว่าสิ่งใดผิดหรือถูก สอดคล้องหรือขัดแย้งได้ชัดเจน นอกจากนี้ เบนนิส และนานุส ได้อธิบายการเกิดวิสัยทัศน์ของผู้นำจากผลการวิจัยว่า ความจริงมีผู้นำน้อยมากที่เป็นบุคคลแรกในการสร้างจินตนาการให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรขึ้น แต่เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่มีเครือข่ายการติดต่อกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมากที่สุด จึงมีโอกาสรับรู้ และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้นเกี่ยวกับความคาดหวังต่อองค์กรที่มากความคิดเห็น ดังนั้นความคาดหวังเหล่านี้จึงถูกหล่อหลอม และสังเคราะห์เป็นวิสัยทัศน์ในที่สุด ผู้นำที่ชาญฉลาดจึงต้องทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นภาษาหรือสิ่งที่เข้าใจง่าย เห็นได้ชัดเจน มีความน่าสนใจมากพอที่จะดึงดูดความสนใจของผู้ตามให้เกิดความผูกพัน มีความน่าเชื่อถือในแง่ของความเป็นจริง ที่สามารถบรรลุได้ วิสัยทัศน์ที่จะมีประสิทธิผลได้ต้องเหมาะสมกับกาลเวลา สอดคล้องเหมาะสมกับองค์กร และเหมาะสมต่อบุคคลผู้ต้องปฏิบัติให้บรรลุผลอีกด้วย^{๑๒๙} นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า การใช้ดุลยพินิจ และความสามารถเชิงวิเคราะห์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการสังเคราะห์วิสัยทัศน์

๒) การพัฒนาความผูกพัน และความไว้วางใจ (Developing commitment and trust) เบนนิส และนานุส เห็นว่า เมื่อพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ที่สวงามขององค์กรแล้ว ขั้นที่สำคัญต่อไปคือ การทำให้วิสัยทัศน์ฝังรากลึกจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร นั่นคือ วิสัยทัศน์ควรถูกถ่ายทอดไปสู่บุคคลต่างๆ ภายในองค์กรด้วยวิธีการเชิญชวน และการดลใจ มิใช่การประกาศบังคับ และข่มขู่เพื่อให้ยอมรับหรือปฏิบัติตาม ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องรู้จักผสมผสานเทคนิควิธีการจูงใจด้วยการใช้วาจาที่ประทับใจ การอุปมาอุปมัย การใช้คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่างๆ เพื่อให้

^{๑๒๙} W. Benis, and B. Nanus, *Leader, Strategies for Taking Change* (New York: The Force Press, 1985), p. 25.

วิสัยทัศน์น่าสนใจ ต้องสื่อสารวิสัยทัศน์บ่อยๆ ในโอกาสต่างๆ และทั่วถึงทุกระดับขององค์การ ตั้งแต่ลักษณะที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม จนกระทั่งเป็นกิจกรรมรูปธรรมที่ปรากฏอยู่ในแผนงาน และนโยบายขององค์การ วิสัยทัศน์จะต้องถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานของผู้นำ จะต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และกระบวนการบริหารจัดการขององค์การให้สอดคล้องเข้ากับค่านิยม และวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่ กระบวนการสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ควรเริ่มที่ทีมงานบริหารระดับสูงสุดขององค์การก่อน เพราะต้องมีส่วนร่วมในการปรับวัฒนธรรมใหม่ขององค์การให้มีวิสัยทัศน์รวมอยู่ด้วย ขั้นตอนนี้อธิบายเป็นงานบริหารที่เป็นความรับผิดชอบของผู้นำที่สำคัญมาก และมีอาจมอบหมายผู้อื่นได้ สอดคล้องกับ ฮอกเกตต์ (Hoggatt) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบ ๓ ประการ ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างวิสัยทัศน์ ได้รับความผูกพัน และการปรับปรุงด้วยตัวเองเชิงสถาบัน พบว่า การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารแต่ละคนจะได้รับรูปแบบของความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และผู้บริหารจะปรับปรุงองค์การหรือรักษาองค์การไว้^{๑๓๐} นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันต่อวิสัยทัศน์จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำโดยตรง เป็นไปได้ยากมากที่ผู้นำซึ่งผู้ตามขาดความไว้วางใจจะสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การได้สำเร็จ ความไว้วางใจนอกจากเกิดจากผู้ตามยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำแล้ว ยังมีสิ่งที่สำคัญกว่าคือ การแสดงออกที่คงเส้นคงวาของผู้นำ ทั้งคำพูด และการกระทำ ผู้นำที่เปลี่ยนจุดยืนของตนบ่อย และมีพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับค่านิยมขององค์การ จะทำลายความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำอย่างมาก เพราะความไม่คงเส้นคงวาเป็นตัวลดความชัดเจนของวิสัยทัศน์ลง และการขาดความเชื่อมั่นในผู้นำจะลดความตั้งใจที่มีต่อวิสัยทัศน์ของผู้ตามลงด้วย ดังนั้น การแสดงความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำด้วยการกระทำทางพฤติกรรมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย จะช่วยเสริมแรงแก่ผู้ตามให้แสดงพฤติกรรมทำนองเดียวกันกับผู้นำ

๓) การเสริมสร้างการเรียนรู้ภายในองค์การ (Facilitating organizational learning) จุดเด่นของเบนนิส และนาอันส คือ ความสำคัญของการเรียนรู้ของรายบุคคล และขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้วิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตน และรู้จักหาความรู้เพิ่มขึ้นจากประสบการณ์การทำงานทั้งที่สำเร็จ และล้มเหลว ผู้นำจะยอมรับในความจำเป็นที่ต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเหตุการณ์ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำบังคับตนเองให้สนใจในการตั้งสมมติฐานขึ้น เพื่อทดสอบความคิดของตนเองโดยการดูจากปฏิกิริยาของเพื่อนร่วมงาน และผู้เชี่ยวชาญภายนอก ผู้นำจะสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร และริเริ่มการศึกษากรณีพิเศษต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผู้นำจะใช้วิธีการปฏิบัติโดยการทดลองเพื่อทดสอบผลผลิต และกระบวนการใหม่ ตลอดจนริเริ่มประดิษฐ์สิ่งใหม่ขึ้น ผู้นำจะทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยถือว่าเป็นขั้นตอนปกติของการทำงานเพื่อใช้เป็นโอกาสของการเรียนรู้ และพัฒนาต่อไป นอกจากนี้ผู้นำยังสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นขององค์การในลักษณะดังกล่าวหรือ

๑๓๐

Dutch W. Hoggatt, *Transformational Leadership: An Investigation of Top-Performing Television Station Executives (Executives)* [Online]. UMI Proquest Digital Dissertation, 1990. 10 February 2009. Available from: <http://www.lib.umi.com/proquest/dissertations/fullcit/AAT>.

โดยวิธีอื่น เช่น สนับสนุนการจัดตั้งโครงการพัฒนาบุคลากรระยะ ๕ ปี โดยมีกองทุนสนับสนุนจากองค์กร^{๑๓๑}

๖. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ฟูลแลน (Fullan)

ฟูลแลน (Fullan) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษา ที่มีปัจจัยสำคัญหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบไปด้วย แรงผลักดันและแรงหนุน (pressure and support) มาช่วยในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องคือ ๑) ปัจจัยขับเคลื่อนพื้นฐาน (foundation drivers) ได้แก่ การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม (engaging people's moral purpose) การสร้างศักยภาพ (capacity building) และความเข้าใจกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (understanding the change process) ๒) ปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (enabling drivers) ได้แก่ การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ (developing cultures of learning) การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินผล (developing cultures of evaluation) การเน้นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (focusing on leadership for change)^{๑๓๒}

ผู้วิจัย สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงได้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถเสริมสร้างอำนาจ เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง สร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายองค์กร โดยจะเน้นที่ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของงานในบริบทการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และซับซ้อนของโลก โดยใช้ความมีบารมีหรือความเสน่ห์หา (Charismatic leadership) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) รวมทั้งการเป็นผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ และปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

๗. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrated Leadership Theories)

ในสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้านที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การบริหารไม่ว่าจะเป็นในภาครัฐ ภาคเอกชน บริษัท ห้างร้าน รวมทั้งการบริหารการศึกษา ผู้บริหารในฐานะผู้นำต่างมีภาระหน้าที่ๆ สำคัญที่ต้องบริหารจัดการให้องค์กรของตนเองดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ (Leadership) ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ และมีความพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายอย่าง เช่น ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ อดทน รวมทั้งมีคุณลักษณะที่เหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

^{๑๓๑} W. Benis, and B. Nanus, *Leader, Strategies for Taking Change* (New York: The Force Press, 1985), p. 59.

^{๑๓๒} Fullan, M. *Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, pp.5-6. อ้างใน พระมหาสมัย ผาสุโก, ดร., สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, ดร., *ภาวะผู้นำเชิงพุทธ*, หน้า ๑๘.

และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานหรือองค์การ^{๑๓๓} ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีความสำคัญ เพราะทำให้การบริหารงานภายในองค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยที่ผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ความสามัคคีในองค์การ ซึ่งการทำให้เกิดความร่วมมือแล้วผู้นำยังต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายในการนำไปประสบความสำเร็จ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังที่ DuBrin กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ (leader characteristics and traits) ในการใช้อำนาจในการนำ ใช้ความสามารถแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ ได้ผ่านไประบบอย่างราบรื่น และยังต้องมีรูปแบบ และพฤติกรรมผู้นำ (leader behavior and style) ที่กระตือรือร้น ต้องการเข้าร่วมปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมกับการสมาชิกในองค์การ ผู้นำยังต้องเรียนรู้สิ่งแวดล้อมขององค์การ และต้องมีทักษะทางสังคมที่หลากหลาย และมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ รูปแบบภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ ๑) มีความเด็ดเดี่ยว เป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ๒) มีความอ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ให้ความร่วมมือ อารมณ์ดี และมีความอบอุ่น ๓) มีการจัดการที่ดี มีความรับผิดชอบ รอบคอบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และเป็นที่พึ่งพาของบุคคลอื่นได้ ๔) มีความมั่นคงในอารมณ์ ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตนเอง และ ๕) มีความเฉลียวฉลาด มองโลกในแง่ดี และมีความคิดสร้างสรรค์^{๑๓๔}

การที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องผสมผสานการใช้แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait leadership theory) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral leadership theory) และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingency or situational leadership theory) สอดคล้องกับ Achua and Lussier ได้ให้ข้อเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมสมัยว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยการแสดงออกในการนำผู้อื่น ประกอบด้วย การใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้ตาม และสามารถพัฒนาหรือแก้ไขปัญหที่สลับซับซ้อนขององค์การได้ ทำให้การบริหารเป็นไปตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้องค์การมีการเจริญเติบโต และมั่นคงต่อไปในอนาคต^{๑๓๕} นอกจากนี้ Angalet ได้ศึกษากระบวนการทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำในยุคที่ 21 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นกระบวนการทัศน์ที่ช่วยให้ผู้นำมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีเป้าหมายผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน^{๑๓๖}

^{๑๓๓} Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly, J. H. **Organization: Behavior, Structure, Process.** Boston: McGraw-Hill, 1997, p. 272, อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙.

^{๑๓๔} DuBrin, A. J. **Principles of Leadership.** 6th ed. Canada: South-Western, Cengage Learning, 2010, p. 21-25. อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙.

^{๑๓๕} Achua, C. F., and Lussier, R. N., **Effective leadership.** 4th ed. Canada: South-Western, Cengage Learning, 2010, pp. 16-17. อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙.

^{๑๓๖} Angalet, G. W. **A new leadership paradigm for the twenty-first century.** Doctoral dissertation, University of Delaware, 2000, pp. 55-57. อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙.

จากการศึกษาทฤษฎีดังกล่าว จะเห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำมีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางโดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ (leader) เป็นบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัย ลักษณะหรือคุณค่าที่มากพอที่จะให้คนอื่นทำตาม ผู้ตาม (followers) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำสถานการณ์ (situation) ซึ่งเป็นเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมต่างๆที่เกิดขึ้น และการสื่อสาร (communication) เป็นการสื่อสารทางบวกแบบสองทาง (two-way communication) ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แต่สามารถสังเคราะห์ได้เป็น ๓ กระบวนทัศน์ ดังนี้^{๑๓๗}

๑) กระบวนทัศน์แบบแนวดิ่ง (hierarchical paradigm) มีแนวคิดให้ความสำคัญกับตัวผู้นำก่อนเป้าหมายองค์การ ประกอบด้วย แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (traits leadership) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า การที่บุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่แยกผู้นำออกจากคนอื่นๆ หรือผู้ตาม ซึ่งพบคุณลักษณะต่างๆ มากมายเช่น พบว่า ๕ คุณลักษณะที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตามคือ สติปัญญา การมีอำนาจ ความมั่นใจในตนเอง ความกระตือรือร้น และความรู้ที่เกี่ยวกับงาน แต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลระยะยาว

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคล และประสิทธิภาพ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral leadership) จากเหตุผลที่การศึกษาประสบกับความล้มเหลวในการชี้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำ จึงได้มีการศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ด้วยความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม หลังจากการศึกษาที่ ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Study) ก็ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่ความเชื่อที่ว่า มีแบบผู้นำที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ ต่อมาได้มีผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State Studies) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) ที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ๒ มิติ คือ มุ่งคน และมุ่งงานเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด และแบบผู้นำมุ่งคน มีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่ม และความพึงพอใจในงานของกลุ่มสูงกว่าแบบผู้นำมุ่งงานตามลำดับ ซึ่งผลของการศึกษานี้ได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบผู้นำ LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) จากการทดสอบหลายๆ ครั้งก็พบว่าความมีประสิทธิภาพของการใช้แบบผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ ต่อมา Blake & Mouton ได้เสนอการใช้ตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid) เพื่อแสดงแบบผู้นำที่ดีที่สุดว่าเป็นแบบที่ผสมกันของ ๒ มิติ พฤติกรรมของผู้นำคือ มุ่งคน และมุ่งงาน ทำให้ได้แบบผู้นำที่สำคัญ ๕ แบบ โดยที่แบบผู้นำแบบ ๙,๙ ที่เน้นทีมเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามแบบผู้นำแบบนี้ก็ไม่มีหลักฐานยืนยันว่าจะเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ เช่น แบบ ๑,๑ อาจจะเหมาะสมกับผู้ตามที่รู้งานดี และไม่จำเป็นต้องรอรับคำสั่งจากผู้นำ^{๑๓๘} คนงานอาจจะสนุกกับงาน และเพื่อนร่วมงานมากกว่า ทำให้คนเริ่มต้นมาสนใจ

^{๑๓๗} เรื่องเดียวกัน หน้า ๒๐.

^{๑๓๘} Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1986). *Executive Achievement: Making it at the Top*. Singapore: McGraw-Hill, 1986, p. 421. อ้างใน พระมหาสมัย ภาสโก, ดร., สมฤทธิ์ กางเพ็ง, ดร., *ภาวะผู้นำเชิงพุทธ*, หน้า ๒๐.

ศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ เพราะเห็นว่าสถานการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญ และแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) การศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (The Contingency Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุด Fiedler เสนอว่าความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน ๓ ประการ คือ ๑) แบบผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำ ซึ่งใช้เครื่องมือ LPC (Least Preferred Co-worker Scale) แยกผู้นำออกเป็นแบบมุ่งคนหรือแบบมุ่งงาน ๒) สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ๓) ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำ กับการควบคุมสถานการณ์ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาระงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด ซึ่งแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler นี้ สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือก และฝึกอบรมผู้นำให้เหมาะสมกับองค์กร โดยไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบใดก็มีประสิทธิผลได้หากแบบผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์^{๑๓๙} ผลของแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุดแบบเดียว หรือไม่มีแบบผู้นำใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ นอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยทั่วไปยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกำหนดภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐานการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม และคำนึงถึงเป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และ Bass & Avolio ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นใหม่คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) จึงทำให้แบบผู้นำตามสถานการณ์ลดความสำคัญลงไป นักวิชาการส่วนใหญ่จึงหันมาสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกันอย่างกว้างขวางแทนที่ภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ที่ผ่านมา^{๑๔๐}

๒) กระบวนทัศน์แบบเปลี่ยนสภาพ (transformational paradigm) ซึ่งเป็นแนวคิดร่วมสมัยจะเน้นที่เป้าหมายองค์กรเป็นอันดับแรกให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) จุดเริ่มต้นของแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาจากการนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำ ๒ แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งเป็นผลงานริเริ่มของ Downton, James Burns และ Bernard Bass แบบภาวะผู้นำดังกล่าวมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) และต่อเนื่องกัน โดยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ในประสบการณ์

^{๑๓๙} Fiedler, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967, p. 37. อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑.

^{๑๔๐} Bass, B. M., and Avolio, B. J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, C.A.: Sage, 1994, p. 122. อ้างใน เรื่องเดียวกัน หน้า ๒๑.

ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน^{๑๔๑} อย่างไรก็ตาม แบส วินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่ม และปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า และเป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ของภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนสภาพกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (empowering) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสลับซับซ้อนในปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำ และเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน และองค์กร เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม^{๑๔๒} แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถูกปรับเปลี่ยนโดยเบสอีกครึ่งหนึ่งโดยใช้ชื่อว่า ภาวะผู้นำแบบต่อเนื่องเต็มรูปแบบ (full range leadership continuum model) ซึ่งกำหนดให้ภาวะผู้นำมี ๓ รูปแบบคงเดิม แต่กำหนดให้มี ๙ องค์ประกอบ ได้แก่ รูปแบบแรก ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez-faire leadership) ซึ่งไม่มีการจัดการใดๆ (non-transactional or passive) รูปแบบที่สอง เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ประกอบด้วยผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward leadership) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management-by-exception) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management-by-exception) รูปแบบที่สาม คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มีองค์ประกอบคือ การใช้อิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ (idealized influence attributed or charisma) การใช้อิทธิพลจากพฤติกรรมผู้นำ (idealized influence behavior or charismatic) การตลใจ (inspirational motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) และการมุ่งความสัมพันธรัยคน (individualized consideration)

๓) กระบวนทัศน์แบบเอื้ออำนวย (facilitative paradigm) เป็นแนวคิดใหม่ที่เน้นให้ความสำคัญกับตัวผู้ตามเป็นอันดับแรก เป็นภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยหรือสนับสนุน (facilitative leadership) มองภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของอิทธิพล (influence process) ที่ผู้นำใช้ปฏิสัมพันธ์ทางบวกเพื่อจูงใจหรือโน้มน้าวใจ (persuasion) ผู้อื่นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร และระดับสังคม โดยวิธีการผสมผสานแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแต่ละกลุ่มที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาขององค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน มีความเชื่อว่าผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีการผสมผสานภาวะผู้นำโดยการแสดงออกในการนำผู้อื่น ประกอบด้วยการใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้ตาม และสามารถพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนขององค์กรได้ทำให้การบริหารเป็นไปตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ตั้ง

^{๑๔๑} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ม.ป.ป.), หน้า ๕๗.

^{๑๔๒} Bass, B. M. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 1990, 8, 133. อ้างใน พระมหาสมัย ผาสุโก, ดร., สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, ดร., **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**, หน้า ๒๑.

ไว้ ทำให้องค์การมีการเจริญเติบโต และมั่นคงต่อไปในอนาคต สอดคล้องกับ Angalet ได้ศึกษา กระบวนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำในยุคที่ 21 พบว่า การบูรณาการหรือผสมผสานทฤษฎีเป็นกระบวนทัศน์ที่ช่วยทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีเป้าหมายผสมผสานทฤษฎี ภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเด็นจึงสอดคล้องกับสภาพ และ ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน^{๑๔๓}

กล่าวโดยสรุป ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้หน่วยงานหรือ องค์กรต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เกิดการแข่งขันกันตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นองค์กรด้านธุรกิจ ด้านรัฐ กิจ ด้านการศึกษา หรือด้านอื่นๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีศักยภาพในการแข่งขันสูง มี ความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และรวดเร็ว ซึ่งจากการวิเคราะห์ถึง ประสิทธิภาพขององค์กรในระดับบุคคลก็จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติงานที่ดีมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าปราศจากซึ่งการปฏิบัติงานในระดับดีกว่าปกติในทุกๆ ระดับขององค์กรแล้วการบรรลุถึง เป้าหมายขององค์กร และความสำเร็จย่อมเป็นไปได้ยากหรือเป็นไปไม่ได้เลย และการที่องค์กรต้อง ปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีการเชื่อมโยงกัน สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กรโดยในที่สุดแล้วก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายด้วย เช่นกัน การทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายดังกล่าวนี้ ผู้ที่มีบทบาทในการพัฒนาผลการ ปฏิบัติงานมากที่สุดก็คือ ผู้นำ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากผู้นำมี ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนงานสรรหา และพัฒนาบุคลากร ดูแลให้ บุคลากรปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในปัจจุบัน นักวิชาการได้ระบุคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีภาวะความ เป็นผู้นำเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการบูรณาการแนวคิดทฤษฎี มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างไม่รู้จักจบ จริ่งจจจริงจังกับสถานการณ์ และการ ตัดสินใจ การสร้างเครือข่ายเชื่อมต่อหรือต่อยอดแนวคิด ตลอดจนการสื่อสารที่เหมาะสม

อย่างไรก็ดี ปัจจุบันแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมาก จากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็น การให้ความร่วมมือการเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุประสงค์ของการกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบต่อศีลธรรม หรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตาม มากน้อยเพียงใด ภาวะผู้นำแบบบริการสามารถตอบคำถามนี้ได้ เนื่องจากมีแนวคิดพื้นฐานที่เกิดจาก ใจภายในสู่ภายนอก (inside-out) เป็นจุดเริ่มต้นของการนำไปสู่ความสำเร็จ แต่มีเพียงไม่กี่คนที่

^{๑๔๓} Angalet, G. W. A new leadership paradigm for the twenty-first century. Doctoral dissertation, University of Delaware, 2000, pp, 55-57. อ้างใน พระมหาสมัย ผาสู่โก, ดร., สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, ดร., ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๒๑.

เรียนรู้วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้มีจิตใจของคนรับใช้หรือมีหลักการสำคัญโดยให้บริการผู้อื่นก่อน ซึ่งการที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน และรุนแรงในปัจจุบันสิ่งหนึ่งที่ใช้ได้ผลเสมอ คือ การดำเนินชีวิตตามหลักการอยู่ร่วมกันอย่างเอื้อประโยชน์ต่อกันแบบชนะทุกฝ่าย (win-win) เพราะหลักการนี้เป็นสากลเป็นสิ่งที่เป็นอย่างจริงโดยไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลา หรือสถานการณ์ที่ใดๆ อยู่เหนือวัฒนธรรมมีอยู่ในทุกศาสนาหรือปรัชญาหลักๆ ของโลก ดังนั้น แม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และรุนแรงเพียงใด แต่หากบุคคลหรือองค์การดำเนินไปบนพื้นฐานของ หลักการนี้แล้ว ก็จะสามารถเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวงได้ อีกทั้งสามารถนำพาตนหรือองค์การ ให้มุ่งสูงความมีประสิทธิผล และความยิ่งใหญ่ได้

ผู้วิจัยสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นกระบวนการ ทักษะที่ช่วยทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยมีการผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยใช้แนวคิด ภาวะผู้นำต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ภาวะผู้นำคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ เป็นต้น ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมาบูรณาการเพื่อให้เกิดการพัฒนา หรือแก้ไขปัญหขององค์การ ในแต่ละประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้การบริหารเป็นไปตาม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเพื่อองค์การมีการเจริญเติบโต และมั่นคงต่อไป

๒.๒.๔ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การศึกษาให้ละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ และแนวคิดของนักวิชาการพบว่า^{๑๔๔} ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบ การบริหารการศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐ และเอกชน และบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเมื่อเข้ามาดำรงตำแหน่ง

ก. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา มี ดังนี้^{๑๔๕}

๑. บทบาทการจัดการงานวิชาการ ได้แก่ งานหลักสูตร งานการสอน งานประเมินผล การเรียนการสอน และงานนิเทศการศึกษา

๒. บทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ การจัดสายงานการจัดบุคลากรเข้า สายงาน การจัดการทรัพยากร และเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน การจัดอบรมเพิ่มพูน ความรู้บุคลากร การวางแผนดำเนินงาน การจัดประเมินผลการทำงาน

๓. บทบาทหน้าที่ในการประสานงาน การประสานงานของผู้บริหารมีเหตุผลที่สำคัญ คือการให้งานต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานย่อยที่อยู่ในโรงเรียน ได้ดำเนินการไปอย่าง สอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุตามที่กำหนดไว้

^{๑๔๔} กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๓, (กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ), ๒๕๕๖), หน้า ๑๐๑.

^{๑๔๕} บิรชา คัมภีร์ปกรณ, การพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๑๘, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๙), หน้า ๒๗๙.

ความสามารถในการบริหารจัดการ ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ พิจารณาจาก

๑. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารที่ได้มาตรฐาน ดังนี้

(๑) ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

(๒) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

(๓) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ ความร่วมมือกับชุมชนใน การพัฒนาการศึกษา และมีบทบาทในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning community)

(๔) ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน

(๕) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูมีทักษะ และมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

(๖) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียน และท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

(๗) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอน ที่สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น

(๘) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

๒. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการ (instructional leadership)

๓. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) แก่บุคลากรในโรงเรียน และผู้เรียน

๔. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้

๕. ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพในการพึ่งตนเอง สามารถบริหารจัดการทรัพยากร ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๖. ผู้บริหารสถานศึกษามีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี ตลอดจนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ไว้ว่าการที่ผู้นำอย่างไร นั้นเป็นผลก่อให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) แบบภาวะผู้นำที่พบบ่อยๆ ในการวิจัย และแนวปฏิบัติมี ดังนี้^{๑๔๖}

๑. ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian or Auto-cratic styles) ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้อำนาจเพื่อให้เกิดความกลัว ลักษณะเด่นของ ภาวะผู้นำแบบนี่คือการใช้อำนาจ การรวบอำนาจ และการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติ

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบมีส่วนร่วม (Democratic or Participative style) ผู้นำแบบนี้จะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน กิจกรรม ของกลุ่ม และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๓. ผู้นำแบบยึดผลผลิตเป็นเกณฑ์ (Production-centered style) ผู้นำแบบนี้เน้น การกิจที่จะต้องปฏิบัติ และเทคนิคในการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจ ที่จะต้องปฏิบัติ กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

๔. ผู้นำแบบยึดลูกน้องเป็นเกณฑ์ (Employee-centered style) ผู้นำแบบนี้เน้น ความ พื่อใจของลูกน้องเป็นประการสำคัญ ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามวิธีการที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะทำ ผู้นำกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วให้เสรีภาพกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

๕. ผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive style) ผู้นำแบบนี้แสวงหาการสนับสนุนทาง จิตวิทยา จากผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ตามตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเข้าใจซึ่งกัน และกัน และการสนับสนุนซึ่งกัน และกัน

๖. ผู้นำแบบทำตามหน้าที่ (Functional or instrumental style) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ ที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญ หน้าที่เหล่านี้ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น บุคคลจะเป็นผู้นำก็ต่อเมื่อปฏิบัติหน้าที่ได้ผลเป็น อย่างดี

๗. ภาวะผู้นำที่ยึดความเป็นจริง (Reality-centered leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงของสถานการณ์ ดังนั้นแบบของภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความ ถูกต้องในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้นำจะปรับแบบของภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์

นอกจากนี้แล้ว เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ยังได้กล่าวถึง ความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับ ความสำเร็จของงานไว้ว่า ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่างแต่องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งคือผู้นำ ผู้นำ เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน และชี้แนวทางเพื่อความสำเร็จของงานผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานหลายประการ

๑. การยอมรับ (Acceptance) ผู้นำที่ดีนั้นผู้ตามจะยอมรับทั้งในตัวผู้นำ และการ เป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ นั่นคือผู้ตามยอมรับทั้งเป้าหมาย และวิธีการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การ ยอมรับจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน

^{๑๔๖} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, หน้า ๗๙-๘๐.

๒. ความพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) การที่บุคคลทำงานตามเป้าหมาย และวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ตนเองยอมรับยอมทำงานด้วยความสบายใจมีความพอใจในการทำงาน การที่บุคคลมีความรู้ ความสามารถ และมีความพอใจในการทำงานยอมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการทำงานที่มีประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

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

๔. แรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำที่ดีนั้นนอกจากจะกระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตามแล้วยังยกระดับของแรงจูงใจให้สูงขึ้น เช่น ยกระดับของแรงจูงใจที่ทำงานเพื่อตนเองไปสู่ระดับของการทำงานเพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์การ การที่สมาชิกขององค์การมีแรงจูงใจมากขึ้น และมีระดับ ของแรงจูงใจสูงขึ้น ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานในที่สุด

๕. การเป็นแหล่งวิทยาการ (Resource person) ผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ ความรอบรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะ โดยธรรมชาติแล้วการทำงานย่อมมีปัญหา และอุปสรรค ระดับของอุปสรรค และปัญหาย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของภารกิจ เมื่อผู้นำสามารถเป็นแหล่ง วิทยาการได้เป็นอย่างดีย่อมสามารถช่วยแก้หรือลดปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานการทำงานที่ ปราศจากปัญหา และอุปสรรคย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานจากอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อความสำเร็จ ของงานดังกล่าวมาแล้ว

ปกติผู้บริหารมีแนวทางในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ จึงขอ นำเสนอกระบวนการบริหารโรงเรียนที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาได้เสนอแนะไว้ ดังต่อไปนี้^{๑๔๗}

๑. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ เป็นขั้นตอนขั้นพื้นฐานก่อนที่จะมีการวางแผนงานบริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหารจะได้ข้อมูลที่แสดงถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่จริงใน ปัจจุบันของโรงเรียน สภาพการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นถึงปัญหาสำคัญของระบบงาน การปฏิบัติงาน แสดงถึงความพร้อม ความสามารถของโรงเรียนเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และความคาดหวัง นั่นคือ แสดงความต้องการในอนาคตนั่นเอง

๒. การวางแผน คือ การคิด และกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ เป็นการตัดสินใจไว้ ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำไมจึงทำ ทำอย่างไร จะให้ใครทำ จะทำที่ไหน และทำเมื่อไหร่

๓. การดำเนินงานตามแผน เป็นขั้นตอนที่ประกอบด้วย การควบคุมกำกับติดตาม และ นิเทศงาน

๔. การประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหาร การประเมินผลช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด แสดงข้อบกพร่องของการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

^{๑๔๗} มานะ ทองรักษ์, การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธารอักษร, ม.ป.ป.), หน้า ๔๔ – ๔๖.

สถิติ กองคำ ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Likert (Rensis Likert's styles of leadership) ไว้ว่า Likert ศึกษาวิจัยแบบของความเป็นผู้นำ ๔ ประการ ดังต่อไปนี้คือ^{๑๔๘}

๑. ผู้นำแบบเผด็จการหาผลประโยชน์ (Expletive authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ เผด็จการ เขาจะตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ เองโดยไม่ขอความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน และเขาสนใจด้วยการข่มขู่ และการลงโทษ

๒. ผู้นำเผด็จการแบบเมตตาการุณา (Benevolent authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีวิธีการปลุกฝังทางจิตใจ คล้ายๆ พ่อปกครองลูก ในการเป็นผู้นำเขาจะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างดี และดูแลความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับการตอบสนองในขอบเขตของระบบ และธรรมเนียม ประเพณีบางครั้งเขาจะขอคำแนะนำจากผู้ปฏิบัติงาน แต่ยังคงตัดสินใจเรื่องที่สำคัญด้วยตนเอง เขาใช้ทั้งการข่มขู่ และการให้รางวัลในการจูงใจ

๓. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative group) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก มอบหมายงานอย่างกว้างขวาง ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็น และอาศัยการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษในการจูงใจ

๔. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative group) ผู้นำประเภทนี้จะขอให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างตั้งใจจริง เขามอบอำนาจหน้าที่ให้อย่างอิสระ และใช้การให้รางวัลไม่ใช่การลงโทษในการจูงใจ

ผลการศึกษาวิจัยของ Likert พบว่าผู้นำแบบให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจะช่วยให้งานของผู้นำบรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพมากกว่าความเป็นผู้นำเผด็จการแบบเมตตาการุณา และแบบปรึกษาหารือ ส่วนความเป็นผู้นำเผด็จการแบบหาผลประโยชน์จะให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด และจากการวิเคราะห์ผู้นำ ส่วนใหญ่จะเป็นแบบเผด็จการ คือ อยู่กึ่งกลางระหว่างเผด็จการแบบหาผลประโยชน์กับเผด็จการแบบเมตตาการุณา และแบบให้มีส่วนร่วม การบริหารที่มีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการมักตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ออกคำสั่งที่เขาคาดหวังว่าจะต้องได้รับการเชื่อฟังตามที่ออกคำสั่งไป และกำหนดนโยบายทุกเรื่องระบุนิติการปฏิบัติที่เขาต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตาม ผู้นำแบบเผด็จการจะครอบงำไม่ผ่อนปรนไม่สนใจว่ากลุ่มจะชอบหรือไม่ แผนงานในกระบวนการดำเนินงานจะยึดถือตนเองเป็นหลัก Napoleon คือตัวอย่างหนึ่งของผู้นำแบบเผด็จการในสมัยเดิมเขาเรียกร้องความพอใจของเขาจากผู้ปฏิบัติงาน ดุดานายพลพยายามตัดสินใจเรื่องที่สำคัญทุกเรื่องด้วยตนเองเรียกร้องการเชื่อฟังที่สมบูรณ์แบบหมิ่นประมาท และมักจะทำตัวห่างเหินจากผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากผู้นำแบบเผด็จการปรึกษาหารือกับผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก ดังนั้นเขาอาจจะพลาดข้อมูลที่ดีเป็นจำนวนมากที่จะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบเผด็จการมีผลทำให้ตัดสินใจรวดเร็วขึ้น และไม่ต้องสงสัยว่าใครคือผู้รับผิดชอบการตัดสินใจ ข้อดีตรงนี้จะทำให้ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการเป็นสิ่งจำเป็นในบางสถานการณ์การดำเนินงานที่มีลักษณะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมหรือประชาธิปไตย จะเชิญชวนผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มให้คำแนะนำว่าใคร

^{๑๔๘} สถิติ กองคำ, **มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏ นครราชสีมา, ๒๕๕๔), หน้า ๑๖๐-๑๖๔.

จะทำอะไร ทำอย่างไร และเมื่อใด บทบาทของผู้นำแบบนี้ จะเป็นผู้แนะนำหรือชี้แนะมากกว่าเป็นผู้สั่งการ และพยายามให้กลุ่มเห็นพร้อมต้องกันก่อนที่จะดำเนินงาน

ผู้วิจัยพอสรุปภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องปฏิบัติหน้าที่ในการปรับปรุง พัฒนา สถานศึกษา มีความพร้อมด้านวิชาการ สร้างแรงจูงใจ ตรวจสอบความเจริญก้าวหน้าด้านวิชาการ สรรหาทรัพยากรบุคคล และวัสดุที่จำเป็น จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศด้านวิชาการ ติดตามการปฏิบัติการสอนของครู สังเกตวิธีการสอนของครู เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารมากที่สุด

๒.๒.๕ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา

ธีระ รุญเจริญ และคณะ ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามีอาชีพ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร และการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ดังนี้^{๑๔๙}

๑. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน (ผู้นำตามธรรมชาติ) ได้แก่ ความถนัดในการเป็นผู้นำ ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

๒. การศึกษา ต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป

๓. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ได้แก่ น้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย อารมณ์มั่นคง เข้มแข็งแต่ถ่อมตน กริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ

๔. คุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงยักระบบ คุณธรรมเป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น รับทั้งผิด และชอบ เสียสละ และเป็นคนดีของสังคม

๕. ความสามารถหรือความชำนาญการในด้านการบริหาร และจัดการศึกษาตามหลักวิชา และการปฏิบัติ นำองค์การไปสู่เป้าหมายโดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มทีมประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการโรงเรียน “ควรต้องทำ Should be” หลักปฏิบัติ ๑๒ ประการ หากต้องการความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑^{๑๕๐}

๑. An effective school leader leads by example ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทำก่อนทำตัวให้เป็นตัวอย่าง (leads by example) เช่น ความพยายามทุกทางในการยกระดับการเรียนรู้ มีน้ำใจเอื้ออาทร ดูแล ทุกข์สุขของบุคลากร และนักเรียนทุกคนด้วยหลักเมตตาธรรม สิ่งเหล่านี้ไม่มีในตำรา แต่มันเป็นทักษะชีวิต (Life Skill) ของมนุษย์ เห็นความคิดต่างเป็นอุปกรณ์สร้างปัญญา เป็นนักสมานสามัคคี เป็นนักกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นบุคคลตัวอย่างแห่งการเรียนรู้เป็นพี่เป็นน้องตามควรแก่ฐานะ และความเหมาะสม

^{๑๔๙} ธีระ รุญเจริญ และคณะ, *การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้*, (กรุงเทพมหานคร: เบลล์, ๒๕๕๒), หน้า ๒๒ – ๒๔

^{๑๕๐} สุทัศน์ เอกา, *หลักปฏิบัติ ๑๒ ประการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://m.eduzones.com/content.php?id=176556>. [๒๐ มีนาคม ๒๕๖๑].

๒. An effective school leader has a shared vision ผู้นำสถานศึกษาต้องเป็นนักแชร์วิสัยทัศน์ (shared vision) นี่เป็นหลักการสำคัญ เปรียบว่าเราสู้เรารบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง และ เป้าหมายที่เราต้องร่วมรบให้ชนะ (We Need to win the battle) คือ อุปสรรคที่ขัดขวางความเจริญงอกงามทางการศึกษา และการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน นั่นเอง

๓. An effective school leader is well respected ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาของตน สร้างการยอมรับ (Well Respected) ไม่ใช่อำนาจการบริหาร

๔. An effective school leader is a problem solver ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักแก้ปัญหา (problem solver) ร่วมกับคณะครูมิใช่แค่สั่งการแก้ไข (Not a Fixed Order) เพราะรากเง้าของปัญหาจะยังคงอยู่ และสร้างปัญหาอีกต่อไปไม่จบสิ้น

๕. An effective school leader is selfless ผู้นำสถานศึกษาต้องไม่เห็นแก่ตัว (Selfless) ผู้นำสถานศึกษาต้องไม่เห็นแก่ตัว

๖. An effective school leader is an exceptional listener ผู้นำสถานศึกษาต้องเป็นผู้ฟังที่ยอดเยี่ยม (exceptional listener) และสามารถแสดงวิสัยทัศน์ (Point of View) ของตนอย่างแจ่มชัด

๗. An effective school leader adapts ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ได้อย่างเหมาะสม และมีความสุข

๘. An effective school leader understands individual strengths and weaknesses. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจ จุดอ่อน และจุดแข็ง (Strengths and Weaknesses) ของทั้งตนเอง และผู้อื่น เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน (Put the Right Man on the Right Job)

๙. An effective school leader makes those around them better ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องพยายามทำให้คนรอบข้างมีแต่ความสุขความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน

๑๐. An effective school leader admits when they make a mistake ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องยอมรับสภาพความผิดในฐานะหัวหน้างานเมื่อผู้ให้บังคับบัญชาทำผิด

๑๑. An effective school leader holds others accountable ผู้นำสถานศึกษาที่ดีต้องร่วมรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้มอบหมายให้ผู้อื่นทำ (Holds Others Accountable)

๑๒. An effective school leader makes difficult decisions ผู้นำสถานศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยากลำบาก (makes difficult decisions) ภายใต้อำนาจการระดมความคิด หรือ Brainstorming กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม และจริงใจ

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ กล่าวถึงคุณลักษณะ และคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา ๓ ประการ ดังนี้^{๑๕๑}

^{๑๕๑} นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์, *ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๓๙ – ๔๐.

๑. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ ได้แก่

- (๑) ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
- (๒) ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
- (๓) านประสบการณ์ของผู้บริหาร

๒. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่

- (๑) บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทาง การวางตน และสุขภาพ
- (๒) บุคลิกภาพทางด้านจิตใจ และอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ขยันกล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน มีวินัย
- (๓) บุคลิกภาพทางด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความใจกว้างบริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

๓. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบ ดังนี้

- (๑) ความมีสติปัญญาฉลาด และมีไหวพริบ
- (๒) ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน
- (๓) การมีส่วนร่วม
- (๔) ความสามารถในการจูงใจคน
- (๕) ความสามารถในการตัดสินใจ
- (๖) ความสามารถในการประสานทั้งงาน และคน
- (๗) การปฏิบัติหน้าที่การงานเคยประสบความสำเร็จมาก่อน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้กำหนดมาตรฐานผู้บริหารการศึกษา มีอาชีวศึกษา ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา และเกณฑ์ดังกล่าวมีลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะ โดยเกณฑ์แต่ละข้อได้กำหนดลักษณะพฤติกรรม การแสดงออกที่นำไปสู่ผลสำเร็จเป็นระดับคุณภาพ ๓ ระดับ เพื่อผู้บริหารการศึกษาได้นำมาประเมินตนเองได้ ดังนี้^{๑๕๒}

๑. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาโดยพิจารณาจาก

- ระดับ ๑ แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารการศึกษาอยู่เสมอ
- ระดับ ๒ มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
- ระดับ ๓ เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

^{๑๕๒} สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, นโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส, (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิก, ๒๕๕๐), หน้า ๑ – ๓๕.

๒. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน โดยพิจารณาจาก

ระดับ ๑ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

ระดับ ๒ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชน ทั้งงานด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งใน และนอกสถานศึกษา

ระดับ ๓ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมทุกด้านในหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ทั้งด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน

๓. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ โดยพิจารณาจาก

ระดับ ๑ รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน

ระดับ ๒ แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นอยู่เสมอ

ระดับ ๓ พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน

๔. พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงโดยพิจารณาจาก

ระดับ ๑ จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของหน่วยงาน

ระดับ ๒ จัดทำแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของหน่วยงาน และชุมชน

ระดับ ๓ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม

๕. พัฒนา และใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับโดยพิจารณาจาก

ระดับ ๑ เลือกสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่างๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

ระดับ ๒ ใช้ และพัฒนาสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่างๆ ที่มีคุณภาพอย่างหลากหลาย และผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

ระดับ ๓ คิดค้นผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการในการบริหารการศึกษาโดยผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

๖. ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลภาวะโดยพิจารณาจาก

ระดับ ๑ มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง

ระดับ ๒ มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้บริหาร และผู้ร่วมปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบ ประเมินระหว่างการทำงาน และปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่ผลจริง

ระดับ ๓ มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเอง ตรวจสอบ ประเมินระหว่างการทำงานด้วยตนเอง และปรับปรุงได้เอง จนสามารถนำไปสู่ผลได้จริง อย่างภาคภูมิใจ

๗. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบโดยพิจารณาจาก

ระดับ ๑ เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีหลักฐานการปฏิบัติ ชัดเจนแสดงถึงข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบของงานที่ได้ปฏิบัติ

ระดับ ๒ เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้ง แสดงถึงความสำเร็จของงานที่ชื่นชม ภูมิใจ นำเสนอข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการใน ลักษณะต่างๆ ตามที่ได้ปฏิบัติจนเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษา

ระดับ ๓ เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดลึกซึ้ง ยิ่งขึ้น โดยเสนอแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ การปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าเดิม จากผลเสีย และข้อจำกัด ที่พบ และมีข้อเสนอแนะในการปรับใช้ในสภาวะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

๘. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยพิจารณาจาก

ระดับ ๑ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

ระดับ ๒ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำ และแก้ไข ข้อบกพร่องในลักษณะสร้างสรรค์ตลอดจนสอดแทรกแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีในกระบวนการบริหาร

ระดับ ๓ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นเกิดศรัทธา และปฏิบัติตาม แบบอย่าง que เลือกสรรแล้วจนเป็นปกตินิสัย

๙. ร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์โดยพิจารณาจาก

ระดับ ๑ ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับองค์การอื่นๆ และชุมชนตามที่ได้รับ มอบหมายได้ครบถ้วน บรรลุวัตถุประสงค์ของรายงาน

ระดับ ๒ อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตาม ความสามารถ และความถนัด

ระดับ ๓ เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชน และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนา การศึกษาอย่างเป็นระบบ

๑๐. แสวงหา และใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาโดยพิจารณาจาก

ระดับ ๑ สามารถแสวงหา และใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการบริหาร

ระดับ ๒ สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และ นำมาใช้ในการพัฒนางาน และผู้ร่วมงานได้

ระดับ ๓ สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาได้อย่างเป็น ปกติวิสัย และสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน หน่วยงาน และชุมชนได้อย่างเป็นระบบ

๑๑. เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำโดยพิจารณาจาก

ระดับ ๑ เป็นผู้นำการพัฒนาที่ดี

ระดับ ๒ ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

ระดับ ๓ ร่วมกันสร้างแนวทางหรือวัฒนธรรมการทำงานที่ดีขององค์กร

๑๒. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ โดยพิจารณาจาก

ระดับ ๑ ตระหนักในปัญหา และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน

ระดับ ๒ เตรียมวางแผนแก้ปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลง และปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้าน

ระดับ ๓ ดำเนินกิจกรรมขององค์กรได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้เสนอว่า คุณลักษณะของผู้ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้^{๑๕๓}

๑. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ มีความเชื่อมั่น และศรัทธา (Faith) ในการใช้วิจารณ์ญาณ และความสามารถของตนเอง

๒. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สามารถกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในอนาคตได้

๓. ความสามารถในการนำเสนอวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Ability to Articulate the Vision) คือ มีความสามารถในการเข้าใจภาพต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน และทำให้บุคคลอื่นเข้าใจภาพต่างๆ เหล่านั้นด้วย

๔. ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Strong Convictions about the Vision) คือ มีความเชื่อมั่นว่าวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้มีความเป็นไปได้ มีความผูกมัดกับวิสัยทัศน์ และมีความเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยง

สมพิศ ให้งาม ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบประดุจหัวใจสำคัญของสถานศึกษาเนื่องจาก "เก่ง" ทั้งงาน และคนกับ "รู้" ที่รู้เท่า และรู้ทันในการบริหารหน่วยงาน ให้เป็นศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) ผู้ก่อปรไปด้วยคุณสมบัติครบถ้วน ๕ ประการ คือ คุณสมบัติคุณวุฒิ คุณภาพ คุณประโยชน์ และคุณธรรม อันแสดงถึงบทบาท และศักยภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี จนสามารถยกระดับสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้สำเร็จตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ด้วยมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำดังต่อไปนี้^{๑๕๔}

๑. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะสำคัญ และจำเป็นยิ่งสำหรับผู้ผู้นำทุกหน่วยงานหรือสถานศึกษา เนื่องจากการที่จะดำรงตนให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำสมบูรณ์ได้เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสนใจ ในการรับรู้ และเรียนรู้การเป็นผู้นำในวิถีทางที่ถูกต้อง โดยตระหนัก และคำนึงในคุณธรรม และจริยธรรม

๒. รู้จักหลักการบริหาร (Administration) เพื่อให้การดำเนินงานสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเสริมบทบาทหน้าที่ของตนให้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารอันหลากหลาย

๓. เชี่ยวชาญการวางแผน (Planning) เนื่องจากการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ยุทธวิธีการวางแผนเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะนอกจากจะแสดงถึง

^{๑๕๓} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, พฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑๑.

^{๑๕๔} สมพิศ ให้งาม, การจัดการ และการบริหารงานกิจการนักเรียน, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙), หน้า ๑๗๙-๑๘๕.

ความเข้มแข็งมั่นคงของสถานศึกษาแล้ว ยังแสดงถึงศักยภาพ และเสถียรภาพของสถานศึกษา ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

๔. **แน่อนวิสัยทัศน์ (Vision)** ผู้บริหารนอกจากจะทำหน้าที่ทั้งมวลเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาแล้ว ยังเป็นผู้วางแผน และกำหนดงานที่ดี ตัดสินใจอย่างฉลาด ยุติธรรม รวดเร็วสานสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาได้

๕. **คุณธรรม และจริยธรรมของผู้บริหาร** คุณธรรม และจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าคำพูดที่สามารถแสดงออกได้ด้วยการกระทำ ผู้นำจึงควรมีธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำที่ดีที่ใช้หลักคุณธรรม ๔ ประการในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ปัญญาพละ เป็นความรอบรู้ หรือความฉลาดที่ผู้นำทุกคนพึงมี วิริยพละ ความขยันมีกำลังใจเข้มแข็ง ไม่ท้อต่ออุปสรรค อดวิชัยพละ ทำหน้าที่อย่างซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน และสังคหพละ กำลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้ผู้นำยังต้องนำหลักสังคหวัตถุ ๔ ประการไปใช้ด้วย ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา ซึ่งเปรียบได้กับความโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี เพื่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

สมบัติ บุญประเคน ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่าต้องมีทั้ง ๖ ประการ (๖ ป) ดังนี้^{๑๕๕}

๑. **ปฏิรูป** การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

๒. **ประชาธิปไตย** เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย

๓. **ประสาน** เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติ และยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี

๔. **ประนีประนอม** คุณลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม

๕. **ประชาสัมพันธ์** ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกภาพที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๖. **ประสาสงเคราะห์** ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่องเป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือ เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

สุพล วังสินธ์ ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีอาชีวะไว้ว่า^{๑๕๖}

๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

^{๑๕๕} สมบัติ บุญประเคน, “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖”, วารสารครูขอนแก่น, ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒ (สิงหาคม ๒๕๔๔): ๒๐-๒๑.

^{๑๕๖} สุพล วังสินธ์, “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๕): ๒๙.

๒. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
๓. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
๔. ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
๕. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
๖. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน
๗. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor) **อรุณ รักธรรม** ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ ดังนี้^{๑๕๗}
๑. มีความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะเป็นเครื่องมือสำหรับรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี การเป็นผู้รอบรู้มากเท่าใดความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น
 ๒. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความต้องการที่จะปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่งคิดริเริ่มปรับปรุงให้ดีขึ้น
 ๓. มีความกล้าหาญ (Courage) เป็นลักษณะที่ไม่กลัวอันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใดๆ สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จได้ทุกอย่างมีความมั่นคงในความคิดเห็น
 ๔. มีความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ สามารถตัดสินใจ ตกลงใจทันทีกับเวลาที่ต้องการเมื่อตกลงใจแล้วสั่งอย่างเด็ดขาดสั้น และชัดเจน
 ๕. มีความแนบเนียน (Tact) คือ มีความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่นด้วยวาจาที่เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเกิดความกระด้างกระเดื่อง ไม่พอใจ โดยต้องศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี และมารยาทในการเข้าสังคม ตลอดถึงวัฒนธรรมของผู้อื่นที่จะติดต่อกับ
 ๖. มีความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรม และศีลธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะให้เกิดประโยชน์ หรือโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง
 ๗. มีท่าทาง (Bearing) เป็นกลางแสดงออกซึ่งรูปร่าง ลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์มีกริยาอาการ และเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม
 ๘. มีความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกาย ความคิด และจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างสมเหตุสมผลให้ต่อเนื่อง และบรรลุผลสำเร็จได้
 ๙. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีจิตใจที่ดีต่องาน และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ
 ๑๐. มีความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์ส่วนตัว คนที่ไม่เห็นแก่ตัวย่อมเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายผู้อื่น
 ๑๑. มีความตื่นตัว (Alertness) คือ มีความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบไม่ยืดเยื้อทำอะไรทำทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ

^{๑๕๗} อรุณ รักธรรม, **มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: ป.สัมพันธ์พานิช, ๒๕๓๔), หน้า ๑๙๙-

๑๒. มีดุลยพินิจ (Judgment) คือ อำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ แล้วสรุปเป็นข้อตกลงความเห็นหรือข้อตกลงอันเฉียบแหลมได้ไม่พยายาบาท

๑๓. มีความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล

๑๔. มีความเห็นอกเห็นใจ (Harmony) คือ ต้องประกอบด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียประโยชน์ของส่วนรวม

๑๕. มีความจงรักภักดี (Royalty) คือ สภาพ หรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็น บุคคลที่มีความซื่อสัตย์ และซื่อตรงต่อผู้อื่นต่อหน้าที่ และต่อรัฐ

๑๖. มีการสังคมดี (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่เข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสมาคมเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน

๑๗. มีการบังคับตัวเอง (Self – control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้ง ๕ ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกริยาต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

บุญทัน ดอกไธสง ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะต้องมีลักษณะสรุปได้ ดังนี้ ปัญหา^{๑๕๘}

๑. นิสัยส่วนตัว ผู้บริหารจะต้องมีอารมณ์คงที่ มีบุคลิกภาพดี เป็นตัวของตัวเองมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีพลังในการทำงาน มีลักษณะแน่วแน่ และควบคุมอารมณ์ได้

๒. สมรรถนะทางจิตใจ มีบุพธิปัญญา การศึกษาดี มีความรู้ทางเทคนิค สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในระดับมหภาคได้ดี มีความยุติธรรม รู้สำนวนการติดต่อ พูดจาฉะฉาน และมีจินตนาการ

๓. ทักษะทางสังคม โดยมีความสามารถที่จะกระตุ้น และแนะนำบุคคลอื่นมีความเป็นเพื่อน และมีประโยชน์ต่อบุคคลอื่นได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความฉะฉานต่อสถานการณ์ทางสังคม กล้าเผชิญกับปัญหา และพินิจพิเคราะห์ พัฒนาบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่จะทำให้บุคคลรวมกันเป็นทีม เพื่อเกิดความร่วมมือซึ่งกัน และกันในการทำงาน

๔. คุณสมบัติทางกาย คือ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ และไม่เป็นบุคคลทุพพลภาพที่อาจจะส่งผลให้ขาดงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างไม่เต็มที่

๕. เจตคติ มีเจตคติที่ดีต่อการปรับตัวเกี่ยวกับสถานการณ์ของงาน มีความต้องการ มีนิสัยใจคอดี มีเจตคติต่องาน และเพื่อนร่วมงานในแง่ดี มีความซื่อสัตย์ และเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นที่ไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน โดยเป็นบุคคลที่ไม่มีปัญหา

^{๑๕๘} บุญทัน ดอกไธสง, พฤติกรรมสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร: เอสแอนด์จีกราฟฟิค, ๒๕๓๙),

ชาญชัย อาจินสมาจาร ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารไว้ ๖ ประการ ได้แก่^{๑๕๙}

๑. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ ว่องไว สง่า มีเสน่ห์ แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม เสียห่วงชุดเจนอริยาบทเป็นไปตามธรรมชาติ อุปนิสัยสม่ำเสมอ มีสุขภาพดี

๒. คุณลักษณะทางสติปัญญา ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน เจตคติชอบสืบสวนตระหนักในบทบาทของตน มีทักษะในการปฏิบัติงาน ฉลาด มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเข้าใจเกี่ยวกับเด็ก และความเจริญงอกงามของเด็ก มีความรู้ปัญหาสังคม เข้าใจทฤษฎีทางการศึกษา สามารถติดต่อสื่อสาร เข้าใจบุคคล

๓. คุณลักษณะทางอารมณ์ ได้แก่ ร่าเริง แจ่มใส มีอารมณ์มั่นคง มีอิสระจากการเผชิญหน้าไม่ตื่นเต้นง่าย ไม่เสียใจง่าย มีความหวัง มีแรงจูงใจสูง

๔. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ มีสามัญสำนึก เสียสละ เป็นที่พึ่งของบุคคลอื่น มีความยุติธรรม เชื่อถือได้ เชื่อมั่นในตนเอง อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น มีความจริงใจ

๕. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ ให้ความร่วมมือกับคนอื่น เสียสละเพื่อสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีน้ำใจกับผู้อื่นมีความจริงใจ

๖. คุณลักษณะทางศีลธรรม ได้แก่ ความสามารถแยกสิ่งที่ถูก และผิด มีจริยธรรมสูง มีอุดมการณ์ ควบคุมตนเองได้ เคารพตนเอง

วิจิตร วรตยากร ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ดังนี้

๑. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจ และจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาด และไหวพริบดี มีความอดสาหะ วิจารณ์ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย

๒. มีความรู้ และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เช่น มีความรู้ และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

๓. มีมนุษยสัมพันธ์ดี (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งภายนอก และภายในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผย และเป็นกันเอง

๔. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ ความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพกาย (Physical health) และสุขภาพจิตดี (Mental health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง และสม่ำเสมออยู่เสมอ

^{๑๕๙} ชาญชัย อาจินสมาจาร, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อ, ๑๙๙๗), หน้า ๙๗-

ผู้วิจัยสรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาได้ว่า เป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี เป็นที่ยอมรับ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้นำที่ดี และมีความมั่นใจในการเป็นผู้นำแล้ว ย่อมเป็นแรงผลักดันให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สง่างาม และจะนำพาองค์กร คือ สถานศึกษา หรือโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายสูงสุด

๒.๒.๖ ภาวะผู้นำ และการบริหารการศึกษาสมัยใหม่

การจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ตัวแปรที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำที่ดี มีทักษะความเป็นผู้นำ มีปัญญา มีความรู้ความสามารถ และใช้การวิจัยเพื่อการบริหาร และการจัดการเพื่อปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสูงคือกุญแจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืน ซึ่งนักการศึกษาทั้งหลายต่างมีทัศนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ในยุคใหม่ที่มีทักษะการบริหารงาน เป็นผู้นำทีมแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถ และมีความเป็นมืออาชีพ สามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบัน และภาพอนาคต มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน มองเห็นภาพอนาคต และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด หากกล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นถึงคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงาน บริหารตนเอง และบริหารบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปแล้วทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด แต่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องมีทักษะทางการบริหารงานเพิ่มขึ้นอีก ๒ ทักษะ คือ ทักษะการจัดการเรียนการสอน และทักษะทางการเรียนรู้ ซึ่งรวมเป็นทักษะที่จำเป็นพื้นฐาน ๕ ทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการบริหารงาน การเป็นผู้นำที่มีความโดดเด่นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะหลัก (Core Leadership skills) หรือทักษะที่จำเป็น (Essential Skills) ซึ่งถือว่ามีความสำคัญสำหรับผู้ในยุคใหม่ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำที่แท้จริง สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีม ทักษะการกำหนดเป้าหมาย ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการสร้างบรรยากาศ ทักษะการกระตุ้นจูงใจ ทักษะการเปลี่ยนแปลง และทักษะการสร้างความสัมพันธ์ นอกจากนี้ที่กล่าวข้างต้น ทักษะภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ผู้นำองค์กรต้องได้รับการพัฒนา และถือว่าเป็นอีกทักษะที่กำลังได้รับความสนใจทั่วโลก คือ ทักษะชีวิต เพราะการดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขในองค์กร และในชีวิตทั่วไป ผู้นำองค์กรสมัยใหม่ต้องสามารถมองโลกได้หลายมิติ สามารถเชื่อมโยงบูรณาการสิ่งต่างๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานภายในองค์กรได้อย่างชาญฉลาด เป็นผู้นำที่สามารถสร้างความประทับใจ และเข้าถึงเพื่อนร่วมงานได้ทุก

ระดับ จนกลายเป็นวัฒนธรรม และค่านิยมที่ฝังามของการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมประจำตน และเป็นที่ยอมรับนับถือ^{๑๖๐}

สำหรับในประเทศไทย การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) โดยต้องมุ่งเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ คือ การมีทักษะทางสังคม ได้แก่ สามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจในทีมงาน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการความขัดแย้งได้ดี ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่เหมาะสมส่งผลให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนในด้านการบริหารงานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการกระจายอำนาจ และยังส่งผลต่อความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ และการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน ที่สามารถเสริมสร้างความมีภาวะผู้นำทีมในโรงเรียนสูง การจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การมีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ การพัฒนาตนเอง และพัฒนาผู้อื่น การมีความคิดสร้างสรรค์ และการขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น สถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น (School – Based Management) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ได้อย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะทางการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจมีความพร้อม มีสมรรถนะ และศักยภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการศึกษา และดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล สามารถบริหารจัดการ และสนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) เป็นกระบวนการใช้ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำช่วยให้ผู้นำมีความเข้าใจในประสบการณ์ และเข้าใจคุณค่าของความเป็นผู้นำในตัวเอง ตระหนักถึงวิธีการขจัดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมพฤติกรรมและพัฒนาความสามารถพิเศษของความเป็นผู้นำ มุ่งบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ความท้าทายต่างๆ โดยให้ทุกคนมีบทบาท และมีส่วนร่วมในการวางแผนไปสู่เป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ ๒๑ (Essential leadership skills in the 21st century) ซึ่งเป็นทักษะภาวะผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำในระดับต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

๑. ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล (Effective Team building skill)

^{๑๖๐} บุญช่วย สายราม, ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.blogspot.com/2014/11/blog-post.html> [๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๑].

๒. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills)
๓. ทักษะการวางแผน (Planning Project skills)
๔. ทักษะการกำกับกับการปฏิบัติงาน (Performance monitoring skills)
๕. ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)
๖. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship building up skills)
๗. ทักษะการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching skills)
๘. ทักษะทางสังคม (Social skill)
๙. ทักษะการตัดสินใจ (Decision making skill)
๑๐. ทักษะการกระตุ้นจิตใจ (Motivational skills)
๑๑. ทักษะการคิด และสะท้อนผล (Reflective & thinking skills)
๑๒. ทักษะการจัดการตนเอง (Self-management skills)
๑๓. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological skills)
๑๔. ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical skills)
๑๕. ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence skills)
๑๖. ทักษะการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment skills)
๑๗. ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ (Visioning skills)
๑๘. ทักษะการบริหารเวลา (Time management skills)
๑๙. ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict resolution)
๒๐. ทักษะการจัดการความเสี่ยง (Risk management skills)

สรุปได้ว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถือว่าเป็นกรอบสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ ๒๑ (พ. ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๖๑) โดยมุ่งหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเอง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหาร และพัฒนาการศึกษาในปัจจุบันจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิมมาก

ผู้วิจัย สรุปภาวะผู้นำสถานศึกษายุคใหม่ เป็นผู้ที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงาน บริหารตนเอง และบริหารบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด แต่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องมีทักษะทางการบริหารงานเพิ่มขึ้นอีก ๒ ทักษะ คือ ทักษะการจัดการเรียนการสอน และทักษะทางการเรียนรู้

๒.๒.๗ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างไปจากผู้อื่น ความหมายของคำว่า “บทบาท” ได้แก่ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกตามที่สังคมหรือองค์กรกำหนดให้ในการปฏิบัติหน้าที่ บุคคลจึงแสดงพฤติกรรมไปตามบทบาทที่ถูกกำหนดนั้นบางคนอาจไม่กระทำตามบทบาทนั้นๆ ก็ได้ ซึ่งผลกระทบทางสังคมจะมีต่อมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเสมอ^{๑๖๑}

^{๑๖๑} Bruce J. Cohen, *Introduction to Sociology*, (New York: McGraw-Hill, 1979), pp.6.

นอกจากนี้ “บทบาท” ยังหมายถึงพฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับคนที่อยู่ในสถานภาพที่แตกต่างกันว่า จะต้องปฏิบัติตัวเช่นไร เป็นบทบาทที่กลุ่มคนหรือสังคมคาดหวัง ซึ่งบทบาทสามารถนำมาใช้พยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลได้ด้วย^{๑๖๒} สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำต้องมีบทบาทใน ๑๗ ประการได้แก่^{๑๖๓}

๑. เป็นผู้กำหนดทิศทางในการทำงาน (Direction Setter) เพื่อให้งานของโรงเรียน ผู้นำประสบความสำเร็จตามภารกิจ และพันธกิจที่ตั้งไว้

๒. เป็นผู้จุดประกายภาวะผู้นำขึ้นในตนเอง และคนอื่นๆ (Leadership Catalyst) สามารถจูงใจคน และโน้มน้าวลูกทีมให้ทำงานหนักได้

๓. เป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต และเตรียมทีมให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

๔. เป็นนักตัดสินใจที่ดี (Decision Maker) มีความเฉียบคมในการตัดสินใจ และมีความคิดพินิจพิเคราะห์ได้อย่างรอบด้านก่อนกระทำการตัดสินใจ

๕. เป็นนักจัดการองค์การที่ดี (Organizer) สามารถจัดระเบียบของสถานศึกษา ที่ตนเองทำงานได้อย่างเป็นระบบ และเข้าใจพฤติกรรมองค์การของตนเอง

๖. เป็นนักเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำต้องไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้องค์การดีขึ้น

๗. เป็นผู้ประสานงานที่ดี (Coordinator) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคน รู้วิธีการสื่อสารกับคนอื่นๆ สามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘. เป็นนักสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารได้อย่างอย่างดีทั้งในการพูด และการเขียน และใช้สื่อต่างๆ เป็นในการสื่อสาร

๙. เป็นนักไกล่เกลี่ย (Conflict Manager) สามารถต่อรอง ไกล่เกลี่ย แก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับองค์การได้

๑๐. เป็นนักแก้ปัญหา (Problem Manager) สามารถวินิจฉัยปัญหา แก้ไขปัญหาได้ดี

๑๑. เป็นนักจัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ในการบริหารได้

๑๒. เป็นผู้สอนที่ดี (Instructor) สามารถสอนงานลูกทีมได้ และรู้จักพัฒนาการของมนุษย์ สร้างหลักสูตรการเรียนการสอนได้

๑๓. เป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personnel Manager) สามารถทำงานได้กับคนทุกระดับ ประเมินผลการทำงานของทุกคนได้อย่างยุติธรรม

๑๔. เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถในการบริหารงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง และการบำรุงรักษา

๑๕. เป็นผู้ประเมิน (Appraiser) มีความสามารถในการประเมินการปฏิบัติงานของทีม ประเมินความต้องการ ประเมินระบบ และเรียนรู้วิธีทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

^{๑๖๒} งามพิศ สัตย์สงวน, **หลักมนุษยวิทยาวัฒนธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ม.ป.ป.), หน้า ๙๖.

^{๑๖๓} Richard D. Gorton, **School of Administration and Supervision**, (Dubuque: WMC Brown, 1983), p.71.

๑๖. เป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relation Manager) สามารถสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ให้แก่องค์กร รู้ และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อต่างๆ ได้หลากหลายชนิด

๑๗. เป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) สามารถเป็นประธานในพิธีได้ดี มีบุคลิกแบบผู้นำ มีความสามารถในการพูด และแสดงบทบาทได้อย่างหลากหลาย ดังนี้

๑) บทบาทของการเป็นตัวแทนหน่วยงานในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ที่สำคัญก็คือการเป็นตัวแทนของหน่วยงานเพื่อรวบรวมข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานรวมถึงบทบาทการต้อนรับผู้มาเยี่ยมเยือนหน่วยงาน

๒) บทบาทของนักพูด (Spokesperson) เป็นบทบาทการนำเสนอกิจกรรมของหน่วยงาน บทบาทการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีของหน่วยงาน รวมถึงบทบาทการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของหน่วยงานให้เป็นที่รู้จักของบุคคลกลุ่มต่างๆ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ผู้รับบริการ เพื่อนร่วมอาชีพ และสังคมภายนอกหน่วยงาน เป็นต้น

๓) บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน และเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานเป็นสำคัญ เช่น การต่อรองจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์เข้าหน่วยงาน การต่อรองราคาค่าก่อสร้างอาคารที่ทำการใหม่ของหน่วยงาน เป็นต้น

๔) บทบาทการสอนงาน (Coach) แก่ผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น และทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจว่าผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานทำงานถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐาน และผลงานที่ได้จะมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกฝ่าย

๕) บทบาทในการสร้างทีมงาน (Team Builder) เพื่อเป็นการรวมพลังความสามารถของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้งานที่ทาส่งสำเร็จลุล่วงไปได้โดยง่าย ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นขณะทำงานร่วมกัน และที่สำคัญก็คือเป็นการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานโดยตรง

๖) บทบาทในการแก้ปัญหาด้านเทคนิค (Technical Problem Solver) โดยให้บริการในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ผู้แนะนำด้านวิชาการ เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๗) บทบาทของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เพื่อให้หน่วยงานดำรงอยู่ได้ และปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เป็นผู้นำได้แก่ พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นไปตามความคาดหวังของสังคมหรือองค์กร บทบาทหน้าที่ของผู้นำเป็นบทบาทเฉพาะที่ต้องรับผิดชอบมากกว่าลูกทีมคนอื่นๆ และผู้นำต้องสามารถเล่นบทบาทได้อย่างหลากหลาย และครอบคลุมความรับผิดชอบหลักขององค์กรให้ได้ อาทิ เป็นนักพูด เป็นนักต่อรอง เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ฝึกสอน หรือแม้แต่เป็นผู้จุดประกายความหวังในการทำงานให้แก่ลูกน้อง จากเนื้อหาข้อมูลที่ได้นำมาแสดงทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า สังคมมีความคาดหวังในตัวผู้นำสูงกว่าลูกทีมคนอื่นๆ ผู้ที่เป็นผู้นำจึงนับเป็นผู้ที่จำต้องมีคุณสมบัติพิเศษ และมีพลังทางจิตใจที่เข้มแข็ง รวมทั้งต้องยอมรับว่าตนเองจำต้องมีแรง เสียดทานกับปัญหามากมายชนิดให้ได้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร ดังนี้^{๑๖๔}

จรรยาบรรณ ข้อ ๘ ผู้บริหารสถานศึกษา ขอให้ใช้จรรยาบรรณครูเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการประเมินครูเพื่อพิจารณาให้คุณให้โทษ เช่น การพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน ให้รางวัล โดยแจ้งหรือประกาศให้ทุกคนทราบแนวทางปฏิบัติ

จรรยาบรรณ ข้อ ๙ ผู้บริหารสถานศึกษา และหน่วยงานการศึกษาควรใช้จรรยาบรรณครูเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้วยการสอดส่อง ดูแล และควบคุมความประพฤติ และการปฏิบัติตนของครู ถ้าหากว่าพบว่า ผู้ใดทำถูกทำดีก็ยกย่องให้กำลังใจ และถ้าพบว่าผู้ใดฝ่าฝืนก็ควรตักเตือน และลงโทษตามสมควร

จรรยาบรรณ ข้อ ๑๐ ผู้บริหารสถานศึกษาควรประเมินครูในสถานศึกษาของตนเป็นรายบุคคลในภาพรวมว่ามีการประพฤติ และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณครูมากน้อยเพียงใด หากพบว่ารายใดหรือกลุ่มใดปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ ก็ควรยกย่องชมเชยให้รางวัล และหากพบว่า มีความบกพร่องอ่อนด้อยในจรรยาบรรณข้อใดก็พัฒนาครูในหัวข้อนั้นๆ โดยเลือกวิธีการ และสื่อที่เหมาะสม เช่น ชี้แจง ตักเตือน แนะนำ ชักชวนให้ปฏิบัติ พาไปดูแบบอย่างที่ดี ทำให้ดูเป็นแบบอย่าง เชิญวิทยากรมาฝึกอบรม

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน ๔ ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป มีรายละเอียดดังนี้^{๑๖๕}

๑. ด้านวิชาการ ประกอบด้วย ๑) มีความรู้ และเป็นผู้นำด้านวิชาการ ๒) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน ๓) สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่ ๔) มีวิสัยทัศน์ ๕) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๖) ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ๗) รอบรู้ทางด้านการศึกษา ๘) ความรับผิดชอบ ๙) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร ๑๐) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ๑๑) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร และ ๑๒) คำนี้ถึงมาตรฐานวิชาการ

๒. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย ๑) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน ๒) มีความรู้ระบบงบประมาณ ๓) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน ๔) มีความซื่อสัตย์ สุจริต ๕) มีความละเอียดรอบคอบ ๖) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ๗) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ และ ๘) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

๓. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย ๑) มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล ๒) เป็นแบบอย่างที่ดี ๓) มีมนุษยสัมพันธ์ ๔) มีอารมณ์ขัน ๕) เป็นนักประชาธิปไตย

^{๑๖๔} สำนักงานคุรุสภา, **เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา**, (กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐), หน้า ๗-๙.

^{๑๖๕} สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, “การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา”, **วารสารวิชาการ**, ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕) : ๒๓-๓๐.

๖) ประนีประนอม ๗) อดทน อดกลั้น ๘) เป็นนักพูดที่ดี ๙) มีความสามารถในการประสานงาน ๑๐) มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน ๑๑) กล้าตัดสินใจ และ ๑๒) มุ่งมั่นพัฒนาองค์การ

๔. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย ๑) เป็นนักวางแผน และกำหนดนโยบายที่ดี ๒) เป็นผู้ที่มีการตัดสินใจที่ดี และวินิจฉัยสั่งการที่ดี ๓) มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย ๔) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ๕) รู้จักมอบอำนาจ และความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม ๖) มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ ๗) มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค และ ๘) กำกับ ติดตาม และประเมินผล

พินัส หันนาคินท์ ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร ไว้ ดังนี้^{๑๖๖}

๑. งานเกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การจัดหาครูสอน การมอบหมายงานต่างๆ ให้ครูตามความเหมาะสม การสร้างขวัญ และกำลังใจ การพัฒนาครู การนิเทศ การพิจารณาความดีความชอบ

๒. งานที่เกี่ยวกับตัวนักเรียน ได้แก่ การแบ่งกลุ่มนักเรียน การส่งเสริมนักเรียนทางวิชาการ การบริการต่างๆ การสอนซ่อมเสริม การติดต่อกับผู้ปกครอง

๓. งานจัดหาเครื่องอุปกรณ์การสอน และเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ จัดหาอุปกรณ์ต่างๆ จัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อบริการด้านนี้แก่ครู การสร้างมาตรการเก็บรักษา และนำไปใช้ให้เกิดผล

๔. งานจัดโปรแกรมการสอน ได้แก่ การใช้หลักสูตร และการประเมินผลนักเรียน

๕. งานเกี่ยวกับบุคลากรด้านการสอน เช่น การจัดทำทะเบียนประวัติ และระเบียบเกี่ยวกับครู

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบทบาท และหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles) ผู้นำมีบทบาท และหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการอาจมีหน้าที่อย่างหนึ่งแต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาท และหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามแนวคิดสำหรับบทบาท และหน้าที่ทั่วไปของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วยหลัก ๑๔ ประการคือ^{๑๖๗}

๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำคือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

๒. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด และตัดสินใจว่าบุคลากรของตนควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมา

^{๑๖๖} พินัส หันนาคินท์, **หลักการบริหารโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, ม.ป.ป.), หน้า ๖๒.

^{๑๖๗} Kotter. **ภาวะผู้นำ**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : [๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๑].

ประกอบบ้าง เพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้น มีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่

๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) งานสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางนโยบาย ส่วนมากนโยบายมาจาก ๓ แห่งคือ ๑) มาจาก “เบื้องบน” หรือเจ้านายที่มีตำแหน่งสูง ๒) มาจาก “เบื้องล่าง” คือ ได้มาจากคำแนะนำหรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชา และ ๓) มาจาก “ผู้นำ” ของหมู่คณะนั้นๆ ไม่ว่าจะนโยบายจะมาจากแหล่งใด

๔. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้นำส่วนมากหวังพึ่งผู้นำ ซึ่งจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้นๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่างๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ บุคคลที่มีความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหา เพื่อปรึกษาขอความช่วยเหลืออยู่เสมอโดยเป็นการของความช่วยเหลือส่วนตัว

๕. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือหน่วยงานใดก็ตามจะพากันไปติดต่อกับภายนอกโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทนซึ่งเท่ากับเป็นประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม

๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as controller of internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั้นด้วย เช่น การจัดงานมงคลให้แก่สมาชิกคนใดคนหนึ่ง สมาชิกจะประสานผ่านหัวหน้าหรือผู้นำ ซึ่งผู้นำบางคนอาจจะเอาใจใส่เฉพาะบางคน แต่บางกลุ่มอาจไม่สนใจเลยก็มี ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำแต่ละคนไป

๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณ และให้โทษ (The leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณ และให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญ และกลายเป็นผู้นำในที่สุด ซึ่งคุณ และโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือน้อยหรือให้งานที่ยากๆ หรือง่ายๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้ในภายหลัง

๘. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Purveyor of Rewards) เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นบุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบ และเข้าใจกันได้ บุคคลนั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเอง

๙. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคคลอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคคลสำคัญในองค์กร

๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาอย่าล้มลาบากมาก กลุ่มจึงมักมีคนๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั้งหลายว่าเป็นตัวแทน และเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ของเขา ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และจะดีด้วยกับคนทุกคนจะไม่มีทางกระทำการใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คนๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มเป็นผู้นำในทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ เป็นผู้นำของประเทศ

๑๑. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as substitute for Individual Responsibility) ไม่แปลกเลยที่กลุ่มคนบางกลุ่มหรือองค์กรหรือหน่วยงานบางแห่งมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคคลในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใดๆ แทนตนได้เพื่อปกป้องความผิดพลาด

๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดอุดมคติสร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่างๆ ให้แก่บุคคลอื่นแม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจ และชนบประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใครๆ พากันนิยม และปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูด และนักคิดที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

๑๓. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะน่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่มซึ่งจะดูว่าใครก็ตาม การดูค่านั้นไม่มีใครโกรธเพราะทุกคนทราบค่าเบื้องหลังคำพูดของคนนั้นเขามีความรักความหวังดีอยู่ด้วยเสมอไป และเขาจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

๑๔. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบ และเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่าเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน บุคคลจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ต้องการรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันขัดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไปผู้คนพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

ปราชญา กล้าผจญ ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีอยู่ ๓ ลักษณะดังต่อไปนี้^{๑๖๘}

๑. บทบาทของผู้บริหารที่กระฉับกระเฉง (Active Role) ผู้นำทางการศึกษาต้องมีความกระฉับกระเฉงแคล่วคล่องว่องไว มีความรวดเร็วในการคิดตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บัญชาบริหารด้วยวิธีการทำงานเป็นตัวอย่างที่ดีเรียกว่า Management By Example (MBE) ในการบริหารงานทั่วไปก็ใช้นโยบายเปิดประตูห้องทำงานให้เข้าพบได้ง่าย (Open Door Policy) และชอบที่จะเดินตรวจตราการปฏิบัติงานโดยทั่วๆ ไปของสถานที่ทำงาน และสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เรียกว่า Management By Walking Around (MWA)

๒. บทบาทของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจ (Task-Specialist) ผู้นำทางการศึกษานั้นแรกเริ่มเดิมทีก็ได้แต่มาจากครูหรืออาจารย์ในสถานศึกษาหรือเจ้าหน้าที่ทางการศึกษา แต่ได้มีเวลาความรู้ประสบการณ์เพิ่มพูนมากขึ้นจากการทำงานในหลายๆ หน้าที่ในหลายกรมกองหรือหลายๆ สถานศึกษา ในที่สุดก็กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญงานในหลายๆ สาขาไป และเพื่อให้มีส่วนแสดงบทบาทเป็นผู้นำทางการศึกษาก็ต้องแสดงบทบาทของความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจไปด้วย

^{๑๖๘} ปราชญา กล้าผจญ, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๐), หน้า ๑๒๗.

๓. บทบาทในการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ดีนั้นจำเป็นอยู่ที่จะต้องสามารถบริหารงานให้ได้ดีทั้งงาน และน้ำใจคน การเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถสูงนั้นต้องมีความเด็ดขาด กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง และกล้าที่จะยอมรับผิดอย่างหน้าตาขึ้นบาน เมื่อได้กระทำผิดพลาดไปแล้ว และรับเอาความผิดพลาดนั้นมาเป็นบทเรียนเพื่อที่จะได้ไม่กระทำผิดเป็นซ้ำสองอีก ผู้นำที่มีความกล้าหาญจริงใจมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ยอมเป็นธรรมดาอยู่เองที่จะเป็นที่รักใคร่ชื่นชม และได้รับความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างท่วมท้นชนิดที่เรียกว่า “เข้าไปนั่งในหัวใจของลูกน้อง” แต่ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำทางการศึกษาด้อยประสิทธิภาพ ประพฤติย่อหย่อนในหน้าที่การงาน ไม่จริงใจ เสแสร้ง รับแต่ชอบ ไม่ยอมรับผิด ฯลฯ ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสื่อมถอยความนิยมนับถือลงไป และในที่สุดก็อาจกลายเป็นคนเกลียดชัง “ยอมอยากให้ลูกน้องรักก็ต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา” และปฏิบัติต่อพวกเขาเสมือนเป็นบุคคลในครอบครัว

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึงบทบาทต่างๆ ของผู้นำทางการศึกษาซึ่งแยกเป็น ๙ ประเภท ดังต่อไปนี้^{๑๖๙}

๑. ผู้เริ่มงานใหม่ ต้องเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ อยากรู้ อยากเห็น คำนวณวิจัย มีความสุขกับการเริ่มงานใหม่ และประสบความสำเร็จ

๒. นักปรับปรุง เป็นผู้ให้ครูปรับปรุงการสอนให้กำลังใจแก่ครูในการทำงานสนับสนุนให้แสวงหาวิธีการที่ดีกว่าเดิมคิดค้นเสนอหาวิธีการใหม่ๆ หมั่นพัฒนาตนเอง มีวินัยในตนเองสูง

๓. ผู้ให้การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับความสามารถของผู้อื่น มีมิตินาจิตให้กำลังใจไม่นำเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน มอบหมายงานที่ทำให้ง่ายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำ ให้เกียรติยกย่องสรรเสริญกับผลงานที่เกิดผลดี

๔. ผู้ช่วยเหลือให้ความช่วยเหลือ แนะนำ แก้ไขปัญหา สอนงาน ขจัดอุปสรรคข้อขัดข้องในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ง่าย

๕. ปาฐกถาที่เก่งกาจ เป็นนักพูดที่สามารถจูงใจให้คนในหมู่คณะมีความสามัคคีทำงานด้วยกันอย่างสมานฉันท์ และเป็นการเสริมสร้างเสน่ห์ ความศรัทธาในตัวเอง

๖. ผู้ประสานที่ดี เป็นผู้ประสานงานที่กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานการวางแผน สนับสนุนให้เกิดความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๗. ผู้เข้ากับสังคมได้ดี สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานกับชุมชนตามสมควร แต่มีข้อพึงควรระวังคือต้องไม่มุ่งสังคมมากเกินไปจนลืมภาระหน้าที่การงานอื่นของตน

๘. นักเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางการศึกษาต้องใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงเข้าใจเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง และดำเนินการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ อย่างมีเป้าหมายที่แน่นอนมีหลักการ

๙. ผู้วางพื้นฐานหรือผู้ควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมของผู้อื่น ผู้นำทางการศึกษาเป็นต้นแบบสำหรับครูอาจารย์ที่จะประพฤติตาม เพราะพวกเขามักจะถือเป็นแบบอย่างที่เราพนันถือมีความศรัทธาต่อตัวผู้นำทางการศึกษานั้น ดังนั้น การจะกระทำการใดต้องมีความสำรวมระมัดระวัง เช่น ต้องปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ ตรงต่อเวลา รักษาความสัตย์ เที่ยงธรรม ไม่มีอคติ เป็นต้น

^{๑๖๙} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, หน้า ๒๘.

พนอม แก้วกำเนิด ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร พอสรุปได้ ดังนี้^{๑๗๐} ๑) บทบาทมี ๓ ประการ คือ ๑) เป็นผู้นำในด้านความคิด การปฏิบัติ คุณธรรม การแสดงน้ำใจ ๒) เป็นผู้แก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุ หาทางเลือก ตัดสินใจ ๓) เป็นผู้พัฒนากำหนดแนวทางพัฒนา และวิเคราะห์ข้อมูล ๒) หน้าที่มี ๓ ประการ คือ ๑) ผู้ชี้ทางให้นโยบาย และแนวทางปฏิบัติแก่ผู้ร่วมงาน ๒) ผู้นำทางวางแผนงาน และกำหนดโครงการ ๓) ผู้รวบรวมกำลังใจ สร้างความสามัคคี ขวัญกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน

ระวีวรรณ ชินะตระกูล และเดือนจิตต์ จิตต์อารี ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหาร ไว้ดังนี้^{๑๗๑}

๑. ศึกษานโยบายการจัดการศึกษาของต้นสังกัดของสถานศึกษา
 ๒. ศึกษาโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เพื่อกำหนดเป็นนโยบายของสถานศึกษา
 ๓. ชี้แจงให้บุคลากรรับทราบ และเห็นความสำคัญของโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา รวมทั้งสร้างความเข้าใจในแนวทางดำเนินงานของสถานศึกษา
 ๔. ร่วมวางแผนดำเนินงานกับบุคลากรทางการศึกษา
 ๕. จัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาโครงการซึ่งประกอบด้วย ผู้สอนที่เป็นที่ปรึกษากลุ่มผู้เรียน
 ๖. พิจารณานุมัติโครงการของผู้เรียน
 ๗. ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานตามโครงการในสถานศึกษา
 ๘. นิเทศติดตาม และเผยแพร่ผลงาน
 ๙. ให้ขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรทั้งหมด
 ๑๐. สรุปผลการดำเนินงานเสนอต่อต้นสังกัดตามช่วงเวลาที่กำหนด
- ผู้วิจัยสรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญที่ดำเนินการพัฒนาในสถานศึกษามีความก้าวหน้า และเป็นผู้นำความคิด การปฏิบัติ การวางแผนหรือกำหนดนโยบาย โครงการต่างๆ รวมทั้งสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรหรือสถานศึกษา ด้วยการสร้างความสมัครสมานสามัคคีให้เกิดแก่ผู้ร่วมงานในองค์กรหรือสถานศึกษา เพื่อให้องค์กรหรือสถานศึกษาได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และปราศจากความขัดแย้งหรือมีความขัดแย้งให้น้อยที่สุด

^{๑๗๐} พนอม แก้วกำเนิด, **บทบาทหน้าที่ และภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป.), หน้า ๑๕๙.

^{๑๗๑} ระวีวรรณ ชินะตระกูล และเดือนจิตต์ จิตต์อารี, **วิธีวิจัยการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ม.ป.ป.), หน้า ๙๐.

๒.๓ แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร

การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมเมื่อสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์ วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปีเป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ความหมาย และหลักการ ความสำคัญของภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนาผู้วิจัยได้รวบรวมจากตำรา บทความ เอกสาร และได้จัดไว้ตามลำดับดังต่อไปนี้

๒.๓.๑ ภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร

การศึกษาพุทธวิธีบริหารในครั้งนี้ขอใช้หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC^{๑๗๒}

P คือ planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางเนื้องานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organization หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำ และการกระจายอำนาจภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำ และการกระจายอำนาจ

S คือ staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ

C คือ controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

เราจะพิจารณาพุทธวิธีบริหารในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนการจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการกำกับดูแลตามลำดับดังต่อไปนี้

๑. พุทธวิธีในการวางแผน เมื่อว่าตามคำนิยาม และหน้าที่ของนักบริหารดังกล่าวมานี้ เราต้องยอมรับว่า หลังจากตรัสรู้ในวันเพ็ญกลางเดือน ๖ ซึ่งเป็นวันวิสาขบูชา พระพุทธเจ้าทรงประทับอยู่ตามลำพังพระองค์เดียว ในขั้นนี้ยังไม่มีการบริหารในพระพุทธศาสนา การบริหารเกิดขึ้นเมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาในพระพุทธศาสนา เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นหลังจากพระพุทธเจ้าตรัสรู้ได้ ๒ เดือน นั่นคือเมื่อพระพุทธเจ้าแสดงปฐมเทศนาแก่พระปัญจวัคคีย์ในวันอาสาฬหบูชา ท่านอัญญาโกณฑัญญะ

^{๑๗๒} พระธรรมโกศาจารย์. (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์พิเศษ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๖-๗.

ได้ด้วงตาเห็นธรรมแล้วขอบวชเป็นพระภิกษุรูปแรกในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงประทานการอุปสมบทแก่ท่านอัญญาโกณฑัญญะด้วยพุทธดำรัสว่า “เธอจงเป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด” เราจะเห็นว่าในพุทธดำรัสนี้ มีการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการอุปสมบทไว้ชัดเจนว่า “เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด” นั้นหมายถึงว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนตัวเพื่อให้สมาชิกใหม่ได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงประสงค์ให้ผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนายึดเป้าหมายเดียวกัน คือ มุ่งปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในโอกาสอื่นว่า พรหมจรรย์ (การบวช) นี้ จึงมิใช่มีลาภ สักการะ และความสรรเสริญเป็นอันสงส์ มิใช่มีความถึงพร้อมแห่งศีลเป็นอันสงส์ มิใช่มีความถึงพร้อมแห่งสมาธิเป็นอันสงส์ มิใช่มีญาณทัสสนะเป็นอันสงส์ แต่พรหมจรรย์นี้มีเจโตวิมุตติอันไม่กำเร็บ เป็นประโยชน์ เป็นแก่น เป็นที่สุด.^{๑๗๓} ในพุทธวิธีเกี่ยวกับวางแผนนี้สิ่งที่สำคัญมากคือ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้าตรัสว่าผู้บริหารต้องมีจักขุมา แปลว่ามีสายตาทียาวไกล คือมองการณ์ไกล วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจน และใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับ และดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นองค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดที่จุดเดียวคือวิมุตติ (ความหลุด พ้นทุกข์) ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ดูกรภิกษุทั้งหลาย เปรียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเค็มรสเดียวธรรมวินัยนี้ก็เหมือนกัน มีวิมุตติรส รสเดียว ข้อที่ธรรมวินัยนี้มีวิมุตติรส รสเดียวแม้นี้เป็นความอัศจรรย์ไม่เคยมีในธรรมวินัยนี้ เป็นข้อที่ ๖ ที่ภิกษุทั้งหลายพบเห็นแล้ว พวกเขารื่นรมย์ในธรรมวินัยนี้ ฯ”^{๑๗๔} การถือเอาความหลุดพ้นทุกข์เป็นวัตถุประสงค์ส่วนตัวสำหรับสมาชิกทุกคนในพระพุทธศาสนานี้ใช้ได้กับผู้ยังไม่บรรลुเป็นพระอรหันต์ แต่เมื่อสมาชิกรับเป็นพระอรหันต์ได้เจโตวิมุตติหลุดพ้นทุกข์แล้ววัตถุประสงค์ของเขาก็เปลี่ยนไป นั่นคือแทนที่ดำเนินชีวิตเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัว พระอรหันต์จะดำเนินชีวิตเพื่อช่วยคนอื่นให้หลุดพ้นทุกข์ ดังจะเห็นได้ว่าเมื่อพันพรรษาแรกมีภิกษุผู้สำเร็จเป็นพระอรหันต์ ๖๐ รูป พระพุทธเจ้าทรงวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนาแล้วส่งพระสาวกเหล่านั้นให้แยกย้ายกันไปในทิศทางต่างๆ เนื่องจากพระสงฆ์มีจำนวนจำกัด พระพุทธเจ้าจึงทรงบัญชาให้แต่ละรูปไปตามลำพังคนเดียว ส่วนพระองค์เองทรงเลือกไปประกาศธรรมแก่เจ้าลัทธินในแคว้นมคธ คือ ขุลีสสามพี่น้องที่ตำบลอุรุเวลาเสนานิคม พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลา ๒ เดือนปราบพยุชขุลีสสามพี่น้อง และบริวาร จนทำให้พวกเขาหันมาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา จากนั้นได้เสด็จไปเทศน์โปรดพระเจ้าพิมพิสารผู้เป็นพระราชอาแห่งแคว้นมคธ พระเจ้าพิมพิสาร และประชาชนชาวมคธพอเห็นว่าขุลีสสามพี่น้องที่พวกตนนับถือได้ยอมเป็นสาวกของพระพุทธเจ้าแล้ว ก็คลายทิฐิมานะหันมาตั้งใจฟังธรรมในที่สุดก็ได้ด้วงตาเห็นธรรม และหันมานับถือพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลาไม่นานนับจากวันตรัสรู้ก็สามารถวางรากฐานพระพุทธศาสนาในแคว้นมคธ ซึ่งเป็นหนึ่งในแคว้นมหาอำนาจสมัยนั้น นี่เป็นผลจากการวางแผนประกาศพระศาสนาในเบื้องต้นของพระพุทธเจ้า ถ้าพระพุทธเจ้าไม่ประสบความสำเร็จในการประกาศ

^{๑๗๓} ดูรายละเอียดใน ม. มุ. (ไทย) ๑๒/๓๕๒/๗๓๓.

^{๑๗๔} ดูรายละเอียดใน วิ.จ. (ไทย) ๗/๔๖๒/๒๙๑.

พระศาสนา โดยที่หาผู้บรรลุลิทธิตามอย่างพระพุทธองค์ไม่ได้สักคนเดียว พระพุทธเจ้าก็เป็นเพียงพระปัจเจกพุทธะ คือ ผู้ตรัสรู้เฉพาะตนที่ไม่สามารถสอนคนอื่นให้ตรัสรู้ตามได้ จึงไม่ใช่ผู้บริหาร แต่เพราะเหตุที่พระพุทธเจ้าทรงสามารถสอนให้คนอื่นตรัสรู้ตามได้พระองค์จึงเป็นพระสัมมาสัมพุทธะ ผู้สามารถจัดตั้งองค์กรพระพุทธศาสนา และเป็นนักบริหารกิจการพระศาสนา ในการวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนาดังกล่าวนั้น พระพุทธเจ้าทรงกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับให้สมาชิกในองค์กรทุกคนถือปฏิบัติเป็นแบบเดียวกัน นั่นคือให้สมาชิกยึดความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัวหรือความหลุดพ้นทุกข์ของคนอื่นเป็นเป้าหมายของการดำเนินชีวิต การปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัว เรียกว่า อัตตहितสมบัติ การปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ของคนอื่น เรียกว่า พรหิตปฏิบัติ พระพุทธเจ้าทรงมีทั้งอิตตहितสมบัติที่เกิดจากพระปัญญาคุณ และพรหิตปฏิบัติที่เกิดจากพระกรุณาคุณ จึงทรงวางรากฐานในการประกาศพระศาสนาด้วยการแสดงโอวาทปาฏิโมกข์แก่พระอรหันต์ ๑,๒๕๐ รูป ในวันมาฆบูชา หลังจากตรัสรู้ได้ ๔ เดือน

โอวาทปาฏิโมกข์ หมายถึง คำสอนที่เป็นหลักสำคัญในการเผยแผ่ในพระพุทธศาสนา ที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่พระอรหันต์เพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป ในโอวาทปาฏิโมกข์นี้ มีการกำหนดให้นิพพานหรือความหลุดพ้นทุกข์เป็นเป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติธรรม แนวทางปฏิบัติธรรมให้ยึดหลัก ๓ ประการ คือ ไม่ทำชั่วทั้งปวง ทำดีให้ถึงพร้อม และทำจิตใจให้ผ่องใส นอกจากนี้ยังกำหนดวิธีการประกาศพระศาสนาว่า ให้เผยแผ่พระศาสนาด้วยสันติหรือความอดทน ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงได้ชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งสันติภาพ จะเห็นได้ว่าการวางแผนเพื่อบริหารองค์กรของพระพุทธเจ้านั้นมีการใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กรคณะสงฆ์ไว้อย่างชัดเจน องค์กรพระพุทธศาสนาเจริญเติบโตขึ้นมาได้เพราะผลจากวิสัยทัศน์ของพระพุทธเจ้า

๒. พุทธวิธีในการจัดองค์กร ในการรับสมาชิกใหม่เข้ามาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนาจะมรการกำหนดให้สมาชิกทุกคนเริ่มต้นจากศูนย์ นั่นคือ ไม่มีการอนุญาตให้หน้าชาติชั้นวรรณะหรือตำแหน่งหน้าที่ในเพศฆราวาสเข้ามาในองค์กรคณะสงฆ์ ถ้าเป็นเช่นนั้นการบังคับบัญชาภายในองค์กรก็ไม่ได้ พระพุทธเจ้าจึงทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชที่หลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน เมื่อสาวกมีจำนวนมากขึ้น พระพุทธเจ้าทรงจัดองค์การในพระพุทธศาสนาออกเป็นพุทธบริษัท ๔ คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ในส่วนของภิกษุบริษัทและภิกษุณีบริษัท พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่คณะสงฆ์ ดังจะเห็นได้จากการที่ทรงกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์ดำเนินการอุปสมบท เมื่อมีกิจจาธิกรณหรือกิจการที่จะต้องทำร่วมกัน คณะสงฆ์สามารถบริหารจัดการเอง หรือเมื่อมีกรณีความขัดแย้งเกิดขึ้นในคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าก็ทรงมอบอำนาจให้คณะสงฆ์เป็นผู้จัดการแก้ปัญหา พระพุทธเจ้าทรงดำรงตำแหน่งเป็นธรรมราชา คือ ผู้บริหารสูงสุดในองค์กรพระพุทธศาสนา ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เราเป็นพระราชานั้นคือเป็นธรรมราชาผู้ยอดเยี่ยม”^{๑๗๕} พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งพระสารีบุตรให้เป็นพระธรรมเสนาบดี มีฐานะเป็นรองประธานบริหารอยู่ในลำดับถัดมาจากพระพุทธเจ้า และเป็นอัครสาวกฝ่ายขวารับผิดชอบ งานด้าน

^{๑๗๕} คุรุยละเอียดใน ม.ม. (ไทย) ๑๓/๖๐๙/๕๕๔.

วิชาการ พระโมคคัลลานะเป็นพระอัครสาวกฝ่ายซ้ายรับผิดชอบ งานด้านบริหาร พระอานนท์เป็นเลขาธิการส่วนพระองค์ และทรงแต่งตั้งสาวกทั้งฝ่ายบรรพชิต และคฤหัสถ์เป็นเอตทัคคะ คือผู้ชำนาญการที่รับภาระงานด้านต่างๆ เช่น พระมหากัสสปะเป็นผู้ชำนาญด้านธุดงค์ พระปุณณมัตตานีบุตรเป็นผู้ชำนาญด้านการแสดงธรรม ภิกษุณีปุกกุจฉาเป็นผู้ชำนาญด้านวินัย จิตตคหบดีเป็นผู้ชำนาญด้านการแสดงธรรม^{๑๗๖} การแต่งตั้งเอตทัคคะนี้เป็นตัวอย่างของกระจายอำนาจ และการใช้คนให้เหมาะกับงานในพระพุทธศาสนา ประเพณีปฏิบัติในสมัยปัจจุบันที่พระมหากษัตริย์ทรงพระราชทานสมณศักดิ์แก่พระสงฆ์ผู้มีความชำนาญในด้านต่างๆ ก็สอดคล้องกับการแต่งตั้งเอตทัคคะในครั้งพุทธกาลนั่นเอง ส่วนการที่มหาวิทยาลัยทั้งหลายถวายปริญญาเกิตติมศักดิ์แก่พระสงฆ์ในสมัยปัจจุบันก็พออนุโลมให้เป็นการยกย่องพระเถระเป็นเอตทัคคะในด้านต่างๆ ได้เหมือนกัน

๓. พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนาเริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรตามแบบบัญญัติติดจุดตุณกรรม พระสงฆ์ผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบทเรียกว่าพระอุปัชฌาย์ การรับคนเข้ามาอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท เมื่อบวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้วพระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรม และการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนกว่าจะมีพรรษาครบ ๕ จึงเรียกว่านัยสมุตตะกะ คือผู้พ้นจากการพึ่งพาพระอุปัชฌาย์ ดังนั้นกระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง กระบวนการนี้ก่อให้เกิดระบบโรงเรียนในวัด ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาที่สำคัญในอินเดีย เช่นมหาวิทยาลัยนาลันทา ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรตราบใดที่บุคลากรนั้นยังไม่บรรลุนั้นพระอรหันต์เขาผู้นั้นต้องได้รับการศึกษาอบรมตลอดไป เรียกว่าเป็นเสขะ คือ ผู้ยังต้องศึกษา ต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาเป็นพระอรหันต์แล้วจึงเรียกว่าเป็นอเสขะ คือผู้ไม่ต้องศึกษา กระบวนการจัดการศึกษาในพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขา คือศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในทางทฤษฎี (Teaching) เมื่อกล่าวในเชิงบริหารเราต้องยอมรับว่า พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงถือว่าเป็นศาสนาแห่งการศึกษา การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการ และวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษอบรมไปตามจรีต ๖ และที่สำคัญมากก็คือ พระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วก็จะได้รับการจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานภายในองค์กรตามความรู้ความสามารถ

๔. วิธีในการอำนวยการ การอำนวยการให้เกิดการดำเนินงานในพระพุทธศาสนาต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับให้ปฏิบัติตามผู้นำใน

^{๑๗๖} ดูรายละเอียดใน อ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๔๖/๓๐.

พระพุทธศาสนา การที่สมาชิกจะทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ เพราะผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารเชิงพุทธต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร บุคคลที่จะเป็นผู้นำต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ๒ ประการ คือ อุตตหิตสมบัติ หมายถึงความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และปรหิตปฏิบัติ หมายถึงความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม และองค์กรของตน พระพุทธเจ้าทรงเพียบพร้อมด้วยอุตตหิตสมบัติ และปรหิตสมบัติจึงสามารถใช้ภาวะผู้นำบริหารกิจการพระพุทธศาสนาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อุตตหิตสมบัติที่สำคัญในการบริหารของพระพุทธเจ้าก็คือความสามารถในการสื่อสารกับคนทั่วไป ในการสื่อสารเพื่อการบริหารแต่ละครั้ง พระพุทธเจ้าทรงใช้หลัก ๔ ส. ซึ่งคำอธิบายเชิงประยุกต์เข้ากับการบริหารดังต่อไปนี้

๑) สันทิสสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้งช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย

๒) สมาทปทา (จูงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจ และเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธา และความรู้สึกว่าต้องฝ่าฟันให้ไกล และไปให้ถึง

๓) สมุตเตชนา (แก้กลัวกลัว) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

๔) สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน

ความสามารถในการจูงใจคนของพระพุทธเจ้า ตรงกับพระสมัญญาว่า ตถาคต หมายถึง คนที่พูดอย่างไรแล้วทำอย่างนั้น พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูงมากเพราะทรงสอนให้รู้ (ยถาวาที) ทำให้ดู (ตถาการี) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาที ตถาการี)^{๑๗๗} แต่ถ้าหากจะมองไปถึงการบริหารในคณะสงฆ์ พระพุทธองค์ไม่ทรงให้ความสำคัญกับผู้นำหรือผู้ปกครองมากนัก นอกเสียจากธรรมวินัยเท่านั้นดังที่พระพุทธองค์ได้ตรัสกับพระอานนท์ว่า "ธรรมวินัยที่เราบัญญัติแล้วแก่เธอทั้งหลาย หลังจากเราล่วงลับไปแล้วก็จักเป็นศาสดาของเธอทั้งหลาย"^{๑๗๘} ทั้งนี้ก็เพราะว่าสังคมจะอยู่เย็นเป็นสุขมีระเบียบวินัยก็เพราะมีผู้นำเป็นที่รวมจิตใจมีผู้บริหารคอยเอาใจใส่ดูแล^{๑๗๙} ความสำคัญของผู้นำเนื่องจากขอบเขตของการเป็นผู้นำนั้นกว้างขวางมาก ซึ่งตามความคิดเห็นของบุคคลโดยทั่วไปมักจะหมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน นักการศึกษา นักบริหาร นักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ก็ให้คำจำกัดความหรืออธิบายความหมายของผู้นำไว้หลายลักษณะ ทั้งลักษณะของการเกิดผู้นำผู้นำในทางปฏิบัติผู้นำในแง่ของการมีบทบาทหรือการใช้อำนาจอิทธิพลผู้นำในด้านรับผิดชอบ

^{๑๗๗} คุรุรายละเอียดใน ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๑/๒๕๕.

^{๑๗๘} คุรุรายละเอียดใน ที. ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๖/๑๖๕.

^{๑๗๙} คุรุรายละเอียดใน ส. ส. (ไทย) ๑๕/๗๒/๘๐.

๒.๓.๒ หลักธรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากหลักธรรมของพระพุทธศาสนาจะเห็นได้ว่าได้เน้นที่วิธีการปฏิบัติขณะเดียวกัน พระพุทธศาสนากับคนไทยยังมีความผูกพันกันมานานไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติไทยที่มีความเจริญมั่นคงในประเทศไทยยิ่งกว่าที่ไหนในโลก ฉะนั้นหลักธรรมของพระพุทธศาสนาจึงเป็นที่มาของขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต ทักษะคติ ความรู้สึกนึกคิดต่างๆ ทำให้มีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตจิตใจของคนไทย จึงนำมาใช้ในการบริหารจัดการภายใต้แนวทางการปฏิบัติที่เรียกว่าทางสายกลาง ซึ่งจะเกี่ยวข้องทั้งกาย วาจา ใจ สมาธิ หรือปัญญาที่สามารถนำประยุกต์ใช้หรือบูรณาการกับการบริหารงานทั้งในภาครัฐ และภาคธุรกิจได้อย่างลงตัว^{๑๘๐} ในพระพุทธศาสนาเองก็ได้มีการกล่าวถึงความสำคัญของผู้นำไว้เช่นกันในอัครคัมภีร์สุตตร ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำไว้ว่า^{๑๘๑} "สัตว์เหล่านั้นเข้าไปหาท่านรูปงาม น่าดูกว่า น่าเลื่อมใสกว่า น่าเกรงขามกว่า แล้วจึงกล่าว ดั่งนี้ว่ามาเถิดท่านผู้เจริญขอท่านจงว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าวจงติเตียนผู้ที่ควรติเตียน จงขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่โดยชอบเถิด" แต่ถ้าหากจะมองไปถึงการบริหารในคณะสงฆ์ พระพุทธองค์ไม่ทรงให้ความสำคัญกับผู้นำหรือผู้ปกครองมากนัก นอกเสียจากธรรมเนียมเท่านั้นดังที่พระพุทธองค์ได้ตรัสกับพระอานนทว่า "ธรรมเนียมที่เราบัญญัติแล้วแก่เธอทั้งหลาย หลังจากเราล่วงลับไปแล้วก็จักเป็นศาสนาของเธอทั้งหลาย"^{๑๘๒} ทั้งนี้ก็เพราะว่าสังคมจะอยู่เย็นเป็นสุขมีระเบียบวินัยก็เพราะมีผู้นำเป็นที่รวมจิตใจ มีผู้บริหารคอยเอาใจใส่ดูแล^{๑๘๓} ความสำคัญของผู้นำเนื่องจากขอบเขตของการเป็นผู้นำนั้นกว้างขวางมาก ซึ่งตามความคิดเห็นของบุคคลโดยทั่วไปมักจะหมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน นักการศึกษา นักบริหาร นักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ก็ให้คำจำกัดความหรืออธิบายความหมายของผู้นำไว้หลายลักษณะ ทั้งลักษณะของการเกิดผู้นำผู้นำในทางปฏิบัติผู้นำในแง่ของการมีบทบาทหรือการใช้อำนาจอิทธิพล ผู้นำในด้านรับผิดชอบ หลักธรรมที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยหลักธรรมประยุกต์ใช้ประกอบด้วย สังคหวัตถุ ๔ และพรหมวิหาร ๔ และหลักธรรมบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ๒ ประการคือ สัปปุริสธรรม ๗ และสังฆโมกขสูตร โดยนำหลักพุทธธรรม ๕ ประการดังกล่าวข้างต้นมาบูรณาการกับทฤษฎีภาวะผู้นำดังต่อไปนี้^{๑๘๔}

๑. หลักสังคหวัตถุ ๔ สังคหวัตถุ ๔ คือ ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ผู้นำสามารถยึดเหนี่ยวใจบุคคลหรือลูกน้องไว้ได้ และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี และยังถือเป็นหลักการสงเคราะห์หมู่คณะผู้ที่อยู่ในความดูแลของผู้นำด้วย มีรายละเอียด ดังนี้

๑) ทาน การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้ และแนะนำสั่งสอน

^{๑๘๐} พระมหาสมชัย ผาสุโก, (ดร.), สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, (ดร.), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๕๔.

^{๑๘๑} ดุรายละเอียดใน ที. ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๐/๙๖.

^{๑๘๒} ดุรายละเอียดใน ที. ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๖/๑๖๕.

^{๑๘๓} ดุรายละเอียดใน ส. ส. (ไทย) ๑๕/๓๒/๘๐.

^{๑๘๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๔๘-

๒) ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรี และความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้คนนิยมยอมตาม

๓) อัถถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔) สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อมถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

การปฏิบัติตามหลักสังคหัตถ์ ๔ นี้ ย่อมทำได้ง่ายดาย เช่น การให้ทานนั้นมิจำเป็นจะต้องเป็นสิ่งของใหญ่ และแพงอาจเป็นเพียงขนมที่ราคาไม่แพง หรือการเลี้ยงข้าวนักเรียนสัก ๑ มื้อ ก็ถือเป็นการให้ทานที่มีความหมายเดียวกับคำสอนของพระพุทธเจ้าแล้ว ผู้บริหารควรมีปิยวาจา ไม่ ดุด่าหรือใช้คำพูดอันไม่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงาน การบำเพ็ญอัถถจริยาสามารถกระทำได้ในองค์การอันเป็นที่สาธารณะนั่นเอง หรืออาจช่วยงานกิจการของชุมชนที่อยู่โดยรอบก็ได้ และสมานัตตตาคือการที่ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่มีอคติ

การนำทีม หรือการครองคนที่นักวิชาการเชิงพุทธหลายท่านบัญญัติขึ้นตามลักษณะการใช้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา โดยเป็นสังคหะผลคือกำลังแห่งมนุษยสัมพันธ์มีความเป็นกลียณมิตรที่ประสานใจคนร่วมงานเข้าด้วยความโอบอ้อมอารี วชิโรภาส สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี ที่นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ นอกจากนี้สังคหัตถ์ ๔ คือ ทาน (การให้) ปิยวาจา (พูดไพเราะ) อัถถจริยา (ทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น) และสมานัตตตา (การวางตัวสม่ำเสมอ) ซึ่งเป็นวิธีจูงใจ และวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธนั่นเอง ผู้นำครองคน จึงเป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีมีความเสียสละมีความจริงใจ มีความสามารถในการจูงใจมีความปรารถนาส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้า การครองคน จะต้องครองที่ใจคนโดยการจูงใจ และสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยหลักการต่างๆ ในเชิงพุทธนั้นมีหลักธรรมเกี่ยวกับการจูงใจ และผูกใจคนอื่นจำนวนมาก แต่ส่วนใหญ่มักกล่าวถึงหลักสังคหัตถ์ธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ผู้ยึดถือจะเป็นไปเพื่อผูกมัดน้ำใจคนอื่นเอาไว้ได้ คือผู้นำจะแสดงความโอบอ้อมอารี วชิโรภาส สงเคราะห์ทุกคน และวางตนพอดี ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้ตามทุกคนต้องการ^{๑๘๕} และเป็นหลักธรรมที่มีผลต่อการสร้างพลังอำนาจอันจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน หากผู้บริหารแสดงปฏิสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องด้วยความเป็นธรรมที่สนองตอบต่อความต้องการได้ก็จะก่อให้เกิดความพึงใจในการทำงาน และให้ความร่วมมือในการทำงาน^{๑๘๖}

ซึ่งหลัก สังคหัตถ์ ๔ เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี ซึ่งเป็นหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธที่มีผลต่อการสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

^{๑๘๕} พระธรรมโกศาจารย์, (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๗๒.

^{๑๘๖} สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง, เล่ม ๒, (กรุงเทพมหานคร: คำปาย อิมเมจจิง, ๒๕๔๑), หน้า ๒๖-๒๘.

และสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศแห่งความสามัคคีสามารถผูกมัดใจผู้ตามให้ยอมรับนับถือ เชื่อฟัง ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ และบรรยากาศเชิงบวกที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร ได้แก่ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ด้านวัตถุสิ่งของแก่ผู้อื่นเสมอ เป็นผู้เสียสละ และไม่เห็นแก่ตัว พุดด้วยวาจาสุภาพ และมีเหตุผล มีศิลปะในการพูดโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น อุทิศตนทำงานในหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อบ่มงูสู่เป้าหมาย ยึดประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน วางตัวดี และเหมาะสมกับตำแหน่งผู้นำ และให้ความเป็นกันเอง และไม่เย่อหยิ่งถือตัว

๒. หลักพรหมวิหาร ๔ พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจ และกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ เป็นหลักธรรมเป็นเครื่องอยู่ของมหาพรหมหรือผู้เป็นใหญ่หรือผู้นำที่ดีควรจะต้องมี มีรายละเอียด ดังนี้

๑) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒) กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุขมีจิตผ่องใสบันเทิงด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุขพลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึงไม่เอนเอียงด้วยรัก และชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย และปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้วเขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน

พระพุทธเจ้าท่านได้ทรงตรัสรู้ด้านหลักธรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัภาวะผู้นำ และทางแห่งความสุขได้ อีกทั้งมีผู้นำหลักธรรมคำสอนของท่านไปปฏิบัติ โดยเฉพาะผู้นำหลายๆ ท่านได้นำไปใช้เป็นหลักในการบริหาร การเป็นผู้นำจนประสบความสำเร็จอย่างมากมาย โดยหนึ่งในหลักธรรมที่มีความสำคัญ และสอดคล้องกับการนำตนเองคือหลักแห่งพรหมวิหารธรรมที่ได้รับการพิสูจน์จากผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำหลายๆ ท่าน ซึ่งหลักแห่งพรหมวิหาร ๔ ในพระพุทธศาสนา มาอธิบายให้เข้าใจ ดังนี้^{๑๔๗}

๑) เมตตา ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนมีความก้าวหน้า รู้สึกสงสารผู้อื่น เอ็นดูผู้อื่นอยู่เสมอแม้ใครจะด่าจะว่าหรือใครจะมาทำร้ายก็ยังนึกเอ็นดูสงสารในคนเหล่านั้น หากมีศัตรู ก็คิดกับศัตรูตั้งมนุษย์ที่น่าสงสารคนหนึ่งที่ยังเวียนว่ายตายเกิดหาที่สุดไม่ได้ มองศัตรูด้วยสายตาที่เอ็นดู ดังสายตาของมารดาแลดูบุตร สิ่งนี้จะทำให้เรามีแววตาเป็นประกายดังแก้วใส และมีพลังทำให้คนที่

^{๑๔๗} พระไตรปิฎก, ฉบับธรรมทาน, เล่มที่ ๑๐, [ซีดี- รอม], (กรุงเทพมหานคร: บางกอกเวิลด์, ๒๕๔๔),

คิดร้ายหรือศัตรูต่างๆ เปลี่ยนใจมาคิดดีต่อเรา ไปที่ไหนคนก็รักใคร่อยากใกล้ชิดแม้ว่าจะเพิ่งรู้จักกันก็ตาม เพราะกระแสพลังของความเมตตาที่มีพลังมากที่สุดในโลกใบนี้หรือเมตตาธรรมคำจุนโลก นั้นเอง

๒) กรุณา การช่วยเหลือบุคลากรที่ประสบปัญหาเสมอ การยื่นมือช่วยเหลือผู้ประสบทุกข์ช่วยเหลือแม้กระทั่งศัตรู เพื่อช่วยให้เค้าไม่มีเวรกับเราหรือช่วยเหลือคนที่เดือดร้อนก็ช่วยเหลือแบบไม่ต้องตระหนี่ พระพุทธองค์สอนให้ทำทานเพื่อลดความตระหนี่ในตัว และเผื่อแผ่ช่วยเหลือกัน และกันเป็นการทำบุญซึ่งถือว่าเป็นอริยทรัพย์ตามติดไปภพหน้าได้จะช่วยให้ผู้มีสังวราศิไปที่ไหนคนก็อยากเสวนาด้วย

๓) มุทิตา แสดงความยินดีกับผู้ที่ประสบความสำเร็จโดยไม่คิดอิจฉาริษยา ยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นมี ยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นเป็น ใครจะได้ดีกว่าเราก็นิยมยินดีกับเขา คนอื่นทำความดีเราก็น้อมนุทนา ไม่อิจฉาริษยา ไม่ไปนินทาให้ร้าย ไม่น้อยเนื้อต่ำใจใดๆ ส่วนใครตำหนิว่าเราก็น้อมนินทาในสิ่งที่เข้ามา และได้บุญเพิ่มขึ้นอีกอย่างหนึ่ง คือ อภัยทานเป็นการทำให้เรายินดีน้อมรับแม้แต่คำติฉินนินทา ยินดีที่ผู้อื่นดีกว่าเราพอใจที่เกิดมาแบบนี้ แล้วจะทำให้มีเสน่ห์ มีความมั่นใจในตัวเอง และสีหน้าสว่างไสว ความเศร้าหมองก็จะไม่มี

๔) อุเบกขา การวางเฉยทำใจเป็นกลางมีวุฒิทางอารมณ์ที่เหมาะสม ระลึกละเมอว่าไม่มีอะไรเป็นตัวเป็นตนอย่างแท้จริง เขาก็มีสิทธิ์ที่จะเลวหรือดีเขาก็ยังเวียนว่ายตายเกิดเหมือนเรา เขาทำอะไรมาก็วางเฉย อย่าไปเอามาเก็บจนปั่นป่วนใจ มีใจเป็นกลาง ใครมาพูดอะไรกระทบใจ ก็ทำใจเฉยๆ เหมือนสายลมโชยที่พัดคลอใบหู ไม่มีแก่นสารใดๆ ให้เข้ามาทำร้ายใจเราได้ใครทำอะไรมาก็วางเฉยเพราะเชื่อในกรรมว่า กรรมจะจัดสรรผลกรรมได้ยุติธรรมที่สุด ความทุกข์ที่แท้จริงคือทุกข์ที่ต้องเวียนว่ายตายเกิดไม่รู้จบสิ้น มองความทุกข์เหล่านั้นให้เป็นเรื่องเล็กน้อยเหมือนสายลมโชยผ่านสลายไปเรื่องที่ต้องทำคือเรื่องตัวเอง ว่าทำยังงั้น ไม่ต้องกลับมาเวียนว่ายตายเกิดอีก ไม่ต้องไปยุ่งเรื่องคนอื่นไม่ต้องไปแก้นิสัยใครแก่ที่ตัวเราเอง ไม่ต้องไปเก็บคำพูดหรือการกระทำคนอื่นมาจ้องจับผิดหรือตีโพยตีพายหรือเอามาใส่ใจจนเจ็บข้ามวันข้ามคืน แล้วตัวเราจะมีเสน่ห์ ใครเห็นใครรัก นี่คือพลังของอุเบกขา

ดังนั้น หลักพรหมวิหารธรรมจะส่งเสริมบุคลิกภาพที่ดี และเป็นพลังอำนาจ (ฤทธิ์) หรือบารมีบริหารตนให้บริสุทธิ์ เป็นพลังโน้มน้าวคนอื่นให้ยอมตามด้วยศรัทธา และเชื่อถ้อยยอมทำงานด้วยความเต็มใจ ไม่มีเวร ไม่มีกรรมเบียดเบียน และยังช่วยแก้ปัญหาสนับสนุนความก้าวหน้า ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ นอกจากนี้ยังสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียด ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นหลักพรหมวิหารธรรม หมายถึงหลักการนำตนเองที่เน้นการส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนมีความก้าวหน้า การให้ความช่วยเหลือบุคลากรหรือผู้ที่ประสบปัญหาเสมอการแสดงออกความยินดีกับ ผู้ที่ประสบความสำเร็จโดยไม่คิดอิจฉาริษยา ตลอดจนการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์เหมาะสม

๓. หลักสัปปุริสธรรม ๗ สัปปุริสธรรม ๗ คือ ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดีซึ่งก็คือธรรมของผู้นำที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ มีรายละเอียด ดังนี้

๑) ฉัมมัญญตา ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมดา รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เช่น

ภิกษุรู้ว่าหลักธรรมข้อนั้นๆ คืออะไร มีอะไรบ้าง พระมหากษัตริย์ทรงทราบว่าหลักการปกครองตามราชประเพณีเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง รู้ว่าจะต้องกระทำเหตุอันนี้ๆ หรือกระทำตามหลักการข้อนี้ๆ จึงจะให้เกิดผลที่ต้องการอันนั้นๆ เป็นต้น

๒) อัตถัญญุตตา ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือรู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตามหลัก เช่น รู้ว่าหลักธรรมหรือภาษิตข้อนั้นๆ มีความหมายว่าอย่างไร หลักนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร กำหนดไว้หรือพึงปฏิบัติเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร การที่ตนกระทำอยู่มีความมุ่งหมายอย่างไร เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง

๓) อัตถัญญุตตา ความรู้จักตน คือ รู้ว่า เรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้ เเท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

๔) มัตถัญญุตตา ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี เช่น ภิกษุรู้จักประมาณในการรับ และบริโภคปัจจัยสี่ คฤหัสถ์รู้จักประมาณในการใช้จ่ายโภคทรัพย์ พระมหากษัตริย์รู้จักประมาณ ในการลงทัณฑ์อาชญา และในการเก็บภาษี เป็นต้น

๕) กาลัญญุตตา ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจการกระทำหน้าที่การงาน เช่น ให้ตรงเวลาให้เป็นเวลาให้ทันเวลาให้เหมาะสมเวลา เป็นต้น

๖) ปริสัณญุตตา ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิจที่ประชุม ที่จะประพฤติดต่อกันนั้นๆ ว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาจะต้องทำกิจอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้

๗) บุคคลัญญุตตา หรือ บุคคลปโรปริญญุตตา ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอรรถาธิบายความสามารถ และคุณธรรมใดๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดีว่าควรจะคบหรือไม่จะใช้จะตำหนิยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น

ภิกษุผู้ประกอบด้วยสัปปริสธรรม ๗ ชื่อว่าเป็นผู้ประกอบด้วยสังฆคุณครบบริบูรณ์ แม้พระพุทธเจ้า และพระเจ้าจักรพรรดิก็ทรงประกอบด้วยธรรมเหล่านี้ จึงทรงยังธรรมจักร และอาณาจักรให้เป็นไปด้วยดี ผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธที่มีหลักธรรมะทั้ง ๗ ข้อนี้จักเป็นนักยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพได้ด้วยเพราะมีความรอบรู้ในสถานการณ์ บุคคล เวลา และที่สำคัญ รู้กำลังของตน ธรรมะข้อนี้จะทำให้ผู้นำยังประเมินสภาพแวดล้อมรอบด้านก่อนที่จะลงมือกระทำการสิ่งใด ทำให้โอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดขึ้นในการทำงานมีได้น้อยลงหรือไม่มีเลย

ซึ่งสัปปริสธรรม แปลว่า ธรรมของสัปปริสชน คือคนดี หรือคนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติของความเป็นคนที่สมบูรณ์เรียกว่า “สัตบุรุษ” ได้แก่บุคคลที่ผ่านการอบรมตนเองมาดี มีคุณสมบัติแห่งความดีงามอย่างสมบูรณ์ ดังนั้นเพื่อความเป็นกัลยาณมิตรที่งดงาม^{๑๘๘} หลักสัปปริสธรรมทั้ง ๗ ต่อไปนี้ จึงมีความจำเป็นที่ผู้เป็นกัลยาณมิตรควรนำไปประพฤติปฏิบัติ^{๑๘๙}

^{๑๘๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๓๒๖.

^{๑๘๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พุทธธรรม (ฉบับปรับปรุง และขยายความ), หน้า ๖๒๗-๖๒๘.

๑) ฉัมมัญญุตฯ รู้หลัก และรู้จักเหตุ คือรู้หลักการ และกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย ที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต รู้หลักความจริงตามธรรมชาติ และแบบแผนหน้าที่ซึ่งเป็นเหตุ ให้กระทำการได้สำเร็จผลตามจุดหมาย ผู้ที่ดำรงตนเป็นกัลยาณมิตรจะต้องรู้ในการปฏิบัติกิจหน้าที่ และดำเนินกิจกรรมต่างๆ เข้าใจสิ่งที่ต้องประพฤติปฏิบัติต่อผู้อื่นตามเหตุผล เช่น เมื่อเรามีตำแหน่ง หน้าที่การงาน หรือฐานะที่แตกต่างจากบุคคลอื่น เราต้องรู้ว่าเวลาใดควรทำตัวเป็นกันเองเวลาใดไม่ควร ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องรักษาเกียรติของบุคคลอื่นไว้บ้างตามความเหมาะสม นอกจากนั้น ถ้าเราเป็นคนมีเหตุมีผล การประสานงานร่วมมือกันกับบุคคลอื่นก็จะประสบผลสำเร็จได้

๒) อัตถัญญุตฯ รู้ความมุ่งหมาย และรู้จักผล ต้องรู้ความหมาย และความมุ่งหมาย ของหลักธรรม หรือหลักการ กฎเกณฑ์ หน้าที่ รู้วัตถุประสงค์ของกิจที่จะกระทำ เช่น เราจะหาเพื่อน แท้สักคน เราต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจคบหาสมาคมกับเพื่อนคนนั้น เราต้องรู้ว่าเมื่อ คบแล้วจะทำให้เราเกิดความเสียหายหรือไม่ มิตรเป็นคนอย่างไร เมื่อรู้อย่างนี้การเลือกเข้าหา กัลยาณมิตรก็จะเป็นการมีความผิดพลาดถูกต้องตามคุณสมบัติ และหลักธรรม

๓) อัตถัญญุตฯ รู้จักตน คือเราต้องรู้ตามสภาพความเป็นจริงว่า ตัวเรานั้นอยู่ใน ฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ และมีพฤติกรรมลักษณะนิสัยเป็นอย่างไร เพื่อจะได้ประพฤติปฏิบัติได้เหมาะสม และให้เกิดผลดี เมื่อเรารู้เช่นนี้เราจะสามารถปรับปรุงการ ประพฤติปฏิบัติของตนให้เหมาะสม และรู้จักแก้ไข ส่งเสริมให้สอดคล้องกับความเป็นกัลยาณมิตรได้ อย่างถูกต้องหรือสังเกตกัลยาณมิตรที่เราจะเข้าไปคบหาว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับหลักธรรมหรือไม่

๔) มัตถัญญุตฯ รู้จักประมาณ รู้จักพอดี เช่นต้องรู้จักประมาณในการบริโภค รู้จัก ประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดี ในการพูด การปฏิบัติกิจ และทำการงานต่างๆ ร่วมกันกับผู้อื่นไม่แสดงการอยากได้จนเกินไปมีการสำรวมระวังอย่างดี

๕) กาลัญญุตฯ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม รู้กาลในการกระทำหน้าที่การงาน ปฏิบัติการต่างๆ รู้จักเวลาอันเป็นประโยชน์ ทั้งการดำเนินชีวิต และการพักผ่อน รู้ว่าเวลาไหนควรทำ สิ่งใด และทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะเวลา ให้ถูกเวลา

๖) ปริสสัญญุตฯ รู้จักถิ่น ชุมชน รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชน และต่อ ชุมชนนั้นว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปคบหาสมาคมแล้วต้องทำกริยาอย่างนี้ ต้องพูดอย่างนี้จึงจะเหมาะสมกับ ชุมชนที่เราต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพราะชีวิตที่อิงอาศัยปัจจัยแวดล้อมต่างๆ จึงต้องศึกษาให้รู้ สิ่งแวดล้อมรอบข้างด้วย ถ้าสิ่งแวดล้อม ชุมชน หรือสังคมที่เราอยู่ มีแต่สิ่งที่ดีให้พบเห็นเราย่อมที่จะ รับเอาสิ่งนั้นมาประพฤติปฏิบัติเพื่อเป็นประโยชน์ต่อตัวเราได้ ตรงกันข้ามถ้าสิ่งแวดล้อมไม่ดี ย่อมทำให้ เราไม่มีการพัฒนาไปในทางที่เจริญได้

๗) ปุคคลัญญุตฯ รู้จักบุคคล คือ รู้ และเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลว่า มี อหยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นอย่างไร ใครมีนิสัยดี พฤติกรรมดี หรือมีหลักธรรมในการ ประพฤติปฏิบัติ เราก็ควรคบบุคคลนั้นเป็นมิตรเป็นสหายได้ ในขณะเดียวกัน ถ้าบุคคลที่มาเกี่ยวข้องกับ เรา เป็นคนเห็นแก่ตัว ความประพฤติไม่น่าไว้วางใจ เราก็ต้องหลีกเลี่ยงการคบหากับบุคคลนั้น

ผู้นำที่ดีในทางพระพุทธศาสนานั้นจะมีลักษณะ และคุณสมบัติที่สำคัญอยู่ ๒ ประการ คือ ๑. ลักษณะ และคุณสมบัติภายใน ๒. ลักษณะ และคุณสมบัติภายนอก โดยลักษณะ และหลัก

ต่างๆ นั้นถือว่าเป็นสิ่งที่มีคุณความสำคัญ และเป็นกรอบในการกำหนดอัตลักษณ์ของผู้นำว่าผู้นำที่ดีนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร โดยทั้งสองประการนั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ลักษณะ และคุณสมบัติภายใน สำหรับคุณสมบัติของผู้นำที่อยู่ภายในนั้นหมายถึง สภาพจิตใจคุณธรรมหรือหลักการในด้านมโนธรรมที่ผู้นำโดยมากจะถึงมี เจตคติ แรงความคิดรวมถึง อารมณ์ที่เป็นไปในฝ่ายดี และสามารถนำมาปรับใช้เพื่อการบริหารงานโดยหลักคุณธรรมที่เป็นตัวกำหนดลักษณะ และคุณสมบัติดังกล่าวที่จะเป็นมโนธรรมนั้นมีดังต่อไปนี้ พิจารณาจากคุณสมบัติของผู้นำที่ปรากฏอยู่ในหุติยาปณิกสูตร ซึ่งในพระสูตรนี้ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำไว้ ดังนี้ (๑) จักขุมา คือ เป็นผู้มียุทธศาสตร์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์รูปการ สถานการณ์ออก และวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้ (๒) วิธูโร คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญในงาน รู้จักหลักการ และวิธีการไม่บกพร่อง ในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ (๓) นิสสยสัมปนโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำนั้น จะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญาคือมีหุตาไว สามารถจำแนกบุคคล และเหตุการณ์สถานการณ์ บอกว่าเป็นอย่างไร ทำให้ผู้นำมีประสบการณ์มีความชำนาญ ในการปกครอง เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีซึ่งจะทำให้มีผู้สนับสนุนมากขึ้น คุณสมบัติทั้ง ๓ ประการ มีระดับความสำคัญต่างกันไปตามลำดับ ตำแหน่งหน้าที่ขององค์กร หรือหน่วยงานว่าเล็กหรือใหญ่ขนาดไหน หรือให้ความสำคัญเพียงใดโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปกครองรัฐ หรือผู้ปกครองประเทศแล้วนับว่าเป็นองค์กรที่ใหญ่ ผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนจึงจะสามารถ ครบถ้วนจึงสามารถยึดศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ได้แก่

๑) ด้านจักขุมา เป็นผู้มียุทธศาสตร์ที่ดี วิสัยทัศน์ (วิ-สัย-ทัศน์) เป็นคำที่เกิดจากคำว่า วิสัย แปลว่าขอบเขต คำว่าทัศน์ แปลว่า การมองเห็น วิสัยทัศน์ แปลว่าการเห็นสิ่งที่อยู่ในขอบเขต หมายถึงความสามารถในการมองคิดไปไกลมากขึ้นเพียงใด วิสัยทัศน์นี้ผู้ให้ความหมาย ไว้มากมาย หลายท่าน วิสัยทัศน์ หมายถึงความเคลื่อนไหวของประชาชาติเพื่อสร้างจินตนาการใหม่เกี่ยวกับการศึกษาวิสัยทัศน์มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Vision” แปลว่าความคาดหวัง ที่จะกระทำในอนาคต หรือ การมองเป็นสร้างระบบให้เพื่อ รองรับแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือเพื่อการพัฒนา แนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต คนที่จะทำให้ “Vision” ประสบผลสำเร็จวิสัยทัศน์เป็นศัพท์เฉพาะศาสตร์ เกี่ยวกับการบริหารที่ถูกบัญญัติขึ้นจากคำว่า “Vision” ในภาษาอังกฤษซึ่งตามความหมายทั่วไป แปลว่า การเห็นหรือภาพ แต่ในทางการบริหารวิสัยทัศน์ “Vision” หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ไกลที่สุด และชัดที่สุด การมองเห็นที่วามนี้ไม่ใช่การมองเห็นด้วยสายตาแต่เป็นการมองเห็นด้วยปัญญาวิสัยทัศน์เป็นจินตนาการหรือภาพเสมือนจริงที่เกิดขึ้นในอนาคต ได้พูดถึง คำว่า “วิสัยทัศน์” ไม่ใช่ศัพท์ของราชบัณฑิตยสถานแต่เป็นศัพท์ที่ผู้คิดขึ้นโดยอาจารย์ได้เห็นไว้ว่า การดูแลในสิ่งที่อยู่ในวิสัยทัศน์ ซึ่งหมายถึง มีความสามารถเพียงใด ก็ดูได้เพียงนั้น ดังได้กล่าวถึง “Vision” ว่าน่าจะตรงกับคำว่า “นิทรรศน์” มากกว่าคำว่า “วิสัยทัศน์” เพราะ “นิทรรศน์” มีความหมายว่าดูได้อย่างวิเศษมองอย่างแจ่มแจ้ง วิสัยทัศน์คือการมองไปข้างหน้าในส่วนที่ดี ส่วนที่เรา คาดในส่วนซึ่งเรามองจะใช้คำว่า Visual Thinking ว่าเป็นความคาดหวังที่จะยากเห็นให้เป็น

Expectation ซึ่งหมายความว่า พยายามจะมองไปในทางที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้^{๑๙๐} ที่ย้าว่าผู้นำผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น และสามารถนำวิสัยทัศน์ลงสู่นโยบายแผนงาน และการปฏิบัติงานในแต่ละวันของวงการได้จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติ องค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แจงแนวทางการพัฒนาองค์กร และในทำนองเดียวกันก็จะสะท้อนถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เองเพราะวิสัยทัศน์จะเป็นทิศทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยเหตุนี้ คือ

(๑) ทำให้มองเห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ชัดเจนว่าจะมีทิศทางไปอย่างไรเป็นเส้นทางเดียวหรือหลายเส้นทาง

(๒) กระตุ้นให้บุคคลได้ปฏิบัติได้ตรงตามทิศทางขององค์กร แม้ว่าในระยะแรกๆ อาจยุ่งยากบ้าง

(๓) ช่วยให้เกิดการประสานงานการปฏิบัติงานของคนในองค์กรจำนวนมากในแนวทางที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ สร้างภาพจินตนาการได้ดีคมชัด ทำให้มองเห็นภาพในอนาคตซึ่งเกิดจากการให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมมีลักษณะน่าสนใจผู้มีส่วนได้เสีย และผู้เกี่ยวข้องให้ความสนใจวิสัยทัศน์ต้องเขียนให้มีลักษณะความเป็นไปได้ไม่ไกลเกินฝัน มีความชัดเจนมีรายละเอียดตามสมควรมองเห็นภาพในอนาคตได้ ยึดหยุ่นได้มีความคิดริเริ่ม และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้ามีข้อมูลหรือเหตุผลดี

(๔) สามารถสื่อสารให้คนอื่นโดยเฉพาะบุคคลในองค์กรสามารถสื่อสารเข้าใจได้

(๕) ต้องท้าทายความรู้ความสามารถของสมาชิกทุกคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

(๖) มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร

(๗) ต้องไม่นำเอาวิสัยทัศน์ของบุคคลหรือ ยึดมาใช้

(๘) ใช้ภาษาเขียนที่สั้นกะทัดรัดเข้าใจง่าย และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้ชัดเจน

ที่มาของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์มีแหล่งที่มาจากแหล่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กร เป็นความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนอุปสรรค และโอกาส โดยอาศัยความรู้ของบุคคลในการผสมผสานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และใช้ดุลพินิจจากประสบการณ์หรือความรู้ปรับภาพความคิดให้ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ นอกจากนั้นเพื่อพิจารณานำวิสัยทัศน์ไปใช้ในการบริหารหรือปฏิบัติงานจะต้องสัมพันธ์กับพันธกิจและการดำเนินงานขององค์กรจนถึงผลการดำเนินงานที่มาจากวิสัยทัศน์จึงต้องสัมพันธ์กับพันธกิจที่จะนำไปสู่การดำเนินงานขององค์กรสรุปไว้ ดังนี้ วิสัยทัศน์ที่เกิดจากการวิเคราะห์อดีตปัจจุบันแล้วจึงคาดการณ์อนาคต วิสัยทัศน์ที่เกิดจากการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อสร้างเป้าหมายที่ทำให้เกิดแผนงาน

^{๑๙๐} กาญจนา นาคสกุล, ศ.ดร., “ราชบัณฑิตสำนักศิลปกรรมราชบัณฑิตยสถาน”, วารสารรามคำแหง, (สิงหาคม ๒๕๔๓), หน้า ๔๓ - ๕๓.

และโครงการวิสัยทัศน์ที่เกิดจากบุคลิกภาพของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ที่ทำให้เกิดการพัฒนางองค์กร และการจัดการ^{๑๔๑}

สรุป ด้านวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างภาพอนาคตคือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นอนาคต และเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์เกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญาแล้วมันไม่เกิดขึ้นจริง และเป็นความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนอุปสรรค และโอกาส โดยอาศัยความรู้ของบุคคลในการผสมผสานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และใช้ดุลพินิจจากประสบการณ์หรือความรู้ปรับภาพความคิดให้ชัดเจน และมีความเป็นไปได้นอกจากนั้นเพื่อพิจารณาวินิจฉัยวิสัยทัศน์ไปใช้ในการบริหารหรือปฏิบัติงานจะต้องสัมพันธ์กับพันธกิจ และการดำเนินงานขององค์การจนถึงผลการดำเนินงานที่มาจากวิสัยทัศน์จึงต้องสัมพันธ์กับพันธกิจที่จะนำไปสู่การดำเนินงานขององค์การ

๒) ด้านวิธวิธี เป็นผู้มีผู้เชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดี

การบริหารจัดการ โดยใช้คำว่า “Management” แปลว่า การจัดการหรือการบริหารจัดการซึ่งในหนังสือองค์การ และการจัดการฉบับสมบูรณ์รวมความหมายว่า “การบริหารจัดการ” คำว่า “การบริหาร” “Administration” จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงเป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) ซื่อใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่าผู้บริหาร (Administration) หมายถึงผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ องค์กรที่มุ่งหวังกำไร หลักการบริหารโดยทั่วไป ที่ควรใช้ประกอบการบริหารงานวัดให้ได้ผลมีประสิทธิภาพสูง (High-Efficiency) คือ ให้ได้ประสิทธิผลสูง (High Effectiveness) ด้วยค่าลงทุนต่ำ (Low Investment Value) คือ ประหยัด และคุ้มค่า ได้แก่^{๑๔๒}

(๑) การรู้จักกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ทั้งวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์รองการวางนโยบาย (Policy Formation) เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยดี มีประสิทธิภาพ

(๒) การรู้จักริเริ่ม (Initiation) โครงการที่เป็นแก่นสาร อันจะยังสารประโยชน์แก่ตนเอง และหมู่คณะ และการรู้จักจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน (Priority) ในการดำเนินโครงการต่างๆ ให้พอเหมาะกับงบประมาณ (Budget) และทรัพยากร (Resources) ที่มี และ/หรือที่คาดว่าจะมีจะได้ (อย่างใกล้เคียงที่สุด) ให้เหมาะสมกับกำลังคน (Man Power) และกาลเวลา (Timing)

(๓) การรู้จักวางแผนโครงการ (Project Planning) เพื่อปฏิบัติงาน (Operations) ตามนโยบายทั้งในระยะสั้น (Short Term) และระยะยาว (Long Term)

(๔) การรู้จักแบ่งงาน (Division of Work) และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ การงาน (Delegation of Authority) แก่บุคคล หรือคณะบุคคลหน่วยรองลงไป ให้ปฏิบัติกิจกรรม

^{๑๔๑} อาทิตยา สุวรรณขุญ, *ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครุสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๖ - ๘.

^{๑๔๒} Schermerhorn, 1999, p.2, *วิสัยทัศน์*, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: www.tpa.read_this_book=1279/writer.or.th/, [๗ สิงหาคม ๒๕๖๐].

หรือดำเนินโครงการต่างๆ ตามความเหมาะสมแก่สติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และตาม
อรรถาธิบายของแต่ละท่านหรือแต่ละกลุ่มบุคคล (Put the Right Man on the Right Job)

(๕) รู้จักประสานความสามัคคี (Unity) และประสานประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Interest) ของหมู่คณะให้เกิดความสามัคคีปรองดอง ให้เห็นแก่ประโยชน์โดยส่วนรวม คือ พระพุทธศาสนา
ร่วมกัน ให้สำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อตนเอง (Safety-responsibilities) และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
(Mutual-responsibilities) คณะสงฆ์ในพระธรรมวินัยนี้ร่วมกัน และให้มีความร่วมมือ (Cooperation)
ประสานงาน (Coordination) และช่วยเหลือ (Assistances) ซึ่งกัน และกัน

(๖) รู้จักปกครองบังคับบัญชา (Supervision and Control) มีการวินิจฉัยสั่ง
การ (Decision Making) ด้วยความถูกต้อง (Rightness) ความเหมาะสม (Properness) ความ
บริสุทธิ์ (Fair Mind) และความยุติธรรม (Justice)

(๗) รู้จักติดตาม (Follow-up) และประเมินผลงาน (Evaluation of Work)
และการรายงาน (Reporting) เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ ของแต่ละบุคคล และ/
หรือคณะบุคคลผู้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบไปปฏิบัติงานในระดับต่างๆ เป็นระยะๆ
เพื่อให้สามารถทราบปัญหา และเพื่อพิจารณาวินิจฉัยข้อหรือวิธีแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน และวิธีป้องกัน
ปัญหาในอนาคต

นักบริหารที่ดี ก็คือนักป้องกันแก้ไขปัญหาคือจะต้องเป็น นักเผชิญปัญหา
ไม่ใช่เป็นนักหนีปัญหา หรือ นักหมกปัญหา ปัญหาจากผู้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงาน
โครงการต่างๆ โดยวิธีการติดตามประเมินผลงาน และรับทราบรายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหา และ
ทั้งข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยดี แล้วจึงพิจารณาวินิจฉัยจากการรายงาน ข้อมูลที่ถูกต้องที่
เชื่อถือได้ที่ตรงประเด็น และที่สมบูรณ์ เพื่อทำการตัดสินใจสั่งการด้วยเหตุผล หลักการ และหลักธรรม
กฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานนั้นการเป็นนักบริหารที่ดีควรที่จะมีหลักธรรมมาใช้ในการ
บริหาร ซึ่งจะทำให้การบริหารงานบริหารคน พารุกิจ และการกิจบรรลุสำเร็จสมประสงค์ซึ่งพระพิพิธ
ธรรมสุนทร วัดสุทัศนเทพวราราม ได้กล่าวถึงหลักนักบริหารที่ดีไว้ ๗ ประการคือ^{๑๙๓}

(๑) มีความรู้กว้างขวาง วิชาจรณสัมปันโน คือต้องเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ
ผู้บริหารที่ขี้เกียจ ไม่หาความรู้มาใส่ตน ลูกน้องจะไม่เคารพนับถือ จึงต้องเข็ดคนมีความรู้มาบรรยาย
ให้ฟังโลกวิทู ต้องรู้ทะลุถึงอุปนิสัยใจคอลูกน้อง และสามารถแก้ไขอุปนิสัยที่ไม่ดีให้ได้

(๒) ไว้วางใจ ผู้บริหาร ต้องหัดไว้วางใจคนบ้าง และจงไว้วางใจคนที่น่าไว้ใจ
ซึ่งจะต้องดูอุปนิสัยหรือคุณสมบัติคนที่น่าไว้วางใจ ๕ ประการ คือ ขยัน อดทน ประหยัด ซื่อสัตย์
พัฒนาฝีมือคนขยัน งานก็มีโอกาสสำเร็จ คนที่อดทนไม่ท้อถอย งานหนักเหนื่อยยากอย่างไรก็สู้ ไม่
ท้อถอยกลางคัน คนที่ใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่าย หนาใหญ่ ใจโต มักใช้เงินในการดำเนินการที่ไม่ประหยัดคนที่ไม่
ซื่อสัตย์นี้ล่อแหลมต่อการเอาเงินของบริษัทไปลงทุนหรือโกงกิน สุดท้ายเป็นเรื่องของฝีมือ ซึ่งต้องพัฒนา
เรื่อยๆ ผลงานออกมาจะได้มีคุณภาพ ปลอดภัย ไม่กระทบสิ่งแวดล้อม

^{๑๙๓} พระพิพิธธรรมสุนทร, (สุนทร ญาณสุนทรโร), คติธรรมนำชีวิต, (กรุงเทพมหานคร: เลียงเชียง,
๒๕๔๖), หน้า ๒๗.

(๓) ให้โอกาสผู้บริหารควรให้โอกาสลูกน้อง เพื่อเป็นที่ฝึกฝนความชำนาญ จากการผ่านประสบการณ์ในด้านต่างๆ การให้โอกาส มี ๒ อย่าง คือให้โอกาสทำงานเพื่อพัฒนาฝีมือ และให้โอกาสแก้ไขงานที่ผิดพลาดปราศจากอคติ หรือลำเอียง ผู้บริหารไม่ควรตัดสินด้วยความมีอคติ คือ เพราะรัก (ฉันทาคติ) เพราะเกลียด (โทสาคติ) เพราะหลง (โมหาคติ) และเพราะกลัว (ภยาคติ)

(๔) มีความดำริก้าวหน้าผู้บริหารต้องมีหัวก้าวหน้าปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ต้องมองเห็นการนำวิทยาการสมัยใหม่มาพิจารณาประยุกต์ใช้เพื่อให้ทันกับ สุนามการค้าอย่าไปยึดติดกับสิ่งเก่าล้าสมัย ที่ทำให้เสียเปรียบในด้านการแข่งขันแน่แต่จะบอกได้ว่าของ ล้าสมัยดีกว่าของทันสมัยได้อย่างไร ผู้บริหารสมัยใหม่เดี๋ยวนี้นิยมระดมสมองประชุมโต๊ะกลม ระดับ ปฏิบัติการก็มีการระดมสมองด้วยกลุ่มคุณภาพ (QCC) เกิดปัญหาเร่งแก้ไข

(๕) ผู้บริหารไม่ควรหมกมุ่นกับปัญหาไว้ มิเช่นนั้นปัญหาต่างๆ จะสะสมพอกพูน จนเกิดวิกฤต ด้านคุณภาพงาน คุณภาพสินค้าบริการ และอาจเป็นเหตุให้ธุรกิจล่มสลายได้ การ แก้ปัญหานี้

(๖) ต้องพิจารณาด้วยว่ามีเหตุปัจจัยจากอะไรแล้วก็ไปแก้ที่เหตุนั้นแก้ไข เฉพาะหน้าเรียกว่า แก้อาการ (Corrective) ถ้าแก้แบบก่อนหน้าเรียกว่าป้องกัน (Prevention) ป้องกันภัยผู้ทำงาน

(๗) เป็นผู้บริหารที่ดีต้องป้องกันลูกน้องภัยที่จะเกิดขึ้นกับลูกน้องซึ่งมีหลาย ด้าน เช่น การป้องกันอุบัติเหตุ และอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับลูกน้องขณะปฏิบัติงานป้องกันการ ทะเลาะเบาะแว้ง มีเรื่องราวกับบุคคลภายนอก เป็นต้น

หลักนักบริหารที่ดี ๗ ประการ มีความรู้กว้างขวาง ใฝ่หาความรู้ ให้โอกาสปราศจาก อคติ มีความดำริก้าวหน้า เกิดปัญหาเร่งแก้ไข และป้องกันภัยผู้ทำงาน ซึ่งหลักนี้ก็เป็นอีกแง่มุมหนึ่งที่ แตกต่างไปจากหลักบริหารอื่นๆ ที่ผู้บริหารควรพิจารณาลักษณะผู้บริหารที่ดี (นายใช้ เพื่อนชม ลูกน้องชอบ) ผู้บริหารที่เก๋อบดี (นายชอบ เพื่อนชม ลูกน้องเฉย) ผู้บริหารที่ไม่ดี (นายไม่ชอบ เพื่อน เฉย ลูกน้องชัง) และผู้บริหารที่หาดีไม่ได้ (นายเฉยเพื่อนชัง ลูกน้องชั่วเพราะตัวเองก็ชั่ว)^{๑๙๔}

สรุปว่า เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดีควรที่จะมีหลักธรรมมา ใช้ในการบริหารงาน ซึ่งหลักธรรมนี้หากพิจารณาโดยลึกซึ้งก็จะเป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในเรื่องของการบริหารนั่นเอง ซึ่งจะทำให้การบริหารงาน บริหารคน พาธุรกิจ และภารกิจให้บรรลุ หรือสำเร็จสมประสงค์ การเป็นผู้นำต้องมีคุณสมบัติของคนดีในชีวิตประจำวันนั้น ถ้าใครมีคุณธรรม ของมนุษย์ และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมชื่อว่า เป็นผู้ที่พระพุทธเจ้าทรงยกย่องว่าเป็น "สัตบุรุษ" หรือ "คนดีแท้" หรือ "มนุษย์โดยสมบูรณ์" การกระทำ หรือพฤติกรรมของเขาย่อมเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาด นำประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเอง และสังคมโดยส่วนรวมคนดีที่อยู่ในสังคมใดย่อม เอื้ออำนวยประโยชน์สันติสุขแก่สังคมนั้นผู้ประสงค์

^{๑๙๔} เกียรติไกร เศรษฐไกรกุล, ปกิณกะสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

จะทำให้การดำเนินชีวิตประจำวันไปโดยราบรื่นเรียบร้อย เป็นสุขช่วยเหลือสังคม และประเทศชาติได้ จะต้องมีความดีของมนุษย์โดยสมบูรณ์ดังกล่าว

๓) ด้านนิสัยสัมพันธ์ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีผู้ต้องหาทำให้คนอื่นมาพึ่งพาอาศัยได้ เพราะเป็นคนมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้คุณลักษณะข้อนี้สำคัญมาก “นกไม่มีชนคนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ซึ่งเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill

คุณลักษณะทั้ง ๓ ประการนี้มีความสำคัญมากน้อยต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความแตกต่างของนักบริหารถ้านักบริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบในการวางแผนควบคุมคนเป็นจำนวนมากคุณลักษณะข้อที่ ๑ (จกขุมา) และข้อที่ ๓ (นิสัยสัมพันธ์) สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ (วิรุโธ) มีความสำคัญน้อยลงมา เพราะผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายงานด้านเทคนิค หรือวิชาการให้ผู้ร่วมงานไปดำเนินการแทนได้ตามความสามารถ และความเหมาะสมของผู้คนนั้นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อ (จกขุมา วิรุโธ และนิสัยสัมพันธ์) มีความสำคัญเท่าๆ กัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีปัญหาที่จะต้องมองการณ์ไกลหรือการวางแผนงานในอนาคต และวางแผนตัวเองเพื่อที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไปสำหรับผู้บริหารระดับต้น จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะ ข้อ ๒ (วิรุโธ) และข้อ ๓ (นิสัยสัมพันธ์) เพราะต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานหรือทีมงานอย่างใกล้ชิด แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อ ๑ (จกขุมา) ไปด้วยก็คือการพัฒนาปัญญาเพื่อเตรียมพร้อมเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางต่อไปจากคุณลักษณะ และทักษะของผู้บริหารระดับต่างๆ ตามที่ได้กล่าวถึงนั้น^{๑๙๕} ในทางพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติสำหรับนักบริหารหรือนักปกครองที่มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองหมู่คณะ บริหารกิจการของหมู่คณะ หรือประเทศชาติไว้อย่างมากมาย เพื่อให้ผู้ปกครองหรือผู้บริหารนั้นได้ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชน และประเทศชาติอย่างแท้จริง พระพุทธเจ้าทรงเน้นถึงความสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้บริหารเป็นอย่างมากจะต้องประพฤติให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ฉะนั้นหลักในการบริหารตามแนวพุทธศาสนาสามารถสรุปได้ ๓ ประการ คือ (๑) การบริหารตน เป็นหลักการที่ว่าผู้บริหารที่ดี ต้องสามารถบริหารควบคุมตนเองให้ดีเสียก่อน จึงจะสามารถบริหารคนอื่นได้ดี (๒) บริหารคน เมื่อผู้บริหารสามารถบริหารตนได้ดีแล้ว ก็จะพัฒนาไปสู่การบริหารบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (๓) บริหารงาน คนกับงานเป็นสิ่งที่คู่กันนักบริหารสามารถจัดการกับตนเอง คนได้ดีก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานอย่างแน่นอนอนหลักธรรมสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้ที่เตรียมตัว เพื่อเป็นผู้บริหารควรที่จะพัฒนาทั้ง ๓ ด้าน คือ พัฒนตน พัฒนคน และพัฒนางาน เพราะการพัฒนาทั้ง ๓ ด้านนั้นจะสร้างความสุขให้แก่ตนเอง และสังคมทำอย่างไรจะพัฒนาได้ทั้ง ๓

^{๑๙๕} พุทธวิธีการบริหาร, “การบริหาร”, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://kit-meaninoflife.blogspot.com>, [๗ สิงหาคม ๒๕๖๐].

ด้าน สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงสั่งสอนบริษัทของพระองค์ให้ทุกคนมีความรู้ การสอนคนนั้น ต้องจัดทำเป็นบัว ๔ เหล่าคือให้ความรู้ตามลักษณะภูมิปัญญา ดังนี้ บัวพินน้ำ (อุคฆติตัญญู) เป็นคนมีปัญญาเพียงยกหัวข้อธรรมะขึ้นแสดงก็บรรลุแล้ว หรือเพียงแต่ยกหัวข้อเรื่องก็เข้าใจแล้วไม่ต้องอธิบายมาก บัวปริ่มน้ำ (วิปจิตัญญู) เมื่ออธิบายความหัวข้อนั้นก็บรรลุแล้ว บัวใต้น้ำ (เนยยะ) ต้องอธิบายเนื้อหาให้ละเอียดก็เข้าใจ สามารถแนะนำให้เป็นคนได้ บัวใต้น้ำ (ปทปรมะ) อธิบายอย่างไรก็ไม่เข้าใจ ก็ต้องปล่อยเขาไป ให้เลิกสั่งสอนผู้บริหารคนใดที่พัฒนาแต่ความรู้ของตนเอง โดยไม่พัฒนาความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อยู่ในความปกครอง ย่อมไปไม่รอด เหมือนมีแต่สมอง แต่อวัยวะทุกส่วนเป็นอัมพฤกษ์อัมพาต การทำงานย่อมสำเร็จได้ยาก อยู่อย่างเสียสละ ผู้บริหารต้องรู้สึกเสียสละให้กับลูกน้อง^{๑๕๖}

การกระจายตำแหน่งงาน อำนาจของงานนั้นไม่ใช่อยู่ที่รวมอำนาจผู้บริหารหลายคนประสบความล้มเหลว เพราะไม่ยอมแบ่งอำนาจลงไปที่การกระจายอำนาจภารกิจ เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารนโยบายแบบ TQC ก็เน้นการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) โดยการกระจายงานกระจายอำนาจ และกระจายภารกิจ การไม่กระจายงานทำให้งานไม่ทันเพราะมีงานมากต้องใช้หลายๆ คนช่วยกัน และทำงานเป็นทีมลองมาพิจารณาต้นไม้ ต้นไม้ มีลำต้น มีราก มีกิ่งก้านสาขา และมีหน้าที่ต่างกัน และสร้างความสมดุลด้วย มิเช่นนั้นต้นจะเอียงจะล้มในที่สุด เมื่อเปรียบกับองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าพระองค์ทรงมีการกระจายตำแหน่งงานมี ๘๐ พระอรหันต์เอก เรียกว่าเอตทัคคะ หรือ อสติมหาสาวกที่มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ เช่น พระโมคคัลลานะ ทรงยกย่องว่ามีฤทธิ์เสมอด้วยพระองค์พระสารีบุตร ทรงยกย่องว่ามีปัญญาเสมอด้วยพระองค์ จำไว้เสมอว่า “งานกระจุก ผู้บริหารตาย งานกระจายผู้บริหารรอด” ประสานสามัคคีงานทุกอย่างทุกชนิดมีปัญหาด้านการทะเลาะเบาะแว้ง แกร่งแย่งชิงดี และมีความเข้าใจ คลาดเคลื่อนผู้บริหารที่ดีต้องประสานสามัคคีให้ได้ การประสานสามัคคีนั้นผู้บริหารที่ใหญ่ที่สุด ต้องประชุมโต๊ะกลม ต้องมีใจกล้า เผชิญหน้ากล้าเรียกประชุมก่อนการประชุมต้องหาข้อมูลจากแต่ละคนก่อน เพื่อหาเหตุที่ถูกต้องไม่ฟังความข้างเดียว แล้วนำมาตัดสินใจ ไม่ควรไล่โทษกันหรือไล่บี้กัน จะสร้างความขัดแย้งบางท่านอาจเคยอ่านหนังสือ “การบริหารความขัดแย้ง” ก็พอจะเข้าใจปัญหาได้ดี การบริหารแบบไทยๆ ที่ผิดพลาดคือจับผิด และลงโทษทำให้ขาดการประสานสามัคคี ไม่ค่อยปรับความเข้าใจซึ่งกัน และกันแต่ชอบปรับทุกข์กันปรับโทษกัน การบริหารอย่างมีแต่ล้มเหลวในที่สุดเพราะจะเกิดอาการ “คนแตกความสามัคคี” เพราะฉะนั้นควรระลึกไว้ว่าความพร้อมเพรียงของหมู่คณะในหน่วยงานนั้นๆ ให้สำเร็จประโยชน์ได้ตั้งใจปรารถนาไม่เอาดีแต่เพียงตัว คือไม่เอาดีใส่ตัว เอาชั่วใส่ผู้อื่นเหยียบย่ำผู้อื่น แล้วเอาความดีมาใส่ตัวคนเดียว ย่อมเป็นไปไม่ได้การบริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเกิดจากทีมงาน ดังนั้นการบริหารงานจะต้องช่วยกันต้องมีการยกย่องให้กำลังใจ มีการมอบของขวัญรางวัลให้เกียรติกัน ยกย่องเชิดชูแม้ผู้บริหารไม่มีอะไรจะให้ก็หัดพูดคำว่า “ขอบคุณ” ให้มันติดปากลูกน้องก็จะดีใจ ผู้บริหารยกย่องลูกน้อง ลูกน้องก็มีส่วนเกื้อกูลผู้บริหารศรัทธาผู้บริหารทำให้ผู้บริหารดูดีขึ้นไม่ได้ตกต่ำแต่อย่างใด ในการกล่าวคำว่า “ขอบคุณ” กับลูกน้อง ไม่เมาเรื่องเงิน “เขาให้เงินก็อย่า งง อย่าไปหลงจนสุดขีด เงินก็

^{๑๕๖} คุรยละเอียดใน ๐.จตุกก. ๒๑/ ๑๘๓/ ๑๓๓.

เหมือนพวงมาลัย อาจจะกลายเป็นพวงหรีด” เราจะต้องพิจารณาว่าเงินเป็นเพียงปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดปัจจัย ๔ คือ ข้าว ผ้าย ยา บ้าน เงินเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสะดวกร การบริหารงานถ้าผู้บริหารเห็นแก่เงินก็จะใช้พนักงานอย่างทาส เอาเปรียบลูกน้อง หรือกินใช้จ่ายจนเปลืองเปลืองเจรญใจคนระดับล่าง ระดับปฏิบัติการก็อย่าโลภเงินจนถึงกับโกงเงินบริษัท พระพุทธเจ้าเสด็จไปพบอุสสโณผู้เฒ่าผู้แก่ที่ยังตรัสกับพระอานนท์ว่า นั่นเป็นงูเห่า เป็นอสรพิษที่จะกัดคนเสมอ การจะทำอะไรก็ตามต้องระวังเรื่องเงินไม่ใหญ่เกินไปผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาคือ นายจ้างของเราเราคือลูกน้องของท่าน บางคนชอบแอบอ้างนายไปหาเงินทางทุจริตหรือไปอ้างกับคนอื่น เพื่อจะได้อะไรบางอย่าง เลขาบางคนซึ่งใกล้ชิดผู้บังคับบัญชา มักทำตัวใหญ่เกินไปผู้บังคับบัญชา พระอานนท์เถระใกล้ชิดกับพระพุทธเจ้ามากที่สุด พระอานนท์ขอพรจากพระพุทธเจ้า คือ ขอย่าให้รับเข้านิมนต์ ขอย่าส่งไปในที่นิมนต์ ขอย่าให้หื้อรักกับท่านเป็นพิเศษ เป็นต้นท่านปฏิบัติงานไม่ใหญ่เกินไปผู้บังคับบัญชา และมีความอ่อนน้อมถ่อมตนตั้งเมตตาไว้เป็นนิจ ผู้บริหารต้องมีเมตตาต่อผู้ใต้ปกครอง ผู้ใต้ปกครองต้องมีเมตตาต่อผู้บังคับบัญชา คำว่า “เมตตา” นี้ อาจตีความหมายถึง ความรัก ความเคารพ ความนับถือ การบูชา การเทิดทูน จนถึงความจงรักภักดี เทิดทูนเหนือเศียรเกล้า ผู้บริหารควรมีหลัก ๓ ประการในเรื่องความเมตตา คือ มือเอื้อม ปากอ้า และหน้ายิ้ม มือเอื้อม คือ เอื้อมไปแต่จะไปจับผู้ใต้ปกครองเป็นลักษณะอาการทางกายที่สร้างความเป็นกันเองเป็นห่วงเป็นใย แต่ต้องระวังอย่าให้เป็นการกระทำอนาจารต่อลูกน้อง ปากอ้าคือ เป่า ปลอบ ปลุก เป็นลักษณะทางวาจาในการให้กำลังใจลูกน้องทางวาจาหน้ายิ้ม คือการให้กำลังใจเป็นเรื่องของใจที่แสดงออกทางใบหน้าสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ก็ทรงปฏิบัติอย่างนี้ต่อพระสงฆ์ต่อพุทธบริษัทของพระองค์เช่นเดียวกัน ส่วนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ต้องไปเยี่ยมเยียนถามข่าวหมอบกราบกราบไหว้ต่อผู้บังคับบัญชาบ้าง เราทุกคนจะอยู่ได้อย่างมีความสุขใครทำผิดต้องเด็ดขาดผู้บริหารงานต้องใจเพชรเด็ดขาด ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะยอมรับกฎเกณฑ์ ผู้บริหารต้องเดินทางสายกลาง คือ ใช้ทั้งพระเดชพระคุณใครทำผิดต้องให้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า “นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหิ” ถ้าหากคนที่ควรกำราบ “ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหิ” ยกย่องคนที่ควรยกย่องไม่ประมาณหมัวเมา สิ่งที่ไม่ควรประมาณมีการทำงาน ร่างกายที่แข็งแรงของเรา ความรู้ของเราที่มีอยู่ในขณะนี้บริษัทจะยังยืนตลอดไปโรคภัยไข้เจ็บ อุบัติเหตุเงินทองที่มีอยู่ในขณะนี้คู่แข่งทางการค้า ความไม่ประมาทในการบริหารงานนั้นจะต้องแข่งขันกับเวลา แข่งขันกับบุคคล และแข่งขันกับพื้นฐานของการพัฒนา และสามัคคี ประมาณตัวทุกเวลา คือ การรู้จักประมาณตน ประมาณการ และประมาณสถานการณ์นั่นเอง การประมาณในธุรกิจ เช่น บริษัทเรามีคนครบหรือไม่ แต่ละคนมีความรู้ครบไหมเงินทุนครบไหม คู่แข่งเป็นอย่างไร เป็นต้น และที่สำคัญผู้บริหารต้องประมาณเหตุการณ์ประมาณสถานการณ์ด้วย ดังนั้น จำเป็นต้องมีการประชุมกัน “เอาความคิดมารวมกัน” ดูตัวเอง บริษัทที่เราทำธุรกิจอยู่ หน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ ต้องประชุมวิเคราะห์สถานการณ์เสมอๆ เมื่อวิเคราะห์แล้วพึงหาเหตุพึงหาผลหาเหตุรากเหง้า แล้วตัดสินใจแก้ไขปัญหา และหาทางปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไปพุทธวิธีในการบริหารที่กล่าวมานั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการนำพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน แต่ก็ถือว่าเป็นทฤษฎีที่ทำท้ายต่อนักบริหาร และผู้ที่เตรียมตัวจะเป็นนักบริหาร

สรุป ด้านนิสัยสยัมปันโน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำควรมีความสำคัญพอๆ กัน คือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันเขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้าง และไกล เพื่อเตรียมตัวขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นัก

บริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูงก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชา
 นินทาว่า “โง่แล้วยังขยัน” สำหรับนักบริหารระดับต้นที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมพนักงานหรือ
 ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น ลักษณะข้อที่ ๒ และข้อที่ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน และ
 มนุษยสัมพันธ์ สำคัญมากแต่กระนั้นเขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะ ข้อที่ ๑ คือ ปัญญาเอาไว้เพื่อเตรียม
 เลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป

๔. หลักสังฆโสภณสูตร ๕

สังฆโสภณสูตร หลักธรรมของผู้บริหารว่าด้วยการผู้ทำหมู่คณะให้งาม ประกอบด้วย
 คุณสมบัติต่อไปนี้ คือ สังฆโสภณสูตร ๕ ได้แก่^{๑๕๗}

๑) วิยัตโต หมายถึง เป็นผู้มียปัญญา

๒) วินีโต หมายถึง เป็นผู้มียวินยดี

๓) วิสารโท หมายถึง เป็นผู้แก้แล้วกล้า

๔) พหุสุโต หมายถึง เป็นผู้มีการศึกษามาก

๕) อัมมานธัมมปฏิปันโน หมายถึง เป็นผู้ปฏิบัติธรรมรักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร
 กล่าวโดยสรุป ผู้ที่จะเป็นผู้นำเชิงพุทธนั้นต้องมีหลักธรรมะประจำใจ ต้องคอยหมั่น
 ศึกษาหลักธรรมเพื่อใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำในทางพุทธศาสนาต้องเป็น
 พหุสุตคือมีความรู้มาก และเป็นผู้อดมด้วยปัญญา การมีธรรมะก็เพื่อใช้เป็นหลักยึดของจิตใจมีธรรมะ
 เป็นสรณะจะทำให้ผู้นำเป็นผู้ที่มีหลักการ ไม่เอนเอียงไปตามกระแสของสังคมที่อยู่รอบตัว และแม้ใน
 ตนเองก็ไม่เอนเอียงตามอคติที่ตนมีในใจ นอกจากหลักธรรมะที่ยกมาพอเป็นตัวอย่างอันได้แก่ สังคห
 วัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ สัมปยุตธรรม ๗ และสังฆโสภณสูตร

นอกจากนี้ผู้นำจะต้องประกอบด้วยคุณธรรมจะต้องวางตัวในกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด
 ในสังฆโสภณสูตรพระพุทธองค์ได้แสดงถึงลักษณะ และคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ว่า^{๑๕๘}

๑. วิยัตโต เป็นผู้มียปัญญา

๒. วินีโต เป็นผู้มียระเบียบวินยดี

๓. วิสารโท เป็นผู้แก้แล้วกล้า

๔. พหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ ศึกษาทรงจำมาก

๕. อัมมานธัมมปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร
 ผู้นำที่ประกอบด้วยคุณธรรม ๕ ประการดังกล่าวนี้ย่อมประสบความสำเร็จ และได้รับ
 การยกย่องนับถือ ในอังกุตรนิกาย ปัญจนินบาตได้แสดงหลักธรรมสำหรับผู้นำไว้ ๕ ประการ คือ^{๑๕๙}

๑. ขมา คือ มีความอดทนต่อการปฏิบัติงานมีใจหนักแน่น ไม่ยอมตกในความชั่ว
 ไม่เกรงกลัวหรือมีอคติ ๔ เมื่อจะต้องตัดสินใจ และไม่หวั่นไหวเพราะโลกธรรม ๘

^{๑๕๗} วศิน อินทสระ, พระสูตรต้นตอปัญญ อังกุตรนิกาย, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๓), หน้า ๑๗๔-๑๗๕.

^{๑๕๘} คูรายละเอียดใน อง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๗/๙-๑๐

^{๑๕๙} คูรายละเอียดใน อง.ปัญจก (ไทย) ๒๒/๕๓/๕๖.

๒. ซาครียะ คือ มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีความระมัดระวังไม่ประมาทในการปกครองชีวิตหน้าที่ และการงาน

๓. อุฏฐานะ คือ มีความขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่การงาน

๔. ทยา คือ มีจิตใจที่เอ็นดู รักใคร่ห่วงใยเข้าใจใส่ดูแลผู้ร่วมงาน

๕. อิกขนา คือ เอาใจใส่ตรวจตรางาน และหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ

หลักธรรมที่ยกมาแสดงไว้เหล่านี้ก็เพื่อให้เห็นถึงแนวคิดหรือคำสอนเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมกับการบริหารตามพระพุทธานุศาสนานั่น คำว่านักบริหารไม่ได้หมายความว่าเฉพาะเจาะจงเอาเพียงแค่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่หมายรวมเอาผู้บริหารทุกระดับชั้น ตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองรัฐ ข้าราชการ บริษัทเอกชน หรือแม้แต่การบริหารองค์กร ที่เล็กที่สุดของสังคมคือครอบครัวย่อมต้องอาศัยหลักธรรมในการบริหารเดียวกันนี้เพราะหลักธรรมเหล่านี้ล้วนมุ่งประโยชน์สุขทั้งแก่ตนเองผู้ปฏิบัติ และสังคมรอบด้าน ดังพระพุทธสุภาษิตที่ว่า “ธมโม หเว รกฺขติ ธมฺมจารี ธรรมย่อมรักษาผู้ประพฤติธรรม”^{๒๐๐}

๕. หลักกัลยาณมิตร

ก) ความหมายกัลยาณมิตร ถ้ากล่าวโดยรูปศัพท์แล้ว มาจากคำว่า “กัลยาณ” แปลว่า ดี งาม เป็นที่ชอบใจ ชอบ ไพเราะ อ่อนหวาน (กลสฺสยาณ .ส.กัลยาณ.)^{๒๐๑} และคำว่า แปลว่าคนรักกัน คนมีความเยื่อใยกัน เพื่อน มิตร (วิ.มิโนติ อนฺโตติ มิโต. สัพพคุเยหฺสุ มียติติ วา มิโต) ไว้วางใจในความลับ^{๒๐๒} และความมีกัลยาณมิตร คือ มีผู้แนะนำสั่งสอน ที่ปรึกษาเพื่อนที่คบหา และบุคคลผู้แวดล้อมที่ดี ความรู้จักเลือกเสวนาบุคคล หรือเข้าร่วมหมู่กับท่านผู้ทรงคุณทรงปัญญา มีความสามารถ ซึ่งจะช่วยเหลือ สนับสนุน ชักจูง ชี้ช่องทาง เป็นแบบอย่าง ตลอดจนเป็นเครื่องอุดหนุนเกื้อกูลแก่กัน ให้ดำเนินก้าวหน้าไปด้วยดี ในการศึกษาอบรม การครองชีวิต การประกอบกิจการ และธรรมาปฏิบัติสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ดี ข้อนี้เป็นองค์ประกอบภายนอก^{๒๐๓}

ดังนั้น กัลยาณมิตรจึงมิได้หมายถึงเพื่อนที่ดีอย่างในความหมายสามัญเท่านั้น แต่หมายถึงบุคคลผู้เฝ้ายามพร้อมด้วยคุณสมบัติที่จะสั่งสอน แนะนำ ชี้แจง ชักจูง ช่วยบอกช่องทาง หรือเป็นตัวช่วยให้ผู้อื่นดำเนินไปในมรรคาแห่งการฝึกฝนอบรมอย่างถูกต้อง ในคัมภีร์วิสุทธิมรรค ยกตัวอย่างเช่น พระพุทธเจ้าพระอรหันตสาวก ครู อาจารย์ และท่านผู้เป็นพหูสูตทรงปัญญาสามารถสั่งสอนแนะนำเป็นที่ปรึกษาได้ แม้จะอ่อนวัยกว่า^{๒๐๔} จัดได้ว่าเป็นคุณสมบัติพิเศษสำหรับผู้บริหารอีกส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะคุณสมบัติพื้นฐานที่เรียกว่า “กัลยาณมิตรธรรม ๗ ประการ” อันได้แก่^{๒๐๕}

^{๒๐๐} ดูรายละเอียดใน พุ.ชา.ทสก. (ไทย) ๒๗/๑๔๒๐/๒๖๔.

^{๒๐๑} ป. หลงสมบุญ, พันตรี, พจนานุกรม มคอ-ไทย, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสาร จำกัด, ม.ป.ป.), หน้า ๑๗๙.

^{๒๐๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๗๙.

^{๒๐๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๖๕.

^{๒๐๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พุทธธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๔, หน้า ๖๒๓.

^{๒๐๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๒๘๗-๒๘๙.

๑) ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนม เป็นกันเอง ชวนใจ ผู้เรียนให้อยากเข้าไปปรึกษาไต่ถาม

๒) ครุ น่าเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจเป็นที่พึ่งได้ และปลอดภัย

๓) ภาวนีโย น่าเจริญใจ คือมีความรู้จริง ทรงภูมิปัญญาแท้จริง และเป็นผู้ฝึกฝน ปรับปรุงตนอยู่เสมอ เป็นที่น่ายกย่อง ควรเอาอย่าง ทำให้ศิษย์เอ๋ยอ้าง และรำลึกถึงความซาบซึ้ง มั่นใจ และความภาคภูมิใจ

๔) วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล คือพูดเป็น รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไรคอยให้ คำแนะนำว่ากล่าว ตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี

๕) วรณัชโหม ทนต่อถ้อยคำ คือพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามแม้ถูกจิก ตลอดจนคำล่วงเกิน และคำตักเตือนวิพากษ์วิจารณ์ อดทนฟังได้ ไม่เสียอารมณ์

๖) คัมภีรญจะ กระทั่ง กัดดา แกล้งเรื่องล้าลึกได้ คือกล่าวชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง ซับซ้อนให้เข้าใจได้ และสอนลูกศิษย์ให้ได้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป

๗) โน จัญฐานะ นิโยชะเย ไม่ชักนำในอฐาน คือไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสียหรือ เรื่องเหลวไหลไม่สมควร

ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๖ ประการ ย่อมเป็นผู้สามารถที่จะปฏิบัติเพื่อประโยชน์เกื้อกูลทั้งแก่ตน และแก่ผู้อื่น, ธรรม ๖ ประการนั้นเป็นไฉน^{๒๐๖}

๑) เป็นผู้มีความเข้าใจรวดเร็วในกุศลธรรมทั้งหลาย

๒) เป็นผู้ทรงจำธรรมที่สดับแล้วได้

๓) เป็นผู้พิจารณาความหมายใจความของธรรมที่ทรงจำไว้ได้

๔) เข้าใจความหมาย (อรรถ) เข้าใจหลัก (ธรรม) ดีแล้ว ปฏิบัติธรรมถูกหลัก

๕) เป็นผู้มีความงาม กล่าวกัลยาณพจน์ ประกอบด้วยถ้อยคำอย่างชาวเมือง สละสลวย ฉะฉาน ทำให้รู้เนื้อความจะแจ้ง

๖) เป็นผู้ชี้ให้ชัด ชวนให้ปฏิบัติ เร้าให้กล้า ปลุกให้ร่าเริงได้ แก่เพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย

โดยหากคุณสมบัติของกัลยาณมิตรอย่างเลิศ คือ ความเป็นผู้กระทำได้จริงในสิ่งที่สอนแก่ผู้อื่น หรือได้บรรลุผลสำเร็จนั้น ด้วยตนเองแล้วจึงสอนเรื่องนั้นแก่ผู้อื่น อย่างหนึ่ง และความเป็นอิสระ เมื่อจะช่วยเหลือผู้อื่น ตนเองไม่ติดอยู่ในเครื่องผูกพันเดียวกันกับที่เขา กำลังติดอยู่ ดังพุทธพจน์ ดังนี้

“ดูกรจุนทะ ผู้ที่ตนเองก็จมอยู่ในโคลนเลนอันลึก จะช่วยฉุดยกคนอื่นที่จมอยู่ในโคลนเลนอันลึกขึ้นมาได้นั้น ข้อนี้นี้มิใช่ฐานะที่จะเป็นไปได้”

“ผู้ที่ตนเองฝึกแล้ว อบรมแล้ว ดังร้อนกิเลสแล้ว จักฝึก จักอบรม จักทำคนอื่นให้หายร้อนกิเลส ข้อนี้นี้จึงจะเป็นฐานะที่เป็นไปได้”

^{๒๐๖} คุรยละเอียดใน อง.อภฺรฺก. (ไทย) ๒๓/๑๕๒/๓๐๕, ๑๗๕/๓๐๔.

พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสว่า คุณสมบัติเหล่านี้มีในผู้ใดผู้หนึ่งจัดว่าเป็นผู้ใคร่ประโยชน์ คือ หวังประโยชน์เกื้อกูลหวังอนุเคราะห์อันผู้ต้องการมิตรควรคบหาสมาคมไว้เป็นมิตร พึงสังเกตด้วยว่า พระพุทธศาสนาถือว่า ความสัมพันธ์ของผู้สอนที่มีต่อผู้เรียนนั้น อยู่ในฐานะเป็นกัลยาณมิตร คือ เป็นผู้ช่วยเหลือแนะนำผู้เรียนให้ดำเนินก้าวหน้าไปในมรรคาแห่งการ ฝึกอบรมองค์คุณทั้ง ๗ นี้ เป็นคุณลักษณะที่ผู้สอนหรือครูผู้มีความกรุณาโดยทั่วไปจะมีได้ไม่จำกัดเฉพาะพระพุทธเจ้าเท่านั้น พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงแสดงคุณสมบัติของมิตรไว้ “ภิกษุทั้งหลาย มิตรประกอบด้วยองค์ ๗ ประการควรคบ, ๗ ประการเป็นไฉน กล่าวคือ^{๒๐๗}

- ๑) ให้สิ่งที่ให้ไดยาก (เช่น ให้ของรักของพอใจ)
- ๒) ทำสิ่งที่ทำได้ยาก (เช่น ทำอุปัฏฐากต่อมิตรผู้ออกปากขอความช่วยเหลือ)
- ๓) ทนสิ่งที่ทนไดยาก (เช่น อดทนต่อถ้อยคำอันรุนแรงแต่รู้ว่าเขาพูดด้วยความหวังดีตลอดถึงอดทนต่อความผิดพลาดของมิตรที่มีต่อเรา)
- ๔) บอกความลับของตนแก่เพื่อน
- ๕) ปกปิดความลับของเพื่อน
- ๖) ไม่ละทิ้งในยามวิบัติ
- ๗) เมื่อเพื่อนสิ้นทรัพย์ก็ไม่ดูหมิ่น

กัลยาณมิตร มิได้มุ่งหมายถึงบุคคลธรรมดาที่ยังมีกิเลสหนาไม่พัฒนาตัวเอง เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นก็จะไม่สามารถแสดงตนออกมาเป็นกัลยาณมิตร ที่สอดคล้อง และตรงกับความหมายที่แสดงไว้ข้างต้นได้ ในที่นี้จึงหมายเอา “กัลยาณปุถุชน” ซึ่งมีนิสัยสอดคล้องกับความหมายของกัลยาณมิตรข้างต้น กัลยาณปุถุชน หมายถึงคนธรรมดาที่มีกัลยาณธรรม ประพฤติปฏิบัติดีงาม มีคุณธรรมสูง ได้แก่ คนที่เรียกกันว่ามิสลิธรรม มันคงอยู่ในศีลในธรรมดำรงชีวิตด้วยการทำมาหากินอย่างสุจริต มีความซื่อสัตย์ อดทน ขยันหมั่นเพียร มีจิตใจงดงาม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้เดือดร้อน กัลยาณปุถุชน จัดเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมสูงแม้จะมีได้เป็นอริยบุคคล แต่ได้รับความเคารพนับถือ และยกย่องสรรเสริญจากบุคคลทั่วไป^{๒๐๘} ดังนั้น เมื่อเรากล่าวถึงกัลยาณมิตรประเภทนี้จึงไม่ใช่ปุถุชนธรรมดาสามัญ แต่เป็นกัลยาณปุถุชนเป็นคนธรรมดาที่มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง คือ มีกัลยาณธรรมอันเป็นเครื่องประพฤติดด้วยความตั้งใจมั่นใดจุดมุ่งหมายทางธรรม และเป็นแบบอย่างในการตั้งอยู่ในกุศล และมุ่งพัฒนา ฝึกฝน อบรมตนตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เป็นผู้ที่สามารถทำจิตให้ว่างจากนิวรณ์ได้ตามความต้องการของตน นับว่าเป็นปุถุชนพิเศษ หรือ กัลยาณปุถุชน ได้แก่ผู้มีปัญญาในการที่จะเปลื้องนิวรณ์เหล่านี้ออกไปเสียจากจิต โดยการยกจิตขึ้นมาสู่สมาธิได้สำเร็จตามวิธีใดวิธีหนึ่ง เป็นต้น ฉะนั้นจึงควรจะสนใจเรื่องราวของอริยบุคคลหรือกัลยาณปุถุชนไว้เป็นที่พึ่ง^{๒๐๙} นอกจากนี้กัลยาณมิตรยานปุถุชน ยังเป็นทั้งจุดหมายของชีวิต และจุดหมายของสังคม และในระหว่าง

^{๒๐๗} ดูรายละเอียดใน อัง.สตุตทก. (ไทย) ๒๓/๓๓/๓๔.

^{๒๐๘} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสน์ ชุด คำวัด, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๘), หน้า ๔๔.

^{๒๐๙} พุทธทาสภิกขุ, ศึกษาธรรมอย่างถูกวิธี, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ, ๒๕๔๙), หน้า ๕๑.

นั้นแม้ยังก้าวไปไม่ถึงก็มีขั้นตอนที่แสดงถึงความก้าวหน้าในท่ามกลาง คือความเป็นสัทธานุสारी (ผู้แล่นรุดไปด้วยศรัทธาหรือผู้ก้าวหน้าไปด้วยความเชื่อ) และธรรมานุสारी หรือธัมมานุสारी (ผู้แล่นรุดไปด้วยความเข้าใจธรรม) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ได้ออกดำเนินไปแล้วสู่ความเป็นโสดาบัน เป็นผู้เดินทางแล้วหรืออยู่ในมรรคา มีแต่เดินหน้าอย่างเดียวไม่ถอยกลับ ซึ่งท่านจัดให้เข้าอยู่ในชุมชนอารยะ หรือหมู่สาวกสงฆ์ด้วย หรือถ้าหากโอ้อ้อหวั่นหน้าหวั่นหลังยังไม่แล่นรุดออกเดินทางจริง ก็ยังอาจก้าวมาอยู่ในขั้นเตรียมพร้อมที่จะเดินทางได้ ที่ท่านเรียกว่าเป็นกัลยาณปุถุชนเป็นผู้มีศีลมีกัลยาณธรรม เริ่มได้ชื่อว่าเป็นอริยสาวกผู้มีสุตะ (สุตวา อริยสาวก) คือผู้ได้เล่าเรียนอริยธรรมรู้จักอารยธรรมหรือเป็นผู้ที่ได้ยินเสียงกู่เรียกแล้ว เป็นเบื้องต้นที่จะเรียกว่าผู้มีการศึกษา เป็นขั้นของผู้ที่รู้จักตั้งต้นของทางแล้ว และมีอุปกรณ์ซึ่งเป็นปัจจัยของการเดินทางเตรียมไว้แล้ว กำลังเดินมุ่งออกจากบริเวณป่าที่หลงเพื่อมาเข้าสู่หนทาง แม้ยังอาจก้าวๆ ถอยๆ อยู่บ้าง แต่ก็พร้อมที่จะเดินทางได้ สำหรับชีวิตขั้นต้นหรือกัลยาณปุถุชนนี้ซึ่งมีศรัทธา ศีล จาคะ และปัญญา ยังไม่มั่นคงแน่นแฟ้นโดยลำพังตนเองก็จะมีสุตะคือการเล่าเรียนการเรียนรู้ หรือความรู้ที่ได้จากการสดับ (แว่วเสียงอารยธรรม) เป็นคุณสมบัติสำคัญซึ่งอาจจะอบรมสั่งสมให้ถึงขั้นเป็นพาสัจจะ คือความเป็นพหุสูตร (ผู้มีสุตะมาก หรือคงแก่เรียน) สุตะนี้แลคืออุปกรณ์สำคัญของการเดินทาง ทำให้รู้จุดที่ทางตั้งต้นเป็นปัจจัยสำหรับช่วยเสริมสร้างศรัทธา ศีล จาคะ และปัญญาต่อไป^{๒๑๐} และในพระไตรปิฎกยังได้กล่าวถึงกัลยาณปุถุชนในหลายๆ นัยว่าเป็นผู้ประพาสหิกลีเก้น...ผู้คบที่นั้งอันสงัด คือ ที่นั้งแห่งภิกษุเรียกว่าอาสนะ ได้แก่เตียง ตั้ง เบาะ เสื่อ ท่อน หนั่ง เครื่องลาดด้วยหญ้า เครื่องลาดด้วยใบไม้ เครื่องลาดด้วยฟางที่นั้งนั้นวางเสียบสงัด จากการเห็นรูป การได้ยินเสียง การสุดตมกลืน การได้ลิ้มรส การถูกต้องโผฏฐัพพะจากกามคุณ ๕ ที่ไม่เป็นที่สบาย ... ย่อมคลายกำหนด... ผู้ไม่เป็นที่รังเกียจ... พวกกัลยาณปุถุชน ย่อมปรารถนาความหมดจด คือปรารถนาความย่างเข้าสู่อริยมรรค...กัลยาณปุถุชน ย่อมยินดี ยินดียิ่ง ยินดียิ่งเฉพาะ เพื่อถึงธรรมที่ยังไม่ถึง เพื่อบรรลุธรรมที่ยังไม่บรรลุ เพื่อทำให้แจ้งซึ่งธรรมที่ยังไม่ทำให้แจ้ง อบรมตนอยู่เสมอภิกษุ ในคำว่า ภิกษุผู้มีสติ ประพาสในธรรมเป็นส่วนสูตรรอบคือภิกษุที่เป็นกัลยาณปุถุชนหรือภิกษุที่เป็นพระเสขะ คำว่า มีสติ คือ มีสติด้วยเหตุ ๔ ประการ คือ เมื่อเจริญสติปัฏฐานคือพิจารณาเห็นกายในกาย ก็ชื่อว่ามีสติ พิจารณาเห็นเวทนาในเวทนาทั้งหลาย ก็ชื่อว่ามีสติพิจารณาเห็นจิตในจิต ก็ชื่อว่ามีสติ พิจารณาเห็นธรรมในธรรมทั้งหลาย ก็ชื่อว่ามีสติ

ข) หน้าที่ของกัลยาณมิตร

เป็นความเจริญก้าวหน้าในทางโลก และทางธรรม ในหัวข้อหน้าที่ของกัลยาณมิตรนี้จะได้แสดงถึงรายละเอียดที่เป็นจุดบ่งชี้ถึงลักษณะบทบาท ของกัลยาณมิตรที่ถูกต้องดีงาม ตามความหมายที่แท้จริง โดยจะแยกเป็นบทบาทดังต่อไปนี้

๑) กัลยาณมิตรกับบทบาทต้นแบบที่ดี

ธรรมดแล้วบุคคลผู้แสดงตนเป็นกัลยาณมิตรมักมีลักษณะอันเป็นต้นแบบที่ดีงามทั้งภายใน และภายนอก เพื่อสร้างเสริมศรัทธา ความเชื่อถือ ไว้วางใจ เมื่อพบเจอ หรือได้พูดคุยก็รู้สึกอุ่นใจ สบายใจโน้มลงไปในทางกุศล ทั้งทางกาย วาจา และทางใจ ปิดกั้นทางที่จะนำไปสู่วิถีชีวิตที่เป็น

^{๒๑๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), พุทธธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๔, หน้า ๔๐๑-๔๐๒.

โทษภัย หรือก่อให้เกิดทัศนคติ ค่านิยม และการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจากหลักธรรม ในข้อนี้ผู้ทาวิจัยได้แยกบทบาทเป็น ๓ ข้อ และจะได้ขยายความไปตามลำดับ

(ก) บทบาทต้นแบบทางกายกรรม

ในด้านทางกายกรรม คือ การกระทำทางกายนั้นผู้เป็นกัลยาณมิตรจะต้องมีบทบาทที่เป็นต้นแบบที่สอดคล้องกับหลักธรรมในหลายๆหมวดที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกายกรรมที่ดีงามหลักสำคัญเบื้องต้นทางกายกรรม คือ ต้องมีกายสุจริตอันหมายถึงความประพฤติชอบด้วยกายมี ๓ ข้อ คือ ปาณาติบาตา เวรมณี เว้นจากการปลงชีวิต อทินนาทานา เวรมณี เว้นจากการถือเอาของที่เขาไม่ได้ให้ โดยอาการขโมย, กาเมสุ มิจฉาจารา เวรมณี เว้นจากการประพฤติผิดในกาม ซึ่งตรงกับหลักกุศลกรรมบถ ๑๐ ใน ๓ ข้อแรกซึ่งเป็นทางแห่งกุศลกรรม ทางทำความดี กรรมดีอันเป็นทางนำไปสู่ความสุขความเจริญหรือสุคติ ดังนี้^{๒๑๑}

(๑) ปาณาติปาตํ ปหาย ฯเปฯ สพฺพปาณญฺหิตานุกมฺปี โหติ ละการฆ่าการเบียดเบียน มีเมตตากรุณาช่วยเหลือเกื้อกูลกัน คือการเว้นขาดจากการทำชีวิตสัตว์ให้ตกลงไปหมายความว่า เป็นผู้ทำลายชีวิตของผู้อื่นโดยเจตนาทั้งในผู้ที่มีคุณมากเช่นมนุษย์ และสัตว์มีคุณน้อยเช่นสัตว์เดรัจฉาน เป็นต้น มีความยินดีในการฆ่าการทำร้ายให้ผู้อื่นได้รับความเดือดร้อน ไม่มีความละอายในการทำบาป ไม่มีความเมตตาในสรรพสัตว์ โดยหันมาเจริญเมตตา และกรุณาต่อสรรพสัตว์ทั้งหลาย เพื่อปรับปรุงสภาพทางจิตใจให้ห่างจากสภาวะแห่งการคั่นชินในการเบียดเบียนจนเมื่อจิตใจนุ่มไปบ่อยครั้งเข้า คุณภาพทางจิตใจก็จะเปลี่ยนไปอย่างเป็นผู้มีความเมตตากรุณา และแสดงออกทางกายกรรมอย่างเป็นธรรมชาติโดยปกติ โดยไม่ต้องดัดแปลงพฤติกรรมแต่ประการใด

(๒) อทินนาทานํ ปหาย ฯเปฯ อทินนํ เถยฺยสงฺขตํ อนาถาตา โหติ ละอทินนาทาน เคารพกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินของผู้อื่น คือการเว้นขาดจากการถือเอาสิ่งของที่เขาไม่ได้ให้ด้วยอาการขโมย หมายถึง การลักทรัพย์สมบัติของผู้อื่น ไม่ว่าจะอยู่ในบ้านหรืออยู่ในป่าที่เขาไม่ได้ให้ด้วยจิตเป็นเหตุขโมย โดยหันมาประกอบอาชีพสุจริตอย่างเห็นคุณค่า และประโยชน์ต่อตนเอง และผู้อื่น มีความเคารพในสิทธิอันเป็นของรักหรือสิ่งของใดๆ ของผู้อื่นอย่างไม่มี ความโลภอยากได้มีครอบครองโดยเจตนา แม้ตนจะมีความพอใจในสิ่งนั้นก็จงจัดหาเพื่อจะได้มาอย่างสุจริต อันเป็นการพัฒนาพฤติกรรมทางกายในทางกุศลจนเป็นความสุขทางใจในบทบาทหน้าที่ของตน

(๓) กาเมสุมิจฉาจารํ ปหาย ฯเปฯ น จาริตตํ อาปชฺชิตา โหติ ละการประพฤติผิดในกาม ไม่ล่วงละเมิดประเพณีทางเพศ คือการเว้นขาดจากการประพฤติผิดในทางกามทั้งหลาย หมายถึงการประพฤติล่วงละเมิดของรักของหวงของผู้อื่น กล่าวคือประพฤติล่วงในสตรีที่อยู่ภายในปกครองของมารดาบิดา ของญาติ ของตระกูล ของสามีหรือภรรยา ที่มีกฎหมายบ้านเมืองปกครองไว้ หรือแม้แต่สตรีที่มีธรรมรักษา โดยมุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมในทางสังวรสำรวมระวังในการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ อันเป็นที่รักที่หวงแหนของผู้ปกครองดูแล โดยเห็นความสำคัญในสิทธิประโยชน์ของผู้อื่นอย่างเป็นบทบาทที่เป็นไปในทางกุศลที่ตนจะพึงรักษาอย่างเข้าใจ

^{๒๑๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๗๗.

ธรรมเหล่านี้เป็นพื้นฐานต้นแบบทางด้านกายกรรมของผู้ดำรงตนเป็นกัลยาณมิตร บทบาททางกายกรรมนี้เป็นข้อบ่งชี้ด้านความประพฤติ หรือเป็นการมองจากด้านนอกเท่านั้น แต่ก็ยังเป็น บทบาทที่เด่นชัดซึ่งสามารถสังเกตได้โดยไม่ยาก ในบทบาทต้นแบบทางกายกรรมนี้เอง สามารถ เชื่อมโยงเข้าไปถึงหลักอริยมรรคมีองค์ ๘ ได้ นั่นคือ สัมมากัมมันต การกระทำถูกต้อง คือมีเจตนาเป็น เหตุงดเว้นจากการฆ่าสัตว์เจตนาเป็นเหตุงดเว้นจากการถือเอาสิ่งของที่เจ้าของเขาไม่ได้ให้ เจตนาเป็น เหตุงดเว้นจากการประพฤติผิดในกาม ซึ่งรวมความแล้วก็คือ กายสุจริต ๓ นั้นเอง^{๒๑๒} สัมมาอาชีวะ การเลี้ยงชีพถูกต้อง ได้แก่การเว้นจากมิจฉาชีพ และมุ่งประกอบสัมมาอาชีพ ที่ปราศจากโทษ^{๒๑๓} พร้อมกับเว้นเสียซึ่งมิจฉาวิชชา ๕ อันหมายถึงการค้าขายที่ผิดหรือไม่ชอบธรรม มิจฉาวิชชาเป็น คำขึ้นนอรรถกถา บาลีเรียก วิชชาที่ไม่ควรทำ หรือ อกรณีวิชชา ที่อุบาสก คือ อุบาสกไม่ควร ประกอบกิจต่างๆ เหล่านี้^{๒๑๔} (๑) สัตถวิชชา ค้าขายอาวุธ (๒) สัตตวิชชา ค้าขายมนุษย์ (๓) มังส วิชชา ค้าขายเนื้อสัตว์ (๔) มัชชวิชชา ค้าขายน้ำเมา (๕) วิสววิชชา ค้าขายยาพิษ

นอกจากนี้ยังพึงละเว้นจากการประกอบเดรัจฉานวิชา อันเป็นข้าศึกทางการ พัฒนากุศลธรรมในชีวิต เดรัจฉานวิชาเป็นความรู้ที่ขวางต่อทางพระนิพพาน เช่นรู้ในการทำเสน่ห์ รู้ใน การทำให้คนถึงวิบัติ รู้เรื่องภูตผี รู้ในทางทำนาย เช่นหมอดู เป็นต้น เมื่อเรียนหรือใช้ปฏิบัติตนเองก็ หลงเพลินหมกมุ่นทั้งทำผู้อื่นให้ล้มลงมลาย^{๒๑๕} ไม่เป็นอันปฏิบัติกิจหน้าที่ควรสมควร และ ประกอบการตามเหตุผล บทบาทต้นแบบทางกายกรรมของกัลยาณมิตรนั้นเป็นพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าเป็นระบบการฝึกอบรมขั้นศีลที่เรียกตามหลักไตรสิกขาว่า อธิศีลสิกขา โดยเป็นข้อปฏิบัติ และหลักความประพฤติต่างๆ ซึ่งมีหลายหมวดธรรมที่สอดคล้องกันทั้งหลักกรรมบถ หลักเบญจศีล หลักสุจริต รวมถึงวิชชา และหลักอันเป็นแกนกลางสำคัญอย่างอริยมรรคมีองค์ ๘ หลักการเหล่านี้สามารถเป็นบทบาทต้นแบบทางกายกรรมของกัลยาณมิตรที่ถูกต้องดีงาม^{๒๑๖}

(ข) บทบาทต้นแบบทางวจีกรรม

ในด้านวจีกรรมอันเป็นบทบาทต้นแบบของผู้เป็นกัลยาณมิตร จำเป็นต้องมี บทบาทในการแสดงออกที่เหมาะสม ถูกต้อง และสอดคล้องกับหลักธรรมของสมเด็จพระสัมมาสัม พุทธเจ้าซึ่งสามารถดึงเข้ามาอธิบายได้หลายหมวดธรรม ดังในหลักของเบญจศีลข้อที่ ๔ ก็คือ มุสาวา ทาเวรมณี และหลักธรรมทางวจีกรรมที่เป็นไปในทางเจริญรุ่งเรืองสามารถอธิบายขยายความได้ ๔ ลักษณะ ซึ่งสอดคล้องกับหลักสุจริต ๓ ที่ว่าด้วยเรื่องของวจีสุจริต และเจริญตามหลักกุศลกรรมบถ ๑๐ ละเว้นอกุศลกรรมบถ ๑๐ ในข้อที่ ๔ ถึงข้อ ๗ ซึ่งว่าด้วยเรื่องต้นแบบทางวจีกรรมทั้งดงาม และ ผลักดันไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองในชีวิตทั้งสิ้น คือ^{๒๑๗}

^{๒๑๒} คุรยละเอียดใน ที.ม.(ไทย) ๑๐/๔๐๒/๓๓๕.

^{๒๑๓} คุรยละเอียดใน ที.ม.(ไทย) ๑๐/๒๒๙/๓๓๖.

^{๒๑๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๐๕.

^{๒๑๕} คุรยละเอียดใน ที.ส.(ไทย) ๙/๒๐๕-๒๑๒/๖๙-๗๒, ส.ข.(ไทย) ๑๗/๓๔๑/๓๔๘.

^{๒๑๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๖๖.

^{๒๑๗} เรื่องเดียวกัน, ๒๗๗.

(๑) มุสาวาทิ ปหาย ฯ เปฯ น สมฺปชานมุสา ภาสิตา โหติ ละการพูดเท็จ ไม่ยอมกล่าวเท็จ เพราะเหตุตนเอง ผู้อื่น หรือเพราะเห็นแก่ผลประโยชน์ใดๆ คือการเว้นขาดจากการกล่าวคำเท็จ หมายความว่า ไม่กล่าวตามความเป็นจริง หรือกล่าวคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงอันเป็นเหตุให้ผู้อื่นได้รับความเดือดร้อน พูดเพื่อหลอกลวง ด้วยเจตนาที่ทำให้ผู้อื่นเข้าใจผิดซึ่งประกอบด้วยโลภะ และโทสะ เพราะเห็นแก่อำภิส (สิ่งของ) เล็กๆ น้อยๆ

(๒) ปิสฺสณํ วาจํ ปหาย ฯ เปฯ สมคฺคกรณิ วาจํ ภาสิตา โหติ ละการพูดคำส่อเสียด ช่วยสมานคนที่แตกร้างกัน ส่งเสริมคนที่สมัคสมานกัน ชอบกล่าวถ้อยคำที่สร้างสามัคคี คือการเว้นขาดจากการประพฤติวาจาส่อเสียด หมายความว่า การพูดยุยงให้คนอื่นเกิดความแตกร้างกันคือฟังความฝ่ายนี้แล้วไปบอกฝ่ายโน้นเพื่อทำลายฝ่ายนี้ หรือฟังความฝ่ายโน้นแล้วมาบอกฝ่ายนี้เพื่อทำลายฝ่ายโน้น ยุยงให้เกิดความแตกแยกกัน แตกความสามัคคีกัน ให้เกิดความเดือดร้อนทั้งสองฝ่าย

(๓) ผรุสฺสํ วาจํ ปหาย ฯ เปฯ พหุชนมนาปา ตถารูปิ วาจํ ภาสิตา โหติ ละคำหยาบ พูดแต่คำสุภาพอ่อนหวาน คือการเว้นขาดจากการประพฤติวาจาหยาบ หมายถึง การพูดคำหยาบคาย กล่าวแข็ง หยาบคายร้ายกาจกับคนอื่น กระทบกระทั้งเสียดสีคนอื่น ให้ได้รับความเจ็บใจเดือดร้อนใจ ก่อให้เกิดความโกรธโดยเจตนา

(๔) สมผปฺปลาปิ ปหาย ฯ เปฯ กาลวาที ภูตวาที อดถวาที ธมฺมาที วินยวาที นิธานวตี วาจํ ภาสิตา โหติ ฯ เปฯ ละการพูดเพ้อเจ้อ พูดแต่คำจริงมีเหตุผล มีสารประโยชน์ ถูกกาลเทศะ คือการเว้นขาดจากการพูดเพ้อเจ้อ หมายถึง พูดเหลวไหลไม่เป็นประโยชน์ พูดไม่ถูกกาลเวลา พูดไม่มีเหตุผลไร้สาระ พูดคำไม่จริง พูดไม่มีหลักฐาน พูดไม่มีกำหนด ไม่ประกอบด้วยธรรมวินัย

ในบทบาทต้นแบบเหล่านี้ยังสามารถเชื่อมโยงไปถึงหลักสังคหัตถุธรรม ๔ ซึ่งเป็นหลักเชื่อมโยงมิตรภาพ หมายถึง ธรรมอันเป็นเครื่องช่วยเหลือกัน หลักธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนอื่นไว้ได้^{๒๑๘} หลักการสงเคราะห์ คือ ช่วยเหลือกัน เป็นเครื่องเกาะกุมประสานโลกคือสังคมแห่งหมู่สัตว์ไว้ ซึ่งมีองค์ประกอบในข้อที่ ๒ คือ ปิยวาจา อันเป็นการพูดเพื่อให้เกิดความรักต่อกัน คือกล่าวคำสุภาพไพเราะ น่าฟัง ทำให้รู้สึกดูดีมีใจ แต่ต้องเป็นถ้อยคำที่ตรงกับความเป็นจริงมีประโยชน์ และเหมาะสมกับกาลเทศะด้วย กล่าวชี้แจง แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผลเป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม หรือกล่าวคำแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคีเกิดไมตรีจิต ทำให้รักใคร่นับถือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งประเภทของถ้อยคำที่พูดออกมานั้นต้องประกอบด้วยเหตุผล ๔ ประการคือ^{๒๑๙} (๑) เป็นคำที่มีความจริง (๒) เป็นคำสร้างสามัคคี (๓) เป็นถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน (๔) เป็นคำที่มีสารประโยชน์

บทบาทต้นแบบทางวาจານี้มีพระสูตรหนึ่งที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ นั่นคือวาจาสูตร ซึ่งว่าด้วยองค์แห่งวาจาสุภาสิต ๕ ประการ ดังนี้^{๒๒๐} "ภิกษุทั้งหลาย วาจาประกอบด้วยองค์ ๕ ประการเป็นวาจาสุภาสิต ไม่เป็นทุภาสิต เป็นวาจาไม่มีโทษ และท่านผู้รู้ไม่ติเตียน" วาจาประกอบด้วย

^{๒๑๘} ดูรายละเอียดใน ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๑๓/๒๙๕. อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑.

^{๒๑๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ธรรมญฺยชีวิต, หน้า ๑๘.

^{๒๒๐} ดูรายละเอียดใน อัง.ปญจก.(ไทย) ๒๒/๑๘๘/๓๓๘.

องค์ ๕ ประการอะไรบ้าง คือ (๑) พุตถูกกาล (๒) พุตคำจริง (๓) พุตคำอ่อนหวาน (๔) พุตคำประกอบด้วยประโยชน์ (๕) พุตด้วยเมตตาจิต

"ภิกษุทั้งหลาย วาจาประกอบด้วยองค์ ๕ ประการนี้แล เป็นวาจาสุภาษิต ไม่เป็นทุพภาษิต เป็นวาจาไม่มีโทษ และท่านผู้รู้ไม่ติเตียน" ต้นแบบทางวาจานี้ยังรวมไปถึงหลักธรรมชั้นสูงอันเป็นบทบาทของผู้ที่จะก้าวไปสู่ความเป็นกัลยาณมิตรในระดับพระอริยบุคคลที่จะต้องถือเป็นข้อปฏิบัติเพื่อการบรรลุผล จนถึงการพ้นทุกข์นั้นคือหลักอริยมรรคมีองค์ ๘ ข้อที่ ๓ สัมมาวาจา คือ การพูดจาชอบ รู้จักเจรจาด้วยถ้อยคำไพเราะ คือกล่าววาจาที่มีประโยชน์ถูกการสมัย ได้แก่ พุตในเรื่องที่ควรพูด ๑๐ ประการ คือ^{๒๒๑}

- (๑) พุตถ้อยคำที่ทำให้มีความปรารถนาน้อย
- (๒) พุตถ้อยคำที่ชักนำไปสู่สันโดษยินดีด้วยปัจจัยตามมีตามได้
- (๓) พุตถ้อยคำที่ทำให้สงบกายสงบใจ
- (๔) พุตถ้อยคำที่ชักนำไปให้ติดอยู่กับหมู่คณะจนลืมนั่น เพราะจะเป็นเหตุให้สะสม

กิเลสมากยิ่งขึ้น

- (๕) พุตถ้อยคำที่ชักนำไปปรารถนาความเพียร
- (๖) พุตถ้อยคำที่ชักนำไปตั้งอยู่ในศีล
- (๗) พุตถ้อยคำที่ชักนำไปให้เป็นสมาธิ
- (๘) พุตถ้อยคำที่ชักนำไปให้เกิดปัญญา
- (๙) พุตถ้อยคำที่ชักนำไปให้หลุดพ้นจากกิเลส
- (๑๐) พุตถ้อยคำที่ชักนำไปให้เกิดความรู้เห็นอย่างแจ่มชัด ในการที่จะทำตนให้หลุด

พ้นจากกิเลส

ยังมีบทบาทต้นแบบ ในลักษณะการตรัสของพระพุทธเจ้า อันถือว่าเป็นต้นแบบทางวาจาของกัลยาณมิตร ซึ่งพระองค์แสดงไว้ในปาสาติกสูตร "จนทะ... แม้ถ้าเรื่องอดีต เป็นเรื่องไม่จริง ไม่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ ตถาคตไม่พยากรณ์เรื่องอดีตนั้น ถ้าแม้เรื่องอดีตเป็นเรื่องจริง เป็นของแท้ แต่ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ ตถาคตก็ไม่พยากรณ์เรื่องอดีตนั้น ถ้าแม้เรื่องอดีต เป็นเรื่องจริง แท้ทั้งประกอบด้วยประโยชน์ ในเรื่องนั้นตถาคตก็รู้จักกาลที่จะพยากรณ์ปัญหานั้น ถ้าแม้เรื่องอนาคตไม่เป็นจริง ไม่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ ตถาคตไม่พยากรณ์เรื่องนั้น ถ้าแม้เรื่องอนาคต เป็นเรื่องจริง เป็นของแท้ แต่ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ ตถาคตก็ไม่พยากรณ์เรื่องอนาคตนั่น ถ้าแม้เรื่องอนาคต เป็นเรื่องจริง แท้ ทั้งประกอบด้วยประโยชน์ ในเรื่องนั้นตถาคตก็รู้จักกาลที่จะพยากรณ์ปัญหานั้น ถ้าแม้เรื่องปัจจุบันไม่เป็นจริง ไม่แท้ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ ตถาคตไม่พยากรณ์เรื่องนั้น ถ้าแม้เรื่องปัจจุบันเป็น เรื่องจริงเป็นของแท้ แต่ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ ตถาคตก็ไม่พยากรณ์เรื่อง

^{๒๒๑} พระมหาสุภาวชิรญาณ วிரาม, “การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดเรื่องกัลยาณมิตรตามหลักพุทธจริยศาสตร์ ทศณะของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวัดปากน้ำวชิรธรรม และโรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม”, **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕), หน้า ๑๙.

ปัจจุบันนั้น ถ้าแม้เรื่องปัจจุบัน เป็นเรื่องจริง แท้ ทั้งประกอบด้วยประโยชน์ ในเรื่องนั้นตลาคคก็รู้จักกาลที่จะพยากรณ์ปัญหานั้น"^{๒๒๒}

"จนทะด้วยเหตุนี้ เพราะตลาคคเป็นกาลวาที ภูตวาที อัถวาที ธรรมวาที วินยวาที ในธรรมทั้งที่เป็นอดีต อนาคต และปัจจุบัน ฉะนั้น ชาวโลกจึงเรียกว่า ‘ตลาคค’..."

บทบาทต้นแบบทางวาจาของกัลยาณมิตรถือเป็นสิ่งสำคัญ ดังที่ได้อธิบายไว้ข้างต้นเพื่อให้เห็นตัวอย่างเด่นชัดยิ่งขึ้น จักได้แสดงตัวอย่างของบทบาทต้นแบบของกัลยาณมิตรทางด้านวาจาใน อังคุลิมาลสูตร เมื่อพระพุทธเจ้าเสด็จไปโปรดองคุลิมาลโจร ดั่งเนื้อความตอนหนึ่งว่า "...พระผู้มีพระภาคตรัสว่า เราหยุดแล้ว องคุลิมาล ท่านเล่าจึงหยุดเถิด ครั้งนั้นองคุลิมาลโจรดำริว่า สมณศากยบุตรเหล่านั้นมักเป็นคนพูดจริงมีปัญญาจริงแต่สมณะรูปนี้เดินไปอยู่เพียวกลับพูดว่า เราหยุดแล้วองคุลิมาลท่านเล่าจึงหยุดเถิด ...ครั้งนั้น องคุลิมาลโจรได้กราบทูลพระผู้มีพระภาคด้วยคาถา ความว่าดูกรรมสมณะท่านกำลังเดินไปยังกล่าวว่าเราหยุดแล้ว และท่านยังไม่หยุดยังกล่าวกะข้าพเจ้าผู้หยุดแล้วว่าไม่หยุด ดูกรรมสมณะข้าพเจ้าขอถามเนื้อความนี้กะท่าน ท่านหยุดแล้วเป็นอย่างไรข้าพเจ้ายังไม่หยุดแล้วเป็นอย่างไร? พระผู้มีพระภาคตรัสว่า เราวางอาชญาในสรรพสัตว์ได้แล้วจึงชื่อว่า หยุดแล้ว ในกาลทุกเมื่อ ส่วนท่านไม่สำรวมในสัตว์ทั้งหลาย" เพราะฉะนั้นเราจึงหยุดแล้วท่านยังไม่หยุด องคุลิมาลโจรทูลว่า... ท่านอันเทวดามนุษย์บูชาแล้วแสวงหาคุณอันยิ่งใหญ่ มาถึงป่าใหญ่เพื่อจะสงเคราะห์ข้าพเจ้าสิ้นกาลนานหนอข้าพเจ้านั้นจักประพฤติดะบาปเพราะฟังคาถาอันประกอบด้วยธรรมของท่าน องคุลิมาลโจรกล่าว ดั่งนี้แล้วได้ทั้งตาบ และอาวุธลงในเหวลึกมีหน้าผาชัน องคุลิมาลโจรได้ถวายบังคมพระบาท ทั้งสองของพระสุคตแล้วได้ทูลขอบรรพชากะพระสุคต ณ ที่นั่นเอง ก็แลพระพุทธเจ้าผู้ทรงประกอบด้วยพระกรุณาทรงแสวงหาคุณอันยิ่งใหญ่ เป็นศาสดาของโลกกับทั้งเทวโลกได้ทรงตรัสในเวลานั้นว่า ท่านจงเป็นภิกษุมารเกิดอันนี้แหละเป็นภิกษุมารขององคุลิมาลโจรนั้น ดั่งนี้"^{๒๒๓}

ตัวอย่างในบทบาทด้านนี้ที่เห็นเด่นชัดในปัจจุบันการณ ที่เราสามารถถือเป็นต้นแบบของกัลยาณมิตรได้ นั่นคือพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ ดังในสมัยเมื่อพระราชพิธีบรมราชาภิเษกถูกจัดขึ้นอย่างยิ่งใหญ่ตามโบราณราชประเพณี ณ พระที่นั่งไพศาลทักษิณ พระบรมมหาราชวัง ในวันที่ ๕ พฤษภาคม ๒๔๙๓ โดยครั้งนั้น ทรงมีพระปฐมบรมราชโองการว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” ทรงหลังทักษิณทก ตั้งพระราชสัตยาธิษฐานจะทรงปฏิบัติพระราชกรณียกิจปกครองราชอาณาจักรไทย โดยทศพิธราชธรรมจริยาขณะประทับเหนือพระที่นั่งภัทรบิฐ ภายใต้้นพปฎลมหาเศวตฉัตร นับแต่วินาทีนั้นเป็นต้นมา พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ก็ทรงยึดถือพระปฐมบรมราชโองการเป็นแนวทางแห่งการปกครองแผ่นดิน^{๒๒๔} ธรรมะที่พระมหากษัตริย์พึงปฏิบัติตามคำสั่งสอนของศาสนาพุทธ การที่ได้มี พระบรมราชโองการในครั้งแรกว่า เราจะครองแผ่นดินโดยธรรมนั้น เมื่อได้พิจารณาโดยตลอดมาจนถึงวันนี้ก็ยัง

^{๒๒๒} ดูรายละเอียดใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๘๗-๑๘๘/๑๔๕-๑๔๖.

^{๒๒๓} ดูรายละเอียดใน ม.ม. (ไทย) ๑๓/๓๔๗/๔๒๑-๔๓๓.

^{๒๒๔} สมาคมทหารตำรวจนอกราชการแห่งประเทศไทย, สมเด็จพระภูมิพลมหาราชของชาติไทย (โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ), (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.สัมพันธ์พาณิชย์, ม.ป.ป.), หน้า ๓๓.

เช่นนี้แล้ว ก็จะได้เห็นได้ว่า พระวาจาที่ตรัสเป็นสัญญาซึ่งได้ให้ไว้ต่อประชาชนนั้นพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวของเราได้ทรงรักษาไว้โดยครบถ้วน ทุกประการ ไม่มีสิ่งใดขาดตกบกพร่องเลยแม้แต่อย่างใดจาก บทบาทต้นแบบทางวาจาที่ได้อธิบายมาทั้งหมดนี้ ซึ่งให้เห็นว่าบทบาทต้นแบบทางวัตรปฏิบัติของ กัลยาณมิตรที่พึงประสงค์ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า เป็นระบบการฝึกอบรมขั้นศีลที่เรียกตามหลัก ไตรสิกขาว่า อธิศีลสิกขา โดยเป็นข้อปฏิบัติ และหลักความประพฤติต่างๆ ซึ่งมีหลายหมวดธรรม ที่สอดคล้องกันทั้งหลักกรรมบถ หลักเบญจศีล หลักสุจริต รวมถึงหลักวาจาสุภาสิต และหลักอันเป็น แก่นกลางสำคัญอย่างอริยมรรคมีองค์ ๘ หลักการเหล่านี้สามารถเป็นบทบาทต้นแบบทางวัตรปฏิบัติของกัลยาณมิตรได้เป็นอย่างดี

(ค) บทบาทต้นแบบทางมโนกรรม

ในบทบาทต้นแบบของกัลยาณมิตรนั้น มโนกรรมถือเป็นบทบาทสำคัญ ที่เป็น ต้นเหตุให้เกิดกิจกรรม หรือกายกรรมตามมา ดังนั้นกัลยาณมิตรควรมีบทบาททางด้านมโนกรรมที่ ถูกต้องดีงาม เพราะนั่นหมายถึงภาพลักษณ์ที่จะแสดงออกมาภายนอกก็จะสอดคล้องกับภายในด้วย ตามหลักทางพระพุทธศาสนาแล้ว ถือว่ามโนกรรมสำคัญที่สุด และมีผลกว้างขวางรุนแรง ดังที่ พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า บรรดากรรม ๓ อย่างเหล่านี้ พระองค์บัญญัติมโนกรรมว่ามีโทษมากกว่าในการ ทำบาป ในความเป็นไปแห่งบาปเหตุที่มโนกรรมสำคัญที่สุด ก็เพราะเป็นจุดเริ่มต้น คนคิดก่อนแล้วจึง กระทำคือแสดงออกทางกาย และวาจา ดังนั้น วัตรปฏิบัติ และกายกรรม จึงขยายออกมาจากมโนกรรม นั้นเอง และที่ว่ามีผลกว้างขวางรุนแรงที่สุด ก็เพราะว่ามโนกรรมรวมถึง ความเชื่อถือ ความเห็น ทฤษฎีแนวความคิด และค่านิยมต่างๆ ที่เรียกว่า “ทิฐิ” ซึ่งทิฐินี้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่างๆ ไป ของบุคคลความเป็นไปในชีวิตของบุคคล และคติของสังคมทั้งหมด เมื่อเชื่อ เมื่อเห็น หรือนิยมอย่างไร ก็คิดการ พูดจาสั่งสอนชักชวนกัน และทำการต่างๆ ไปตามที่ได้เห็นที่นิยมอย่างนั้น ถ้าเป็น มิฉฉาทิฐิการดำริ พูดจา และทำการก็ดำเนินไปในทางผิดเป็นมิฉฉาไปด้วย ถ้าเป็นสัมมาทิฐิ การ ดำริพูดจา และทำการต่างๆ ก็ดำเนินไปในทางถูกต้องเป็นสัมมาไปด้วย เช่น คน และสังคมที่เห็นว่า ความพรั่งพร้อมทางวัตถุมีค่าสูงสุดเป็นจุดหมายที่พึงใฝ่ประสงค์ ก็จะเพียรพยายามแสวงหาวัตถุให้พรั่ง พร้อม และถือเอาความพรั่งพร้อมด้วยวัตถุนั้น เป็นมาตรฐานวัดความเจริญรุ่งเรืองเกียรติยศ และ ศักดิ์ศรีเป็นต้น วิถีชีวิตของคน และแนวทางของสังคมนั้นก็จะไปในรูปแบบหนึ่ง ส่วนคน และ สังคมที่ถือความสงบสุขทางจิตใจเป็นที่หมาย หรืออุดมคติของชีวิต เขาก็จะมีวิถีในการดำเนินชีวิต และความเป็นไปอีกแบบหนึ่ง^{๒๒๕} บทบาทต้นแบบทางมโนกรรมจึงถือเป็นต้นเงื่อนของบทบาทของ กัลยาณมิตร ในหลักธรรมซึ่งชี้ชัดลงไปถึงบทบาทด้านนี้นั้น คือหลักสุจริต ๓ ในส่วนของมโนสุจริต ซึ่ง สอดคล้องตรงกันกับ หลักกุศลกรรมบถ ๑๐ และยิ่งหย่อนลงไปหลักอริยมรรคมีองค์ ๘ ในส่วนของ สัมมาทิฐิ และสัมมาสังกัปปะ ดังนี้^{๒๒๖}

^{๒๒๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๖๑.

^{๒๒๖} คู่มือละเลยใน ม.ม. (บาลี) ๑๒/๔๔๐/๓๘๘, ม.ม. (ไทย) ๑๒/๔๔๐/๔๗๕.

๑) อนภิขณฺณาลุ โหติ ฯเปฯ ไม่เพ่งเล็งอยากได้ของผู้อื่น คือ มีความไม่โลภมาก อยากได้ของอันเป็นของหวงของรักของคนอื่นว่า ทำอย่างไร ทรัพย์สมบัติที่อำนวยความสะดวกให้ทุกอย่างในการดำเนินชีวิตของผู้อื่นจะพึงมาเป็นของเรา

๒) อพฺยาปนฺนจิตฺโต โหติ ฯเปฯ สุขี อดทน ปริหรณฺตฺตฺติ ไม่มีจิตคิดร้าย คือ ปรารภว่า ขอให้สัตว์ทั้งหลายไม่มีเวร ไม่เบียดเบียน ไม่มีทุกข์ ครองตนอยู่เป็นสุขเถิด โดยไม่มีจิตคิดร้ายให้โทษคนอื่นว่า ขอให้สัตว์หรือผู้อื่น จงถูกทำร้าย จงถูกฆ่า จงถูกทำลาย จงถึงความฉิบหายไป

๓) สมฺมาทิฏฺฐิโก โหติ ฯเปฯ สย อภิญญา สจฺจิกตฺวา ปเวทนฺตฺติ มีความเห็นชอบ เช่นว่า ทานมีผล การบูชามีผล ผลวิบากกรรมดีกรรมชั่วมี เป็นต้น และไม่เห็นความเห็นวิปริตว่าทานที่ให้ผลแล้วไม่มีผล ยัญที่บูชาแล้วไม่มีผล การเช่นสรวงไม่มีผล ผลวิบากแห่งกรรมที่ทำดี และทำชั่วก็ไม่มี โลกนี้ไม่มี โลกหน้าไม่มี มารดาไม่มีคุณ บิดาไม่มีคุณ โอปปาติกสัตว์^{๒๒๗} ไม่มีสมณพราหมณ์ผู้ประพฤติปฏิบัติชอบทำโลกนี้ และโลกหน้าให้แจ้งด้วยปัญญาอันยิ่งเองแล้วสอนผู้อื่นให้รู้แจ้งก็ไม่มีในโลกนี้ และความเห็นที่ไม่นำไปสู่ความพ้นทุกข์

ดังนั้นในสัมมาทิฏฐิจึงสามารถอธิบายได้ใน ๒ ระดับ ในบทบาทของกัลยาณมิตรที่เป็นต้นแบบผู้อื่นมีทั้งระดับโลกียะ และโลกุตระ^{๒๒๘}

๑) โลเกียสัมมาทิฏฐิ ความเห็นชอบระดับโลกียะ คือ ยังเนื่องในโลก ขึ้นต่อโลก ได้แก่ความเห็นความเชื่อ ความเข้าใจเกี่ยวกับโลก และชีวิตที่ถูกต้องตามหลักแห่งความดี เป็นไปตามครรลองคลองธรรมหรือสอดคล้องกับศีลธรรม โดยทั่วไปสัมมาทิฏฐิประเภทนี้เกิดจากปรโตโฆสะ คือ ปัจจัยฝ่ายภายนอกหรือองค์ประกอบทางสังคม ด้วยอาศัยศรัทธาเป็นเครื่องเชื่อมโยงหรือชักนำเฉพาะอย่างยิ่งเกิดจากการหล่อหลอมกล่อมเกล้าของสังคม เช่น การอบรมสั่งสอนทางศีลธรรม การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม เป็นต้น แม้สัมพันธ์กับโยนิโสมนสิการก็มักเป็นโยนิโสมนสิการ แบบเร้ากุศล ทิฏฐิระดับนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณค่า เช่นว่า ดี ชั่ว ถูก ผิด อะไรดีกว่าอะไรเลวกว่าควรจะเป็น ไม่ควรจะเป็น หรือว่าน่าเป็น ไม่น่าเป็น อย่างไร เป็นต้น ตลอดจนหลักความเชื่อ หลักความเห็นต่างๆ ที่จะรักษาคุณค่าที่พึงามถูกต้องไว้ เพราะเหตุที่เกิดจากการหล่อหลอมของสังคม มีการถ่ายทอดโดยปรโตโฆสะหรือกัลยาณมิตรระดับกัลยาณปุณฺณ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทิฏฐิประเภทนี้จึงมีลักษณะเป็นหลักการ กฎเกณฑ์ มาตรฐาน ความเชื่อถือชนิดที่มนุษย์ปรุงแต่งสร้างสรรค์ หรือบัญญัติวางกันขึ้นเป็นของซ้อนเข้ามา หรือต่างหากจากกฎธรรมชาติของธรรมชาติอีกทีหนึ่ง และดังนั้นจึงมีลักษณะของความเป็นโลกียะ คือมีรายละเอียดข้อปลีกย่อยผิดแปลกแตกต่างกันออกไปตามกาลเทศะเปลี่ยนแปลงได้ตามอิทธิพลของสภาพแวดล้อม และความเป็นไปของสังคม อย่างไรก็ตามกัลยาณมิตรจำเป็นจะต้องศึกษา และพัฒนาแง่มุมความเห็นเรื่องความดีความชั่วอย่างเป็นสากล โดยมุ่งสืบสาวหาเหตุเข้าไปถึงหลักการที่เป็นเนื้อหาของความดีความชั่ว ซึ่งมีนัยมาจากคำว่าบุญ และบาป อันเชื่อมโยงไปสู่หลักกุศล และอกุศล ซึ่งเป็นหลักใหญ่ใจความที่ใช้พิจารณาดีชั่วอย่างเป็นสากล เนื่องจากเป็นความจริงที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้อย่างยุติธรรม โดยสามารถวินิจฉัยลักษณะของสิ่งที่เป็น

^{๒๒๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๔๔๐.

^{๒๒๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). พุทธธรรม. หน้า ๗๓๗-๗๓๘.

กุศลได้ ซึ่งมีลักษณะคือ ๑) อโรค ไม่มีโรค ต้องเกื้อกูล ช่วยให้มี ความแข็งแรงสมบูรณ์ จิตใจมีความแข็งแรงสมบูรณ์ จิตใจคล่องแคล่ว ใช้งานได้ดี ๒) อนุวัชชะ ไม่มีโทษ ไม่มีมลทิน ไม่มีวามอง ไม่เสื่อมเสีย มีความสะอาดบริสุทธิ์ผ่องแผ้วปลอดโปร่ง ๓) โภคผลสัมฤทธิ์ มีปัญญา รู้เหตุผล รู้ดีชั่ว รู้คุณโทษ สว่าง ไม่มีดมัว และ ๔) สุขวิบาก มีสุขเป็นผล ทำด้วยความโปร่งสบาย ทำแล้วก็แช่มชื่นเย็นใจ ตัวอย่างเช่นมีเมตตาใจก็ฉ่ำเย็น จิตใจไม่มีโรค จิตใจแข็งแรง เอิบอิ่ม สบาย ปลอดโปร่งผ่องใส ในทางตรงข้ามหากมีโทสะ ความโกรธ ความคิดประทุษร้ายเกิดขึ้น รู้สึกร้อนแสบเผา จิตเป็นโรค จิตบกพร่อง ถูกบีบคั้น ไม่สบาย มีความมัวหมอง ไม่บริสุทธิ์ ไม่สะอาด ไม่ปลอดโปร่ง มีทุกข์พลุ่งพล่านเดือดร้อนใจ ซึ่งกัลยาณมิตรควรมีบทบาทในด้านนี้อย่างเป็นสากล เพื่อการพัฒนาภูมิปัญญาที่ถูกต้องของตนเอง และเมื่อมีโอกาสก็สามารถเกื้อกูลผู้อื่นได้ด้วย

๒) โลกุตตรสัมมาทิฐิ ความเห็นชอบระดับโลกุตตระ คือเห็นโลกไม่ขึ้นต่อโลก ได้แก่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโลก และชีวิตถูกต้องตามความเป็นจริง หรือรู้เข้าใจตามสภาวะของธรรมชาติ พุดง่ายๆ ว่ารู้เข้าใจธรรมชาตินั่นเอง สัมมาทิฐิประเภทนี้เกิดจาก โยนิโสมนสิการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบภายในหรือปัจจัยภายในตัวบุคคล ปรีโธมสะที่ดีเป็นกัลยาณมิตรอาจช่วยได้เพียงด้วยการกระตุ้นให้บุคคลนั้นใช้โยนิโสมนสิการแล้วรู้เห็นเข้าใจเอง หมายความว่าสัมมาทิฐิประเภทนี้ไม่อาจเกิดขึ้นได้เพียงด้วยการรับฟังแล้วเชื่อตามคนอื่นด้วยศรัทธา เพราะต้องเป็นการรู้จักที่ตัวภาวะเอง ต้องเอาธรรมชาตินั่นเองเป็นข้อพิจารณาโดยตรง และด้วยเหตุนี้จึงไม่มีลักษณะเป็นหลักการ กฎเกณฑ์ ข้อยึดถือที่ปรุงแต่งหรือบัญญัติวางซ้อนเพิ่มขึ้นมาจากธรรมดาของธรรมชาติ และจึงเป็นอิสระจากการหล่อหลอมของสังคม ไม่ขึ้นต่ออิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นการเกี่ยวข้องกับธรรมชาติเองแท้ๆ ซึ่งมีสภาวะ และธรรมดาเสมอเหมือนกันทุกถิ่นฐานทุกกาลสมัย โดยนัยนี้ สัมมาทิฐิประเภทนี้จึงมีลักษณะเป็นโลกุตตระ คือไม่ขึ้นต่อกาลไม่จำกัดสมัยเป็นความรู้ความเข้าใจอย่างเดียวกัน จำเป็นสำหรับปรีชาญาณ และความหลุดพ้นในทุกถิ่นทุกกาลเสมอเหมือนสัมมาทิฐิระดับนี้ จะเป็นบทบาทที่หาได้จากกัลยาณมิตรในระดับพระอริยบุคคลที่กล่าวไว้ข้างต้นตามลำดับ อย่างไรก็ตามสัมมาทิฐิในระดับนี้มีจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน คือการเห็นอริยสัจ ๔ และเห็นชอบตามความเป็นจริงในไตรลักษณ์ ดังพุทธพจน์ว่า^{๒๒๙}

“สัมมาทิฐิ เป็นอย่างไร คือ ความรู้ในทุกข์ (ความทุกข์) ความรู้ในสมุทัย (เหตุเกิดแห่งทุกข์) ความรู้ในทุกข์นิโรธ (ความดับแห่งทุกข์) ความรู้ในทุกข์นิโรธคามินีปฏิปทา (ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับแห่งทุกข์) ภิกษุทั้งหลาย นี้เรียกว่า สัมมาทิฐิ”

“ภิกษุทั้งหลาย รูปไม่เที่ยง สิ่งใดไม่เที่ยง สิ่งนั้นเป็นทุกข์ สิ่งใดเป็นทุกข์สิ่งนั้นเป็นอนัตตา สิ่งนั้นเธอทั้งหลายพึงเห็นด้วยปัญญาอันชอบตามความเป็นจริง อย่างนี้ว่า นั่นไม่ใช่เรา เราไม่เป็นนั่น นั่นไม่ใช่อัตตาของเรา...

ผู้ใดดับเห็นอยู่อย่างนี้ ย่อมเบื่อหน่ายแม้ในรูป...เวทนา...สัญญา...สังขาร...วิญญาน เมื่อเบื่อหน่ายย่อมคลายกำหนัด เพราะคลายกำหนัดจิตย่อมหลุดพ้น...”^{๒๓๐}

^{๒๒๙} คุรยละเอียดใน ทิ.ม. (ไทย) ๑๐/๔๐๒/๓๓๕.

^{๒๓๐} คุรยละเอียดใน ส.ช. (ไทย) ๑๗/๗๗/๑๑๗-๑๑๘.

การมีจุดมุ่งหมายเช่นนี้เพื่อชี้ถึงอุดมคติในพระพุทธศาสนา ว่าการปฏิบัติภาวนาให้เห็นถูกต้องตามความเป็นจริงนั้น มิได้มุ่งหมายในการอยู่ในสังคมาอย่างเข้าใจ และมีความสุขเท่านั้น แต่มุ่งหมายเพื่อเหตุแห่งการสิ้นไปแห่งกิเลสโดยสิ้นเชิง เมื่อมีสัมมาทิฐิในระดับเช่นนี้แล้วบทบาทการเป็นกัลยาณมิตรก็จะสามารถทำได้อย่างสมบูรณ์ในเงื่อนไขบทบาททางมโนกรรมในหลักธรรมนี้ยังสามารถขยายความออกได้ในหลักโยนิโสมนสิการ ซึ่งเป็นลักษณะภายในของกัลยาณมิตรที่เป็นบทบาททางความคิด ที่ถือเป็นมโนกรรมอันเป็นกุศลที่ถือเป็นปัจจัยภายในที่คู่กับกัลยาณมิตรซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นเหตุแห่งการเข้าถึงสัมมาทิฐิในหลักอริยมรรคมีองค์ ๘ โดยจะได้แสดงรายละเอียดต่อไป ดังนี้ โยนิโส แปลว่า ถูกต้อง แยกกาย มนสิการ แปลว่า ทำไว้ในใจ โยนิโสมนสิการหมายถึงการทำไว้ในใจโดยแยกกาย หรือการคิดเป็นถูกต้องตามความเป็นจริงโดยอาศัยการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และคิดเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อนำไปใช้ต่อไป

มโนกรรมที่เป็นบทบาทเด่นชัดซึ่งเป็นความดำริ หรือแนวความคิดที่ผิดกับปุถุชนทั่วไป ที่เมื่อกระทบอารมณ์แล้วก็ชอบใจ พอใจ หรือชิง และโกรธ เกลียดไปตามอารมณ์ที่มากระทบนั้น ซึ่งถือว่าขาดหลักการกับโยนิโสมนสิการที่กล่าวไปข้างต้น และถือว่าเป็นมิชฌาทิฐิซึ่งไม่ถือเป็นบทบาทต้นแบบของกัลยาณมิตรที่ถูกต้อง แต่เมื่อใดใช้โยนิโสมนสิการ ก็ถือว่าเป็นสัมมาทิฐิเกิดขึ้นคือสามารถมองเห็นสิ่งต่างๆ ตามเป็นจริงได้ จึงมีความดำรินึกคิด และทัศนคติที่ดีงาม และถูกต้อง อันถือเป็นบทบาททางมโนกรรมที่สำคัญอีกข้อหนึ่ง นั่นคือสัมมาสังกัปปะอันเป็นความต้องการหวังใฝ่ฝัน ความปรารถนา ความดำริชอบ โดยมีองค์ประกอบอยู่ ๓ อย่างคือ^{๒๓๑}

๑) เนกขัมมสังกัปป หรือ เนกขัมมวิตก คือ ความดำริที่จะออกจากกาม หรือตริภังค์ที่จะออกบวช เป็นความนึกคิดที่ปลอดโปร่งจากกาม ไม่หมกมุ่นพัวพันติดข้องในสิ่งสนองความอยากต่างๆ ความคิดที่ปราศจากความเห็นแก่ตัว ความคิดเสียสละ และความคิดที่เป็นคุณเป็นกุศลทุกอย่าง จัดเป็นความนึกคิดที่ปราศจากราคะหรือโลภะ ท่าทีของจิตใจอย่างนี้พัฒนาขึ้นไปขั้นสูงจะกลายเป็นอุเบกขา ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการใช้ความคิดอย่างได้ผล หากได้มีความหมายเป็นการนิ่งเฉย ไม่เอาเรื่องเอาราวอย่างที่ยักเข้าใจกันผิด แต่เป็นการเข้าไปเห็นอย่างแจ่มแจ้ง แล้ววางตัวอย่างถูกต้องตามสถานการณ์

๒) อพยยาบทสังกัปป หรือ อพยยาบทวิตก คือ ความดำริที่ไม่มีความเคียดแค้น ชิงชัง ขัดเคืองหรือเพ่งมองในแง่ร้ายต่างๆ โดยเฉพาะหมายเอาธรรมที่ตรงข้าม คือเมตตา ซึ่งหมายถึงความปรารถนาดี ความมีเมตตา ต้องการให้ผู้อื่นมีความสุข จัดเป็นความนึกคิดที่ปราศจากโทสะซึ่งเป็นฐานแห่งความทุกข์ ร้อนใจ มีแรงบีบคั้นผลักออก

๓) อวิหังสาสังกัปป หรือ อวิหังสาวิตก คือ ความดำริที่ไม่มีการเบียดเบียน การคิดทำร้าย หรือ ทำลาย โดยเฉพาะมุ่งเอาธรรมที่ตรงข้ามคือกรุณา ซึ่งหมายถึงความคิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ จัดเป็นความนึกคิดที่ ปราศจากโทสะเช่นเดียวกัน

สรุปแล้วสัมมาสังกัปปะ เป็นองค์แห่งอริยมรรคฝ่ายปัญญา ดังนั้นการที่สัมมาสังกัปปะสอนให้ไม่คิดพยาบาท ให้มีเมตตาต่อกัน แต่ก็ไม่ใช่มุ่งเน้นเพียงเพื่อให้คนมีศีลคือละเว้นการ

^{๒๓๑}ดูรายละเอียดใน ท.ม. (ไทย) ๑๐/๔๐๒/๓๓๕.

ฆ่าเบียดเบียน ทำร้ายทำลายกัน หรือช่วยเหลือกันอย่างเดียว แต่มุ่งให้มีความคิดที่ไม่โน้มเอียงด้วยความเกลียดชัง ขุ่นข้องติดใจ เพื่อให้ความคิดนั้นปลอดโปร่งเป็นอิสระ เดินตามแนวความจริงอย่างคล่องตัว จะได้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตามความเป็นจริง อันเป็นบทบาทต้นแบบทางมโนกรรมของผู้เป็นกัลยาณมิตร

อาจถือได้ว่าถ้าเราจะสังเกตความเป็นกัลยาณมิตรจากบทบาทต้นแบบที่ได้อธิบายไว้ในเบื้องต้น คงจะสามารถสังเกตจากภายนอกได้โดยไม่ยากนัก แต่บทบาทภายในอาจจะลำบากหรือไม่ต้องอยู่ศึกษากันโดยใช้เวลานาน และต้องอยู่ใกล้ชิดจึงพอจะรู้ได้ถึงบทบาทหน้าที่ว่าตรงตามหลักการดังกล่าวหรือไม่ ในทางกลับกันถ้าเราจะอาศัยหลักการนี้ในการปฏิบัติตนเพื่อเป็นกัลยาณมิตร เพื่อจะได้ดำรงอยู่ในบทบาทหน้าที่ได้อย่างถูกต้องอันเป็นต้นแบบที่ดีต่อไป ก็ควรจะปรับเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เข้าถึงบทบาทเหล่านั้น โดยเริ่มที่มโนกรรมเป็นเบื้องต้น เพราะเป็นเหตุของบทบาททางกายกรรม และวจีกรรม ซึ่งสามารถจะเจริญขึ้นได้ตามบทบาททางมโนกรรมที่ศึกษาปฏิบัติไว้ดีแล้ว เป็นลำดับไปกัลยาณมิตรกับความเป็นสัตบุรุษสัตบุรุษนั้นคือผู้สงบเป็นคนดีมีศีลธรรมประกอบด้วยสัปปุริสธรรม^{๒๓๒} เป็นผู้ไม่มีโทษไม่มีอันตรายทั้งแก่ตัวเอง และแก่ผู้อื่น หรือจะกล่าวอีกนัยคือ ผู้ทำความสงบรำงับให้แก่ชีวิตจิตใจของคนทุกคนที่ตั้งใจประพฤติตนเพื่อให้หลุดพ้นจากความทุกข์ มีหลักที่ควรสังเกตซึ่งมีลักษณะ ดังนี้คือ^{๒๓๓}

๑) ผู้เป็นสัตบุรุษหรือคนดี ถ้าเรื่องใดเป็นข้อเสียหายของผู้อื่น แม้ถูกถามก็ไม่เปิดเผยเรื่องนั้น หรือถูกถามเพราะหลีกเลี่ยงไม่ได้ ก็จะเล่าเรื่องอันเป็นข้อเสียหายของผู้อื่นอย่างปิดบังไม่เต็มที่

๒) ผู้เป็นสัตบุรุษ ถ้าเรื่องใดเป็นเกียรติคุณของผู้อื่น แม้ไม่มีใครถามก็เปิดเผยเรื่องนั้น ถ้ามีใครถามก็จะเล่าเกียรติคุณของผู้อื่นอย่างถ่อมถ่วง เต็มที่

๓) ผู้เป็นสัตบุรุษ ถ้าเรื่องใดเป็นข้อเสียหายของตน แม้ไม่มีใครถามก็เปิดเผยเรื่องนั้น ถ้ามีใครถามก็เล่าข้อเสียหายของตนอย่างถ่อมถ่วง เต็มที่

๔) ผู้เป็นสัตบุรุษ ถ้าเรื่องใดเป็นเกียรติคุณของตน แม้มีใครถามก็ไม่เปิดเผยเรื่องนั้น แต่เมื่อถูกซักถามจนหลีกเลี่ยงไม่ได้ ก็จะเล่าเรื่องเกียรติคุณของตนอย่างลัดไม่เต็มปากส่วนองค์^{๒๓๔}

๕) คุณสมบัติของผู้เป็นกัลยาณมิตรเช่นนี้อย่างสมบูรณ์ค่อนข้างหาได้ยาก ยกเว้นพระพุทธเจ้า และพระอริยบุคคลทั้งหลาย ส่วนกัลยาณมิตรที่มีในโลกนี้ไม่สมบูรณ์ด้วยคุณสมบัติตามหลักกัลยาณมิตรธรรม แม้กระนั้นก็ตามอาจอนุโลมเรียกว่า “กัลยาณมิตร” ได้ในความหมายที่ว่า มีความหวังดี ความปรารถนาดี มีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อบุคคลอื่น โดยเฉพาะที่ปรากฏชัด และใกล้ชิดกับสังคมมากที่สุดคือ “บิดามารดา” จัดเป็นกัลยาณมิตรของบุตรธิดา ครูเป็นกัลยาณมิตรของศิษย์ พระศาสดาเป็นกัลยาณมิตรของสรรพสัตว์ และเพื่อเป็นกัลยาณมิตรของเพื่อน เป็นต้น

^{๒๓๒} พระพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๓๒๒.

^{๒๓๓} คูรายละเอียดใน ๐.๖๓๓. (ไทย) ๒๑/๗๓/๑๑๙.

^{๒๓๔} คูรายละเอียดใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓. , ๐.๖๓๓. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓-๑๔๖.

๑) บิดามารดา จัดเป็นกัลยาณมิตรของบุตรธิดาในฐานะเป็นผู้สั่งสอนอบรมให้บุตรธิดาตั้งอยู่ในความดี โดยประพฤติดีหรือทำให้เป็นตัวอย่างที่ดีงามเป็นแบบอย่างทั้งด้านความรู้ และด้านความประพฤติ เมื่อเห็นว่าบุตรธิดาทำไม่ถูกต้องคอยแนะนำตักเตือนบนพื้นฐานของความรักความเอ็นดู เมตตา กรุณา ความหวังดี เป็นต้น เมื่อบุตรธิดาเห็นแบบอย่างที่ดียอมเชื่อฟังให้ความเคารพนับถือ ในปัจจุบันบทบาทของบิดามารดาจึงใกล้ชิดเป็นเพื่อนที่ดี หรือทำให้บุตรธิดามีเพื่อนซึ่งก็คือเข้าใจการกระทำของบุตรธิดา และเป็นเพื่อนคุยกับเขาได้ทุกเรื่อง ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาบิดามารดาจัดว่าเป็นกัลยาณมิตรของบุตรธิดาในลักษณะอย่างคือ^{๒๓๕} (๑) สั่งสอนหรือห้ามไม่ให้กระทำความชั่ว (๒) อบรมให้เป็นคนดี (๓) เป็นครูคนแรกของบุตรธิดา และให้การศึกษาเล่าเรียน (๔) หาคู่ครองที่เหมาะสม จัดการเรื่องครอบครัว (๕) ให้ทรัพย์สินมรดก อันเป็นต้นทุนในการประกอบอาชีพ

จากบทบาท และการกระทำดังกล่าวจะเห็นได้ว่าบิดามารดาเป็นกัลยาณมิตรที่ดีที่สุดของบุตรธิดา ในความหมายของผู้มีความหวังดี หวังความเจริญก้าวหน้าต่อสายโลหิต จนมีคำกล่าวว่าในโลกนี้ไม่มีใครหวังดีต่อบุตรธิดามากไปกว่าบิดามารดาอีกแล้ว

๒) ความเป็นกัลยาณมิตรของพระภิกษุ โดยเฉพาะพระพุทธองค์ทรงเป็นกัลยาณมิตรต่อสรรพสัตว์ดังจะเห็นได้จากการเผยแผ่พระศาสนา พระพุทธองค์ทรงอาศัยความเป็นกัลยาณมิตรคือ ความเมตตา กรุณา สงสาร หวังความสุขแก่สรรพสัตว์ทุกตัวตน ดังที่พระองค์ทรงตรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย ศาสดาในโลกนี้เป็นผู้อนุเคราะห์แสวงหาประโยชน์เกื้อกูลอาศัยความเอ็นดูจึงแสดงธรรมแก่สาวกทั้งหลาย...”^{๒๓๖} ความเป็นกัลยาณมิตรของพระพุทธองค์พิจารณาได้จากเมื่อครั้งทรงตรัสรู้ใหม่ๆ พระองค์ทรงพิจารณาเห็นว่าธรรมที่พระองค์ได้ตรัสรู้นั้นเป็นสิ่งที่ลึกซึ้งยากแก่การเข้าใจ แต่เพราะอาศัยความเป็นกัลยาณมิตรความมีเมตตาหวังให้สรรพสัตว์พ้นจากทุกข์ พระองค์จึงทรงเสด็จไปโปรดปัญจวัคคีย์เป็นเบื้องต้น และเสด็จไปโปรดสรรพสัตว์ทุกหมู่เหล่า โดยไม่เลือกชั้นวรรณะ ตัวอย่างเมื่อครั้งพระองค์เสด็จไปโปรดชาวนาที่ถูกจับเพราะเข้าใจผิดคิดว่าเป็นโจรผู้ปล้นทรัพย์ พระองค์จึงเสด็จไปพร้อมกับพระอานนท์เพื่อไปโปรดชาวนาคนนั้น จนไม่ได้รับโทษประหารชีวิต^{๒๓๗} การเสด็จไปโปรดสัตว์แต่ละครั้งพระองค์ทรงกระทำด้วยจิตที่เป็นกัลยาณธรรม โดยพระองค์จะตรวจดูความพร้อมทางด้านจิตใจ ความมีศรัทธาของผู้นั้นเป็นสำคัญ พระกิริยาอาการที่สำรวม สงบ ล้วนแล้วแต่เป็นที่เกิดของศรัทธาเลื่อมใสของผู้พบเห็น อันเป็นผลง่ายต่อการเผยแผ่ธรรม ซึ่งผู้เป็นกัลยาณมิตรจะต้องดำรงอยู่ในหลักปฏิบัติที่เน้นความบริสุทธิ์ ความมีเมตตา และความจริงใจด้วยหลักปฏิบัติที่เรียกว่า “ธรรมเทศกธรรม” แปลว่า ธรรมของผู้แสดงธรรมมี ๕ ประการ^{๒๓๘} (๑) อนุปพพิกาสอนให้มีขั้นตอนถูกลำดับ คือแสดงหลักธรรมหรือเนื้อหาตามลำดับความยากง่าย ลุ่มลึก มีเหตุผลสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไปโดยลำดับ (๒) ปริยายทสสาวิ จับจุดสำคัญมาขยายให้เข้าใจเหตุผล คือ ชี้แจงให้

^{๒๓๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๒๔.

^{๒๓๖} ดุราลัยเถียร ม.อ. (ไทย) ๑๔/๓๑๑/๓๗๘.

^{๒๓๗} มหาภูมิบาลวิทยาลัย, พระสูตร และอรรถกถาแปล ขุททกนิกาย คาถาธรรมบท เล่มที่ ๑ ภาคที่ ๒ ตอนที่ ๒, พิมพ์เนื่องในวโรกาส ครบ ๒๐๐ ปี แห่งพระราชวงศ์จักรี กรุงรัตนโกสินทร์ พ.ศ. ๒๕๒๕, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาภูมิบาลวิทยาลัย, ๒๕๒๕).

^{๒๓๘} ดุราลัยเถียรใน งบ.ปัญจก. (ไทย) ๒๒/๑๕๔/๒๐๕

เข้าใจชัดในแต่ละแง่แต่ละประเด็น อธิบายยกย่องไปต่างๆ ให้มองเห็นกระจ่างตามแนวเหตุผล (๓) อนุทยา ตั้งจิตเมตตาสอนด้วยควสามปรารถนาดี คือสอนเขาด้วยจิตเมตตา มุ่งให้เป็นประโยชน์แก่ผู้รับคำสอน (๔) อนุณิสันดร ไม่มีจิตเพ่งเล็งมุ่งเห็นแก่อาภิส คือสอนเขามีไข่มุมที่ตนจะได้ลาภ สินจ้าง หรือผลประโยชน์ตอบแทน (๕) อนุปหัจจ วางจิตตรง ไม่กระทบตน และผู้อื่น คือสอนตามหลักตามเนื้อหา มุ่งแสดงอรรถแสดงธรรม ไม่ยกตน ไม่เสียดสีข่มขู่ผู้อื่น

พระภิกษุสงฆ์ พึงเป็นกัลยาณมิตรของชาวบ้าน ดังจะเห็นว่าหน้าที่พระภิกษุสงฆ์ต่ออุลบุตรตามหลักทศเบื้อบน ตรงกันทุกข้อกับลักษณะของมิตรแท้ ประเภทมิตรแนะนำประโยชน์จะว่า “พระสงฆ์เป็นมิตรแท้ประเภทมิตรแนะนำประโยชน์” ก็ว่าได้ แต่หน้าที่ของพระสงฆ์มีเพิ่มเข้ามาอีก ๒ ข้อ รวมเป็น ๖ ข้อคือ (๑) ห้ามปราม (สอนให้เว้น) จากความชั่ว (๒) (แนะนำสั่งสอน) ให้ตั้งอยู่ในความดี (๓) อนุเคราะห์ด้วยความปรารถนาดี (๔) ให้ได้ฟังได้รู้สิ่งที่ยังไม่เคยรู้ไม่เคยฟัง (๕) (ชี้แจงอธิบาย) ทำสิ่งที่เคยฟังแล้วให้เข้าใจแจ่มแจ้ง (๖) บอกทางสวรรค์ (สอนวิธีดำเนินชีวิตให้ประสบความสุข)

หน้าที่ของพระสงฆ์นี้ เป็นไปตามความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างพระสงฆ์กับชาวบ้าน ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า “ภิกษุทั้งหลาย พราหมณ์ และชาวบ้านทั้งหลาย เป็นผู้มือุปการะมากแก่เธอทั้งหลาย เป็นผู้บำรุงเธอทั้งหลายด้วย จีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และคิลานปัจจัยเภสัชบริขาร แม้พวกเธอก็เป็นผู้มือุปการะมากแก่พราหมณ์ และชาวบ้านทั้งหลาย ด้วยแสดงธรรมอันงามในเบื้องต้น งามในท่ามกลาง งามในที่สุด ประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถ พร้อมทั้งพยัญชนะ บริสุทธิ บริบูรณ์ สิ้นเชิง แก่พราหมณ์ และชาวบ้านเหล่านั้น ภิกษุทั้งหลาย คฤหัสถ์ และบรรพชิต ต่างอาศัยซึ่งกัน และกัน อยู่ประพตติพรโหมจรรย์นี้เพื่อมุ่งหมายจะสลัดเสียซึ่งโอฆะ เพื่อทำความจบสิ้นทุกข์โดยชอบด้วยประการฉะนี้” อย่างไรก็ตาม ความเป็นกัลยาณมิตรของพระสงฆ์ผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ทรงธรรมด้วยเมตตา กรุณา แก่ชาวบ้านก็ต้องคงรักษาลักษณะพิเศษแห่งความมีชีวิตที่เป็นอิสระ และความเป็นสมณะไว้ด้วยมิให้กลายเป็นการคลุกคลีกับคฤหัสถ์ ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียแก่ทั้งสองฝ่ายคือกลายเป็นเครื่องขัดขวางความก้าวหน้าในการปฏิบัติธรรมของตนเอง และทำให้ชาวบ้านขาดที่พึ่งเพราะมีแต่คนที่ยังวุ่นวายอยู่ในสภาพเช่นเดียวกับพวกเขา ไม่มีหลักที่จะช่วยเหนี่ยวออกไปให้พ้นจากความสับสน วุ่นวายได้ ลักษณะความสัมพันธ์ผิดพลาดที่พระสงฆ์กลายเป็นผู้ตกลงมาอยู่ในสภาพวุ่นวายติดเหตดิอวนอย่างเดียวกับชาวบ้าน หมดความสามารถที่จะช่วยดึงชาวบ้านออกไปสู่ความเป็นอิสระ เช่นนี้ท่านเรียกว่า เป็นอาการที่ถูกมนุษย์จับไว้ ดังพุทธพจน์ว่า “ดูกรภิกษุ การถูกมนุษย์จับไว้เป็นไฉน กล่าวคือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้คลุกคลีกับคฤหัสถ์ทั้งหลาย รื่นเร้งด้วยกัน โศกเศร้าด้วยกัน เมื่อมีความสุขก็พลอยสุขไปกับเขา เมื่อเขาทุกข์ก็พลอยทุกข์ไปกับเขา เมื่อเขาเกิดกิจธุระขึ้นก็เข้าไปจัดแจง (เจ้าก็เจ้าการ) ด้วยตนเอง, นี้เรียกว่า “ถูกมนุษย์จับไว้”^{๒๓๙}

กล่าวโดยสรุป มิตรนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญประเภทหนึ่งอาจให้ทั้งคุณหรือโทษ ถ้าบุคคลได้อยู่ร่วมกับมิตรไม่ดีก็สามารถชักนำหรือชักจูงให้ตกไปในทางเสื่อมหรือทางแห่งความหายนะ ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลได้อยู่ร่วมกับมิตรดีคือกัลยาณมิตรสามารถชักนำไปสู่ชีวิตอันดีงาม และ

^{๒๓๙} คุรยละเอียดใน ส.สพ. (ไทย) ๑๘/๓๒๓/๒๒๕.

ประโยชน์ตามที่หลักคำสอนทางพุทธศาสนาได้กำหนดว่า การดำเนินชีวิตที่ดีคือการเลือกคบกับมิตรดี เพราะอาศัยมิตรดีจึงนำเข้าสู่เป้าหมายของชีวิตตามเป้าหมาย ๓ อย่าง คือ คนที่คบกับมิตรดีย่อมได้รับประโยชน์สุขในปัจจุบัน (ทิฐฐัมมิกัตถะ) ประโยชน์สุขในภายหน้า (สัมปรายิกัตถะ) และประโยชน์สุขอันสูงสุด (ปรมาตถะ) คือนิพพานอันเป็นเป้าหมายสูงสุดในทางพุทธศาสนา

๖. หลักปัญญา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของปัญญา โดยแยกออกเป็น^{๒๔๐}

๑) โลกียปัญญาไว้ว่า หมายถึง ปัญญา เป็นตัวชี้นำบอกทาง ให้แสงสว่าง ขยายขอบเขต ปรับแก้จิตใจ และพฤติกรรม และปลดปล่อยให้หลุดพ้น

๒) โลกุตตรปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ รู้ทั่วถึงความจริงหรือรู้ตรงตามความเป็นจริงรู้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งทั้งหลายเข้าใจถ่องแท้รู้คิด รู้พิจารณา รู้วินิจฉัย รู้ที่จะจัดแจงหรือดำเนินการอย่างไรๆ เป็นการมองทะลุสภาวะหรือมองทะลุปัญหา

แปลกันอย่างง่ายๆ ปัญญา คือความเข้าใจ (หมายถึงเข้าใจถูก เข้าใจชัดหรือเข้าใจถ่องแท้) เป็นการมองทะลุสภาวะหรือมองทะลุปัญหาปัญญาช่วยเสริมสัญญา และวิญญาน ช่วยขยายขอบเขตของวิญญานให้กว้างออกไป และลึกซึ้งยิ่งขึ้น สองทางให้สัญญามีสิ่งกำหนดหมายรวมเก็บได้มากขึ้นเพราะเมื่อเข้าใจเพียงใด ก็รับรู้ และกำหนดหมายในวิสัยแห่งความเข้าใจเพียงนั้น เหมือนคิดโจทย์เลขคณิตข้อหนึ่งเมื่อยังคิดไม่ออกก็ไม่มีอะไรให้รับรู้ และกำหนดหมายต่อไปได้ ต่อเมื่อเข้าใจคิดแก้ปัญหาได้แล้วก็มีเรื่องให้รับรู้ และกำหนดหมายต่อไปอีก

นอกจากนี้โลกุตตรปัญญา ยังหมายถึงการไม่ถูกครอบงำด้วย กิเลส ตัณหา และอคติ แม้ว่าชีวิตจะประกอบด้วยชั้น ๕ ซึ่งแบ่งออกเป็นหน่วยย่อยต่างๆ มากมาย แต่ในทางปฏิบัติ คือ ในการดำเนินชีวิตทั่วไปมนุษย์ไม่ได้เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบเหล่านั้นโดยทั่วถึงแต่อย่างใด ส่วนประกอบหลายอย่างมีอยู่ และทำหน้าที่ของมันไปโดยมนุษย์ไม่รู้จักหรือแม้รู้จักก็แทบไม่ได้นึกถึงเลย เช่น ในด้านรูปธรรมอวัยวะภายในร่างกายหลายอย่าง ทำหน้าที่ของมันอยู่โดยมนุษย์ผู้เป็นเจ้าของไม่รู้ และไม่ใส่ใจที่จะรู้จนบางครั้งเกิดวิปริตหรือทำหน้าที่บกพร่องขึ้น มนุษย์จึงจะหันมาสนใจแม้องค์ประกอบต่างๆ ในกระบวนการฝ่ายจิตก็เป็นเช่นเดียวกัน การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ และกระบวนการทำงานทางร่างกายเราปล่อยให้เป็นการะของนักศึกษาทางการแพทย์ศาสตร์ และชีววิทยา ส่วนการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ และกระบวนการทำงานด้านจิตใจเราปล่อยให้เป็นการะของนักจิตกรรม และนักจิตวิทยา กล่าวคือมนุษย์ส่วนมากละเลยปัจจัยจากภายในเหล่านี้คือสนใจแต่ในลักษณะที่เป็นรูปธรรม เพราะความไม่เข้าใจในองค์ประกอบภายในอย่างแท้จริงนี้เอง จึงทำให้การพัฒนาปัญญาของมนุษย์ไม่ก้าวหน้า การคิด การเล่าเรียนสดับฟัง และการปฏิบัติฝึกปรือ ย่อมเป็นเครื่องช่วยให้สัญญาทิฐิ และญาณนั้นเกิดมีใหม่ขึ้นบ้าง ก้าวหน้าเพิ่มพูนขึ้นบ้าง ได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องขึ้นบ้างว่าที่จริง สุตะคือความรู้ที่ได้เล่าเรียนสดับมาที่ดีการคิดอะไรได้ต่างก็ดี และปัญญาที่รู้เข้าใจอย่างนั้นอย่างนี้ก็ดี ย่อมเป็นความรู้แบบต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลด้วยเหมือนกัน แต่ความรู้ที่จะออกผลเป็นขึ้นเป็นอัน เป็นรูปสำเร็จขึ้นในตัวบุคคลก็คือ ความรู้ ๓

^{๒๔๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พุทธธรรม, หน้า ๒๒-๒๓.

อย่างข้างต้น คือ สัญญา ทิฐิ และญาณนั้นอาจพูดได้ว่า สัญญา ทิฐิ และญาณ ก็คือผลข้างปลายของสุตะ จินตา และภาวนานั้นเอง เมื่อความรู้ก่อรูปเป็น สัญญา ทิฐิ และญาณแล้ว ย่อมมีผลต่อชีวิตของบุคคลมาก สัญญามีอิทธิพลยิ่งต่อการรับรู้ การมองเห็น การเข้าใจโลกรอบตัว และการที่จะสร้างความรู้อย่างอื่นต่อไป ทิฐิตั้งแต่ความยึดถือลัทธิศาสนา และอุดมการณ์ต่างๆ ตลอดจนมาจนถึงค่านิยมต่างๆ เป็นตัวชี้แนะทางแห่งพฤติกรรม และวิถีชีวิตของบุคคลได้ทั้งหมด ส่วนความรู้ประเภทญาณเป็นความรู้กระจ่างชัด และลึกซึ้งที่สุด เป็นผลสำเร็จทางปัญญาสูงสุดที่มนุษย์จะทำได้ สามารถชำระล้างลงไปถึงจิตสันดานของบุคคลสร้างหรือเปลี่ยนแปลงท่าทีแห่งการมองโลก และชีวิตที่เรียกว่าโลกทัศน์ และชีวิตทัศน์ได้ใหม่มีผลต่อพฤติกรรม และการดำเนินชีวิตของบุคคลอย่างเด็ดขาด และแน่นอนยิ่งยิ่งกว่าทิฐิ^{๒๔๑}

ในหลักการของการพัฒนา แม้ว่าปัญญาจะเป็นสิ่งที่ต้องการที่แท้เพราะเป็นตัวนำชีวิตสู่อิสรภาพ แต่ปัญญาก็เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของชีวิต หมายความว่าเราต้องมองชีวิตของมนุษย์ว่าเป็นระบบแห่งองค์รวมของส่วนประกอบมากมาย ส่วนประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวพันอิงอาศัยซึ่งกัน และกันเช่น ทางพระแยกชีวิตเป็นองค์ประกอบที่เรียกว่าชั้น ๕ ได้แก่ รูป เวทนา สัญญา สังขาร วิญญาณ ชีวิตเป็นองค์รวมของระบบความสัมพันธ์แห่งองค์ประกอบเหล่านี้ พร้อมกันนั้นในเชิงปฏิบัติในแง่ของการดำเนินชีวิตก็เช่นเดียวกัน ชีวิตของคนแยกออกเป็นด้านต่างๆ ของความเป็นอยู่หรือประกอบด้วยความเป็นอยู่ด้านต่างๆ รวม ๓ ด้าน คือด้านพฤติกรรม ซึ่งแสดงออกทางกาย และวาจา ที่ติดต่อกับสิ่งแวดล้อม แล้วก็มีด้านจิตใจ และด้านปัญญาสามด้านหรือสามส่วนนี้มีความสัมพันธ์ และอิงอาศัยกัน และกันในการที่จะพัฒนาปัญญานั้นเราจะพัฒนาปัญญาอย่างเดียวไม่ได้ เพราะปัญญาเป็นด้านหนึ่งของระบบองค์รวมของชีวิตที่มีส่วนประกอบสามด้านอิงอาศัยกันอยู่ พระพุทธศาสนาไม่มองจริยธรรมแยกส่วนออกไปว่าเป็นความประพฤติอย่างนั้นอย่างนี้เหมือนในวัฒนธรรมตะวันตก แต่มองว่าจริยธรรมคือการดำเนินชีวิตของคนหรือระบบการดำเนินชีวิตที่งดงามซึ่งมีความสัมพันธ์ทั้งสามด้านมาเกี่ยวพันกัน คือ ด้านพฤติกรรมที่เรียกว่าศีล ด้านจิตใจ ซึ่งมักเรียกตามองค์ประกอบที่เป็นแกนกลางในการฝึกว่า สมาธิ และด้านปัญญา คือความรู้ สามด้านนี้สัมพันธ์เกี่ยวพันซึ่งกัน และกัน จึงต้องพัฒนาไปด้วยกันเพราะฉะนั้นถ้าจะพัฒนาปัญญาก็ต้องให้ศีล สมาธิพัฒนาไปด้วย เป็นระบบแห่งศีล สมาธิ ปัญญา เป็นการศึกษหรือศึกษา ๓ ด้าน จึงเรียกว่าไตรสิกขา (จะเรียกว่า "ตรีศึกษา" หรือ "ไตรศึกษา" ก็ได้^{๒๔๒})

นอกจากคุณสมบัติที่มีในเตตสุกษณชาดกแล้ว ก็ยังมีคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีที่ปรากฏอยู่ใน กปิชาดก สัตตกนิบาต ขุททกนิกาย กล่าวไว้ว่า^{๒๔๓}

“บัณฑิตไม่ควรอยู่ในสถานที่ที่คนคูเวรกันอยู่ เพราะบุคคลเมื่ออยู่ในระหว่างคนเป็นคูเวรกัน คั้นหนึ่งหรือสองคั้นก็ตาม ย่อมอยู่เป็นทุกข์ถึงตัวหัวหน้ามีจิตเรวรน เพราะทำตามลึงที่มีจิต

^{๒๔๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๒.

^{๒๔๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐ – ๒๑.

^{๒๔๓} คูรายละเอียดยใน ขุ.ชา.สตตก. (ไทย) ๒๗/๖๑-๖๖/๒๖๖.

เรรวน มันได้ทำความพินาใจให้แก่ฝูงเพราะลิงตัวเดียวเป็นเหตุ สัตว์โง่แต่สำคัญตนว่าฉลาดเป็นผู้นำฝูง ลิงอำนาจใจของตนเอง ก็จะต้องนอนตายเหมือนอย่างลิงตัวนี้ สัตว์โง่แต่มีกำลังเป็นผู้นำฝูงไม่ดี เพราะไม่เกื้อกูลแก่หมู่ญาติเหมือนนกต่อไม่เกื้อกูลแก่นกทั้งหลาย ส่วนสัตว์ฉลาดมีกำลังเป็นผู้นำฝูงดีเพราะเกื้อกูลแก่หมู่ญาติ เหมือนท้าววาสวะเกื้อกูลแก่หมู่เทพชั้นดาวดึงส์ ส่วนผู้ใดตรวจดูศีลปัญญา และสุตะ ในตนผู้นั้นยอมประพฤติประโยชน์ทั้ง ๒ ฝ่าย คือ ทั้งตน และผู้อื่น”

หากพิจารณาข้อความที่ยกมากล่าวนี้แล้ว ชี้ให้เห็นว่าผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีนั้น จะต้อง เป็นผู้ที่มีศีลเพราะศีลเป็นของผู้มีปัญญา แต่ถ้าผู้นำ และผู้ปกครองเป็นผู้ไม่มีศีล และปัญญาแล้ว ก็เป็นผู้ นำ หรือผู้ปกครองที่ดีไม่ได้ มีแต่ความเลวลง แม้แต่ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็พากันรังเกียจ ในทางตรงข้ามแล้ว ผู้นำหรือผู้ปกครอง มีทั้งศีล ปัญญา และสุตะ อยู่ในตนแล้วก็จะประโยชน์ในการเป็นผู้ที่ดี ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็ให้ความเคารพด้วยความอ่อนน้อมอย่างแท้จริง และในกฎพันตสูตร สิลขันธวรรคที่หมิกาย ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติของพระเจ้ามหาวิชิตรผู้ปกครอง นครที่ดี ๘ ประการ ดังนี้ คือ^{๒๔๔}

๑) ทรงเป็นอุกโตสุชาติ ทั้งฝ่ายพระมารดา และพระบิดา มีพระกรรมเป็นที่ ปฏิสนธิ หมดจดดีตลอดเจ็ดชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียนด้วยอ้างถึงพระชาติกำเนิดได้

๒) ทรงมีพระรูปงาม น่าดู น่าเลื่อมใส ประกอบด้วยพระฉวีวรรณผุดผ่องยิ่งนัก มีพระฉวีวรรณคล้ายพรหม มีพระรูปคล้ายพรหม น่าดู น่าชมไม่น้อย

๓) ทรงมั่งคั่ง มีทรัพย์มาก มีโภคสมบัติมาก มีทอง และเงินมาก มีเครื่องใช้สอย อันน่า ปลื้มใจมาก มีทรัพย์ และธัญญาหารมาก มีพระคลัง และฉางเต็มบริบูรณ์

๔) ทรงมีกำลัง ทรงสมบูรณ์ด้วยเสนาเมือง ๔ ซึ่งอยู่ในวินัย คอยปฏิบัติตามพระราช บัญชา มีพระบรมเชษานุภาพดั่งจะเผาผลาญราชศัตรูได้ด้วยพระราชอิสริยยศ

๕) ทรงพระราชศรัทธา เป็นทายก เป็นทานบดี มิได้ปิดประตูเป็นดุจโรงงานของ สมณพราหมณ์ คนกำพร้า คนเดินทาง วณิก และยาจก ทรงบำเพ็ญพระราชกุศล

๖) ได้ทรงศึกษา ทรงสดับเรื่องนั้นๆ มาก

๗) ทรงทราบอรรถแห่งข้อที่ทรงศึกษา และภาษิตนั้นๆ ว่า นี้อรรถแห่งภาษิตนี้

๘) ทรงเป็นบัณฑิต เจียบแหลม ทรงพระปรีชาสามารถ ทรงพระราชดำริอรรถอัน เป็น อดีต อนาคต และปัจจุบัน

คุณสมบัติ ๘ ประการ ที่พระเจ้ามหาวิชิตรทรงมีนี้ทำให้บ้านเมืองรุ่งเรืองได้เพราะ พระองค์ทรงปกครองแผ่นดิน โดยอาศัยพระปัญญา และการศึกษาเป็นสำคัญ นอกจากนี้พระองค์ยัง ทรงมีข้าราชการบริพารที่มีคุณสมบัติของพราหมณ์บุโรหิตที่ดี ๔ ประการ คือ

๑) เป็นอุกโตสุชาติ ทั้งฝ่ายพระมารดา และพระบิดา มีกรรมเป็นที่ปฏิสนธิหมด จดดี ตลอดเจ็ดชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียนด้วยอ้างถึงชาติกำเนิดได้

^{๒๔๔} รุรายละเอียดใน ที.สี. (ไทย) ๙/๒๑๓-๒๑๔/๒๓๐-๒๐๔.

๒) เป็นผู้คงแก่เรียน ทรงจำนต รุ้จบไตรเภท พร้อมทั้งคัมภีร์นิฆนทุคัมภีร์เกตุ ภาะ พร้อมทั้งประเภทอักษร มีคัมภีร์อิติहाสเป็นที่ ๕ เป็นผู้เข้าใจตัวบทเป็นผู้เข้าใจไวยากรณ์ ชำนาญ ใน คัมภีร์โลกายตะ และมหาปุริสลักษณะ

๓) เป็นผู้มึศีล มีศีลจำเรียมั่นคง

๔) เป็นบัณฑิต เฉียบแหลม มีปัญญาเป็นที่ ๑ หรือที่ ๒ ของพวกปฎิภาหผู้รับ การ บูชาด้วยกัน

คุณสมบัติข้าบริพารที่ดีของพระเจ้ามหาวชิระราชทั้ง ๔ ประการ โดยสรุปได้แก่

๑) ความเป็นผู้มีชาติตระกูลดี

๒) ความเป็นผู้มีการศึกษาสูง ชำนาญในหน้าที่ของตน

๓) ความเป็นผู้มีศีล

๔) ความเป็นผู้ฉลาดมีปัญญามาก

คุณสมบัติ ๔ ประการ ของพราหมณ์บุโรหิต ซึ่งเป็นที่ปรึกษาทางการเมืองการ ปกครอง ต่อพระเจ้ามหาวชิระ อันนับเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ส่งผลต่อการถวายคำแนะนำที่ก่อ คุณประโยชน์ต่อชาติบ้านเมือง จากที่ยกตัวอย่างมานี้จะเห็นได้ว่าลักษณะของผู้ที่จะเป็นผู้ปกครองนั้น ย่อมมี ความสำคัญยิ่งเช่นเดียวกันกับพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก เพราะฉะนั้น ผู้ปกครองจึง จำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องมึคุณสมบัติทั้งภายใน คือ จิตใจ และคุณธรรม ส่วนคุณสมบัติภายนอก คือ ความรู้ ความสามารถ และผู้ที่ให้การสนับสนุน เป็นต้น

ปัญญา ๓ ประการ ที่สร้างความสำเร็จที่สุดในชีวิตประกอบด้วย "สุตมยปัญญา จิน ตมยปัญญา ภาวนามยปัญญา" ปัญญานั้นหมายถึง ความฉลาด รอบรู้ ความเข้าใจชัดในสิ่งต่างๆ ซึ่ง เป็นความรู้ทั่วถึงเหตุผล รู้อย่างชัดเจนในบาปบุญคุณโทษ รู้วิชา รู้จักกาลเทศะ ผู้มีปัญญานั้นจะ ประกอบการพัฒนาปัญญา ๓ ประการ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีปัญญาสูงสุดได้แก่

๑) สุตมยปัญญา เป็นปัญญาที่เกิดจากการได้ฟัง ได้อ่าน ได้เรียนรู้เรื่องราวจาก ผู้อื่น ซึ่งเป็นความรู้ที่นำมากำหนดแนวคิดของเราเอง และนำไปใช้ในการทำงานการใช้ชีวิต เป็นการ สร้างปัญญาขั้นแรกของมนุษย์ นอกจากนี้สุตมยปัญญา ไม่อาจทำให้เราหลุดพ้นได้ เพราะเป็นปัญญาที่ เกิดจากความเชื่อที่ได้ยินมา หรือสอนต่อกันมา จนกลายเป็นความเชื่อโดยไม่สนใจว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง หรือไม่ จนกลายเป็นการหลงมกมาย

๒) จินตมยปัญญา เป็นปัญญาที่เกิดจากการเอาสุตมยปัญญาที่ได้เรียนรู้ มา พิจารณาความีเหตุผลควรเชื่อถือได้หรือไม่ และสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์กับตนเอง หรือ นำไปสู่ทางพ้นทุกข์ได้หรือไม่

๓) ภาวนามยปัญญา เป็นปัญญาที่เกิดจากการปฏิบัติจนรู้แจ้งเห็นจริงด้วยตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นปัญญาที่แท้จริง ซึ่งเป็นการต่อยอดจาก สุตมยปัญญา และจิตมยปัญญา ซึ่งจะเป็นไปใน รูปแบบของการ รู้ - คิด - ทำ ภาวนามยปัญญาในทางธรรม เพื่อการหลุดพ้นนั้นจะเกิดจากการปฏิบัติ สมาธิกรรมฐาน และการวิปัสสนา ส่วนภาวนามยปัญญา ในทางโลกก็คือการลงมือทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน เชี่ยวชาญจนแตกฉานในสิ่งนั้นๆ

ในการพัฒนาปัญญาต้องใช้ปัญญาทั้ง ๓ ประการนี้ด้วยกัน เพราะถ้ามีแต่ "สุตมย ปัญญา" นั้นท้ายที่สุดแล้วจะเป็นผู้หลงในความรู้เท่านั้นเพราะถ้ามีแต่ "จิตมยปัญญา" กับ "สุตมย

ปัญญา" นั้นท้ายที่สุดแล้วจะเป็นผู้ยึดติดในอัตตาทว่าตัวนี้เป็นผู้มีปัญญามาพอแล้ว ดังนั้นในการพัฒนาปัญญาแล้ว ท่านต้องพัฒนาจิต พัฒนาปัญญา สูดยอดที่มนุษย์ ทุกชนชั้น ทุกชาติ ศาสนา สามารถเข้าถึงได้ซึ่งทำให้เกิดความฉลาดทางอารมณ์ EQ และความฉลาดจากการรู้แจ้งเห็นจริงของธรรมชาติจากภายในดวงจิตของตัวเองนั้น

๗. หลักโยนิโสมนสิการ

คำว่า “โยนิโสมนสิการ” เป็นคำที่ปรากฏในพระไตรปิฎก หมายถึงการคิดหรือการพิจารณาในใจโดยอุบายอันแยบคาย คำว่า “โยนิโสมนสิการ” เป็นคำสมาสแบ่งออกเป็น ๒ คำ คือ “โยนิโส” กับ “มนสิการ” ซึ่ง “โยนิโส” มาจาก “โยนิ” ซึ่งแปลว่าเหตุ ต้นเค้า แหล่งเกิด ปัญญาอุบายวิธี^{๒๔๕} หรือกำเนิด และความรู้^{๒๔๖} และ “มนสิการ” แปลว่า การทำในใจ การคิดคำนึงถึง การใส่ใจ พิจารณา^{๒๔๗} การทำไว้ในใจ การใคร่ครวญ การไตร่ตรอง หรือการพิจารณาไตร่ตรองแล้วทำไว้ในใจ^{๒๔๘} รวม “โยนิโสมนสิการ” แปลว่า การทำไว้ในใจโดยถูกต้อง การทำไว้ในใจโดยอุบายแยบคาย^{๒๔๙} ในพจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้อธิบายความหมายของโยนิโสมนสิการ หมายถึง การทำในใจโดยแยบคาย^{๒๕๐} การพิจารณาอย่างรอบคอบถี่ถ้วนทางพระพุทธศาสนาถือว่ามีความค่าเท่ากับความไม่ประมาท (อัปมาทะ) ซึ่งเป็นที่รวมแห่งธรรมฝ่ายดี (กุศลธรรม) ทั้งปวง นอกจากนั้นยังจัดเป็นธรรมข้อที่หนึ่งในกลุ่มธรรมที่เป็นไปเพื่อความเจริญด้วยปัญญา และเป็นธรรมะมีอุปการะมากแก่มนุษย์^{๒๕๑} และการพรรณนาคุณของโยนิโสมนสิการนี้อีกมาก เช่น เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความเห็นที่ถูกต้อง เป็นเครื่องขัดความลัษณสังสัย เป็นองค์ประกอบของความเป็นพระอริยบุคคลขั้นแรก (โสดาปัตติลังกษ) อันแสดงให้เห็นว่าพระพุทธศาสนาส่งเสริมโยนิโสมนสิการว่าจำเป็นสำหรับทุกคน^{๒๕๒} โยนิโสมนสิการยังมีที่เป็นไวพจน์ ดังนี้

๑) อุปายมนสิการ แปลว่า การทำไว้ในใจโดยอุบาย คิดอย่างถูกวิธี คิดอย่างมีวิธี หมายถึงคิดถูกวิธีที่จะเข้าถึงความจริง สอดคล้องกับความจริง เพื่อให้เข้าใจสภาวะลักษณะของสรรพสิ่ง ในปัจจุบันมักเรียกว่า มีอุบายโกศลในการคิด หรือความฉลาดในการคิด หาหนทางที่จะเข้าถึงความจริงเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น คิดทันการณ์ และปฏิบัติกับสิ่งนั้นได้อย่างถูกต้อง การคิดที่อาศัย

^{๒๔๕} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุง และขยายความ**, หน้า ๖๖๘.

^{๒๔๖} พระอรรถกถาธิการ (ชวินทร์ สระคำ), และจำลอง สารพัตนิก, (รศ.ดร.), **พจนานุกรมบาลี-ไทย**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: ประยูรวงศ์พรินต์ติ้ง, ๒๕๕๖), หน้า ๔๐๑.

^{๒๔๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๗๐.

^{๒๔๘} ดุราลัยเถิดใน ม.ม.อ. (ไทย) ๒/๓๕๘/๑๘๖.

^{๒๔๙} ส.ธรรมภักดี, **พระไตรปิฎกมหาวิธานนัย ๕,๐๐๐ กัณฑ์**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ธรรมภักดี, ม.ป.ป.), หน้า ๓๔.

^{๒๕๐} ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, ๒๕๕๖), หน้า ๙๑๙.

^{๒๕๑} ดุราลัยเถิดใน ส.ม. (ไทย) ๑๙/๔๖๕-๑๒๙

^{๒๕๒} ดุราลัยเถิดใน อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๒๒๔๘/๓๓๒.

วิธีการอันสอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา เช่น พระพุทธเจ้าทรงค้นพบว่าการทรมานตนหรือทุกกรกิริยาไม่ใช่วิธีบำเพ็ญที่ถูกต้อง เมื่อพระองค์ทรงหันมาใช้วิธีบำเพ็ญเพียรทางจิตจึงตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า

๒) ปณณสิการ แปลว่า การทำไว้ในใจโดยอุบาย คิดเป็นทาง คิดมีระเบียบ หมายถึง คิดอย่างเป็นลำดับต่อเนื่องไม่ขาดสาย เป็นขั้นเป็นตอน คิดอย่างมีระเบียบแบบแผนไม่วกวนจนทำให้สับสนจับต้นชนปลายไม่ถูก เป็นการคิดที่ดำเนินตามขั้นตอนของวิธีการนั้นๆ ไม่มีการลัดขั้นตอนหรือด่วนสรุปข้อมูลที่ได้มา แต่มีความคิดที่มุ่งไปที่จุดหมาย ไม่ให้ความคิดออกไปนอกจากสิ่งที่กระทำอยู่เพื่อให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ การคิดวิธีนี้อาศัยความมีสมาธิที่มั่นคงไม่ปล่อยอารมณ์ไปกับเสียงรบกวนภายนอก พิจารณาในหลักการที่ได้ยึดถือเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีแล้วไม่วกแวก และหยุดจนกว่าจะถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ การด่วนสรุปจัดเป็นเหตุผลวิบัติประการหนึ่ง เปรียบเหมือนกับตัวไหมจะต้องชักใยต่อเนื่องเป็นลำดับ เป็นระเบียบ ถึงแม้ว่าใยนั้นจะเส้นเล็กก็ตามแต่เพราะการทำไม่หยุดจึงกลายเป็นรังไหมที่สวยงามเป็นระเบียบ

๓) การณมนสิการ แปลว่า คิดมีเหตุผล หมายถึง การคิดจากเหตุโยงไปหาผล (อัมมัญญตา) และการคิดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ (อตถัญญตา) การคิดแบบนี้จะทำให้เราเป็นคนรู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อเราจะทำอะไรต้องคาดว่าผลอะไรจะตามมาหรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นจะต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร นอกจากนั้นเราจะไม่กลัวความล้มเหลวอันที่จริงความล้มเหลวไม่มี สิ่งที่เราเรียกว่าความล้มเหลวแท้ที่จริงคือวิบากหรือผลของกรรมที่ไม่ดีถ้าเราอยากประสบความสำเร็จ ครั้งต่อไปเราต้องทำกรรมคือเหตุที่ดีแล้ววิบากหรือผลที่ดีก็จะตามมา ทุกวันนี้ที่เราพูดว่าทำดีไม่ได้ดีคือเราไปดูระยะสั้นเช่นได้เงินทองไม่ดูระยะยาว คนทุกวันนี้ได้รับอิทธิพลจากโฆษณาทีวีที่ออกมาเป็นชิ้นๆ ใช้เวลาออกอากาศไม่กี่วินาที นี่คืออันตรายของข้อมูลข่าวสารทุกวันนี้ เพราะทำให้คนชินกับการรับข้อมูลข่าวสารที่ถูกตัดตอนมาเสนอ ไม่สามารถคิดเชื่อมโยงให้เห็นภาพทั้งระบบอย่างเป็นองค์รวม

๔) อุปาทกมนสิการ แปลว่า คิดให้เกิดผล คิดใช้ความคิดให้เกิดผลที่พึงประสงค์ คิดอย่างมีเป้าหมาย หมายถึง การพิจารณาที่ทำให้เกิดกุศลธรรม การคิดสร้างสรรค์ คือคิดให้มีความหวัง และได้กำลังใจในการทำงาน ค้นหาส่วนดีมาทำประโยชน์นำส่วนที่ด้อยไปใช้ส่วนที่ไม่ดีเว้นไว้ มุ่งหาส่วนดีของสิ่งต่างๆ มาใช้สร้างความหวัง และกำลังใจ เป็นวิธีการปลุกใจตนเอง คือ อสังขาริกวิธียะ หมายถึงกำลังใจที่เกิดขึ้นเองโดยไม่ต้องมีคนอื่นมาปลุกใจกระตุ้นให้เกิดความเพียร การพิจารณาที่ทำให้เกิดสติมั่นคงมีความคิดที่ไม่หวั่นไหวต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น คอยเตือนตนเองให้มีความตื่นตัวด้วยการนึกถึงผลที่จะได้รับในข้างหน้า เช่น การคิดปลุกเร้าให้ตนเองขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติธรรม โดยมีเป้าหมายหรือผลของการปฏิบัติคือการหลุดพ้นจากความทุกข์ เป็นต้น

ทั้งหมดเป็นเพียงการแสดงลักษณะด้านต่างๆ ของความคิดที่เรียกว่า “โยนิโสมนสิการ” การเกิดขึ้นครั้งหนึ่งๆ อาจมีลักษณะครบที่เดียวทั้ง ๔ ข้อ หรือเกือบครบทั้งหมด เพราะโยนิโสมนสิการเป็นลักษณะของความคิดอันได้แก่ คิดถูกวิธี คิดมีระเบียบ คิดมีเหตุผล คิดเร่าฤกส หรืออีกนัยหนึ่งคือ คิดมีระเบียบหรือรู้จักคิด การคิดเป็น การคิดตรงตามสภาวะ และเหตุปัจจัย การคิดสืบค้นถึงต้นเค้า หรือจะถือตามคำแปลสืบๆ กันมาว่าการทำในใจโดยแยบคายก็ได้แม้ในภาษาอังกฤษก็มีผู้คิดแปลไปต่างๆ คำแปลบางคำอาจช่วยประกอบความเข้าใจได้ ที่ว่า proper mind-work; proper consideration; systematic attention; reasoned attention; attentive

consideration; reasoned consideration; considered attention; careful consideration; careful attention; ordered thinking; orderly reasoning; genitival reflection; critical reflection; analytical reflection”

สรุปได้ว่า โยนิโสมนสิการ หมายถึงการคิดพิจารณาไตร่ตรองถึงต้นเหตุ อย่างเป็นเหตุเป็นผลโดยถูกวิธี คิดถูกทาง คิดอย่างละเอียด ลึกซึ้ง เชื่อมโยงเรื่องต่างๆ เข้าด้วยกัน มองเห็นความจริง และแง่มุม อย่างมีระเบียบระบบ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ สร้างสรรค์ในสิ่งที่ดีทั้งต่อตนเอง และสังคม อันประกอบด้วยปัญญาซึ่งมีลักษณะที่ละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง รอบคอบ คอยเอาใจใส่ตลอดเวลา ประกอบด้วยเหตุผล คำนึงถึงส่วนดีส่วนเสีย เป็นประโยชน์ และมีใช้ประโยชน์

ก) ความสำคัญของโยนิโสมนสิการ

“ภิกษุทั้งหลาย เมื่อดวงอาทิตย์อุทัยอยู่ ย่อมมีแสงอรุณขึ้นมาก่อน เป็นบุพนิมิตฉันใด ความถึงพร้อมด้วยโยนิโสมนสิการก็เป็นตัวนำ เป็นบุพนิมิตแก่การเกิดขึ้นของอริยอัษฎางคิมนรรค แก่ภิกษุฉันนั้น ภิกษุผู้ถึงพร้อมด้วยโยนิโสมนสิการ พึงหวังสิ่งนี้ได้คือ จักเจริญ จักทำให้มากซึ่งอริยอัษฎางคิมนรรค”^{๒๕๓}

“ภิกษุทั้งหลาย ร่างกายนี้ดำรงอยู่ด้วยอาหาร อาศัยอาหารจึงดำรงอยู่ได้ ไม่มีอาหารหาดำรงอยู่ได้ไม่ ฉันใด นิเวศน์ ๕ ก็ฉันนั้นเหมือนกัน ดำรงอยู่ด้วยอาหาร อาศัยอาหารจึงดำรงอยู่ได้ ไม่มีอาหารหาดำรงอยู่ได้ไม่, อะไรเล่าคืออาหาร..ก็คือการกระทำให้มากซึ่งโยนิโสมนสิการ..”^{๒๕๔}

“เราไม่เล็งเห็นธรรมอื่นแม้สักอย่างหนึ่ง ที่เป็นเหตุให้กุศลธรรมที่ยังไม่เกิด เกิดขึ้น, หรือให้กุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วเสื่อมไป เหมือนโยนิโสมนสิการเลย เมื่อมีโยนิโสมนสิการ กุศลธรรมที่ยังไม่เกิดย่อมเกิดขึ้น และกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วย่อมเสื่อมไป”^{๒๕๕}

“โยนิโสมนสิการในสุกขนิมิตเป็นเหตุให้ราคะไม่เกิด และราคะที่เกิดแล้วก็ถูกละได้ โยนิโสมนสิการในเมตตาเจโตวิมุตติ เป็นเหตุให้โทสะไม่เกิด และโทสะที่เกิดแล้วก็ถูกละได้ โยนิโสมนสิการ (โดยทั่วไป) เป็นเหตุให้โมหะไม่เกิด และโมหะที่เกิดแล้วก็ถูกละได้”^{๒๕๖}

ข) วิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการ

วิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการหรือการใช้ความคิดถูกวิธีคือ การทำในใจโดยแยบคาย มองสิ่งทั้งหลายด้วยความคิดพิจารณาสืบค้นถึงต้นเค้า สืบหาเหตุผลจนตลอดสาย แยกแยะออก พิเคราะห์หัดดูด้วยปัญญาที่คิดเป็นระเบียบ และโดยอุบายวิธีให้เห็นสิ่งนั้นๆ หรือปัญหานั้นๆ ตามสภาวะ และตามความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย ข้อนี้เป็นองค์ประกอบภายใน และเป็นฝ่ายปัญญา วิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการเป็นหลักที่เกี่ยวข้องกับการคิดว่าด้วยการคิดแบบแยบคาย หรือใช้ความคิดถูกวิธี รู้จักคิด คิดเป็น วิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการถือว่าเป็นกระบวนการพัฒนาทางปัญญาที่สูงที่สุดสำหรับผู้นับถือพระพุทธศาสนา ด้วยวิธีคิดแบบนี้ทำให้บุคคลเข้าใจสภาพของชีวิต สภาพของสังคม และสภาพของ

^{๒๕๓} ดุราลัยละเอียดใน ส.ม. (ไทย) ๑๙/๑๓๖/๓๗

^{๒๕๔} ดุราลัยละเอียดใน ส.ม. (ไทย) ๑๙/๔๑๔/๑๑๓

^{๒๕๕} ดุราลัยละเอียดใน อ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๖๘/๑๕

^{๒๕๖} ดุราลัยละเอียดใน อ.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๕๐๘/๒๕๘

โลก สามารถจัดระเบียบชีวิตของตนเอง จัดระบบของสังคม และสภาพแวดล้อมทั้งหลายได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับกฎธรรมชาติ ทำให้มนุษย์ใช้ชีวิตร่วมกับสรรพสิ่งทั้งหลายได้อย่างถูกต้อง และสร้างสรรค์ และจะทำให้เกิดสันติสุขอย่างแท้จริงในสังคมของมนุษย์ชาติ ซึ่งสามารถแบ่งวิธีคิดออกได้เป็น ๑๐ วิธีคิดที่สำคัญคือ

๑) วิธีคิดแบบสามัญลักษณ์ หมายถึง รู้เท่าทันความเป็นไปของสิ่งทั้งหลายตามความจริงไม่มองตามความอยากหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “วิธีคิดแบบรู้เท่าทันธรรมดา” คือสรรพสิ่งทั้งหลายมีการเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ ไม่เที่ยงแท้ไม่ยั่งยืนเป็นอนิจจัง เนื่องจากปัจจัยภายใน และภายนอกที่เป็นองค์ประกอบก็มีลักษณะอย่างเดียวกัน การคิดแบบนี้ทำให้บุคคลมีท่าทีต่อสิ่งทั้งหลายที่เกิดขึ้นอย่างสอดคล้องกับความเป็นจริงของธรรมชาติ โดยปฏิบัติด้วยปัญญา เป็นอิสระ ไม่ผูกมัดตัว แม้เมื่อประสบเหตุการณ์ลักษณะใดก็ตามก็สามารถคิดได้ว่าสิ่งนั้นๆ เหตุการณ์นั้นๆ เป็นไปตามหลักเหตุปัจจัยของมัน ทำให้รู้เท่าทันอารมณ์หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นทำให้ถอนตัวได้ทันทั่วทั้ง วิธีคิดแบบสามัญลักษณ์ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดคือ เมื่อบุคคลทราบด้วยปัญญาว่าสรรพสิ่งทั้งหลายล้วนแต่เป็นไปตามเหตุ และปัจจัย ถ้าต้องการจะให้อะไรเกิดขึ้นก็ศึกษาให้ทราบว่าเหตุปัจจัยที่จะทำให้เป็นอย่างนั้นคืออะไรบ้าง แล้วพยายามสร้างเหตุปัจจัยที่ถูกต้องเหล่านั้นขึ้นมาเป็นการแก้ไขด้วยความรู้

๒) วิธีคิดแบบเห็นคุณโทษ และทางออก หมายถึง การคิดถึงสิ่งใดๆ ตามที่สิ่งนั้นเป็นอยู่ในทุกด้าน ทั้งด้านดี ด้านเสีย และวิธีที่ควรปฏิบัติตามจุดหมายที่ต้องการ วิธีคิดแบบคุณโทษ และทางออกเป็นการคิดแบบสองด้านหรือทวิลักษณ์ วิธีคิดแบบคุณโทษ และทางออกเป็นการพิจารณาให้เห็นความจริงทั้งสองด้าน แล้วยอมรับความจริงตามที่สิ่งนั้นมีอยู่เป็นอยู่ในทุกๆ ด้าน แล้วพิจารณาหาทางออกหรือทางรอดที่ไม่ต้องขึ้นอยู่กับความจริงทั้งสองด้าน ซึ่งในเบื้องต้น ผู้คิดจะต้องมองให้เห็นความจริงทั้งด้านดี ด้านเสีย ทั้งคุณ และโทษของสิ่งต่างๆ ซึ่งในบางครั้งก็เรียกกันว่า “ทวิลักษณ์” ซึ่งเป็นคุณสมบัติของสรรพสิ่งเมื่อจะแก้ปัญหาหนึ่งจะต้องมองให้เห็นทางออกที่ปลอดจากคุณ และโทษ เพื่อไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง การมองให้ครบทั้งข้อดี ข้อเสีย และทางแก้ไข หาทางออกให้หลุดรอดปลอดพ้นจากข้อบกพร่องต่างๆ เป็นวิธีมองสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงอีกแบบหนึ่ง เน้นการศึกษา และยอมรับความจริงตามที่สิ่งนั้นๆ เป็นอยู่ทุกแง่ทุกมุมเพื่อให้รู้และเข้าใจถูกต้องตามความเป็นจริง

๓) วิธีคิดแบบรู้คุณค่าแท้ และคุณค่าเทียม หมายถึง การพิจารณาผลลัพธ์ว่าเป็นคุณค่าแท้ คือประโยชน์ที่สนองความต้องการโดยตรง อาศัยปัญญาเป็นเครื่องตีค่า มุ่งเป็นกุศลธรรม หรือคุณค่าเทียมซึ่งเป็นการตอบสนองความอยาก อาศัยตัณหาเป็นเครื่องวัดมุ่งเป็นอกุศลธรรม เป็นหลักวิธีการคิดที่เหมาะสมมากสำหรับการดำเนินชีวิต สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจ ความต้องการบริโภคสิ่งต่างๆ ว่าสิ่งใดเหมาะสมกับชีวิตของเราโดยแท้จริงหรือไม่ วิธีคิดแบบนี้ทำให้ค้นหาต่างๆ ผ่านคลายลดน้อยลงทำให้บุคคลประสบความสุขที่แท้จริงมากยิ่งขึ้น คุณค่านี้จำแนกได้ ๒ ประเภท (๑) คุณค่าแท้ หมายถึง ประโยชน์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของชีวิตได้โดยตรง บุคคลสามารถใช้สิ่งนั้นเพื่อแก้ปัญหาของตน เพื่อความดีงาม เพื่อความดำรงอยู่ด้วยดีของชีวิตหรือเพื่อประโยชน์สุขทั้งของตนเอง และผู้อื่น คุณค่านี้ต้องอาศัยปัญญาเป็นเครื่องตีค่าหรือวัดราคาหรืออาจเรียกว่า “คุณค่าแท้เป็นสิ่งที่ใช้สนองปัญญา” (๒) คุณค่าเทียมหรือคุณค่าพอกเสริม เป็นคุณค่าหรือประโยชน์ที่บุคคลไปพอกพูนให้แก่สิ่งนั้น เพื่อปรนเปรอการเสพเสวยเวทนาหรือเพื่อเสริมราคา เพิ่ม

ขยายความยิ่งใหญ่ของตัวตนที่บุคคลยึดถือไว้ คุณค่านี้อาศัยตัณหาเป็นเครื่องตีค่าหรือราคาเป็นคุณค่าสนองตัณหา เป็นการแสวงหาความสุขของตนเองด้วยการเบียดเบียนสังคม และสภาพแวดล้อม

๔) วิธีคิดแบบแยกแยะส่วนประกอบ หมายถึง การคิดที่มุ่งมองสิ่งทั้งหลายโดยการจำแนกแยกแยะออกเป็นส่วน วิธีคิดแบบแยกแยะส่วนประกอบเป็นวิธีคิดที่ทำให้เห็นว่าสรรพสิ่งทั้งหลายย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยๆ ที่มาอาศัยกันอยู่ และขึ้นต่อเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ร่างกายของมนุษย์ที่เกิดจากการรวมตัวกันของสิ่งที่เรียกว่าขันธ์ ๕ แต่ละอย่างก็จะประกอบไปด้วยส่วนประกอบย่อยลงไปอีกเหมือนกัน การคิดแบบนี้ทำให้มองเห็นทุกสิ่งทุกอย่างเป็นอนัตตา มิควรไปยึดมั่นถือมั่นเนื่องจากทุกสิ่งทุกอย่างเป็นสิ่งสมมติหรือมายานั่นเอง หรืออีกนัยหนึ่ง วิธีคิดแบบแยกแยะส่วนประกอบทำให้มองเห็นว่าแท้จริงแล้วองค์ประกอบใหญ่เกิดจากการทำหน้าที่ขององค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันโดยตลอด เช่น ร่างกายคนเราเกิดจากอวัยวะต่างๆ ที่มาอยู่รวมกันเป็นระบบ และทำงานเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน องค์การใหญ่ๆ เกิดจากหน่วยย่อยๆ ซึ่งต่างก็ทำหน้าที่ของตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งไม่ว่าส่วนย่อยใดๆ ก็ตาม ย่อมมีความสำคัญต่อระบบใหญ่ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบ เมื่อเป็นดังนั้นวิธีคิดแบบแยกแยะส่วนประกอบก็ทำให้มองเห็นความจริงได้ว่าทุกๆ ส่วนในระบบย่อมมีความสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น ทำให้บุคคลมองเห็นคุณค่าของระบบย่อยทุกๆ หน่วย เป็นวิธีการคิดที่ผ่อนคลายจากความยึดมั่นถือมั่นได้อีกนัยหนึ่ง

๕) วิธีคิดแบบบรรลธรรมสัมพันธ์ หมายถึง การคิดตามหลักการกับความมุ่งหมายให้มีความสอดคล้องกัน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง คือพิจารณาให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหลักการกับความมุ่งหมายในการกระทำตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ใดๆ ก็ตาม จะต้องเข้าใจความมุ่งหมายของหลักการนั้นว่ากำหนดขึ้นเพื่ออะไรจะนำไปสู่ผลหรือที่หมายใดบ้าง ทั้งจุดหมายสุดท้ายปลายทาง และเป้าหมายท่ามกลางที่จะส่งทอดไปยังหลักการข้ออื่นๆ เพื่อให้เป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามความมุ่งหมายนั้นไม่กลายเป็นการปฏิบัติที่คลาดเคลื่อนเลื่อนลอยเช่น เมื่อจะลงมือทำงานอะไรนั้นก็ตรวจสอบตัวเองให้ชัดเจนว่าเข้าใจหลักการ และความมุ่งหมายของงานนั้นดีแล้วหรือไม่ วิธีการก็คือจะต้องทำให้หลักการปฏิบัติข้อย่อยๆ เข้ากันได้ ได้ด้วยกันได้ และส่งผลแก่หลักการใหญ่เป็นไปเพื่อจุดหมายที่ต้องการถ้าไม่มีวิธีนี้การปฏิบัติต่างๆ จะไม่ดำเนินไปตามหลักการ ผิดพลาดคลาดเคลื่อน เลื่อนลอย ว่างเปล่า งามาย ไร้ผล และตรงกันข้ามอาจทำให้เกิดโทษขึ้นได้ ความคิดแบบนี้จะเกิดประโยชน์ได้จะต้องมีจุดเริ่มต้นที่สัมมาทิฐิก็คือความคิดที่ดี ความคิดที่ถูกต้อง นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนด้วย ถ้าบุคคลเป็นผู้ที่มีความโง่เขลา ก็ยากที่จะทำให้ความคิดนี้เกิดประโยชน์ ตรงกันข้ามอาจเป็นผู้ทำลายประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นด้วย

๖) วิธีคิดแบบปัจจุบัน หมายถึง ความคิดที่มีสติระลึกอยู่กับฐานความจริงตลอดเวลา คลุมถึงเรื่องราวทั้งหลายที่เชื่อมโยงมาถึงสิ่งที่รับรู้ ตระหนักรู้ถึงบทบาทหน้าที่ และสิ่งจำเป็นต้องกระทำตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น ความคิดชนิดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีลักษณะที่พูดสั้นๆ ได้ว่าเป็นการคิดในแนวทางของความรู้ความคิดด้วยอำนาจปัญญา ถ้าคิดแนวทางของความรู้หรือคิดด้วยอำนาจปัญญาแล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่ไปในอดีตหรือเป็นเรื่องล่วงไปแล้วหรือเป็นเรื่องของกาลภายหน้า ก็จัดเข้าในการเป็นอยู่ในปัจจุบันทั้งนั้น ดังจะเห็นได้ชัดเจนว่าความรู้ การคิด การพิจารณาด้วยปัญญาเกี่ยวกับเรื่องอดีตปัจจุบันหรืออนาคตก็ตาม เป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีความสำคัญตามหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาในทุกๆ ระดับ ว่าโดยความหมายทางธรรมนั้น

การฝึกอบรมทางจิตใจที่แท้จริง คำว่าอดีตปัจจุบัน และอนาคตก็ไม่ตรงกับความเข้าใจของคนทั่วไป คำว่าปัจจุบันตามที่คนทั่วไปเข้าใจมีการควบคุมกาลเวลาช่วงกว้างที่ไม่ชัดเจน ส่วนในทางธรรมเมื่อว่าถึงการปฏิบัติทางจิตปัจจุบัน หมายถึงขณะเดียวที่กำลังเกิดขึ้นเป็นอยู่ ในความหมายที่ลึกซึ้งนี้เป็นอยู่ในปัจจุบันหมายถึง มีสติตามทันสิ่งที่รับรู้เกี่ยวข้องหรือต้องทำอยู่ในเวลานั้นๆ แต่ละขณะทุกขณะ ถ้าจิตรับรู้สิ่งใดแล้วเกิดความชอบใจหรือไม่ชอบใจขึ้น คิดวนเวียนอยู่กับภาพของสิ่งนั้นที่สร้างขึ้นในใจก็เป็นอันตกไปอยู่ในอดีต ตามไม่ทันหลุดหลงไปจากขณะปัจจุบันหรือจิตหลุดลอยจากขณะปัจจุบันเกาะเกี่ยวกับภาพสิ่งที่ยังไม่มากก็เป็นอันพุ่งไปในอนาคต

๗) วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย หมายถึง พิจารณาผลลัพธ์ที่ปรากฏแล้วคิดค้นหาเหตุที่ส่งผลสืบทอดกันมา อาจทำโดยหาความสัมพันธ์หรือตั้งคำถาม วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัยก็คือ การค้นหาสาเหตุ และปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลสืบทอดกันมาหรือที่เรียกกันว่า วิธีคิดตามหลักอหัตถปัจจัยตาหรือหลักปฏิจจสมุปบาท โดยมีหลักการว่า “เมื่อสิ่งนี้มี สิ่งนี้จึงมี เพราะสิ่งนี้เกิดขึ้น สิ่งนี้จึงเกิดขึ้น เมื่อสิ่งนี้ไม่มี สิ่งนี้จึงไม่มี เพราะสิ่งนี้ดับ สิ่งนี้จึงดับ” วิธีนี้เป็นความคิดจากต้นเหตุไปยังผล หรืออาจคิดจากผลย้อนกลับมาหาสาเหตุก็ได้ ถือว่าเป็นโยนิโสมนสิการแบบสืบสาวเหตุปัจจัยเหมือนกัน การคิดแบบอหัตถปัจจัยตา เป็นการเชื่อมโยงโดยมองเห็นหลักความจริงว่า สิ่งต่างๆ ล้วนเป็นกระแสของเหตุปัจจัยที่ผลักดันกันต่อๆ มา เมื่อพิจารณาย้อนกลับไปถึงจะไม่มีจุดเริ่มต้นไปข้างหน้า ก็ไม่มีจุดสิ้นสุด มันเป็นกระแสของเหตุปัจจัย กระบวนการคิดทางวิทยาศาสตร์เองก็เป็นความคิดลักษณะนี้คือ วิทยาศาสตร์เป็นเรื่องของเหตุผลอะไรทำให้เกิดอะไรแต่ก็แยกเป็นส่วนๆ แต่ถ้าจับหลักอหัตถปัจจัยตาได้ก็จะคิดเชื่อมโยงไปหมดทั้งเรื่องของวัตถุ นามธรรมหรือสิ่งต่างๆ ทั้งหมด

๘) วิธีคิดแบบอริยสัจจ์หรือคิดแบบแก้ปัญหา หมายถึง การพิจารณาผลที่เป็นปัญหาตรงจุด ตามเหตุ ตามผล พิจารณาปัญหา เหตุของปัญหา ผลการแก้ปัญหา และวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหา วิธีคิดแบบอริยสัจจ์หรือคิดแบบแก้ปัญหาหรือเรียกว่า วิธีแห่งความดับทุกข์เป็นวิธีการคิดที่สามารถขยายให้ครอบคลุมวิธีคิดแบบอื่นๆ ได้ทั้งหมด หลักการหรือสาระสำคัญของวิธีคิดแบบนี้คือ การเริ่มต้นจากปัญหาหรือความทุกข์ที่ประสบ โดยกำหนดรู้ทำความเข้าใจกับปัญหาหรือความทุกข์นั้นอย่างชัดเจน แล้วสืบค้นหาสาเหตุเพื่อเตรียมแก้ไขคิดวางวิธีปฏิบัติที่จะกำจัดสาเหตุของปัญหา โดยกำหนดเป้าหมายขึ้นมาก่อนแล้วถึงขั้นปฏิบัติก็เลือกทำแก้ปัญหานั้นที่เหมาะสม เพื่อเข้าถึงจุดหมายที่ต้องการ

๙) วิธีคิดแบบวิภาษวาท หรือคิด และพูดแบบแยกแยะทุกด้าน วิภาษวาทไม่ใช่วิธีคิดโดยตรง แต่เป็นวิธีพูดหรือการแสดงหลักการแห่งคำสอนแบบหนึ่ง การคิดกับการพูดเป็นกรรมใกล้ชิดกันที่สุด เพราะก่อนที่จะพูดต้องคิดก่อนบางที่เรียกว่า วิชวาท วิภาษ แปลว่าแยกแยะ แบ่งออก จำแนก หรือแจกแจง หรือวิเคราะห์ วาทแปลว่า การกล่าว การพูด การแสดง คำสอน ดังนั้น วิภาษวาท จึงแปลว่า การพูดแยกแยะ พูดจำแนก หรือพูดแจกแจง หรือแสดงคำสอนแบบวิเคราะห์ ลักษณะการคิด และพูดแบบนี้คือการมอง และแสดงความจริง โดยแยกแยะออกให้เห็นแต่ละแง่ แต่ละด้าน ครบทุกแง่ทุกด้าน ไม่ใช่จับเอาแง่หนึ่งแง่เดียวหรือบางแง่ขึ้นมาวินิจฉัยตีคลุมลงไปทั้งหมด หรือประเมินคุณค่าความดีงาม เป็นต้น โดยถือเอาส่วนเดียวหรือบางส่วนเท่านั้นแล้วตัดสินลงไป วาทะที่ตรงข้ามกับวิภาษวาทเรียกว่า เอกังสวาท แปลว่า พูดแง่เดียวคือจับได้เพียงแง่หนึ่ง ด้านหนึ่ง หรือส่วนหนึ่งก็วินิจฉัยตีคลุมลงไปอย่างเดียวกว้างทั้งหมดหรือพูดตามตัวอย่างเดียว

๑๐) วิธีคิดแบบเร้ากุศล หมายถึง วิธีคิดในแนวที่สัปดาห์หรือบรรเทาตัณหา ส่งเสริมความเจริญงอกงาม สิ่งที่เป็นกุศลธรรม เป็นการชักนำความคิดให้เดินไปในทางที่ดีงาม และเป็นประโยชน์ตน ประโยชน์ท่าน และสังคมส่วนรวม วิธีคิดแบบเร้ากุศลหรือคิดแบบกุศลภาวนาเป็น วิธีคิดในแนวสัปดาห์หรือบรรเทา และขัดเกลากตัณหา ส่งเสริมความเจริญงอกงามแห่งกุศลธรรม และ สร้างเสริมสัมมาทิฐิที่เป็นโลกียะ หลักการทั่วไปของวิธีคิดนี้มีอยู่ว่าประสบการณ์คือสิ่งที่ได้ประสบ หรือได้รับรู้อย่างเดียวกับบุคคลที่ประสบหรือรับรู้ต่างกัน อาจมองเห็น และคิดปรุงแต่งไปคนละอย่าง สุดแต่โครงสร้างแนวทางความเคยชินที่เป็นเครื่องปรุงของจิต คือ สังขารที่ผู้หนึ่งได้สั่งสมไว้หรือก็คือ สุดแต่การทำให้ใจในขณะนั้นๆ คนหนึ่งมองแล้วคิดปรุงแต่งไปในทางดีงามแต่อีกคนหนึ่งมองแล้วคิดไป ในทางไม่ดีไม่งาม รวมถึงเรื่องของเวลาคราวหนึ่งคิดดี คราวหนึ่งคิดร้าย การทำให้ใจที่ช่วยตั้งต้น และชัก นำความคิดให้เดินไปในทางที่ดีงาม และเป็นประโยชน์ เรียกว่า วิธีคิดแบบอุบายปลูกเร้าคุณธรรม วิธี คิดในแบบนี้มีความสำคัญในแง่ที่ทำให้เกิดความคิด และการกระทำที่ดีงามเป็นประโยชน์ในขณะนั้นๆ และช่วยแก้ไขนิสัยความเคยชินของจิตที่ได้สั่งสมไว้แต่เดิมพร้อมกับสร้างนิสัยความเคยชินใหม่ที่ดียิ่ง ให้แก่จิตไปในเวลาเดียวกัน

จากวิธีการคิดตามวิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการ จัดเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ ๒ ประเภท คือ

๑) โยนิโสมนสิการแบบเสริมปัญญา ใช้ในการคิดค้นหาความจริงในกรณีที่ต้องการรู้ความจริงของสิ่งนั้นๆ เรื่องนั้นๆ หรือสิ่งที่พิจารณาเป็นเรื่องของการที่จะหาความจริง เรียก ง่ายๆ ว่าเป็นการมองตามความเป็นจริงหรือมองตามที่มีนเป็น

๒) โยนิโสมนสิการแบบเร้ากุศล ใช้ในการสร้างเสริมคุณธรรมหรือคุณภาพจิต การทำให้เกิดประโยชน์หรือผลดี และความสุข ในกรณีที่มิใช่เป็นเรื่องของการค้นหาความจริงแต่เป็น เรื่องของอัตวิสัยที่จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีงามเป็นกุศลหรือความรู้สึกที่ไม่ดีเป็นอกุศล เกิดความสุข หรือความทุกข์เป็นคุณเป็นประโยชน์หรือเป็นโทษก็ได้แล้วแต่จะมองเรียกง่ายๆ ว่าเป็นการมองในแง่ดี

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๔.๑ งานวิจัยภายในประเทศ

พระครูโอภาสสนนทกิตต์ (แสงทอง) ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนวิถียุทธระดับประถมศึกษา ตามหลักพุทธธรรม จังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า^{๒๕๗} ภาวะ ผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถียุทธระดับประถมศึกษา จังหวัด นนทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผลกระทบ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการอยู่ในระดับมาก ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมอยู่ใน ระดับมากที่สุด เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผลกระทบอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการ อยู่ในระดับมาก ผลการนำเสนอ ทักษะภาวะผู้นำ พบว่า พุทธธรรมสำหรับภาวะ

^{๒๕๗} พระครูโอภาสสนนทกิตต์, (แสงทอง), “การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวิถียุทธ ระดับประถมศึกษาตามหลักพุทธธรรม จังหวัดนนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (สาขาวิชาพุทธ บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รูปแบบทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธ ทักษะภาวะผู้นำด้านการครองตน (Leader Skills) สอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ๓ (Sikkhà) หลักฆราวาสธรรม ๔ (Gharavàsa-dhamma) และหลักสัปปุริสธรรม ๗ (Sappurisa-dhamma) ด้านการครองคน (Leader Skills) สอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร ๔ (Brahmavihàra) หลักศีล ๕ (five precepts) และหลักกัลยาณมิตร ๗ (Kalyànamittatà) ด้านการครองงาน (Leader Skills) สอดคล้องกับหลักอิทธิบาท ๔ (Iddhipàda) หลักสังคหวัตถุ ๔ (Saṅgahavatthu) และอปริหานิยธรรม ๗ (aparihāniyadhamma)

พระครูสังฆรักษ์วีระศักดิ์ จนทวิโส (รณจันทรวงษ์) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า^{๒๕๘} ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี ทั้ง ๕ ด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธให้มากขึ้นด้วยการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณสมบัติตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีปฏิภาณ ไหวพริบบูรณาการร่วมกับหลักสังคหวัตถุ ๔ กระตุ้นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาค และเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในองค์กรด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ มีศีลธรรม ปฏิบัติตามหลักศีล ๕ โดยนำหลักธรรมาภิบาล มาบูรณาการเข้ากับตนเอง และองค์กรเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับครู นักเรียน และผู้ปกครอง สร้างมนุษยสัมพันธ์ กับคนในองค์กร และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนโดยปราศจากอคติ ๔ และรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ ประกอบด้วย พุทธวิธีการเปลี่ยนแปลง ๔ ด้าน ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมจากหลักพุทธธรรม พรหมวิหาร ๔ เป็นไปตามโมเดล 4 TL 4D MODEL (๔ พุทธวิธีการเปลี่ยนแปลง ๔ หลักพรหมวิหาร ๔)

พระครูสุตวุฒิจูณ (ปรีชา ญาณวฑฒโน) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า^{๒๕๙} ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกรุงเทพมหานครทั้ง ๕ ด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก การพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย ๑) มีวิสัยทัศน์ กำหนดแผนการปฏิบัติงาน สร้างทัศนคติที่ดีของบุคคล วิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร บูรณาการหลักอริยสัจ ๔ ๒) สร้างความชำนาญ ในการใช้เทคโนโลยี มนุษย์ และมีความคิด เทคนิค คน เงิน ส่งเสริมบุคคลเพื่อพัฒนาองค์กร ด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ๓) มีมนุษยสัมพันธ์ ยกย่องให้เกียรติเพื่อนร่วมงานเป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กรด้วยการยึดหลักพรหมวิหาร ๔ และ ๕) มีคุณธรรมปฏิบัติตามหลักศีล ๕ และธรรมาภิบาลกระจายอำนาจการบริหารส่งเสริมบุคคลด้านคุณธรรม และ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธประกอบด้วยภาวะผู้นำ ๔ ด้าน ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมจากหลักพุทธธรรม อริยสัจ ๔

^{๒๕๘} พระครูสังฆรักษ์วีระศักดิ์ จนทวิโส, (รณจันทรวงษ์), “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

^{๒๕๙} พระครูสุตวุฒิจูณ (ปรีชา ญาณวฑฒโน), “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

อิทธิบาท ๔ พรหมวิหาร ๔ และธรรมาภิบาล เป็นไปตามโมเดล VEHM MODEL (๔ ภาวะผู้นำ ๔ หลักพุทธธรรม)

กัลยา อินทรีย์ ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต ๒” ผลการวิจัยพบว่า^{๒๖๐} ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กฯ โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำ จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จำแนกต่างประเภทของโรงเรียนโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

สายทอง ไตรยะวิภาค ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่า^{๒๖๑} ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมีการพัฒนาโดยรวมในระดับมาก ผลการพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำคือ ๑) หลักการ ๒) จุดประสงค์ ๓) องค์ประกอบการพัฒนา ประกอบ ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ และวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านการส่งเสริมความร่วมมือ และด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ๔) วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน การวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา, การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ, การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ, การกำกับ ติดตาม ประเมินผล โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญได้ยืนยันว่ารูปแบบมีความสอดคล้องเหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ โดย ๑) ควรแยกจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นฝ่ายงานให้มีภาวะผู้นำทีมในการพัฒนา ๒) ควรพัฒนาภาวะผู้นำให้ครูทุกคนสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำที่แตกต่างกันไป ๓) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายให้มีความชัดเจน ๔) ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการพัฒนางานในหน้าที่ และ ๕) หลักสูตรการจัดอบรมควรปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด นโยบาย และทิศทางการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงทุกปีการศึกษา

สาโรช ยกให้ ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า^{๒๖๒} สภาพการดำเนินงานการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพแวดล้อมการบริหารด้านปัจจัยภายในประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน ของโครงสร้าง และนโยบาย ผลผลิต และการบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุทรัพยากร และการบริหารจัดการ ด้าน

^{๒๖๐} กัลยา อินทรีย์, ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๒, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๖).

^{๒๖๑} สายทอง ไตรยะวิภาค, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๓”, **ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๘).

^{๒๖๒} สาโรช ยกให้, ว่าที่ร้อยเอก, “กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, **ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๓).

ปัจจัยภายนอกประกอบด้วย โอกาส และอุปสรรคของสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง ปัจจัยต่างๆ นี้มีผลต่อการบริหารฯ วิเคราะห์ปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารฯ ได้แก่ บรรยากาศองค์กร การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสาร การบริหารเวลา และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารฯ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ ๑ เสริมสร้างบรรยากาศองค์กรสู่ความสำเร็จ กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาการติดต่อสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาการบริหารเวลาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ ๕ สนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารฯ อยู่ในระดับมากทั้งสองรายการ

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒” ผลการวิจัยพบว่า^{๒๖๓} ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านความมุ่งมั่น ความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างบารมี ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำ จำแนกตามประเภทของโรงเรียนโดยรวม และด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์มากกว่า ๕ ปีขึ้นไป มีภาวะการเปลี่ยนแปลงมากกว่ารองผู้อำนวยการที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า ๕ ปี และขนาดโรงเรียนโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และเล็ก

ผกากรอง ศรีประไหม ศึกษาเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่า^{๒๖๔} ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบหลักพบว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ การประเมินคุณภาพการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบหลัก พบว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน จำแนก

^{๒๖๓} วันเพ็ญ รัตนอนันต์, “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕).

^{๒๖๔} ผกากรอง ศรีประไหม, “การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต ๓”, ปริญญา **ครุศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๘).

ตามที่เป็นปฏิบัติงานอยู่ในขนาดของโรงเรียนต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบหลัก พบว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามในเขตอำเภอที่โรงเรียนตั้งอยู่ พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบหลักพบว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และการประเมินคุณภาพการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามในสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนระดับชั้นต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบหลัก พบว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบหลักที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด ๔ องค์ประกอบหลัก คือการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร การจัดบรรยากาศของสถานศึกษา และการพัฒนาบุคลากร

อริญญา โตคำงพลู ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒” ผลการวิจัยพบว่า^{๒๖๕} ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบตามการรับรู้โดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕ และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

๒.๕.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

ฮาร์เลย์ และฮิงส์แมน (Hartley, J. And B. Hinksman.) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ : การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ การวิจัยเป็นการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า^{๒๖๖} การพัฒนาภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของปัจเจกบุคคลเพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ด้วยวิธีการใหม่ๆ การพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีที่สุดควรมุ่งให้ความสนใจที่ยุทธศาสตร์ และบริบทขององค์กรเพื่อจะได้ออกแบบ และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้ใน ๒ ลักษณะ คือ ๑) ลักษณะที่เป็นทางการ เช่นหลักสูตรฝึกอบรม โปรแกรมการพัฒนา และโปรแกรมการศึกษา และ ๒) ลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงในส่วนของการประเมินความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรนำกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาเป็นตัวระบุภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมีในแต่ละองค์การ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาทักษะหลัก และเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่ขาดของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งยังควรนำการประเมินผล เช่น การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา มาใช้ควบคู่กับกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะ วิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

^{๒๖๕} อริญญา โตคำงพลู, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๖).

^{๒๖๖} Hartley, J. and B. Hinksman, "Leadership development: A systematic review of the literature", (Warwickshire: Warwick Business School, 2003).

ประกอบด้วยประเมินแบบ ๓๖๐ องศา การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การมีเครือข่าย การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย การไปเรียนรู้งานจากหน่วยงานอื่นชั่วคราว การวางแผนผู้สืบทอด การฝึกอบรมแบบเป็นทางการ การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การพัฒนาองค์การ และการทำงานร่วมกันแบบพันธมิตร ทั้งนี้ตัวแบบของภาวะผู้นำที่นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ตัวแบบผู้การเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership model) และตัวแบบคุณลักษณะพิเศษหรือบารมี (Charismatic model) เนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการสร้างทุนมนุษย์ และทุนทางสังคม การประเมินผลความคุ้มค่าของการลงทุนในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยนำตัวแบบของ Kirkpatrick ที่แบ่งการประเมินผลออกเป็น ๔ ระดับ มาใช้สำหรับผู้นำในภาครัฐภาวะผู้นำที่ดีต้องมีคือ การมีความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสูง รวมถึงมีภาวะผู้นำทางการเมือง และทักษะทางการเมือง และยังคงให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง (Strong leader) โดยมองที่ปัจเจกบุคคล และบุคลิกภาพส่วนตัวเป็นหลัก

บรัช และโกรฟ (Bush, T. and D. Grover.) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ : หลักฐานและความเชื่อ โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ สิ่งพิมพ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า^{๒๖๗} ธรรมชาติ และเนื้อหาของโปรแกรมเรื่องภาวะผู้นำมีความคล้ายคลึงกันทั่วโลก มีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธี การเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงานการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเป็นพี่เลี้ยง และการสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก ทั้งนี้ได้มีหลักฐานยืนยันว่าโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยง และการสอนงาน การเรียนรู้บนพื้นฐานของงาน และจากประสบการณ์ เช่น การได้รับมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน และการฝึกงาน การสนับสนุน และการมีเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงาน และจากโปรแกรมการเรียนรู้ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามเอกสารเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่เป็นแบบแผน กล่าวคือเป็นความเกี่ยวข้องกันระหว่างความเชื่อของคนกับแบบแผนของการพัฒนาภาวะผู้นำว่าลักษณะใดมีความเหมาะสมมากที่สุด

โกว (Kho, E. C.) ทำวิจัยเรื่อง การประเมินประสิทธิผลโครงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกของสหรัฐอเมริกา มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการพิจารณาลงทุนสร้างเทคนิคการพัฒนา ภาวะผู้นำที่มีความสามารถเชิงแข่งขันระดับโลก การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากรณีโครงการพัฒนาผู้บริหาร และผู้นำของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติ โดยใช้กิจกรรมพัฒนา คือ การมอบหมายให้ดูงานต่างประเทศ ผู้เข้าร่วมการพัฒนา จำนวน ๑๒ คน ใช้เวลา ๖ เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านธุรกิจ และนวัตกรรม เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า^{๒๖๘} การมอบหมายให้ศึกษาดูงานเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะนอกจากเป็นการพัฒนาศักยภาพผู้นำแล้วยังทำให้ได้เรียนรู้วัฒนธรรม การ

^{๒๖๗} บรัช และโกรฟ (Bush, T. and D. Grover.), "Leadership development: evidence and beliefs", (United Kingdom: Linln University, 2004).

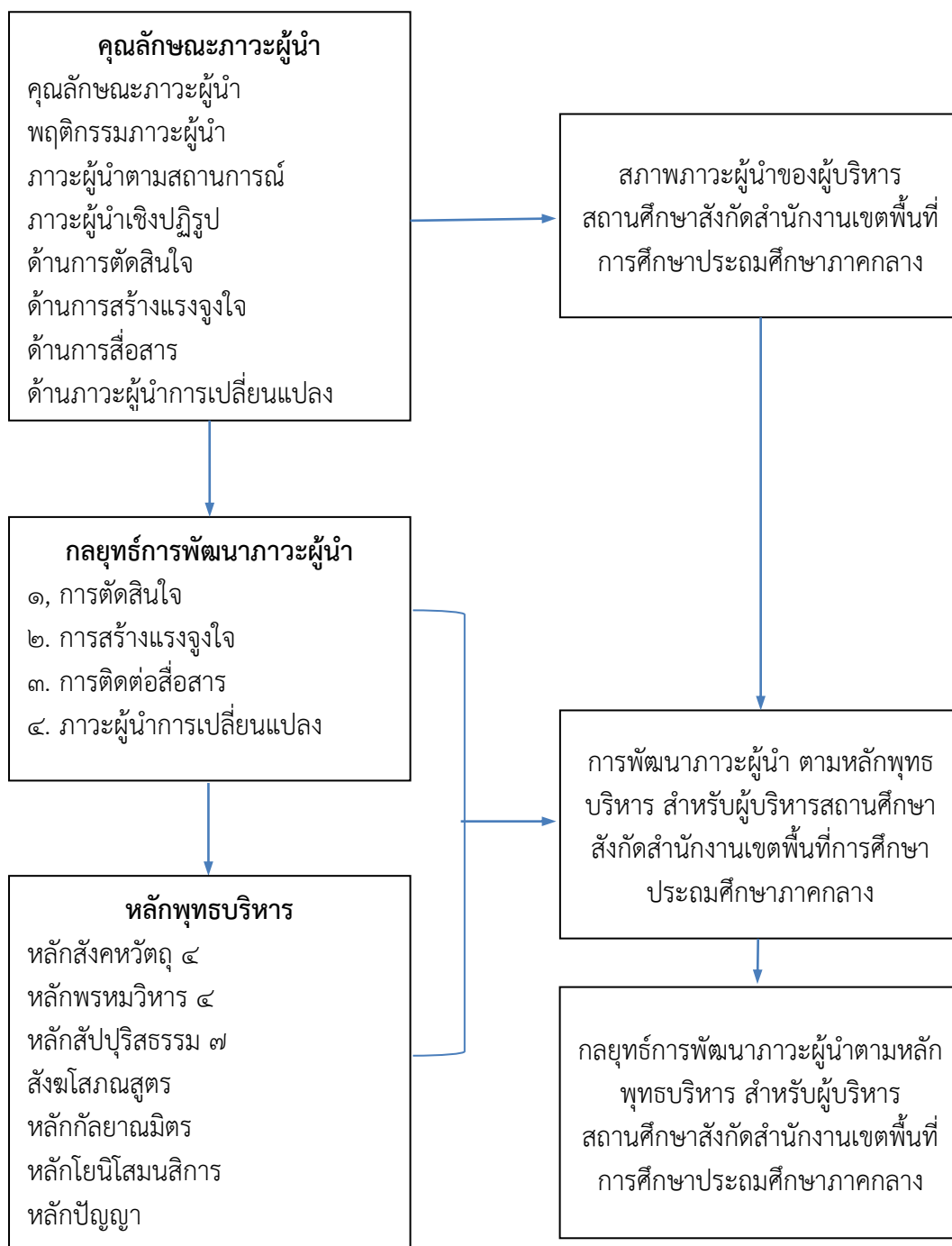
^{๒๖๘} Kho, E. C., An evaluation study of a united states based global leadership development program, [CD-ROM], Abstracts from dissertation abstracts international: 3009228, 2001.

ปรับตัวเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดการใฝ่รู้ในบริบทของโลก การเข้าใจสถานการณ์เชิงลึก ข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ เน้นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบครอบคลุม การพัฒนาองค์กระยะยาว

สรุป ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี และเก่ง และบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นจำนวนมากที่สอดคล้องกับการศึกษาในครั้งนี้

๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคกลาง” ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพุทธธรรมในพระพุทธศาสนา ตามแนวคิดของการตัดสินใจ ตามแนวคิดของ จันทราณี สงวนนาม Plunkett and Attner G. Yukl การสร้างแรงจูงใจ ตามแนวคิดของ Bovee, C.L McGregor, Douglas Maslow, Abraham H การติดต่อสื่อสาร ตามแนวคิดของ ภารดี อนันต์นาวิ, สมควร กวียะ, Harold Lasswell, David K., Berlo, ชาร์ลส์ อี. ออสกูด. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass, B. M., and Avolio, B. J. J. M. Burns, G. Yukl, A. M. Baker, Thomas J., Sergiovanni Bennis, and Nanus, Fred C. Lunenburg, and Allan C. Ornstein, N. M. Tichy and M. A. DeVanna, H. A. Maslow, S. L. Felton, K. B. Lowe, K. G. Kroeck, and N. Sivasubramaniam, A. T. Marrine, Dutch W., Hoggatt W., Benis, and B. Nanus แนวคิดหลักธรรมสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหาร หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสัพปุริสธรรม ๗ สังฆโศภณสูตร หลักกัลยาณมิตร หลักโยนิโสมนสิการ หลักปัญญา



ภาพที่ ๒.๑๐ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Method Research Design) มุ่งศึกษา “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง” โดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจาก เอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ รายงานการวิจัย รายงานของหน่วยงานต่างๆ บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและบทสัมภาษณ์ในเชิงลึก (In-depth Interview) อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาความเห็นของผู้บริหาร ซึ่งผู้ได้กำหนดแนวทางการวิจัยซึ่งประกอบด้วย รูปแบบของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามวิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
- ๓.๓ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- ๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๕ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
- ๓.๖ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๗ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง” ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Research Method) โดยการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์ และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) แล้วนำเสนอผลการศึกษาตามแบบวิธีการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ผู้ศึกษาได้จัดแบ่งเนื้อหาตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ขั้นตอนนี้ได้ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) ได้แก่ พระไตรปิฎก และศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ได้แก่ ตำราทางวิชาการ ฐานข้อมูลงานวิจัยทางพระพุทธศาสนา เอกสาร และหนังสือต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยศึกษาแหล่งข้อมูลจากหอสมุดมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หอสมุดแห่งชาติ สำนักหอสมุดของมหาวิทยาลัยต่างๆ ของรัฐและเอกชน รวมถึงการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพ ปัญหาและอุปสรรค เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาในการเลือกหัวข้อปัญหาเพื่อการศึกษากำหนดคำถามและวัตถุประสงค์ของการศึกษา ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดคำถามและวัตถุประสงค์ ของการศึกษาที่สอดคล้องกับหัวข้อและปัญหาการศึกษา

๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ตามลำดับ ดังนี้

๑. ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสาร รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์เอกสาร ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วพัฒนาเป็นเครื่องมือในการทำวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม เพื่อสำรวจระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๓. นำแบบสอบถามหรือเครื่องมือที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว มาให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เป็นการหาความตรงเชิงโครงสร้าง ใช้เทคนิควิธีการวัดดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index : IOC) ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและลักษณะการใช้ภาษา ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

๔. นำเครื่องมือที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้ว มาทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง (Try out) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหาร และครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๓๐ คน^๑ ที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่า ๐.๙๔๕

๕. สำรวจความคิดเห็นของระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๑๘ โรงเรียน^๒ แล้วรวบรวมข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป นำมาสรุปเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

^๑ คุรุรายละเอียดใน ภาคผนวก ข

^๒ อ้างแล้ว.

ขั้นตอนที่ ๒ ศึกษาทฤษฎี และหลักการ ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ดังนี้

๑. ศึกษาข้อมูล เอกสาร ทฤษฎี และหลักการ งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

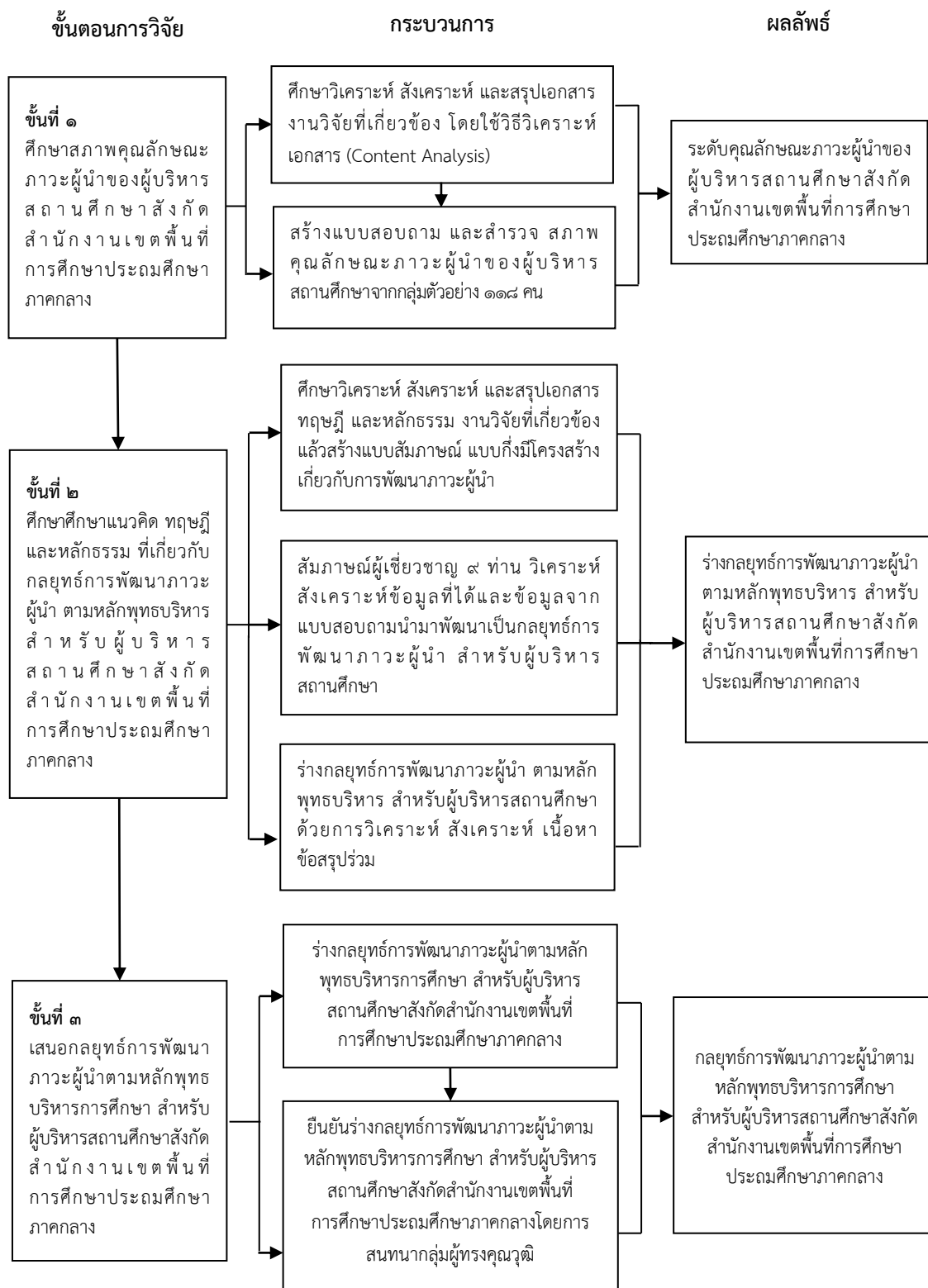
๒. สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๙ ท่าน แบบเจาะจง ที่มีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง^๓

๓. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ลักษณะร่วม (Common character) และข้อสรุปร่วม (Common Conclusion)

๔. นำผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และจากแบบสอบถาม มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

ขั้นตอนที่ ๓ เสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสม แล้ววิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยการตีความ สร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมมาได้ แล้วสรุปและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยจัดทำเป็นผลการวิจัยดังแสดงเป็นแผนรูปภาพ ดังนี้

^๓ อ้างแล้ว.



ภาพที่ ๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

๓.๓ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๓.๑ กลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่าง งานวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง จำนวนผู้บริหารทั้งสิ้น ๕,๒๔๑ คน^๔ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงโดยเลือกศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวนทั้งสิ้น ๑๑๘ คน^๕ โดยเลือกโรงเรียนที่มีผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี เขต ๑ และเขต ๒

๓.๓.๒ การสัมภาษณ์ (Interview)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) เพื่อให้ได้กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในการสัมภาษณ์ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตพื้นที่ จำนวน ๙ ท่าน ดังนี้

๑. อาจารย์ ดร. นิทรา ฉินไพศาล ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอมรินทราราม
๒. นายพงศ์ภาณุ พัฒนพิมพ์พงศ์ ผอ. ร.ร. วัดโบสถ์ (วรธรรมกิจวิทยา)
๓. นายสมเกียรติ บาลลา ผอ. ร.ร. วัดจันทน์กะพ้อ
๔. นางฉัฐติพา แซ่มชมดาว ผอ. ร.ร. วัดโคก
๕. นายสมไชย สถิตไชนันท์ ผอ. ร.ร. วัดราษฎร์ศรัทธาทำ
๖. นางสาวสิรินทิพย์ เกษร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหงษ์ปทุมาวท
๗. นายสุเทพ พงษ์ปวโรภาส ผู้อำนวยการโรงเรียนประถม เทศบาลปทุมธานี
๘. นายธงชัย ต้นไชยยะ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดใหม่พรรัตน์ จ.สุพรรณบุรี
๙. นายภิรมย์ ขำดี ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเทพพิทักษ์ จ. สุพรรณบุรี

๓.๓.๓ การสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion)

การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ^๖ ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อแสวงหาความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

^๔ สารานุกรมเสรี, ข้อมูลฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://th.wikipedia.org/wiki/เขตพื้นที่การศึกษา#ภาคกลาง>, [๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๑].

^๕ uryละเอียดในภาคผนวก ข

^๖ อ้างแล้ว.

ในบางประการ และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ที่มีความสมบูรณ์

๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยผู้ศึกษาได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ตามขั้นตอนการตรวจสอบ โดย นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ ดังต่อไปนี้

๓.๔.๑ แบบสอบถาม (Questionnaire)

แบบสอบถามได้จากการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วพัฒนาเป็น แบบสอบถาม เพื่อสำรวจการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบ ตรวจสอบรายการ

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง จำนวน ๔๐ ข้อ ซึ่งเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน ๕ หมายถึงความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับคะแนน ๔ หมายถึงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน ๓ หมายถึงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน ๒ หมายถึงความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ระดับคะแนน ๑ หมายถึงความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ได้กำหนดรูปแบบในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพ ของเครื่องมือวิจัย ที่เป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑. สร้างแบบสอบถาม โดยศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร บทความ ผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๒. นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบคุณภาพ แบบสอบถามเบื้องต้น

๓. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปให้ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องตามเนื้อหา (Content Validity) และภาษาที่ใช้ของแบบสอบถามจำนวน ๕ ท่าน จากนั้นนำร่างแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ไขของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความ สอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากนั้นผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไข โดย ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาใน ๓ กรณี คือ มีความเห็นด้วย ไม่แน่ใจ และไม่เห็นด้วย ต่อรายการข้อคำถาม นั้นๆ โดยการกำหนดค่าคะแนนดังนี้

+๑ แทน มีความเห็นว่ามีคุณสมบัติคล่องสัมพันธ์

๐ แทน ไม่แน่ใจว่ามีคุณสมบัติคล่องสัมพันธ์

-๑ แทน มีความเห็นว่ามีคุณสมบัติคล่องสัมพันธ์

หลังจากนั้น ใช้วิธีการคำนวณหาค่า IOC ของแต่ละข้อคำถาม ได้ค่า IOC ตั้งแต่

๐.๘ ขึ้นไป โดยใช้สูตร

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

IOC = ดัชนีความสอดคล้อง ความตรงเชิงเนื้อหาและโครงสร้าง

$\sum R$ = ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

๔. นำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ดังรายละเอียดในภาคผนวก

๕. นำแบบสอบถามมาปรับปรุง แล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พิจารณาจัดพิมพ์และนำไปใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

๓.๔.๒ แบบสัมภาษณ์ (Interview)

เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร การศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ที่ ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด โดยแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ สถานภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ตอนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อย่างไรบ้าง

ตอนที่ ๓ แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคกลาง เป็นอย่างไร

ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง มีอะไรบ้าง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้กำหนดรูปแบบในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพ ของเครื่องมือวิจัยที่เป็นแบบสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑. วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาข้อมูล เอกสาร ทฤษฎี หลักพุทธบริหาร การศึกษา และงานวิจัยเกี่ยวข้อง มาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะ ผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคกลาง โดยมีประเด็นคำถามที่เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์

๒. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

๓. ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ก่อนนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๙ คน

๓.๔.๓ แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

เป็นแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคกลาง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้กำหนดรูปแบบในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. สังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เพื่อสร้างแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มในการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

๒. นำแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องสมบูรณ์ของแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

๓. ปรับปรุงแก้ไขแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มก่อนนำไปใช้ในการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ

๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๕.๑ แบบสอบถาม

๑. ขอหนังสือจากศูนย์บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ ๕ ท่าน ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๒. ขอหนังสือจากศูนย์บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ลงนามโดยผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธบริหารการศึกษา เพื่อขอเชิญคณาจารย์เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย กลุ่มตัวอย่างในการทดลองการวิจัยและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๓. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๑๑๘ ฉบับ

๓.๕.๒ การสัมภาษณ์

๑. ผู้วิจัย ขอหนังสือจากศูนย์บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงผู้เชี่ยวชาญ ๙ คน ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

๒. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๙ คน พร้อมแบบสัมภาษณ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมในการให้สัมภาษณ์ พร้อมนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้กำหนดนัดหมาย

๓. ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์ ตามที่นัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยมีการบันทึกเทป จดบันทึกและถ่ายภาพระหว่างการสัมภาษณ์

๓.๕.๓ การสนทนากลุ่ม

๑. ขอนหนังสือจากศูนย์บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

๒. นำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมแนบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม เพื่อเป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมในการสนทนากลุ่ม พร้อมนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสนทนากลุ่ม

๓. ดำเนินการสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการบันทึกเทป จดบันทึก และถ่ายภาพระหว่างการสนทนากลุ่ม

๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

๓.๖.๑ ข้อมูลเชิงปริมาณ

๑. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ตำแหน่งการทำงาน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

๒. การแปลผลคะแนน สำหรับการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่า ๕ ระดับของบุญชม ศรีสะอาด ได้แก่^๗

ค่าเฉลี่ย	๔.๕๑-๕.๐๐	หมายถึงความคิดเห็นมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	๓.๕๑-๔.๕๐	หมายถึงความคิดเห็นมาก
ค่าเฉลี่ย	๒.๕๑-๓.๕๐	หมายถึงความคิดเห็นปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	๑.๕๑-๒.๕๐	หมายถึงความคิดเห็นน้อย
ค่าเฉลี่ย	๑.๐๐-๑.๕๐	หมายถึงความคิดเห็นน้อยที่สุด

๓. การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่วิเคราะห์ได้มาแปลความหมาย และวิเคราะห์ร่วมกับค่าเฉลี่ย โดยผู้วิจัยใช้หลักการแปลความหมายของ ชูศรี วงศ์รัตน์ ที่กล่าวว่า ค่าเฉลี่ยจะต้องแปลควบคู่กับค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพราะถ้าค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีน้อย หรือใกล้ ๐ (ศูนย์) หมายความว่า ข้อมูลนั้นมีการกระจายน้อย แต่ถ้าค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าสูง แสดงว่า ค่าเฉลี่ยมีคะแนนกระจายมากตามค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยได้กำหนดค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้^๘

^๗บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๓) , หน้า ๙๙ - ๑๐๐.

^๘ชูศรี วงศ์รัตน์, เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: เทพเนรมิตการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๘๕.

- ๐.๐๐ – ๐.๗๐ หมายถึงมีการกระจายน้อย
๐.๗๑ – ๑.๐๐ หมายถึงมีการกระจายปานกลาง
มากกว่า ๑.๐๐ หมายถึงมีการกระจายมาก

๓.๖.๒ ข้อมูลเชิงคุณภาพ

๑. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) การสังเคราะห์ข้อมูล (Content Synthesis) การตีความ สรุปและนำเสนอด้วยการบรรยาย

๒. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการตรวจสอบและตีความ สร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมมาได้

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง” มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการณ์คุณลักษณะภาวะผู้นำ ๒) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ และ ๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยกำหนดเป็นลำดับดังนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะ และสภาพแวดล้อมปัจจุบัน และแนวโน้มในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

๔.๓ ผลการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๔.๔ การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๔.๕ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ผู้วิจัย ได้เก็บข้อมูลทำการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยระบบคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ๑) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานโดยหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ๒) ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย และ การวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ (Interview) โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อร่างศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย ตามลำดับ ดังนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๖๑	๕๑.๗
หญิง	๕๗	๔๘.๓
รวม	๑๑๘	๑๐๐.๐๐
อายุ		
๓๑-๔๐ ปี	๔๔	๓๗.๓
๔๑-๕๐ ปี	๒๙	๒๔.๖
๕๑ ปีขึ้นไป	๔๕	๓๘.๑
รวม	๑๑๘	๑๐๐.๐๐
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	๑๗	๑๔.๔
สูงกว่าปริญญาตรี	๑๐๑	๘๕.๖
รวม	๑๑๘	๑๐๐.๐๐
ประสบการณ์ทำงาน		
๖-๑๐ ปี	๔๔	๓๗.๓
๑๑-๑๕ ปี	๒๙	๒๔.๖
๑๖ ปีขึ้นไป	๔๕	๓๘.๑
รวม	๑๑๘	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ จากกลุ่มตัวอย่าง ๑๑๘ คน เพศ ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นชายจำนวน ๖๑ คนคิดเป็นร้อยละ ๕๑.๗ เป็นหญิง จำนวน ๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๓ ตามลำดับ

อายุ ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๕๑ ปี ขึ้นไป จำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๑ อายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๓ และอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๒๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๖ ตามลำดับ

วุฒิการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๑๐๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๖ และ ปริญญาตรี จำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๔ ตามลำดับ

ประสบการณ์ทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ ๑๖ ปีขึ้นไปจำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๑ ที่มีประสบการณ์ ๖-๑๐ ปี จำนวน ๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๓ และที่มีประสบการณ์ ๑๑-๑๕ ปี จำนวน ๒๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๖ ตามลำดับ

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะ และสภาพแวดล้อมปัจจุบัน และแนวโน้มในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

๔.๒.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย แบ่งเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	๔.๕๑-๕.๐๐	หมายถึงความคิดเห็นมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	๓.๕๑-๔.๕๐	หมายถึงความคิดเห็นมาก
ค่าเฉลี่ย	๒.๕๑-๓.๕๐	หมายถึงความคิดเห็นปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	๑.๕๑-๒.๕๐	หมายถึงความคิดเห็นน้อย
ค่าเฉลี่ย	๑.๐๐-๑.๕๐	หมายถึงความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ ๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยภาพรวม

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	n = ๑๑๘		ระดับ ความคิดเห็น
	($\bar{X}$)	(S.D.)	
คุณลักษณะภาวะผู้นำ	๓.๖๖	๐.๕๙	มาก
พฤติกรรมภาวะผู้นำ	๓.๖๘	๐.๖๑	มาก
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	๓.๗๐	๐.๖๐	มาก
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	๓.๘๕	๐.๕๖	มาก
ด้านการตัดสินใจ	๔.๔๑	๐.๔๗	มาก
ด้านการสร้างแรงจูงใจ	๔.๔๘	๐.๕๐	มาก
ด้านการสื่อสาร	๔.๕๖	๐.๔๖	มากที่สุด
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๔.๕๘	๐.๔๙	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๑๒	๐.๓๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๔.๑๒, ๐.๓๓) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๔.๕๘, ๐.๔๙) ด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๔.๕๖, ๐.๔๖) ด้านการสร้างแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๔.๔๘, ๐.๕๐) ด้านการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๔.๔๑, ๐.๔๗) ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๓.๘๕, ๐.๕๖) ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๓.๗๐, ๐.๖๐) ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๓.๖๘, ๐.๖๑) ด้านคุณลักษณะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๓.๖๖, ๐.๕๙) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ	n = ๑๑๘		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	(S.D.)	
มีความสามารถในการจัดการ ควบคุม สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้	๓.๖๖	๑.๐๓	มาก
กล้าที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของความเหมาะสม	๓.๕๙	๐.๖๓	มาก
มีความอดทน และคิดหนทางแก้ไขต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	๓.๗๖	๐.๖๒	มาก
มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี	๓.๖๖	๐.๖๖	มาก
เป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้ตรงความหมายอย่างชัดเจน	๓.๖๕	๐.๖๗	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๖๖	๐.๖๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๓.๖๖, ๐.๖๗) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า มีความอดทน และคิดหนทางแก้ไขต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๓.๗๖, ๐.๖๒) มีความสามารถในการจัดการ ควบคุม สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๓.๖๖, ๑.๐๓) มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๓.๖๖, ๐.๖๖) เป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้ตรงความหมายอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๓.๖๕, ๐.๖๗) กล้าที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๓.๕๙, ๐.๖๓) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ	n = ๑๑๘		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	(S.D.)	
เป็นผู้ควบคุมการสั่งการ และตัดสินใจด้วยตนเอง	๓.๘๖	๐.๓๙	มาก
การวางนโยบาย และการตัดสินใจมาจากระดับบน และยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง	๓.๗๑	๐.๖๓	มาก
มีการสร้างแรงจูงใจ และมีการสร้างทีมปฏิบัติงานช่วยในการบริหารงาน	๓.๖๓	๐.๗๓	มาก
มีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง ทั้งระดับบน และระดับล่าง	๓.๖๐	๐.๖๒	มาก
มีมุมมองที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	๓.๖๑	๐.๖๙	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๖๘	๐.๖๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๓.๖๘, ๐.๖๑) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

เห็นว่า เป็นผู้ควบคุมการสั่งการ และตัดสินใจด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.86, 0.79$) การวางนโยบาย และการตัดสินใจมาจากระดับบน และยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.71, 0.63$) มีการสร้างแรงจูงใจ และมีการสร้างทีมปฏิบัติงานช่วยในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.63, 0.73$) มีมุมมองที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.61, 0.69$) มีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง ทั้งระดับบน และระดับล่างมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.60, 0.69$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๕ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์	n = ๑๑๘		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{x}$	(S.D.)	
เป็นผู้มีความสามารถในการกำหนดบริบท และชี้้นำการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	๓.๕๗	๐.๖๓	มาก
เป็นผู้แนะนำการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเต็มความสามารถ	๓.๗๓	๐.๗๗	มาก
การมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ	๓.๗๘	๐.๖๖	มาก
เป็นผู้มีความสามารถในการอำนวยความสะดวก และสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี	๓.๖๗	๐.๖๓	มาก
เป็นผู้สร้างบรรยากาศในการบริหารงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระทางความคิด ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ	๓.๗๔	๐.๖๘	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๗๐	๐.๖๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.70, 0.60$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า การมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.78, 0.66$) เป็นผู้สร้างบรรยากาศในการบริหารงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระทางความคิด ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.74, 0.68$) เป็นผู้แนะนำการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.73, 0.77$) เป็นผู้มีความสามารถในการอำนวยความสะดวก และสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.67, 0.63$) เป็นผู้มีความสามารถในการกำหนดบริบท และชี้้นำการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.57, 0.63$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๖ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	n = ๑๑๘		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	(S.D.)	
การเป็นผู้ที่มีพฤติกรรม บทบาท และลักษณะการกระทำตนที่เป็นตัวอย่างที่ดี	๓.๖๙	๐.๗๑	มาก
มีการชี้แจงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ	๓.๗๒	๐.๖๓	มาก
มีการใช้ความคิด พยายามสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดความคิดตาม	๓.๗๘	๐.๗๑	มาก
มีการสร้างค่านิยม ทดลอง วิธีแก้ปัญหาในการบริหารงานให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทันต่อยุคปัจจุบัน	๔.๐๐	๐.๗๒	มาก
มีความเข้าใจในบริบทของผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละบุคคล	๔.๐๗	๐.๗๔	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๘๕	๐.๕๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๓.๘๕, ๐.๕๖$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า มีความเข้าใจในบริบทของผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๐๗, ๐.๗๔$) มีการสร้างค่านิยม ทดลอง วิธีแก้ปัญหาในการบริหารงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทันต่อยุคปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๐๐, ๐.๗๒$) มีการใช้ความคิด พยายามสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดความคิดตามมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๓.๗๘, ๐.๗๑$) มีการชี้แจงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๓.๗๒, ๐.๖๓$) การเป็นผู้ที่มีพฤติกรรม บทบาท และลักษณะการกระทำตนที่เป็นตัวอย่างที่ดีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๓.๖๙, ๐.๗๑$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๗ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านภาวะผู้นำการตัดสินใจ

ด้านภาวะผู้นำการตัดสินใจ	n = ๑๑๘		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	(S.D.)	
การตัดสินใจบนพื้นฐานความเท็จจริง อาศัยบริบทขององค์กร ช่วยในการตัดสินใจ	๔.๒๗	๐.๖๘	มาก
เป็นผู้ตัดสินใจด้วยเหตุ และผล และมีความยุติธรรม	๔.๔๐	๐.๖๐	มาก
เป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรมในการตัดสินใจสร้างคุณ และ โทษในการบริหารงาน	๔.๕๒	๐.๖๓	มากที่สุด
มีภาวะผู้นำในการรับฟังความคิดเห็นต่อการตัดสินใจในองค์กร โดยมีการจัดประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร และ	๔.๔๗	๐.๖๗	มาก

ด้านภาวะผู้นำการตัดสินใจ	n = ๑๑๘		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	(S.D.)	
ใช้มติประกอบการตัดสินใจ			
มีการพิจารณาสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ประกอบการตัดสินใจ	๔.๔๑	๐.๖๓	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๔๑	๐.๔๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำการตัดสินใจ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๔๑, ๐.๔๗$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า เป็นผู้มีความคุณธรรม และจริยธรรมในการตัดสินใจสร้างคุณ และโทษในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๕๒, ๐.๖๓$) มีภาวะผู้นำในการรับฟังความคิดเห็นต่อการตัดสินใจในองค์กร โดยมีการจัดประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร และใช้มติประกอบการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๔๗, ๐.๖๓$) มีการพิจารณาสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ประกอบการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๔๑, ๐.๖๓$) เป็นผู้ตัดสินใจด้วยเหตุ และผล และมีความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๔๐, ๐.๖๐$) การตัดสินใจบนพื้นฐานความเท็จจริง อาศัยบริบทขององค์กรช่วยในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๒๗, ๐.๖๘$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๘ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านภาวะผู้นำการสร้างแรงจูงใจ

ด้านภาวะผู้นำการสร้างแรงจูงใจ	n = ๑๑๘		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	(S.D.)	
เป็นผู้มีความยุติธรรมในการให้รางวัล และลงโทษ มีการกระตุ้น แรงจูงใจด้วยการประเมินผลการทำงาน เพื่อความก้าวหน้า	๔.๔๔	๐.๖๓	มาก
เป็นผู้มีความเมตตาในการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร กับ ผู้ร่วมงาน มีการรับฟังคำแนะนำของผู้ร่วมงานเพื่อการมีส่วนร่วม ร่วมในการบริหารงาน	๔.๕๐	๐.๖๓	มากที่สุด
มีกฎระเบียบในการให้รางวัลในการทำงาน และมีการจัด กิจกรรมสนทนากัน สำหรับผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง	๔.๔๔	๐.๖๐	มาก
มีการแสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานเมื่อได้รับความ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสร้างบรรยากาศการทำงาน ได้อย่างอบอุ่นในองค์กร	๔.๕๐	๐.๕๖	มากที่สุด
ผู้บริหารพยายามสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นโอกาสใน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	๔.๕๕	๐.๕๖	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๔๘	๐.๕๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำการสร้างแรงจูงใจค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๔๘, ๐.๕๐$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า ผู้บริหารพยายามสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๕๕, ๐.๕๖$) เป็นผู้มีความเมตตาในการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร กับผู้ร่วมงาน มีการรับฟังคำแนะนำของผู้ร่วมงานเพื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๕๐, ๐.๖๓$) มีการแสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานเมื่อได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสร้างบรรยากาศการทำงานได้อย่างอบอุ่นในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๕๐, ๐.๕๖$) เป็นผู้มีความยุติธรรมในการให้รางวัล และลงโทษ มีการกระตุ้นแรงจูงใจด้วยการประเมินผลการทำงาน เพื่อความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๔๔, ๐.๖๓$) มีกฎระเบียบในการให้รางวัลในการทำงาน และมีการจัดกิจกรรมสนทนาการ สำหรับผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๔๔, ๐.๖๐$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๙ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านภาวะผู้นำการสื่อสาร

ด้านภาวะผู้นำการสื่อสาร	n = ๑๑๘		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	(S.D.)	
สามารถสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้อย่างเข้าใจ และเป็นที่ยอมรับในการบริหารงาน	๔.๕๘	๐.๕๕	มากที่สุด
สามารถสื่อสาร สิ่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งที่เป็นภาษาไทย และภาษาต่างประเทศได้อย่างเหมาะสม	๔.๔๖	๐.๕๖	มาก
มีระบบการสื่อสารได้หลากหลายวิธี และสามารถเข้าถึงระบบการสื่อสารในยุคใหม่ในการบริหารการศึกษาในอนาคต	๔.๕๕	๐.๕๖	มากที่สุด
มีการปรับปรุงพัฒนาตนเอง และระบบการสื่อสารที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๔.๕๒	๐.๕๖	มากที่สุด
การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อการเข้าถึงการติดต่อสื่อสารกัน และกัน	๔.๖๘	๐.๕๓	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๖	๐.๕๖	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๙ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำการสื่อสารค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๓.๖๖, ๐.๖๗$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า มีความอดทน และคิดหนทางแก้ไขต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๓.๗๖, ๐.๖๓$) มีความสามารถในการจัดการ ควบคุม สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๓.๖๖, ๑.๐๓$) มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๓.๖๖, ๐.๖๖$) เป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้ตรงความหมายอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๓.๖๕, ๐.๖๗$) ถ้าที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๓.๕๙, ๐.๖๓$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๐ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n = ๑๑๘		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	(S.D.)	
มีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีใหม่ๆ เพื่อคัดกรองนักเรียนที่จะเข้ามาสู่สถานศึกษา	๔.๕๕	๐.๕๖	มากที่สุด
ผู้บริหารมีการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และพัฒนาให้ทันต่อปัจจุบัน โดยร่วมมือกับผู้นำชุมชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา	๔.๕๐	๐.๖๖	มากที่สุด
ผู้บริหารมีการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ร่วมองค์กรให้มีกำลังในการทำงานดียิ่งขึ้น	๔.๔๙	๐.๖๘	มาก
มีการใช้องค์ความรู้ พร้อมทั้งความสามารถของตนในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการบริหารงานสถานศึกษาให้พัฒนาดีพร้อมทั้งสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหาร และพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น	๔.๖๘	๐.๕๓	มากที่สุด
มีเป้าหมายเพื่อศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ยอมรับ และเปลี่ยนแปลงการบริหารเพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น	๔.๖๘	๐.๕๓	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๘	๐.๕๙	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๑๐ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๔.๕๘, ๐.๕๙) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า มีการใช้องค์ความรู้ พร้อมทั้งความสามารถของตนในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการบริหารงานสถานศึกษาให้พัฒนาดีพร้อมทั้งสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหาร และพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๔.๖๘, ๐.๕๓) มีเป้าหมายเพื่อศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ยอมรับ และเปลี่ยนแปลงการบริหารเพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๔.๖๘, ๐.๕๓) ผู้บริหารมีการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และพัฒนาให้ทันต่อปัจจุบัน โดยร่วมมือกับผู้นำชุมชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๔.๕๐, ๐.๖๖) ผู้บริหารมีการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ร่วมองค์กรให้มีกำลังในการทำงานดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}$ = ๔.๔๙, ๐.๖๘) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๑ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ จากแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำ	ความถี่ (n = ๑๑๘)	ร้อยละ
คุณลักษณะภาวะผู้นำ	๑๕	๑๒.๗
พฤติกรรมภาวะผู้นำ	๒๐	๑๖.๙
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	๑๐	๘.๔
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	๑๒	๑๐.๑
ด้านการตัดสินใจ	๕๒	๔๔.๐
ด้านการสร้างแรงจูงใจ	๖๓	๕๓.๓
ด้านการสื่อสาร	๔๔	๓๗.๒
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๗๒	๖๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑๑ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเห็นว่าด้านที่ควรพัฒนาสำหรับภาวะผู้นำมากที่สุด ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ และด้านการสื่อสาร

ตารางที่ ๔.๑๒ สรุปหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	ความถี่ (n = ๑๑๘)	ร้อยละ
หลักอิตติปิไต่ย ๓	๒๐	๑๖.๙
หลักสังคหัตถ์ ๔	๒๕	๒๑.๑
หลักพรหมวิหาร ๔	๓๔	๒๘.๘
หลักสัปปุริสธรรม ๗	๗๓	๖๑.๘
สังฆโสภณสูตร	๒๒	๑๘.๖
หลักกัลยาณมิตร	๖๓	๕๓.๓
หลักโยนิโสมนสิการ	๕๒	๔๔.๐
หลักปัญญา	๗๒	๖๑.๐

จากตารางที่ ๔.๑๒ สรุปผลจากผู้ตอบแบบสอบถาม ถึงการใช้หลักธรรมในการบูรณาการกับภาวะผู้นำ และการบริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าหลักธรรมในด้านหลักสัปปุริสธรรม ๗ และหลักปัญญา เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญ รองลงมาได้แก่ หลักกัลยาณมิตร, หลักโยนิโสมนสิการ, หลักพรหมวิหาร ๔, หลักสังคหัตถ์ ๔, หลักสังฆโสภณสูตร, หลักอิตติปิไต่ย ๓, ตามลำดับ

สรุป สภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการสื่อสาร รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ และด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ

๔.๓ ผลการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

การปฏิบัติงานทุกอย่างของสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ซึ่งหากในฐานะเป็นผู้บริหารตนเองย่อมรู้ตนเองดีว่าการงานประเภทไหนที่เหมาะสมกับตนเองจะต้องมีความรอบรู้ภาวะในการเป็นผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำองค์กรจะต้องบริหารตนอย่างไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความนับถือ เกิดความเคารพ ศรัทธา และเชื่อฟังพร้อมปฏิบัติตามคำสั่ง เช่น การดำรงตนอยู่ในกรอบแห่งความยุติธรรม และมีคุณธรรมประจำตน เป็นต้น เรียกว่า ผู้บริหารมีความรอบรู้ตนเอง และผู้บริหารจะต้องทำเป็นแบบอย่างที่ดีอีกด้วย และในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ ระมัดระวังความเสียหายที่จะเกิดแก่องค์กรโดยเฉพาะภาพลักษณ์ในการปฏิบัติงานภายนอกที่จะต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน อาจทำให้เกิดภาพลบได้อย่างไร เช่น การไปปฏิบัติงานร่วมกันแบบทีมงาน แต่กลับมีความขัดแย้ง เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้จะทำให้เกิดความไม่รู้นตนเอง นอกจากนี้ ภาวะความเป็นลูกน้องจะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาจะต้องทำงานให้มีความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุดตามความสามารถที่มีอยู่ เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ การพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง มาบูรณาการเข้ากับหลักการ ผู้วิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

๔.๓.๑ ด้านการตัดสินใจ

ก. ทฤษฎีการตัดสินใจ

๑. หลักทฤษฎีการตัดสินใจของ วุฒิชัย จ๋ามัง ประกอบด้วย

๑) การแยกแยะตัวปัญหา (problem identification) ในขั้นตอนแรกของการตัดสินใจนั้น จึงเป็นเรื่องราวของการสร้างความแน่ใจ มั่นใจ โดยการค้นหาความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง ก็เพราะเหตุว่ากระบวนการตัดสินใจจะเริ่มต้นตามขั้นตอนแรก เมื่อผู้ทำการตัดสินใจมีความรู้สึกว่าได้เกิดปัญหาขึ้นมา นั่นก็คือ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในว่าได้มีปรากฏบางสิ่งบางอย่างมิได้เป็นไปตามที่คาดคิด

๒) การหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้น (information search) การเสาะหาข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้นก็คือ การเสาะหาสิ่งที่เป็นสาเหตุหรือสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหานั้น ซึ่งอาจจะไม่ใช่สาเหตุโดยตรงก็ได้

๓) การประเมินค่าข่าวสาร (evaluation of information) เป็นความจำเป็นที่จะต้องประเมินค่าข่าวสารที่ได้มานั้นถูกต้อง เหมาะสมเพียงพอตรงกับเวลา และสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่

๔) การกำหนดทางเลือก (listing alternative) เป็นขั้นตอนสำคัญของการตัดสินใจ คือ การกำหนดทางเลือกมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เป็นการที่พยายามจะครอบคลุมวิถีทางที่จะแก้ปัญหาได้หลายๆ วิธีถ้าเรามีข่าวสารสมบูรณ์สำหรับปัญหาแต่ละเรื่อง เราอาจจะกำหนดทางเลือกได้เหมาะสม และครอบคลุมอย่างแท้จริงได้

๕) การเลือกทางเลือก (selection of alternative) เมื่อได้กำหนดทางเลือกต่างๆ ออกมาแล้วพร้อมทั้งกำหนดลำดับความสำคัญ และความเหมาะสมในการแก้ปัญหา ขั้นตอนต่อไปคือการเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติการต่อไป (selection of a course of action) และขั้นนี้เองที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง

๖) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement of decision) เมื่อทางเลือกได้ถูกเลือกเข้ามาแล้ว ก็เป็นการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือทางเลือก

๒. แนวคิดหลักเทคนิคเชิงปริมาณ ๖ ขั้นตอนในทฤษฎีการตัดสินใจของ จันทราณี สงวนนาม ได้แก่ ๑) กำหนดปัญหาให้ชัดเจน ๒) จำแนกทางเลือกที่เป็นไปได้ในแต่ละทางเลือก ๓) ชี้ผลลัพธ์ที่ได้แสดงผลได้ ๔) ผลเสียในแต่ละส่วนผสมของทางเลือก รวมทั้งผลได้ ผลเสียของผลลัพธ์ ๕) เลือกเทคนิคการตัดสินใจเชิงคณิตศาสตร์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมมาใช้ ๖) นำเทคนิคมาใช้ และทำการตัดสินใจ

ข. การบูรณาการหลักพุทธกับกลยุทธ์การพัฒนาวาระผู้นำ ด้านการตัดสินใจ

๑. หลักกัลยาณมิตร การเข้าถึงจิตใจ มีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความประพฤติที่สมควรแก่ตน เป็นผู้มีความรู้จริงมีการฝึกฝนปรับปรุงเป็นที่น่ายกย่อง รู้จักการใช้วาจาที่สมควรแก่การบริหารคน พร้อมทั้งการรับฟังคำปรึกษาของผู้อื่นพร้อมทั้งยังสามารถอธิบายความได้ชัดเจน และไม่ตั้งตนอยู่บนความประมาณ สามารถบริหารปกครองงานได้

๒. หลักโยนิโสมนสิการ ในการคิดตัดสินใจอย่างถูกวิธี บนพื้นฐานของความเป็นจริง และสถานะในสังคมยุคปัจจุบัน มีความฉลาดทางความคิด มีการวางแผนแนวทางการบริหารเป็นลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน มีการคิดไตร่ตรองถึงทางเลือกที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจพร้อมกับผลได้ และผลเสียของการตัดสินใจนั้นๆ และตัดสินใจภายในกรอบแนวทางที่วางไว้ภายใต้หลักความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างคุณธรรมในการบริหาร และตัดสินใจ

๓. หลักสัปปุริสธรรม ๗ คือ ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดีซึ่งก็คือธรรมของผู้นำที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ ประกอบด้วย ๑) ธัมมัญญตา รู้หลัก และรู้จักเหตุ ๒) อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมาย และรู้จักผล ๓) อุตตัญญตา รู้จักตน ๔) มัตตัญญตา รู้จักประมาณ รู้จักพอดี ๕) กาลัญญตา รู้กาลเวลาอันเหมาะสม ๖) ปริสสัญญตา รู้จักถิ่น ชุมชน ๗) ปุคคลัญญตา รู้จักบุคคล

๔.๓.๒ ด้านการสร้างแรงจูงใจ

ก. ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ

๑. หลักทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ ของ กิลเมอร์ (Gillmer) ประกอบด้วย

- ความมั่นคงปลอดภัย (Security) เป็นความมั่นคงที่เกิดจากการทำงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับแรกที่จะทำให้คนรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

- โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity) ได้แก่การมีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการงานสูงขึ้น

- สถานที่ทำงาน และการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ขนาดขององค์กร, ชื่อเสียง, เงินรายได้ และการจัดการประชาสัมพันธ์ เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

- ค่าจ้างหรือรายได้ (Wages) ผู้ปฏิบัติงานจัดอันดับค่าจ้างไว้อันดับเกือบสูงสุด แต่ก็ยังน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าไป การทำงาน และความมั่นคงปลอดภัย

- ลักษณะของงานทำ (Intrinsic Aspects of the job) องค์ประกอบนี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

- การควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชา (supervision) ถือว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้

- ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the job) เป็นลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือความต้องการให้สังคมยอมรับตนเอง

- การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นการรับหรือส่งข้อมูลต่าง ๆ คำสั่ง, การทำรายงาน, การติดต่อทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน

- สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ อุณหภูมิ, แสงสว่าง, เสียง, ห้องทำงาน, ห้องอาหาร

- ผลประโยชน์ตอบแทน (Benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ, เงินค่ารักษาพยาบาล, เงินสวัสดิการ, วันหยุดวันพักผ่อนต่างๆ

๒. หลักทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ ของ Herzberg

๑) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยค้ำจุน มี ดังนี้ ๑) เงินเดือน (Salary) ๒) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superior, Subordinates, Peers) ๓) สถานะทางอาชีพ (Status) ๔) นโยบาย และการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration) ๕) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ๖) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) ๗) ความมั่นคงในงาน (Security) ๘) ความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) ๙) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision Techniques)

๒) ปัจจัยการกระตุ้น (Motivation Factor) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบ และรักงานทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มี ดังนี้ ๑) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) ๒) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) ๓) สถานะทางอาชีพ (Status) ๔) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Superior) ๕) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) ๖) นโยบาย และการบริหารงานบริษัท (Company Policy and Administration) ๗) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ๘) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life) ๙) ความมั่นคงในงาน (Job Security) ๑๐) วิธีการปกครองผู้บังคับบัญชา (Supervision Techniques) ๑๑) เงินเดือน (Salary)

ข. การบูรณาการหลักพุทธกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการสร้างแรงจูงใจ

๑. หลักกัลยาณมิตร การการควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน การมีภูมิปัญญา มีความฉลาดการตัดสินใจ รับฟังข้อคิดจากผู้อื่น ตั้งตนอยู่บนความยุติธรรมรวมไปถึงการโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

๒. หลักปัญญาเป็นแนวทางตามความเป็นจริง รู้ความสัมพันธ์ รู้พิจารณา รู้วินิจฉัย และการประกอบด้วยทักษะด้านการชักชวน ความสามารถในการวิเคราะห์ ความสามารถในการพูด ความสามารถในการจดจำ

๓. สังคหวัตถุ ๔ คือ ๑) ทาน การให้ ๒) ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก ๓) อตถจริยา การประพฤติประโยชน์ ๔) สมานัตตตา ความมีตนเสมอ เพื่อให้เกิดการรับหรือส่งข้อมูลต่าง ๆ คำสั่ง, การทำรายงาน, การติดต่อประสานงานทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานเป็นไปอย่างชัดเจน

๔. พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจ และกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่า ดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ เป็นหลักธรรมเป็นเครื่องอยู่ของ มหาพรหมหรือผู้เป็นใหญ่หรือผู้นำที่ดีควรจะต้องมี ๑) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข ๒) กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ๓) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดี ๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา เป็นปัจจัยที่จูงใจทำให้คนชอบ และรักงานทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๕. ด้านจักขุมา เป็นผู้มิวิสัยทัศน์ที่ดี

๖. ด้านวิริยโร เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดี

๗. ด้านนิสสยสัมปโน เป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดี

๔.๓.๓ ด้านการสื่อสาร

ก. ทฤษฎีการสื่อสาร

๑. หลักทฤษฎีการสื่อสาร ของ เดวิด เค. เบอร์โล (David K. Berlo) ประกอบด้วย

๑) ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับควรจะมี ความชำนาญในการส่ง และการรับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง เช่นผู้ส่งต้องมีความสามารถในการเข้ารหัสสาร มีการพูดโดยใช้ภาษาพูดที่ถูกต้อง ใช้คำพูดที่ชัดเจนฟังง่าย มีการแสดงสีหน้าหรือท่าทางที่เข้ากับการพูด ท่วงทำนองลีลาในการพูดเป็นจังหวะ น่าฟัง หรือการเขียนด้วยถ้อยคำสำนวนที่ถูกต้องสละสลวยน่าอ่านเหล่านี้เป็นต้น ส่วนผู้รับต้องมีความสามารถในการถอดรหัส และมีทักษะที่เหมือนกันกับผู้ส่งโดยมีทักษะการฟังที่ดี ฟังภาษาที่ผู้ส่งพูดมารู้เรื่อง หรือสามารถอ่านข้อความที่ส่งมานั้นได้ เป็นต้น

๒) ระดับความรู้ (Knowledge Levels) ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีระดับความรู้เท่าเทียมกันก็จะทำให้การสื่อสารนั้นลุล่วงไปด้วยดี แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีระดับที่แตกต่างกันย่อมจะต้องมีการปรับปรุงความยากง่ายของข้อมูลที่จะส่งในเรื่องความยากง่ายของภาษา และถ้อยคำสำนวนที่ใช้ เช่น ไม่ใช่คำศัพท์ทางวิชาการ ภาษาต่างประเทศหรือถ้อยคำยาวๆ สำนวนสลับซับซ้อน ทั้งนี้เพื่อให้สะดวก และง่ายต่อความเข้าใจ

๓) ระบบสังคม และวัฒนธรรม (Socio – Culture Systems) ระบบสังคม และวัฒนธรรมในแต่ละชาติเป็นสิ่งที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของประชาชนในประเทศนั้นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ สังคม และวัฒนธรรมในแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกัน เช่น การให้ความเคารพต่อผู้อาวุโสหรือวัฒนธรรมการกินอยู่ ฯลฯ เป็นต้น ดังนั้น ในการติดต่อสื่อสารของบุคคลต่างชาติต่างภาษาจะต้องมีการศึกษาถึงกฎข้อบังคับทางศาสนาของแต่ละศาสนาด้วย

ข. การบูรณาการหลักพุทธกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการสื่อสาร

๑. หลักกัลยาณมิตร เป็นผู้มีความรู้จริงมีการฝึกฝนปรับปรุงเป็นที่น่ายกย่อง รู้จักการใช้วาจาที่ไพเราะ อ่อนหวานเข้าใจง่าย สมควรแต่การบริหารคน พร้อมทั้งการรับฟังคำปรึกษาของผู้อื่นพร้อมทั้งยังสามารถอธิบายความได้ชัดเจน และไม่ตั้งตนอยู่บนความประมาณ สามารถบริหารปกครองงานได้

๒. หลักปัญญา รู้ความสัมพันธ์ รู้พิจารณา รู้วินิจฉัย การไม่ประกอบด้วยตัณหา และอคติ

๓. หลักโยนิโสมนสิการ ใช้ความคิดอย่างถูกวิธีมีความฉลาดในความคิด มีระเบียบมีขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่วกวน มีเหตุ และผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อข้อมูลที่ชัดเจนสามารถสั่งการระหว่างหน่วยงานได้ถูกต้องรวดเร็ว

๔. สังคหัตถ์ ๔ คือ ๑) ทาน การให้ ๒) ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก ๓) อตถจริยา การประพฤติประโยชน์ ๔) สมานัตตตา ความมีตนเสมอ เพื่อให้เกิดการรับหรือส่งข้อมูลต่าง ๆ คำสั่ง, การทำรายงาน, การติดต่อประสานงานทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานเป็นไปอย่างชัดเจน

ค. หลักสื่อสารแบบ ๔ ส

๑. แจ่มแจ้ง หมายถึง อธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน แจ่มแจ้งช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย

๒. จูงใจ หมายถึง อธิบายให้เข้าใจ และเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธา และความรู้สึกว่าต้องฝ่าฟันให้ไกล และไปให้ถึง

๓. แก่ลัวกล้า หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

๔. ร่าเริง หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันในแบบกัลยาณมิตรซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน

๔.๓.๔ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เบนนิส และนันัส (Bennis and Nanus) กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน ๓ ประเด็น^๖

๑. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้สร้างช่องทางให้เกิดการใช้พลังกลุ่มของสมาชิกในองค์กร เพื่อการไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน เบนนิส และนันัส พบว่า ผู้นำทุกคนล้วนมีวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตขององค์กรที่ตนรับผิดชอบ อยู่ในระดับน่าพอใจ ส่วนใหญ่เขียนชัดเจนในลักษณะพันธกิจขององค์กร ผู้นำเหล่านี้สามารถสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ตามของตนได้ในระดับสูง เช่น เรื่องค่านิยมเกี่ยวกับเสรีภาพ ความอิสระ ความยุติธรรม และมุ่งความสำเร็จในตนเอง

๒. การพัฒนาความผูกพัน และความไว้วางใจ (Developing commitment and trust) เบนนิส และนันัส เห็นว่า เมื่อพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ที่สวຍงามขององค์กรแล้ว ขั้นที่สำคัญต่อไปคือ การทำให้วิสัยทัศน์ฝังรากลึกจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร นั่นคือ วิสัยทัศน์ควรถูกถ่ายทอดไปสู่บุคคลต่างๆ ภายในองค์กรด้วยวิธีการเชิญชวน และการดลใจ มิใช่การประกาศบังคับ และข่มขู่เพื่อให้ยอมรับหรือปฏิบัติตาม ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องรู้จักผสมผสานเทคนิควิธีการจูงใจด้วยการใช้วาจาที่ประทับใจ การอุปมาอุปมัย การใช้คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่างๆ เพื่อให้วิสัยทัศน์น่าสนใจ ต้องสื่อสารวิสัยทัศน์บ่อยๆ ในโอกาสต่างๆ และทั่วถึงทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ลักษณะที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม จนกระทั่งเป็นกิจกรรมรูปธรรมที่ปรากฏอยู่ในแผนงาน และนโยบายขององค์กร วิสัยทัศน์จะต้องถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานของผู้นำ จะต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และกระบวนการบริหารจัดการขององค์กรให้สอดคล้องเข้ากับค่านิยม และวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่ กระบวนการสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ควรเริ่มที่ทีมงานบริหารระดับสูงสุดขององค์กรก่อน เพราะต้องมีส่วนร่วมในการปรับวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรให้มีวิสัยทัศน์รวมอยู่ด้วย ขั้นตอนนี้ถือเป็นงานบริหารที่เป็นความรับผิดชอบของผู้นำที่สำคัญมาก และมีอาจมอบหมายผู้อื่นได้

๓. การเสริมสร้างการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating organizational learning) จุดเด่นของเบนนิส และนันัส คือ ความสำคัญของการเรียนรู้ของรายบุคคล และขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตน และรู้จักหาความรู้เพิ่มขึ้นจากประสบการณ์การทำงานทั้งที่สำเร็จ และล้มเหลว ผู้นำจะยอมรับในความจำเป็นที่ต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเหตุการณ์ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำบังคับตนเองให้สนใจในการตั้งสมมุติฐานขึ้น เพื่อทดสอบความคิดของตนเองโดยการดูจากปฏิกิริยาของเพื่อนร่วมงาน และผู้เชี่ยวชาญภายนอก ผู้นำจะสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร และริเริ่มการศึกษาค้นคว้าพิเศษต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผู้นำจะใช้วิธีการปฏิบัติโดยการทดลอง เพื่อทดสอบผลผลิต และกระบวนการใหม่ ตลอดจนริเริ่มประดิษฐ์สิ่งใหม่ขึ้น ผู้นำจะทบทวนความ

^๖W. Benis, and B. Nanus, **Leader, Strategies for Taking Change** (New York: The Force Press, 1985), p. 25.

ผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยถือว่าเป็นขั้นตอนปกติของการทำงานเพื่อใช้เป็นโอกาสของการเรียนรู้ และพัฒนาต่อไป นอกจากนี้ผู้วิจัยยังสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นขององค์กรในลักษณะดังกล่าวหรือโดยวิธีอื่น เช่น สนับสนุนการจัดตั้งโครงการพัฒนาบุคลากรระยะ ๕ ปี โดยมีกองทุนสนับสนุนจากองค์กร

ข. หลักการบูรณาการหลักพุทธกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๑. หลักกัลยาณมิตร การเข้าถึงจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเอง มีความประพฤติที่สมควรแก่ตน เป็นผู้มีความรู้จริงมีการฝึกฝนปรับปรุงเป็นที่น่ายกย่อง รู้จักการใช้วาจาที่ไพเราะ อ่อนหวานเข้าใจง่าย สมควรแต่การบริหารคน พร้อมทั้งการรับฟังคำปรึกษาของผู้อื่นพร้อมทั้งยังสามารถอธิบายความได้ชัดเจน และไม่ตั้งตนอยู่บนความประมาณ สามารถบริหารปกครองงานได้

๒. หลักปัญญา เป็นแนวทางตามความเป็นจริง รู้ความสัมพันธ์ รู้พิจารณา รู้วินิจฉัย การไม่ประกอบด้วยอคติ และอคติ

๓. หลักโยนิโสมนสิการ ใช้ความคิดอย่างถูกวิธีมีความฉลาดในความคิด มีระเบียบมีขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่วกวน มีเหตุ และผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อข้อมูลที่ชัดเจน สามารถสั่งการระหว่างหน่วยงานได้ถูกต้องรวดเร็ว

๔. หลักสัปปุริสธรรม ๗ คือ ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดีซึ่งก็คือธรรมของผู้นำที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ ประกอบด้วย ๑) ฉัมนัญญา รู้หลัก และรู้จักเหตุ ๒) อัตถัญญา รู้ความมุ่งหมาย และรู้จักผล ๓) อัตตัญญา รู้จักตน ๔) มัตตัญญา รู้จักประมาณ รู้จักพอ ๕) กาลัญญา รู้กาลเวลาอันเหมาะสม ๖) ปริสสัญญา รู้จักถิ่น ชุมชน ๗) บุคคลัญญา รู้จักบุคคล

๕. จักขุมา คือ เป็นผู้วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

๖. วิธูโร คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญในงาน รู้จักหลักการ และวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

๗. นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงผลแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

แนวคิด	ทฤษฎี	หลักธรรม
๑ ด้านการตัดสินใจ	๑. หลักทฤษฎีการตัดสินใจของ วูฒิชัย จำนวนประกอบด้วย ๑) การแยกแยะตัวปัญหา ๒) การหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้น ๓) การประเมินค่าข่าวสาร ๔) การกำหนดทางเลือก ๕) การเลือกทางเลือก ๖) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ	๑) หลักกัลยาณมิตร ๒) หลักโยนิโสมนสิการ ๓) หลักสัปปุริสธรรม ๗

แนวคิด	ทฤษฎี	หลักธรรม
	๒. แนวคิดหลักเทคนิคเชิงปริมาณในทฤษฎีการตัดสินใจของ จันทราณี สวอนนาม ได้แก่ ๑) กำหนดปัญหาให้ชัดเจน ๒) จำแนกทางเลือกที่เป็นไปได้ในแต่ละทางเลือก ๓) ชี้นำผลลัพธ์ที่ได้แสดงผลได้ ๔) ผลเสียในแต่ละส่วนผสมของทางเลือก รวมทั้งผลได้ ผลเสียของผลลัพธ์ ๕) เลือกเทคนิคการตัดสินใจเชิงคณิตศาสตร์ อย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมมาใช้ ๖) นำเทคนิคมาใช้ และทำการตัดสินใจ	
๒ ด้านการสร้างแรงจูงใจ	๑) หลักทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ ของ กิลเมอร์ (Gillmer) ประกอบด้วย - ความมั่นคงปลอดภัย - โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน - สถานที่ทำงาน และการจัดการ - ค่าจ้างหรือรายได้ - ลักษณะของงานทำ - การควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชา - ลักษณะทางสังคม - การติดต่อสื่อสาร - สภาพการทำงาน - ผลประโยชน์ตอบแทน ๒ หลักทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ ของ Harzberg ๒.๑) ปัจจัยค้ำจุน ดังนี้ ๑) เงินเดือน ๒) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ๓) สถานะทางอาชีพ ๔) นโยบาย และการบริหารงานขององค์กร ๕) สภาพการทำงาน ๖) ความเป็นอยู่ส่วนตัว ๗) ความมั่นคงในงาน ๘) ความก้าวหน้าในอนาคต ๙) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ๒.๒) ปัจจัยการกระตุ้น ดังนี้ ๑) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ๒) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ๓) สถานะของอาชีพ	๑) หลักกัลยาณมิตร ๒) หลักปัญญา ๓) สังคหวัตถุ ๔ ๔) พรหมวิหาร ๔ ๕) เป็นผู้มิวิสัยทัศน์ที่ดี ๖) เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดี ๗) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

แนวคิด	ทฤษฎี	หลักธรรม
	๔) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ๕) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ๖) นโยบาย และการบริหารงานบริษัท ๗) สภาพการทำงาน ๘) ความเป็นอยู่ส่วนตัว ๙) ความมั่นคงในงาน ๑๐) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ๑๑) เงินเดือน	
๓) ด้านการสื่อสาร	๑) ทักษะในการสื่อสาร ๒) ระดับความรู้ ๓) ระบบสังคม และวัฒนธรรม	๑) หลักกัลยาณมิตร ๒) หลักปัญญา ๓) หลักโยนิโสมนสิการ ๔) สังคหัตถ์ ๔
๔) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑) การพัฒนาวิสัยทัศน์ ๒) การพัฒนาความผูกพัน และความไว้วางใจ ๓) การเสริมสร้างการเรียนรู้ภายในองค์กร	๑) หลักกัลยาณมิตร ๒) หลักปัญญา ๓) หลักโยนิโสมนสิการ ๔) หลักสัพบุริธรรม ๗ ๕) เป็นผู้มืวิสัยทัศน์ที่ดี ๖) เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดี ๗) เป็นผู้มืมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๔.๔ การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ จากผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ และด้านการสื่อสาร เป็นด้านที่ต้องมีการพัฒนามากที่สุด ผู้วิจัยนำผลทั้ง ๔ ด้านมากำหนดเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง แบ่งเป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง (โดยวิธี SWOT Matrix)

ตอนที่ ๒ ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง (ฉบับที่ ๑)

ตอนที่ ๓ การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง (ฉบับที่ ๒)

ตอนที่ ๔ ปรับปรุง และนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร การศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๔.๔.๑ การยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

ตอนที่ ๑ การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยวิธี SWOT Matrix

การวิเคราะห์ SWOT Analysis นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพทั่วไป มาจัดทำเป็น SWOT Matrix เพื่อกำหนด กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่อไป โดย ผู้วิจัย วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อหาจุดแข็ง (strengths: S) จุดอ่อน (Weaknesses: W) โอกาส (Opportunities: O) ภาวะคุกคาม (Threats: T)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๑. ภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจบนพื้นฐานความเท็จ ผู้บริหารมีการจัดประชุม เพื่อแก้ไขปัญหาคัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารใช้มติในที่ประชุมตามการบริหารประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารใช้ มติในที่ประชุมตามการบริหารประกอบการตัดสินใจผู้บริหารพิจารณาสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ประกอบการตัดสินใจ และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายสมเกียรติ บาลลา ว่า ในหลักกัลยาณมิตรสามารถใช้ ในการครองตน ครองคน ครองงานได้เป็นอย่างดี เพราะสามารถเข้าถึงบุคคลากรได้ และช่วยในการส่งเสริมให้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^๒ ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ดร.นิทรา ฉันทไพศาล ว่า ผู้นำต้องยึดหลัก กัลยาณมิตรในการสร้างความรู้สึกร่วมกันเอง ชวนให้ผู้อื่นเข้าไปปรึกษา มีความประพฤติที่น่าเคารพ มีความประพฤติสมฐานะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน เป็นผู้มีความรู้จริง มีปัญญาแท้จริง มีการฝึกฝนปรับปรุงตน อยู่เสมอจนเป็นที่น่ายกย่องเจริญใจ เป็นผู้ที่รู้จักการใช้วาจา มีการชี้แจงให้เกิดความเข้าใจ เป็นผู้ที่พร้อมที่จะรับฟัง คำปรึกษาซักถาม ตลอดจนคำล่วงเกิน และคำตักเตือนวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ และทำงานเป็นทีม เป็นผู้ที่สามารถ อธิบายเรื่องราวต่างๆ ให้เข้าใจได้โดยง่ายไม่สลับซับซ้อน^๓ และยังสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายภิรมย์ ขำดี ว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่ไม่ชักจูงผู้อื่นไปในทางที่เสื่อมเสียหรือเรื่องอันไม่สมควร คือการนำหลักกัลยาณมิตรมาใช้ในการ บริหารงานเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำนั้นจะสร้างความสนิทสนม สร้างความประพฤติที่เหมาะสม มีความเจริญ มีความรู้ รู้จักพูดให้เข้าใจ พร้อมที่จะรับฟังคำชี้แจงต่างๆ ช่วยเสริมให้งานประสบความสำเร็จได้ โดยเฉพาะการเสริมสร้าง ความสมัครสมานสามัคคีภายในองค์กร^๔ และยังสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นางสาวสิรินทิพย์ เกสร ที่ว่า ผู้บริหาร ต้องมีความเข้าใจสถานการณ์การบริหารของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในองค์กร^๕ ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายสมชาย สติไชยนันท์ ว่าผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตามหลักศีลธรรม จริยธรรม และมีคุณธรรม

^๒สัมภาษณ์ นายสมเกียรติ บาลลา, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดจันทร์กะพ้อ, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^๓สัมภาษณ์ ดร.นิทรา ฉันทไพศาล, ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอมรินทราราม, ๕ กันยายน ๒๕๖๑

^๔สัมภาษณ์ นายภิรมย์ ขำดี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเทพพิทักษ์ จ. สุพรรณบุรี, ๙ กันยายน ๒๕๖๑

^๕สัมภาษณ์ นางสาวสิรินทิพย์ เกสร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหงษ์ปทุมมาวาส, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

ในการบริหารสถานศึกษาโดยเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ของผู้เรียน^๖ ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายสุเทพ พงษ์ปวโรภาส ว่าการสร้างความสัมพันธ์ให้เป็นการเองในองค์กร ระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้า ด้วยภูมิปัญญาชาวบ้าน และวัฒนธรรมชุมชน จะทำให้การขับเคลื่อนขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น^๗ ผู้บริหารมีคุณธรรม และจริยธรรมในการตัดสินใจ สร้างคุณ และโทษในการบริหารงาน ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องแสดงความรู้ความสามารถในการตัดสินใจที่ดี ผู้บริหารจะต้องมีเหตุผล มีหลักการ มีเจตคติ และวิจรรย์ญาณ มีความสามารถในการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจเป็นเครื่องวัดความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่เป็นผู้บริหารในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของนายพงศ์ภาณุ พัฒนพิมพ์พงศ์ ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีการวางแผน และตั้งเป้าหมายในการพัฒนาทั้งตนเอง และบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะในด้านการครองตน ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ด้านการครองคน ผู้นำต้องมีความเป็นกันเองถือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความยุติธรรม ด้านการครองงาน ผู้นำต้องมีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ด้วยอาศัยหลักในการคิดที่ชัดเจน คือหลักแห่งโยนิโส มนสิการ และภายใต้หลักของความเป็นมิตร โดยบูรณาการเข้ากับหลักภาวะผู้นำ^๘ ในการตัดสินใจที่ดี ผู้บริหารที่ดีจะต้องกระตือรือร้นไฝ่หาแนวทางแก้ไขปัญหาย่อยตลอดเวลาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายธงชัย ต้นไชยยะ ว่าการกำหนดแนวทางใหม่ๆ ยกระดับมาตรฐาน และป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้^๙ ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นางฉัฐติพา แซ่มขมดาว ว่า ภาวะผู้นำที่ดีควรยึดหลักธรรมอันเป็นธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจผู้อื่น เช่นการให้ การเสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น และต้องทำให้ผู้อื่นได้เห็นประโยชน์ด้วยปัญญา ความรู้ ความเมตตา การพัฒนาผู้เรียน พัฒนาบุคลากร และพัฒนาสถานศึกษาต้องสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ให้กับบุคลากรในสถานศึกษา^{๑๐}

ตารางที่ ๔.๑๔ การวิเคราะห์หา SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการตัดสินใจ

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
๑) การตัดสินใจบนพื้นฐานความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง ๒) การกำหนดทางเลือกมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เป็นการที่พยายามจะครอบคลุมวิถีทางที่จะแก้ปัญหาได้หลายๆ วิธีถ้าเรามีข่าวสารสมบูรณ์สำหรับปัญหาแต่ละเรื่อง เราอาจจะกำหนดทางเลือกได้เหมาะสม และครอบคลุมอย่างแท้จริงได้	๑) กำหนดแนวทางใหม่ๆ ยกระดับมาตรฐาน และป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ ๒) ผู้นำตัดสินใจปัญหาอย่างยุติธรรมกับผู้ร่วมงานในองค์กร ด้วยเหตุ และผล และเลือกเทคนิคการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งที่	๑) กำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน และมีแผนปฏิบัติงานของตนเอง ๒) ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมกับผู้ร่วมงานในองค์กร ด้วยเหตุ และผล และเทคนิคการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสม นำเทคนิคมาใช้ และทำการตัดสินใจ

^๖สัมภาษณ์ นายสมไชย สติไชยนันท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาทำ, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^๗สัมภาษณ์ นายสุเทพ พงษ์ปวโรภาส ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมเทศบาลปทุมธานี, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^๘สัมภาษณ์ นายพงศ์ภาณุ พัฒนพิมพ์พงศ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโบสถ์ (บวรธรรมกิจวิทยา), ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^๙สัมภาษณ์ นายธงชัย ต้นไชยยะ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดใหม่พรรัตน์ จ.สุพรรณบุรี, ๙ กันยายน ๒๕๖๑

^{๑๐}สัมภาษณ์ นางฉัฐติพา แซ่มขมดาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโคก, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
๓) การจัดประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร โดยนำมติในที่ประชุม ประกอบการตัดสินใจ ๔) มีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งภายนอก และภายใน รวมทั้งผลได้ ผลเสียของผลลัพธ์ ๕) มีภาวะผู้นำในการตัดสินใจปัญหาอย่างยุติธรรมให้กับผู้ร่วมงานในองค์กร ๖) การตัดสินใจด้วยเหตุ และผล และเลือกเทคนิคการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสม นำเทคนิคมาใช้ และทำการตัดสินใจ	เหมาะสม นำเทคนิคมาใช้ และทำการตัดสินใจ	

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ๑) กำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน และมีแผนปฏิบัติงานของตนเอง ๒) ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมกับผู้ร่วมงานในองค์กร ด้วยเหตุ และผล และเทคนิคการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสม นำเทคนิคมาใช้ และทำการตัดสินใจ

ตารางที่ ๔.๑๕ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านการตัดสินใจ

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (ST)
๑) การตัดสินใจบนพื้นฐานความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง ๒) การกำหนดทางเลือกมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เป็นการที่พยายามจะครอบคลุมวิถีทางที่จะแก้ปัญหาได้หลายๆ วิธีถ้าเรามีข่าวสารสมบูรณ์สำหรับปัญหาแต่ละเรื่อง เราอาจจะกำหนดทางเลือกได้เหมาะสม และครอบคลุมอย่างแท้จริงได้ ๓) การจัดประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร โดยนำมติในที่ประชุม ประกอบการตัดสินใจ ๔) มีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งภายนอก และภายใน รวมทั้งผลได้ ผลเสียของผลลัพธ์ ๕) มีภาวะผู้นำในการตัดสินใจปัญหาอย่างยุติธรรมให้กับผู้ร่วมงานในองค์กร ๖) การตัดสินใจด้วยเหตุ และผล และเลือกเทคนิคการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสม นำเทคนิคมาใช้ และทำการตัดสินใจ	๑) ผู้บริหารขาดความมั่นใจในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจที่เด็ดขาด ๒) ผู้นำเข้าใจการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งภายนอก และภายใน รวมทั้งผลได้ผลเสียของผลลัพธ์ ในการตัดสินใจปัญหาอย่างยุติธรรมให้กับผู้ร่วมงานในองค์กร	๑) ผู้บริหารตัดสินใจ รวมทั้งผลได้ผลเสียของผลลัพธ์ ในการตัดสินใจ ปัญหาอย่างยุติธรรม และประยุกต์หลักการบริหารเชิงพุทธมาใช้ในการบริหาร

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ๑) ผู้บริหารตัดสินใจรวมทั้งผลได้ผลเสียของผลลัพธ์ ในการตัดสินใจ ปัญหาอย่างยุติธรรม และประยุกต์หลักการบริหารเชิงพุทธมาใช้ในการบริหาร

ตารางที่ ๔.๑๖ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการตัดสินใจ

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
๑) มีคุณธรรม และจริยธรรมในการตัดสินใจสร้าง คุณ และโทษในการบริหารงาน ๒) มีภาวะผู้นำในการรับฟังความคิดเห็นต่อการ ตัดสินใจในองค์กร ๓) มีการพิจารณาสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ประกอบการตัดสินใจ	๑) สร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้น ภายในองค์กร ๒) การเข้าใจบริบทขององค์กร	๑) ผู้บริหารมีคุณธรรม และจริยธรรมในการตัดสินใจ สร้างคุณ เข้าใจถึงการเข้าใจ บริบทขององค์กร

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ได้ร่างกลยุทธ์การ
พัฒนาภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ๑) ผู้บริหารมีคุณธรรม และจริยธรรมในการตัดสินใจสร้างคุณ เข้าใจ
ถึงการเข้าใจบริบทขององค์กร

ตารางที่ ๔.๑๗ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการตัดสินใจ

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (WT)
๑) มีคุณธรรม และจริยธรรมในการตัดสินใจสร้าง คุณ และโทษในการบริหารงาน ๒) มีภาวะผู้นำในการรับฟังความคิดเห็นต่อการ ตัดสินใจในองค์กร ๓) มีการพิจารณาสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ประกอบการตัดสินใจ	๑) ขาดทักษะในการตัดสินใจที่ ชัดเจน	๑) สร้างความเป็นมิตรกับ ผู้ได้บังคับบัญชา มีวินัยใน ตนเอง มีความรับผิดชอบต่อ หน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ได้ร่างกลยุทธ์การ
พัฒนาภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ๑) สร้างความเป็นมิตรกับผู้ได้บังคับบัญชา มีวินัยในตนเอง มีความ
รับผิดชอบต่อหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

๒. ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่า ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้
รางวัล และลงโทษ ผู้บริหารมีความเมตตาในการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน ซึ่ง
สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายสมชาย สติโตชัยนันท์ ว่า ในการบริหารงานต้องอาศัยหลักปัญญา
เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงาน เพราะต้องคิดพัฒนา และแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีความ
ยุติธรรมในการให้คุณ และโทษ มีความเมตตาในการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน^{๑๑} ซึ่ง
ยังสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายภิรมย์ ขำดี ยังต้องอาศัยหลักพรหมวิหาร ๔ ประการ
ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เพราะเป็นหลักแห่งความเมตตาปราณี ทำให้รู้จักการให้
อภัย การมองโลกในแง่ดี การชื่นชมยินดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา และหลักความยุติธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรม
ในการครองตน ครองคน ครองงาน ได้เป็นอย่างดี^{๑๒} และยังสอดคล้องกับบท สัมภาษณ์ นางสิรินทิพย์
เกษร ที่ว่า ผู้บริหารยอมรับฟังคำแนะนำของผู้ร่วมงานเพื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ผู้บริหาร

^{๑๑} สัมภาษณ์ นายสมชาย สติโตชัยนันท์, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๑๒} สัมภาษณ์ นายภิรมย์ ขำดี, ๙ กันยายน ๒๕๖๑

พยายามสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีการกระตุ้นแรงจูงใจด้วยการประเมินผลการทำงาน เพื่อความก้าวหน้า^{๑๓} ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นาง ฐิธติพา แซ่มชมดาว ว่า มีการกระตุ้นแรงจูงใจด้วยการประเมินผลการทำงาน เพื่อความก้าวหน้า และเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานได้อย่างอบอุ่นในองค์กรพร้อมทั้งเน้นทำงานเป็นทีม^{๑๔} และยังสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายพงศ์ภาณุ พัฒนพิมพ์พงศ์ ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องใช้ปัญญาในการพิจารณาในเรื่องต่างๆ ให้เกิดการพัฒนา และจะต้องสร้างปัญญาในเกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรด้วย นอกจากนี้การประพุดิตินของผู้บริหารเป็นการสอนที่ดี และได้ผลดีที่สุด เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร การมีจริยปฏิบัติ สมานตตา เป็นผู้มีความเสมอต้นเสมอปลาย เป็นผู้มีความโปร่งใสชัดเจน มีความยุติธรรม อุตถจริยา เรียนรู้จากการกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อกัน และกัน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงเป็นบทเรียนที่มีค่า และการเรียนรู้จากความผิดพลาดของผู้อื่น^{๑๕} ผู้บริหารมีกฎระเบียบในการให้รางวัลในการทำงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานได้อย่างอบอุ่นในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายสุเทพ พงษ์ปวโรภาส ว่าผู้บริหารมีการแสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานเมื่อได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีการจัดกิจกรรมสนทนากลุ่มสำหรับผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง^{๑๖} ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ดร.นิทรา ฉินไพศาล ว่า เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายการจะให้คนทำงานให้เต็มศักยภาพต้องมีแรงจูงใจซึ่งผู้นำต้องวิเคราะห์หลักบุคลากรทำงานได้เต็มความสามารถ ด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีกิจกรรมเสริมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีการดูแลเอาใจใส่ในตัวบุคลากร และงานทุกงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา^{๑๗} ยังสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายธงชัย ต้นไชยยะ ว่าการสนับสนุนช่วยเหลือเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า และผู้บริหารต้องรู้จักการให้ออกาส ให้อภัย ใหทาน มีความคิดกว้างไกลรอบด้าน มีปิยวาจา คือการพูดเชิงบวก ย่อมเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก^{๑๘}

ตารางที่ ๔.๑๘ การวิเคราะห์หา SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการสร้างแรงจูงใจ

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
๑) มีความยุติธรรมในการให้รางวัล และลงโทษ ๒) มีความเมตตาในการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน ๓) การยอมรับฟังคำแนะนำของผู้ร่วมงานเพื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ๔) มีความรู้สึกที่ดีของบุคคลต่อความมั่นคงในการ	๑) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดสวัสดิการ และขวัญกำลังใจส่งเสริมบุคลากร ๒) กำหนดกฎระเบียบวิธีการให้คุณ และให้โทษกับบุคลากร ๓) ความรู้สึกที่ดีของบุคคลต่อ	๑) กำหนดวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน และความรู้สึกที่ดีความมั่นคงในอาชีพ

^{๑๓}สัมภาษณ์ นางสาวสิรินทิพย์ เกสร, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๑๔}สัมภาษณ์ นางฐิธติพา แซ่มชมดาว, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๑๕}สัมภาษณ์ นายพงศ์ภาณุ พัฒนพิมพ์พงศ์, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๑๖}สัมภาษณ์ นายสุเทพ พงษ์ปวโรภาส, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๑๗}สัมภาษณ์ ดร.นิทรา ฉินไพศาล, ๕ กันยายน ๒๕๖๑

^{๑๘}สัมภาษณ์ นายธงชัย ต้นไชยยะ, ๙ กันยายน ๒๕๖๑

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
ทำงาน และความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร ๕) พยายามสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ๖) มีการกำหนดกฎระเบียบในการให้รางวัลในการทำงาน	ความมั่นคงในการทำงาน และความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร	

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจ ๑) กำหนดวิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน และความรู้สึกที่ดีความมั่นคงในอาชีพ

ตารางที่ ๔.๑๙ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านการสร้างแรงจูงใจ

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (ST)
๑) มีความยุติธรรมในการให้รางวัล และลงโทษ ๒) มีความเมตตาในการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน ๓) การยอมรับฟังคำแนะนำของผู้ร่วมงานเพื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ๔) มีความรู้สึกที่ดีของบุคคลต่อความมั่นคงในการทำงาน และความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร ๕) พยายามสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ๖) มีการกำหนดกฎระเบียบในการให้รางวัลในการทำงาน	๑) ขาดการกระตุ้นแรงจูงใจเพื่อสร้างแรงจูงใจ และการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	๑) มีความยุติธรรม และยอมรับฟังความคิดเห็น การส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสพัฒนาของแต่ละบุคคล

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจ ๑) มีความยุติธรรม และยอมรับฟังความคิดเห็น การส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสพัฒนาของแต่ละบุคคล

ตารางที่ ๔.๒๐ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการสร้างแรงจูงใจ

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
๑) เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานได้อย่างอบอุ่นในองค์กร ๒) มีการแสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานเมื่อได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ๓) มีการจัดกิจกรรมสันทนาการ สำหรับผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง	๑) เสริมสร้างกิจกรรมสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับบุคลากร	๑) มีการเสริมสร้างกิจกรรม และปฏิสัมพันธ์ อันดีกับบุคลากร

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจ ๑) มีการเสริมสร้างกิจกรรม และปฏิสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร

ตารางที่ ๔.๒๑ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการสร้างแรงจูงใจ

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (WT)
๑) เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานได้อย่างอบอุ่นในองค์กร ๒) มีการแสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานเมื่อได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ๓) มีการจัดกิจกรรมสันทนาการ สำหรับผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง	๑) การขาดความต่อเนื่องในการเสริมสร้างกิจกรรม ๒) ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น	๑) สร้างความสัมพันธ์ภายใน และการประสานงานกับทุกหน่วยงาน

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจ ๑) สร้างความสัมพันธ์ภายใน และการประสานงานกับทุกหน่วยงาน

๓. ด้านการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าพบได้ทุกคน ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อการเข้าถึงการติดต่อสื่อสารกัน และกัน ผู้บริหารมีปฏิกิริยาในการสื่อสารกับบุคลากรอย่างมีกัลยาณมิตร ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายสมไชย สถิตไชนันท์ ว่า ต้องมีความชัดเจนในการสื่อสาร สิ่งการมีความเป็นกันเอง และสร้างระเบียบกฎเกณฑ์ในการสื่อสาร และการใช้วาจาในการสื่อสารที่ถูกต้อง ที่สามารถนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง^{๑๙} และยังสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นางสิรินทิพย์ เกสร ที่ว่า ต้องเป็นผู้ที่มี ปฏิกิริยา ในพรหมวิหาร ๔ และยังต้องอาศัยหลักอิทธิบาท ๔ งานจะประสบความสำเร็จ ต้องใช้คำพูด แล้วยังต้องใช้ความพยายามในการประสานติดต่อผู้อื่นเชิงบวกผู้บริหารสามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศได้อย่างเหมาะสม^{๒๐} ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นางฉัฐติพา แซ่มชมดาว ว่า ผู้นำต้องมีความแม่นยำในด้านข้อมูล ในฐานะผู้ส่งข้อมูล เน้นการสื่อสารแบบสองทาง ใช้เวลาในการสื่อสารให้น้อยที่สุด มีความสามารถในการตีความข่าวสารได้อย่างถูกต้องชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูลถูกต้องชัดเจน^{๒๑} ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้อย่างเข้าใจ และเป็นที่ยอมรับในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายสมเกียรติ บาลลา ว่า การสื่อสารมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน หากองค์กรมีการสื่อสารที่ดี จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายต่างๆ และเป็นสิ่งที่เชื่อมโดยความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรได้เป็นอย่างดี^{๒๒} มีการปรับปรุงพัฒนาตนเอง และระบบการสื่อสารที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายพงศ์ภาณุ พัฒนพิมพ์พงศ์ ว่า การสื่อสารที่ดี มีผลต่อการบริหารงานที่สำคัญต้องมีการสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และเกิดผลดีต่อ

^{๑๙} สัมภาษณ์ นายสมไชย สถิตไชนันท์, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๒๐} สัมภาษณ์ นางสิรินทิพย์ เกสร, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๒๑} สัมภาษณ์ นางฉัฐติพา แซ่มชมดาว, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๒๒} สัมภาษณ์ นายสมเกียรติ บาลลา, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

องค์กร^{๒๓} และเข้าถึงระบบสื่อสารในอนาคต และยังสามารถสื่อสาร ส่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้หลากหลายวิธี เช่นการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ดร.นิทรา ฉันทไพศาล ว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และช่วยสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนยอมรับศรัทธาหน่วยงาน พร้อมทั้งจะทำงานด้วยความสุข ผู้นำจึงต้องมีวาทีศิลป์ในการสื่อสารจึงจะสามารถจูงใจได้ ในการสื่อสารในองค์กรนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่กำหนดซึ่งต้องใช้หลักคือ ๔ ส ได้แก่ ๑) สันติสนา (แจ่มแจ้ง) ๒) สมาทปนา (จูงใจ) ๓) สมุตเตชนา (แก้แล้วกล้า) ๔) สัมปหังสนา (รู้เรื่อง)^{๒๔}

ตารางที่ ๔.๒๒ การวิเคราะห์หา SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการสื่อสาร

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
๑) มีการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าพบได้ทุกคน ๒) ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อการเข้าถึงการติดต่อสื่อสารกัน และกัน ๓) มีปียาวจาในการสื่อสารกับบุคลากรอย่างมีกัลยาณมิตร ๔) มีความสามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศได้อย่างเหมาะสม ๕) มีความสามารถสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้อย่างเข้าใจ และเป็นที่ยอมรับในการบริหารงาน ๖) มีการปรับปรุงพัฒนาตนเอง และระบบการสื่อสารที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๑) ขาดทักษะในการสื่อสาร ๒) สร้างความชัดเจนเข้าใจง่ายในการสื่อสาร ปรับปรุงพัฒนาตนเอง และระบบการสื่อสารที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที	๑) กำหนดขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่วกวน ถูกต้องรวดเร็ว ๒) วางแผนพัฒนาผู้บริหาร และบุคลากรตามความสามารถเฉพาะ และเพิ่มทักษะในด้านการสื่อสาร

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ๑) กำหนดขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่วกวน ถูกต้องรวดเร็ว ๒) วางแผนพัฒนาผู้บริหาร และบุคลากรตามความสามารถเฉพาะ และเพิ่มทักษะในด้านการสื่อสาร

^{๒๓} สัมภาษณ์ นายพงศ์ภาณุ พัฒนพิมพ์พงศ์, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๒๔} สัมภาษณ์ ดร.นิทรา ฉันทไพศาล, ๕ กันยายน ๒๕๖๑

ตารางที่ ๔.๒๓ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านการสื่อสาร

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (ST)
๑) มีการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าพบได้ทุกคน ๒) ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อการเข้าถึงการติดต่อสื่อสารกัน และกัน ๓) มีปัญหาในการสื่อสารกับบุคลากรอย่างมีกัลยาณมิตร ๔) มีความสามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศได้อย่างเหมาะสม ๕) มีความสามารถสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้อย่างเข้าใจ และเป็นที่ยอมรับในการบริหารงาน ๖) มีการปรับปรุงพัฒนาตนเอง และระบบการสื่อสารที่สามารถนำพองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๑) ความเข้าใจในการใช้อุปกรณ์ ๒) การสื่อสารได้ทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศได้อย่างเหมาะสม	๑) การพัฒนาการสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้อย่างเข้าใจ และเป็นที่ยอมรับในการบริหารงาน

จากตารางที่ ๔.๒๓ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ๑) การพัฒนาการสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้อย่างเข้าใจ และเป็นที่ยอมรับในการบริหารงาน

ตารางที่ ๔.๒๔ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการสื่อสาร

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
๑) สามารถเข้าถึงระบบการสื่อสารในยุคใหม่ในการบริหารการศึกษาในอนาคต ๒) ผู้บริหารสามารถสื่อสาร สำนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๓) มีระบบการสื่อสารได้หลากหลายวิธี เช่นการใช้ อุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารงาน	๑) การใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการสื่อสาร	๑) การใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการสื่อสาร

จากตารางที่ ๔.๒๔ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ๑) การใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการสื่อสาร

ตารางที่ ๔.๒๕ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการสื่อสาร

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (WT)
๑) สามารถเข้าถึงระบบการสื่อสารในยุคใหม่ในการบริหารการศึกษาในอนาคต ๒) ผู้บริหารสามารถสื่อสาร สำนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๓) มีระบบการสื่อสารได้หลากหลายวิธี เช่นการใช้ อุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารงาน	๑) ขาดความเข้าใจในระบบสื่อสารที่ดี ๒) ขาดการสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับบุคคลภายในองค์กร	๑) จัดอบรมเพิ่มความเข้าใจในระบบสื่อสารที่ดี

จากตารางที่ ๔.๒๕ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ๑) จัดอบรมเพิ่มความเข้าใจในระบบสื่อสารที่ดี

๔. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารศึกษาแนวคิดทฤษฎีใหม่ๆ เพื่อคัดกรองนักเรียนที่จะเข้ามาสู่สถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นางฉัฐติพา แซ่มชมดาว ว่า ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้าง และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้เกิดนักคิด นักพัฒนาการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการทำงานเป็นทีม^{๒๕} ผู้บริหารมีการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และพัฒนาให้ทันต่อปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายพงศ์ภาณุ พัฒนพิมพ์พงศ์ว่า ในยุคปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องมีความรู้ เป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ทางสังคม ทางโลก และเพื่อนำพาสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะการคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมที่เป็นปัจจัยแห่งสังคม^{๒๖} และยังสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นางสิรินทิพย์ เกสร ที่ว่า การอาศัยซึ่งกัน และกัน การพิจารณาด้วยเหตุผล รู้จักโลก รู้จักธรรมชาติ เพราะว่ามันจะเท่านั้นที่จะทำการเปลี่ยนแปลงโดยมีระบบคุณธรรมมาประกอบด้วยอาศัยการรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล^{๒๗} และบทสัมภาษณ์ของ นายสุเทพ พงษ์ปวโรภาส ว่าผู้บริหารมีการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ร่วมองค์กร ให้มีกำลังในการทำงานดียิ่งขึ้น ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหาร และพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น^{๒๘} ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายสมเกียรติ บาลลา ว่า คือกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ คล้อยตาม แก้ปัญหาได้ มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ และต้องสามารถจูงใจให้งานเกิดประสิทธิผล^{๒๙} ผู้บริหารมีการยอมรับ และเปลี่ยนแปลงการบริหารเพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อบริหารงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายสมไชย สถิตไชนันท์ ว่า อยู่บนพื้นฐานของแนวคิด เหตุผล ที่ถูกต้อง และต้องทำให้เห็นอย่างชัดเจน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยต้องเข้าใจถึงเหตุว่าทำไมจึงต้องมีการปรับเปลี่ยน จะเปลี่ยนอะไร และต้องเปลี่ยนอย่างไร ผลจากการเปลี่ยนนั้นจะเกิดอะไรกับใครบ้าง^{๓๐} ผู้บริหารมีเป้าหมายเพื่อศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำชุมชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารใช้องค์ความรู้ และยังสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ นายภิรมย์ ขำดี ว่า เป็นผู้ที่มีความพร้อมทั้งความสามารถของตนในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการบริหารงานสถานศึกษาให้พัฒนายิ่งขึ้น^{๓๑} ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ดร.นันทรา ฉันทพรศาล ผู้บริหารหรือผู้นำต้องกล้ายอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะทางวัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่

^{๒๕} สัมภาษณ์ นางฉัฐติพา แซ่มชมดาว, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๒๖} สัมภาษณ์ นายพงศ์ภาณุ พัฒนพิมพ์พงศ์, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๒๗} สัมภาษณ์ นางสิรินทิพย์ เกสร, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๒๘} สัมภาษณ์ นายสุเทพ พงษ์ปวโรภาส, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๒๙} สัมภาษณ์ นายสมเกียรติ บาลลา, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๓๐} สัมภาษณ์ นายสมไชย สถิตไชนันท์, ๓ กันยายน ๒๕๖๑

^{๓๑} สัมภาษณ์ นายภิรมย์ ขำดี, ๙ กันยายน ๒๕๖๑

เป็นผู้มีความสามารถในเชิงวิชาการ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวางแผนงานที่ดีสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทั้งภายใน และภายนอก มีความรอบรู้ ทันสมัย ทันเกมส์ ทันการณ์ ทันคน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้องรวดเร็ว และทันสถานการณ์ด้วยอาศัยหลักการ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล^{๓๒}

ตารางที่ ๔.๒๖ การวิเคราะห์หา SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
๑) ผู้บริหารศึกษาแนวคิดทฤษฎีใหม่ๆ เพื่อคัดกรองนักเรียนที่จะเข้ามาสู่สถาน ศึกษา ๒) ผู้บริหารมีการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อม ภายในสถานศึกษา และพัฒนาให้ทันต่อปัจจุบัน ๓) ผู้บริหารมีการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ ร่วมองค์กรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานดียิ่ง ขึ้น ๔) ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยในการ บริหาร และพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ๕) ผู้บริหารมีการยอมรับ และเปลี่ยน แปลงการ บริหารเพื่อให้สถานศึกษามีประ สิทธิภาพมากขึ้น ๖) ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อ บริหารงานให้ดียิ่งขึ้น	๑) การยอมรับการเปลี่ยน แปลงโดยเฉพาะทางวัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ๒) เป็นผู้มีความสามารถในเชิง วิชาการ ๓) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง ไกล มีการวางแผนงานที่ดีสำหรับ การเปลี่ยนแปลง	๑) การมีวิสัยทัศน์ที่ กว้าง และการกำหนด เป้าหมายได้ชัดเจน

จากตารางที่ ๔.๒๖ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ได้ร่างกลยุทธ์การ พัฒนาภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๑) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง และการกำหนดเป้าหมายได้ ชัดเจน

ตารางที่ ๔.๒๗ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (ST)
๑) ผู้บริหารศึกษาแนวคิดทฤษฎีใหม่ๆ เพื่อคัดกรอง นักเรียนที่จะเข้ามาสู่สถาน ศึกษา ๒) ผู้บริหารมีการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อม ภายในสถานศึกษา และพัฒนาให้ทันต่อปัจจุบัน ๓) ผู้บริหารมีการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ร่วม องค์กรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานดียิ่ง ขึ้น ๔) ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหาร และพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ๕) ผู้บริหารมีการยอมรับ และเปลี่ยน แปลงการ บริหาร เพื่อให้สถานศึกษามีประ สิทธิภาพมากขึ้น ๖) ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อบริหารงานให้ ดียิ่งขึ้น	๑) ขาดความร่วมมือทางวิชาการ ของผู้ปกครอง และชุมชน ๒) ขาดความเข้าใจในการบริหารงาน การเปลี่ยนแปลง	๑) การใช้แนวคิดทฤษฎี ใหม่ๆ ใช้เทคโนโลยีช่วยในการ บริหาร และร่วมมือทาง วิชาการของผู้ปกครอง และ ชุมชน

^{๓๒} สัมภาษณ์ ดร.นิทรา ฉันทไพศาล, ๕ กันยายน ๒๕๖๑

จากตารางที่ ๔.๒๗ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๑) การใช้แนวคิดทฤษฎีใหม่ๆ ใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหาร และร่วมมือทางวิชาการของผู้ปกครอง และชุมชน

ตารางที่ ๔.๒๘ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
๑) ผู้บริหารมีเป้าหมายเพื่อศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ๒) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำชุมชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ๓) ผู้บริหารใช้องค์ความรู้ พร้อมทั้งความสามารถของตนในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการบริหารงานสถานศึกษาให้พัฒนาดีขึ้น	๑) ต้องมีความรู้ เป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ทางสังคม ทางโลก	๑) กำหนดเป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

จากตารางที่ ๔.๒๘ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๑) กำหนดเป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ตารางที่ ๔.๒๙ การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (WT)
๑) ผู้บริหารมีเป้าหมายเพื่อศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ๒) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำชุมชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ๓) ผู้บริหารใช้องค์ความรู้ พร้อมทั้งความสามารถของตนในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการบริหารงานสถานศึกษาให้พัฒนาดีขึ้น	๑) การเลือกกิจกรรมที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง	๑) จัดอบรมเพิ่มความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง

จากตารางที่ ๔.๒๙ พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๑) จัดอบรมเพิ่มความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ ๔.๓๐ สรุปกลยุทธ์ SO ST WO และ WT ที่ได้จากการ SWOT Matrix

SO	ST	WO	WT
ด้านการตัดสินใจ			
๑) กำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน และมีแผนปฏิบัติงานของตนเอง ๒) ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมกับผู้ร่วมงานในองค์กร ด้วยเหตุและผล และเทคนิคการ	๑) ผู้บริหารตัดสินใจรวมทั้งผลได้ผลเสียของผลลัพธ์ ในการตัดสินใจปัญหาอย่างยุติธรรม และประยุกต์หลักการบริหารเชิงพุทธมาใช้ในการบริหาร	๑) ผู้บริหารมีคุณธรรม และจริยธรรมในการตัดสินใจสร้างคุณ เข้าใจถึงการเข้าใจบริบทขององค์กร	๑) สร้างความเป็นมิตรกับผู้ที่บังคับบัญชา มีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

SO	ST	WO	WT
ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งที่ เหมาะสม นำเทคนิคมาใช้ และทำการตัดสินใจ			
ด้านการสร้างแรงจูงใจ			
๑) กำหนดวิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจให้เหมาะสมกับ สภาพปัจจุบัน และ ความรู้สึกที่ดีความมั่นคงใน อาชีพ	๑) มีความยุติธรรม และ ยอมรับฟังความคิดเห็น การ ส่งเสริม สนับสนุน และให้ โอกาสพัฒนาของแต่ละบุคคล	๑) มีการเสริมสร้างกิจกรรม และปฏิสัมพันธ์อันดีกับ บุคลากร	๑) สร้างความสัมพันธ์ภายใน และการประสานงานกับทุก หน่วยงาน
ด้านการสื่อสาร			
๑) กำหนดขั้นตอนแบบแผน ในการสื่อสารไม่ว่าจะ ถูกต้องรวดเร็ว ๒) วางแผน พัฒนาผู้บริหาร และ บุคลากรตามความสามารถ เฉพาะ และเพิ่มทักษะใน ด้านการสื่อสาร	๑) การพัฒนาการสื่อสารกับ ผู้ร่วมงานได้อย่างเข้าใจ และ เป็นที่ยอมรับในการ บริหารงาน	๑) การใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ใน การสื่อสาร	๑) จัดอบรมเพิ่มความเข้าใจใน ระบบสื่อสารที่ดี
ด้านภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง			
๑) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง และการกำหนดเป้าหมายได้ ชัดเจน	๑) การใช้แนวคิดทฤษฎีใหม่ๆ ใช้เทคโนโลยีช่วยในการ บริหาร และร่วมมือทาง วิชาการของผู้ปกครอง และ ชุมชน	๑) กำหนดเป้าหมายในการ บริหารสถานศึกษาให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	๑) จัดอบรมเพิ่มความเข้าใจใน การเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ ๒ ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

จากการศึกษา สภาพทั่วไป ทัศนคติ หลักธรรม และสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลยุทธ์การพัฒนา
ภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาภาคกลาง ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นการนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร
การศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ตารางที่ ๔.๓๑ แสดงกลยุทธ์หลักกลยุทธ์รองของการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงพุทธ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
๑. ด้านการตัดสินใจ	๑) บริหารจัดการใน สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	๑) กำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และมีแผนปฏิบัติงานของ ตนเอง และของผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒) จัดให้มีการจัดระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล
	๒) ตัดสินใจด้วยเหตุ และผล และประยุกต์หลักการ	๑) บริหารจัดการโดยประยุกต์หลักธรรมเป็นแนวทาง ๒) ประยุกต์หลักโยนิโสณสิกขาใช้ในการบริหารจัดการ คือ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	บริหารเชิงพุทธมาใช้ในการบริหารจัดการ	ตรวจสอบให้ถึงความจริงในทุกส่วน มีวิธีคิดอย่างบูรณาการ ทั้งส่วนย่อย และภาพรวม เข้าใจงานที่รับผิดชอบ เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร
	๓) ตัดสินใจอย่างถูกต้อง ทันทีที่ มีเหตุผล ข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจ	๑) ตัดสินใจภายใต้หลักความคิดที่เป็นประโยชน์ และสร้าง ความยุติธรรมในการบริหาร ๒) กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสร้างบุคลิกภาพให้ น่าเชื่อถือ ยุติธรรม มีความรับผิดชอบในทุกสถานการณ์
		๓) มีความกล้าทางจริยธรรมหากได้รับแรงกดดันที่จะทำลาย มาตรฐานทางจริยธรรม โดยสามารถต่อต้านหรือปฏิเสธการ ตัดสินใจหากไม่ถูกต้องทางจริยธรรม
๒. ด้านการสร้างแรงจูงใจ	๑) สร้างขวัญ และกำลังใจ ให้เหมาะสมกับสภาพ ปัจจุบัน	๑) พัฒนาระบบการสร้างขวัญ และกำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้ ครู และบุคลากร โดยยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้ความก้าวหน้าใน อาชีพ ๒) กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
	๒) ส่งเสริม สนับสนุนต่อ การเติบโตในการทำงาน และให้โอกาสการพัฒนาของ แต่ละบุคคล	๑ สนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหารสู่ความชำนาญในแต่ละ สาขา ๒ จัดอบรมศึกษาดูงานทั้งใน และนอกองค์กรเพิ่มพูนความรู้ และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น
	๓) เสริมสร้างปฏิสัมพันธ์อัน ดีกับหน่วยงานต่างๆ และ กลุ่มบุคคล	๑ การสร้างความสนิทสนม เป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึก อบอุ่นใจ การมีภูมิปัญญา มีความฉลาดการตัดสินใจ รับฟัง ข้อคิดจากผู้อื่น ตั้งตนอยู่บนความยุติธรรม ๒) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่าง สร้างสรรค์
๓. ด้านการสื่อสาร	๑) พัฒนาความสามารถ และสร้างทักษะสื่อสารเชิง สร้างสรรค์	๑) วางแผนพัฒนาผู้บริหารตามความสามารถเฉพาะ และเพิ่ม ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ๒) จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมงานสำนักงาน พัฒนาระบบ เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีระบบวิธีการจัดการข้อมูล ข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ
	๒) พัฒนาการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการสื่อสาร	๑) พัฒนาความรู้ ฝึกฝนปรับปรุงผู้บริหาร และบุคลากร รู้จัก การใช้วาจาในการสื่อสารที่ถูกต้องเข้าใจง่าย ๒) จัดกิจกรรมการจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เพื่อลด การสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์
	๓) การปรับปรุงพัฒนา ตนเอง และระบบการสื่อสาร ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ เป้าหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	๑) กำหนดขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่วกวน มีเหตุ และ ผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อข้อมูลที่ชัดเจน สามารถส่ง การระหว่างหน่วยงานได้ถูกต้องรวดเร็ว ๒) เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ส่งเสริม พัฒนาการสื่อสาร
๔. ด้านภาวะผู้นำ เปลี่ยนแปลง	๑) การเรียนรู้จาก สภาพแวดล้อมภายใน สถานศึกษา และพัฒนาให้	๑) สร้างทีมงานพัฒนา วิธีการ การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อ ปัจจุบัน ๒) การให้โอกาส และความท้าทายให้แก่ครู และบุคลากรใน

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	ทันต่อปัจจุบัน	การพิสูจน์ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ๓) การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน ปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะทางวัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่
	๒) เสริมสร้างความเป็นต้นแบบของผู้บริหารสถานศึกษา	๑) พัฒนาคุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ/คุณธรรม/จริยธรรม ๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการมีจริยธรรมอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักของส่วนรวม และมีความโปร่งใส ๓) พัฒนาตนเองให้ทันต่อภาวะปัจจุบันทางด้านวิชาการ และวิชาชีพ
	๓) การส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ	๑) การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ทางสังคม ทางโลก ๒) จัดฝึกอบรมนวัตกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่

ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ดังนี้

กลยุทธ์หลัก ด้านการตัดสินใจ

กลยุทธ์รอง

๑. บริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

๒. ตัดสินใจด้วยเหตุ และผล และประยุกต์หลักการบริหารเชิงพุทธมาใช้ในการบริหารจัดการ

๓. ตัดสินใจอย่างถูกต้องทันท่วงที มีเหตุผลข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจ

วิธีดำเนินการ

๑. กำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และมีแผนปฏิบัติงานของตนเอง และของผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. จัดให้มีการจัดระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล

๓. บริหารจัดการโดยประยุกต์หลักธรรมเป็นแนวทาง

๔. ประยุกต์หลักโยนิโสมนสิการมาใช้ในการบริหารจัดการ คือตรวจสอบให้ถึงความจริงในทุกส่วน มีวิธีคิดอย่างบูรณาการทั้งส่วนย่อย และภาพรวม เข้าใจงานที่รับผิดชอบ เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร

๕. ตัดสินใจภายใต้หลักความคิดที่เป็นประโยชน์ และสร้างความยุติธรรมในการบริหาร

๖. กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสร้างบุคลิกภาพให้น่าเชื่อถือ ยุติธรรม มีความรับผิดชอบในทุกสถานการณ์

๗. มีความกล้าทางจริยธรรมหากได้รับแรงกดดันที่จะทำลายมาตรฐานทางจริยธรรม โดยสามารถต่อต้านหรือปฏิเสธการตัดสินใจหากไม่ถูกต้องทางจริยธรรม

กลยุทธ์หลัก ด้านการสร้างแรงจูงใจ

กลยุทธ์รอง

๑. สร้างขวัญ และกำลังใจให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

๒. ส่งเสริม สนับสนุนต่อการเติบโตในการทำงาน และให้โอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล

๓. เสริมสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่างๆ และกลุ่มบุคคล

วิธีดำเนินการ

๑. พัฒนาระบบการสร้างขวัญ และกำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้ครู และบุคลากร โดยยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้ความก้าวหน้าในอาชีพ

๒. กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

๓. สนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหารสู่ความชำนาญในแต่ละสาขา

๔. จัดอบรมศึกษาดูงานทั้งใน และนอกองค์กรเพิ่มพูนความรู้ และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น

๕. การสร้างความสนิทสนม เป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ การมีภูมิปัญญา มีความฉลาดการตัดสินใจ รับฟังข้อคิดจากผู้อื่น ตั้งตนอยู่บนความยุติธรรม

๖. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

กลยุทธ์หลัก ด้านการสื่อสาร

กลยุทธ์รอง

๑. พัฒนาความสามารถ และสร้างทักษะสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

๒. พัฒนาการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการสื่อสาร

๓. การปรับปรุงพัฒนาตนเอง และระบบการสื่อสารที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการ

๑. วางแผนพัฒนาผู้บริหารตามความสามารถเฉพาะ และเพิ่มทักษะการคิดสร้างสรรค์

๒. จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมงานสำนักงาน พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีระบบวิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ

๓. พัฒนาความรู้ ฝึกฝนปรับปรุงผู้บริหาร และบุคลากร รู้จักการใช้วาจาในการสื่อสารที่ถูกต้องเข้าใจง่าย

๔. จัดกิจกรรมการจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์

๕. กำหนดขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่ว่ากวน มีเหตุ และผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อข้อมูลที่ชัดเจน สามารถสังเคราะห์ระหว่างหน่วยงานได้ถูกต้องรวดเร็ว

๖. เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการสื่อสาร

กลยุทธ์หลัก ด้านภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์รอง

๑. การเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และพัฒนาให้ทันต่อปัจจุบัน
๒. เสริมสร้างความเป็นต้นแบบของผู้บริหารสถานศึกษา
๓. การส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ

วิธีดำเนินการ

๑. สร้างทีมงานพัฒนา วิธีการ การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน
๒. การให้โอกาส และความท้าทายให้แก่ครู และบุคลากรในการพิสูจน์ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น
๓. การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน ปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะทางวัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่
๔. พัฒนาคุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ/คุณธรรม/จริยธรรม
๕. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการมีจริยธรรมอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักของส่วนรวม และมีความโปร่งใส
๖. พัฒนาตนเองให้ทันต่อภาวะปัจจุบันทางด้านวิชาการ และวิชาชีพ
๗. การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ทางสังคม ทางโลก
๘. จัดฝึกอบรมนวัตกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่

ผลการตรวจสอบการยกย่องที่ ๑ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง เมื่อวันที่ ๒๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๑ อาคารเรียนรวมโซน ซี (ชั้น ๕ ห้อง ซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ. วัจน้อย จ. พระนครศรีอยุธยา จำนวน ๙ รูป/คน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิดังรายละเอียดในภาคผนวก) สรุปผลการสนทนากลุ่มดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๓๒ สรุปผลการสนทนากลุ่ม

รายการ	ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ
ภาพรวมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง	- ควรปรับปรุงเพิ่ม ให้มีโครงการ / กิจกรรม ให้สอดคล้องตามกลยุทธ์ทั้ง ๔ ด้าน
กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง	- ปรับเพิ่ม วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ย่อย ยุทธศาสตร์ ในแต่ละด้าน ให้เกิดความสมบูรณ์
หลักพุทธบริหารสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง	- ปรับเพิ่ม

ตอนที่ ๓ การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธ
บริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ภาคกลาง (ฉบับที่ ๒)

ยกร่างกลยุทธ์ที่ ๒ ปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิ
แนะนำในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผลการปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธ
บริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ดังนี้

ตารางที่ ๔.๓๓ แสดงกลยุทธ์หลักกลยุทธ์รองของการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงพุทธ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
๑. ด้านการตัดสินใจ	๑) บริหารจัดการใน สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	๑) กำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และมีแผนปฏิบัติงาน ของตนเอง และของผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒) จัดให้มีการจัดระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาเป็น รายบุคคล ๓) จัดภารกิจงานโดยมุ่งส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อ สนองวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
	๒) ตัดสินใจด้วยเหตุ และผล และประยุกต์หลักการ บริหารเชิงพุทธมาใช้ในการ บริหารจัดการ	๑) บริหารจัดการโดยอาศัยแนวคิดทางธรรม เป็นแนวทาง ด้วยหลักของรู้เหตุ รู้ผล รู้เป้าประสงค์ รู้ตนเอง รู้ ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน ฯลฯ ๒) ประยุกต์แนวคิดแห่งหลักกัลยาณมิตร และหลักโยนิโส มนสิการมาใช้ในการบริหารจัดการ คือตรวจสอบให้ถึง ความจริงในทุกส่วน มีวิธีคิดอย่างบูรณาการทั้งส่วนย่อย และภาพรวม เข้าใจงานที่รับผิดชอบ เข้าใจข้อจำกัดของ องค์กร
	๓) มีภาวะการตัดสินใจ อย่างถูกต้องทันทั่วทั้งที่มี เหตุผลข้อเท็จจริง ประกอบการตัดสินใจ	๑) ตัดสินใจภายใต้หลักความคิดที่เป็นประโยชน์ และ สร้างความยุติธรรมในการบริหาร ๒) กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสร้างบุคลิกภาพให้ น่าเชื่อถือ ยุติธรรม มีความรับผิดชอบในทุกสถานการณ์
		๓) มีความกล้าทางจริยธรรมหากได้รับแรงกดดันที่จะ ทำลายมาตรฐานทางจริยธรรม โดยสามารถต่อต้านหรือ ปฏิเสธการตัดสินใจหากไม่ถูกต้องทางจริยธรรม
๒. ด้านการสร้างแรงจูงใจ	๑) สร้างขวัญ และกำลังใจ ให้เหมาะสมกับสภาพ ปัจจุบัน	๑) พัฒนาระบบการสร้างขวัญ และกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ ให้ครู และบุคลากร โดยยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้ ความก้าวหน้าในอาชีพ ๒ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ แก้ปัญหา ๓) สร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ
	๒) ส่งเสริม สนับสนุนต่อ	๑ สนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหารสู่ความชำนาญในแต่ละ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	การเติบโตในการทำงาน และให้โอกาสการพัฒนาของ แต่ละบุคคล	สาขา ๒ จัดอบรมศึกษาดูงานทั้งใน และนอกองค์กรเพิ่มพูนความรู้ และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ๓) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริหารของสถานศึกษาที่สนับสนุน ด้านคุณธรรมจริยธรรม
	๓) เสริมสร้างปฏิสัมพันธ์อัน ดีกับหน่วยงานต่างๆ และ กลุ่มบุคคล	๑ การสร้างความสนิทสนม เป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึก อบอุ่นใจ การมีภูมิปัญญา มีความฉลาดการตัดสินใจ รับฟัง ข้อคิดจากผู้อื่น ตั้งตนอยู่บนความยุติธรรม ๒) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่าง สร้างสรรค์ ๓) ประสานงานแนวคิดเข้ากับหลักพุทธบริหาร โดยอาศัย หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการประสานงาน อันประกอบด้วย - ทาน มี น้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ - ปิยวาจา มีวาจาอ่อนหวาน - อัตถจริยา การทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น - สมานัตตา การวางตัว สม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง รับผิดชอบในการกระทำ หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้เป็นใหญ่หรือผู้นำที่ดีควรจะต้องมี ๑) เมตตา ความรักใคร่ ๒) กรุณา ความคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ๓) มูทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดี ๔) อุเบกขา ความวางใจเป็น กลาง พร้อมกับด้านจักษุมหา เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี ด้านวิรูโร เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดี ด้านนิสสัยสัม ปันโน เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
๓. ด้านการสื่อสาร	๑) พัฒนาความสามารถ และสร้างทักษะสื่อสารเชิง สร้างสรรค์	๑) วางแผนพัฒนาผู้บริหารตามความสามารถเฉพาะ และ เพิ่มทักษะการคิดสร้างสรรค์ ๒) จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมงานสำนักงาน พัฒนา ระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีระบบวิธีการจัดการ ข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ
	๒) พัฒนาการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการสื่อสาร	๑) พัฒนาความรู้ ฝึกฝนปรับปรุงผู้บริหาร และบุคลากร รู้จักการใช้วาจาในการสื่อสารที่ถูกต้องเข้าใจง่าย ๒) จัดกิจกรรมการจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์
	๓) การปรับปรุงพัฒนา ตนเอง และระบบการสื่อสาร ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ เป้าหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	๑) กำหนดขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่ว่าวง มีเหตุ และผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อข้อมูลที่ชัดเจน สามารถส่งการระหว่างหน่วยงานได้ถูกต้องรวดเร็ว ๒) เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ส่งเสริม พัฒนาการสื่อสาร ๓) ส่งเสริมให้ใช้หลักพุทธบริหารในการสื่อสาร เช่น กัลยาณมิตรธรรม ๗ ประสานงานแนวคิดเข้ากับหลักพุทธ บริหาร โดยอาศัยหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการประสานงาน อัน ประกอบด้วย - ทาน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ - ปิยวาจา มีวาจา อ่อนหวาน - อัตถจริยา การทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคล

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		อื่น - สมานัตตา การวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง รับผิดชอบ ในการกระทำ พร้อมด้วยหลักสื่อสารแบบ ๔ ส ๑. แจ่มแจ้ง ๒. จูงใจ ๓. แก่ลัวกล้า ๔. ร่าเริง ในการสื่อสาร
๔. ด้านภาวะผู้นำ เปลี่ยนแปลง	๑) การเรียนรู้จาก สภาพแวดล้อมภายใน สถานศึกษา และพัฒนาให้ ทันต่อปัจจุบัน	๑) สร้างทีมงานพัฒนา วิธีการ การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อ ปัจจุบัน ๒) การให้โอกาส และความท้าทายให้แก่ครู และบุคลากร ในการพิสูจน์ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นการกระตุ้น ให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ๓) การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน ปรับเปลี่ยน โดยเฉพาะทางวัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์แบบ ใหม่
	๒) เสริมสร้างความเป็น ต้นแบบของผู้บริหาร สถานศึกษา	๑) พัฒนาคุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ/คุณธรรม/ จริยธรรม ๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการมี จริยธรรมอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักของส่วนรวม และ มีความปรองดอง ๓) พัฒนาตนเองให้ทันต่อภาวะปัจจุบันทางด้านวิชาการ และวิชาชีพ
	๓) การส่งเสริมให้บุคลากรคิด หาวิธีการทำงานในรูปแบบ ใหม่ๆ	๑) การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ทางสังคม ทางโลก ๒ จัดฝึกอบรมนวัตกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่

**ตอนที่ ๔ ปรับปรุง และนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร
การศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง**

การปรับปรุงในการยกร่างกลยุทธ์ครั้งที่ ๒ ตามที่สนทนากลุ่มสนทนากลุ่ม (Focus Group)
ผลการปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๑. กลยุทธ์เชิงพุทธด้านการตัดสินใจ

กลยุทธ์หลัก การพัฒนาผู้นำด้านการตัดสินใจ

กลยุทธ์รองที่ ๑ บริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

- กำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และมีแผนปฏิบัติงานของตนเอง และของผู้อื่น
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- จัดให้มีการจัดระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการ
จัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล

- จัดภารกิจงานโดยมุ่งส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อสนองวัตถุประสงค์ของ
สถานศึกษา

กลยุทธ์รองที่ ๒ ตัดสินใจด้วยเหตุ และผล และประยุกต์หลักการบริหารเชิงพุทธมาใช้ในการ
บริหารจัดการ

- บริหารจัดการโดยอาศัยแนวคิดทางธรรม เป็นแนวทางด้วยหลักของรู้เหตุ รู้ผล รู้เป้าประสงค์ รู้ตนเอง รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน ฯลฯ

- ประยุกต์แนวคิดแห่งหลักกัลยาณมิตร และหลักโยนิโสมนสิการมาใช้ในการบริหารจัดการ คือตรวจสอบให้ถึงความจริงในทุกส่วน มีวิธีคิดอย่างบูรณาการทั้งส่วนย่อย และภาพรวม เข้าใจงานที่รับผิดชอบ เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร

กลยุทธ์รองที่ ๓ มีภาวะการตัดสินใจอย่างถูกต้องทันท่วงที มีเหตุผลข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจ

- ตัดสินใจภายใต้หลักความคิดที่เป็นประโยชน์ และสร้างคุณธรรมในการบริหาร

- กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสร้างบุคลิกภาพให้น่าเชื่อถือ ยุติธรรม มีความรับผิดชอบในทุกสถานการณ์

- มีความกล้าทางจริยธรรมหากได้รับแรงกดดันที่จะทำลายมาตรฐานทางจริยธรรม โดยสามารถต่อต้านหรือปฏิเสธการตัดสินใจหากไม่ถูกต้องทางจริยธรรม

๒. กลยุทธ์เชิงพุทธด้านการสร้างแรงจูงใจ

กลยุทธ์หลัก การพัฒนาผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจ

กลยุทธ์รองที่ ๑ สร้างขวัญ และกำลังใจให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

- พัฒนาระบบการสร้างขวัญ และกำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้ครู และบุคลากร โดยยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้ความก้าวหน้าในอาชีพ

- กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

- สร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์รองที่ ๒ ส่งเสริม สนับสนุนต่อการเติบโตในการทำงาน และให้โอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล

- สนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหารสู่ความชำนาญในแต่ละสาขา

- จัดอบรมศึกษาดูงานทั้งใน และนอกองค์กรเพิ่มพูนความรู้ และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น

- ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริหารของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านคุณธรรมจริยธรรม

กลยุทธ์รองที่ ๓ เสริมสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่างๆ และกลุ่มบุคคล

- การสร้างความสนิทสนม เป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ การมีภูมิปัญญา มีความฉลาดการตัดสินใจ รับฟังข้อคิดจากผู้อื่น ตั้งตนอยู่บนความยุติธรรม

- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

- ประสานงานแนวคิดเข้ากับหลักพุทธบริหาร โดยอาศัยหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการประสานงาน อันประกอบด้วย - ทาน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ - ปิยวาจา มีวาจาอ่อนหวาน - อัตถจริยา การทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น - สมานัตตา การวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง รับผิดชอบในการกระทำ หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้เป็นใหญ่หรือผู้นำที่ดีควรจะต้องมี ๑) เมตตา ความรักใคร่ ๒) กรุณา ความคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ๓) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดี ๔) อุเบกขา ความ

วางใจเป็นกลาง พร้อมทั้งด้านจักขุมา เป็นผู้วิวิสัยทัศน์ที่ดี ด้านวิรูโร เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดี ด้านนิสสัยสัมปโน เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต

๓. กลยุทธ์เชิงพุทธด้านการสื่อสาร

กลยุทธ์หลัก การพัฒนาผู้นำด้านการสื่อสาร

กลยุทธ์รองที่ ๑ พัฒนาความสามารถ และสร้างทักษะสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

- วางแผนพัฒนาผู้บริหารตามความสามารถเฉพาะ และเพิ่มทักษะการคิดสร้างสรรค์

- จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมงานสำนักงาน พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีระบบวิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์รองที่ ๒ พัฒนาการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการสื่อสาร

- พัฒนาความรู้ ฝึกฝนปรับปรุงผู้บริหาร และบุคลากร รู้จักการใช้วาจาในการสื่อสารที่ถูกต้องเข้าใจง่าย

- จัดกิจกรรมการจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์

กลยุทธ์รองที่ ๓ การปรับปรุงพัฒนาตนเอง และระบบการสื่อสารที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- กำหนดขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่ว่าจะ มีเหตุ และผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อข้อมูลที่ชัดเจน สามารถส่งการระหว่างหน่วยงานได้ถูกต้องรวดเร็ว

- เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการสื่อสาร

- ส่งเสริมให้ใช้หลักพุทธบริหารในการสื่อสาร เช่น กัลยาณมิตรธรรม ๗ ประสานงานแนวคิดเข้ากับหลักพุทธบริหาร โดยอาศัยหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการประสานงาน อันประกอบด้วย - ทาน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ - ปิยวาจา มีวาจาอ่อนหวาน - อตถจริยา การทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น - สมานัตตา การวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง รับผิดชอบในการกระทำ พร้อมด้วยหลักสื่อสารแบบ ๔ ส ๑. แจ่มแจ้ง ๒. จูงใจ ๓. แก่กล้า ๔. ร่าเริง ในการสื่อสาร

๔. กลยุทธ์เชิงพุทธด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์หลัก การพัฒนาผู้นำด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์รองที่ ๑ การเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และพัฒนาให้ทันต่อปัจจุบัน

- สร้างทีมงานพัฒนา วิธีการ การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน

- การให้โอกาส และความท้าทายให้แก่ครู และบุคลากรในการพิสูจน์ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

- การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน ปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะทางวัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่

กลยุทธ์รองที่ ๒ เสริมสร้างความเป็นต้นแบบของผู้บริหารสถานศึกษา

- พัฒนาคุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ/คุณธรรม/จริยธรรม โดยอาศัยแนวคิดจาก

๑) หลักกัลยาณมิตร ๒) หลักปัญญา ๓) หลักโยนิโสมนสิการ ๔) หลักสัปปริยธรรม ๗ ๕) เป็นผู้มีความ

วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ๖) เป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญในงาน ๗) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

- สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการมีจริยธรรมอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักของส่วนรวม และมีความโปร่งใส

- พัฒนาตนเองให้ทันต่อภาวะปัจจุบันทางด้านวิชาการ และวิชาชีพ

กลยุทธ์รองที่ ๓ การส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ

- การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ทางสังคม ทางโลก

- จัดฝึกอบรมนวัตกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่

จากปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ตามที่สนทนากลุ่มสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผลการปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ผู้วิจัยจึงนำเสนอเป็นแผนกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) แนวทางปฏิบัติ (Resolution) ดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

๑) จริงใจ ร่วมใจ ใส่ใจ พัฒนาสถานศึกษาคู่คุณธรรม

๒. พันธกิจ (Mission)

๑) เสริมสร้างแนวทางการปฏิบัติตนในทางสุจริตธรรม

๒) ส่งเสริมการฝึกอบรมพัฒนาคุณธรรม - จริยธรรม

๓) เสริมสร้างแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ และพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

๔) จัดฝึกอบรมนวัตกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่

๕) พัฒนานองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ ภายในสถานศึกษา

๓. วัตถุประสงค์ (Objective)

- เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมไทย มีทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยบูรณาการกับหลักพุทธบริหาร

- เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

- เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายตามความเป็นจริง

- เพื่อสร้างกลยุธยมิติ

- เพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

๔. แนวทางปฏิบัติ (Resolution)

๑) แนวทางปฏิบัติ ด้านการตัดสินใจ

ต้องมีความจริงใจ เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยในการพิจารณาอย่างมีเหตุผล ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดเป้าหมาย และแผนงานการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์กรอย่าง

ชัดเจน ตัดสินใจภายใต้หลักความคิดที่เป็นประโยชน์ และสร้างความยุติธรรมในการบริหารด้วยอาศัย ยุทธวิธี ดังนี้

- บริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ
- กำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเอง และของผู้อื่นได้อย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพ และจัดให้มีระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา ครูผู้สอน และผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งจัดการกิจ มอบหมายงานโดยมุ่งส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อสนองวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

- ตัดสินใจด้วยเหตุ และผล และประยุกต์หลักการบริหารเชิงพุทธมาใช้ในการ บริหารจัดการ

- บริหารการตัดสินใจโดยอาศัยแนวคิดทางธรรม เป็นแนวทางด้วยหลักของรู้เหตุ รู้ผล รู้เป้าประสงค์ รู้ตนเอง รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน ฯลฯ

- ประยุกต์แนวคิดแห่งหลักกัลยาณมิตร และหลักโยนิโสมนสิการมาใช้ในการบริหาร จัดการ คือตรวจสอบให้ถึงความจริงในทุกส่วน มีวิธีคิดอย่างบูรณาการทั้งส่วนย่อย และภาพรวม เข้าใจงานที่ รับผิดชอบ เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร ส่งเสริม และพัฒนากิจกรรมให้ครูผู้ปฏิบัติงาน และนักเรียน ได้เข้า ร่วมกิจกรรมการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ และเฝ้าหาความรู้ด้านธรรมะจากการศึกษา เรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อพัฒนาสติปัญญา และบูรณาการมาประยุกต์ใช้ได้

- ตัดสินใจอย่างถูกต้องทันทั่วทั้งที่มีเหตุผลข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจ
- ตัดสินใจภายใต้หลักความคิดที่เป็นประโยชน์ และสร้างความยุติธรรมในการ บริหาร หมั่นฝึกกระบวนการการตัดสินใจด้วยความสุขุม รอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึง คุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักอยู่เสมอ กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสร้างบุคลิกภาพให้น่าเชื่อถือ ยุติธรรม มีความรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ มีความกล้าทางจริยธรรมหากได้รับแรงกดดันที่จะ ทำลายมาตรฐานทางจริยธรรม โดยสามารถต่อต้านหรือปฏิเสธการตัดสินใจหากไม่ถูกต้องทาง จริยธรรม

๒) แนวทางปฏิบัติ ที่ ๒ ด้านการสร้างแรงจูงใจ

ต้องพัฒนาให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กร เพราะเป็นการกระตุ้นด้านพฤติกรรม การทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ มีการพัฒนาระบบการสร้างขวัญ และกำลังใจ มีการยกย่องเชิดชู บุคลากรให้เจริญก้าวหน้า มีการจัดอบรมศึกษาดูงานทั้งใน และนอกองค์กรเพิ่มพูนความรู้ พร้อมกับ สร้างความสนิทสนมเป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึกรับฟังข้อคิดจากผู้อื่น ตั้งตนอยู่บนความ ยุติธรรมต้องประกอบไปด้วยความเมตตาในการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน ด้วยอาศัย ยุทธวิธี ดังนี้

- สร้างขวัญ และกำลังใจให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน
- พัฒนาระบบการสร้างขวัญ และกำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้ครู และบุคลากรโดย ยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้ความก้าวหน้าในอาชีพ มีการกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมใน การแก้ปัญหาการสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

- ส่งเสริม สนับสนุนต่อการเติบโตในการทำงาน และให้โอกาสการพัฒนาของแต่ละ บุคคล

- สนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหารสู่ความชำนาญในแต่ละสาขา จัดให้มีการอบรมศึกษาดูงานทั้งใน และนอกองค์กรเพิ่มพูนความรู้ และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริหารของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านคุณธรรมจริยธรรม

- เสริมสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่างๆ และกลุ่มบุคคล

- การสร้างความเป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึกรอบอุ้มใจ การมีภูมิปัญญา มีความฉลาดการตัดสินใจ รับฟังข้อคิดจากผู้อื่น ตั้งตนอยู่บนความยุติธรรม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริหารของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านคุณธรรมจริยธรรม ประสานงานแนวคิดเข้ากับหลักพุทธบริหาร โดยอาศัยหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการประสานงาน อันประกอบด้วย - ทาน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ - ปิยวาจา มีวาจาอ่อนหวาน - อัตถจริยา การทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น - สมานัตตา การวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง รับผิดชอบในการกระทำ หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้เป็นใหญ่หรือผู้นำที่ดีควรจะต้องมี ๑) เมตตา ความรักใคร่ ๒) กรุณา ความคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ๓) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดี ๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง พร้อมกับด้านจักษุมาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดี ด้านวิธูโร เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดี ด้านนิสสยสัมปันโน เป็นผู้มีความสมพันธ์ที่ดี

๓) แนวทางปฏิบัติ ที่ ๓ ด้านการสื่อสาร

การพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดความใส่ใจต่อระบบภายใน เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด นอกจากจะใช้เทคโนโลยีการศึกษาทั้งในเรื่องของกระบวนการ และทรัพยากรต่างๆ แล้ว จำเป็นต้นอาศัยทฤษฎีการสื่อสารในการนำเสนอเนื้อหาจากผู้ส่งไปยังผู้รับ สื่อหรือช่องทางในการถ่ายทอด และวิธีการในการติดต่อเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการจัดการเรียนการสอนอย่างได้ผลดีที่สุดด้วย ทั้งนี้เพราะสิ่งสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในกระบวนการสื่อสารคือ การที่จะสื่อความหมายอย่างไรเพื่อให้ผู้รับสารนั้นเข้าใจได้อย่างถูกต้องว่าผู้ส่งหมายความว่าอย่างไรในข่าวสารนั้นๆ รวมทั้งการเลือกใช้สื่อเพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการเรียนรู้ได้ดี การสื่อสารความหมายนั้นๆ ได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับยุทธวิธี ดังนี้

- พัฒนาความสามารถ และสร้างทักษะสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

- วางแผนพัฒนาผู้บริหารตามความสามารถเฉพาะ และเพิ่มทักษะการคิดสร้างสรรค์ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมงานสำนักงาน พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีระบบวิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ

- พัฒนาการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการสื่อสาร

- พัฒนาความรู้ ฝึกฝน ปรับปรุงผู้บริหาร และบุคลากร ให้รู้จักการใช้วาจาในการสื่อสารที่ถูกต้องเข้าใจง่าย จัดกิจกรรมการจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์

- การปรับปรุงพัฒนาตนเอง และระบบการสื่อสารที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- กำหนดขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่ว่าจะ มีเหตุ และผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อข้อมูลที่ชัดเจน สามารถสั่งการระหว่างหน่วยงานได้ถูกต้องรวดเร็ว เข้าร่วมส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการสื่อสาร ส่งเสริมให้ใช้หลักพุทธบริหารในการ

สื่อสาร เช่น กัลยาณมิตรธรรม ๗ ประสานงานแนวคิดเข้ากับหลักพุทธบริหาร โดยอาศัยหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการประสานงาน อันประกอบด้วย - ทาน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ - ปิยาจา มีวาจาอ่อนหวาน - อัถถจริยา การทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น - สมานัตตา การวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง รับผิดชอบในการกระทำ พร้อมด้วยหลักสื่อสารแบบ ๔ ส ๑. แจ่มแจ้ง ๒. จูงใจ ๓. แก้อั้วกล้า ๔. ร่าเริง ในการสื่อสาร

๔) แนวทางปฏิบัติ ที่ ๔ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การปรับกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันที่ต้องปรับทิศทางองค์การให้พร้อมต่อกระแสโลกาภิวัตน์ และการแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกัน และกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ประกอบด้วย ยุทธวิธีคือ

- การเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และพัฒนาให้ทันต่อปัจจุบัน
- สร้างทีมงานพัฒนา วิธีการ การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน การให้โอกาสและความท้าทายให้แก่ครู และบุคลากรในการพิสูจน์ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน ปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะทางวัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่

- การเสริมสร้างความเป็นต้นแบบของผู้บริหารสถานศึกษา
- พัฒนาคุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ/คุณธรรม/จริยธรรม โดยอาศัยแนวคิดจาก ๑) หลักกัลยาณมิตร ๒) หลักปัญญา ๓) หลักโยนิโสมนสิการ ๔) หลักสัปปุริสธรรม ๗ ๕) เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ๖) เป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญในงาน ๗) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการมีจริยธรรมอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักของส่วนรวม และมีความโปร่งใส พัฒนาตนเองให้ทันต่อภาวะปัจจุบันทางด้านวิชาการ และวิชาชีพ

- การส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ
- การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ทางสังคม ทางโลก จัดฝึกอบรมนวัตกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่

สรุป กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ต้องสามารถดึงดูดผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน และการทำความเข้าใจถึงวิธีการเป็นผู้นำซึ่งจะช่วยตอบสนองความท้าทายของการประสบความสำเร็จ และเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่หนึ่ง ด้านการตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติได้แก่ บริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบโดยกำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเอง และของผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาครูผู้สอน และผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งมอบหมายงานโดยมุ่งส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อสนองวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ตัดสินใจด้วยเหตุ และผลพร้อมกับประยุกต์หลักการบริหารเชิงพุทธมาใช้ในการบริหารจัดการ ประยุกต์หลักธรรมเป็นแนวทางด้วยหลักของรู้เหตุ รู้ผล รู้เป้าประสงค์ รู้ตนเอง รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน ฯลฯ หลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จมาใช้ในการทำงาน

ผู้บริหารต้องมีความรัก และพึงพอใจในงานของตน ต้องมีความขยันหมั่นเพียรไม่ทอดทิ้งงาน ต้องเอาใจใส่ ตั้งใจทำงาน ไม่ปล่อยปละละเลย และผู้บริหารไตร่ตรองหาเหตุผล พินิจพิเคราะห์ เข้าใจในการตัดสินใจ และงานที่ทำ ด้วยปัญญา การใช้หลักโยนิโสมนสิการในการบริหารจัดการ คือตรวจสอบให้ถึงความจริงในทุกส่วน มีวิธีคิดอย่างบูรณาการทั้งส่วนย่อย และภาพรวม เข้าใจงานที่รับผิดชอบ เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร ส่งเสริม และพัฒนากิจกรรมให้ครูผู้ปฏิบัติงาน และนักเรียน ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ และเฝ้าหาความรู้ด้านธรรมะจากการศึกษาเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อพัฒนาสติปัญญา และบูรณาการมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการตัดสินใจด้วยความสุขุม รอบคอบ มีเหตุผล ยุติธรรม มีความรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ มีความกล้าทางจริยธรรมหากได้รับแรงกดดันที่จะทำลายมาตรฐานทางจริยธรรม โดยสามารถต่อต้านหรือปฏิเสธการตัดสินใจหากไม่ถูกต้องทางจริยธรรม

กลยุทธ์ที่สอง ด้านการสร้างแรงจูงใจ แนวทางปฏิบัติ พัฒนาระบบการสร้างขวัญ และกำลังใจ ให้ครู และบุคลากรโดยยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้ความก้าวหน้าในอาชีพ มีการกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และให้โอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล จัดให้มีการอบรมศึกษาดูงานทั้งใน และนอกองค์กรเพิ่มพูนความรู้ และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริหารของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านคุณธรรมจริยธรรม สร้างความเป็นกันเอง มีภูมิปัญญา มีความฉลาดการตัดสินใจ รับฟังข้อคิดจากผู้อื่น ตั้งตนอยู่บนความยุติธรรม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่น โดยใช้หลักทางพุทธบริหาร ผู้บริหารต้องมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องผูกใจผู้ร่วมงานด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ผู้บริหารต้องทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น ผู้บริหารต้องวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้งรับผิดชอบในการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา

กลยุทธ์ที่สาม ด้านการสื่อสาร แนวทางปฏิบัติ พัฒนางค์กรเพื่อให้เกิดความใส่ใจต่อระบบภายใน เพื่อให้การเรียนรู้การสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด ทั้งนี้เพราะสิ่งสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในกระบวนการสื่อสารคือ การวางแผนพัฒนาผู้บริหารตามความสามารถเฉพาะ และเพิ่มทักษะการคิดสร้างสรรค์ พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีระบบวิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาความรู้ ฝึกฝน ปรับปรุงผู้บริหาร และบุคลากร ให้รู้จักการใช้วาจาในการสื่อสารที่ถูกต้องเข้าใจง่าย จัดกิจกรรมการจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ กำหนดขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่วกวน มีเหตุ และผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อข้อมูลที่ชัดเจน สามารถส่งการระหว่างหน่วยงานได้ถูกต้องรวดเร็ว เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการสื่อสาร ส่งเสริมให้ใช้หลักพุทธบริหารในการสื่อสาร เช่น กัลยาณมิตรธรรม น่ารัก ในฐานะเป็นที่สบายใจ และสนิทสนม น้าเคารพ ในฐานะประพจน์สมควรแก่ฐานะ ให้ความรู้สึกรอบอุ้มเป็นที่พึ่งใจ และปลอดภัย น้าเจริญใจ หรือน่ายกย่อง ในฐานะทรงคุณคือความรู้ และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรม และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี อดทนต่อถ้อยคำคือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม คำเสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์ อดทน ฟังได้ไม่เบื่อง่าย ไม่ฉุนเฉียว แกล้งเรื่องเล็กน้อยได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป ไม่ชักนำในอุจฺฐาน คือ ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย

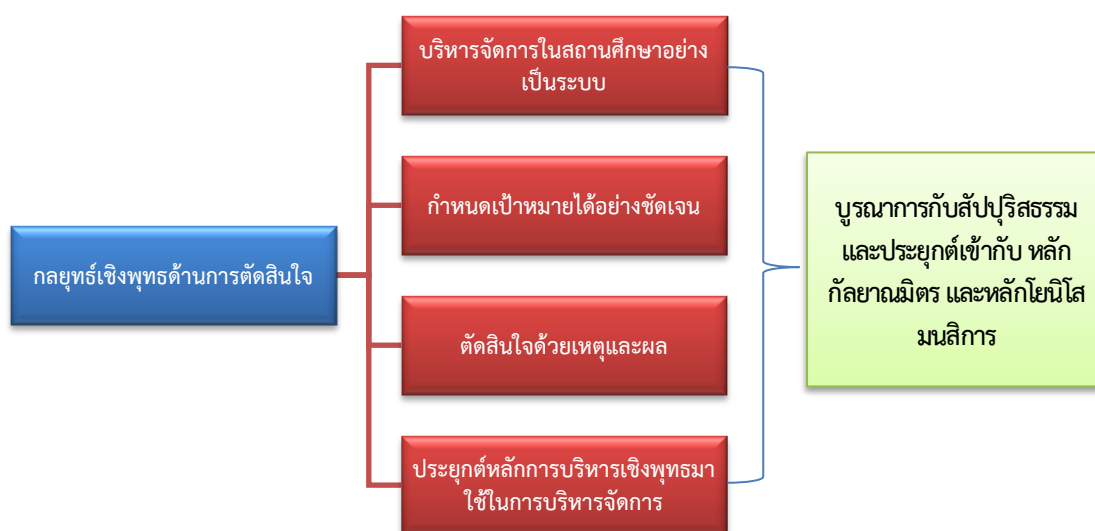
กลยุทธ์ที่สี่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวทางปฏิบัติ การปรับกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันที่ต้องปรับทิศทางการให้พร้อมต่อกระแสโลกาภิวัตน์ และการแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกัน และกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน โดยการพัฒนา วิธีการ การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน การให้โอกาส และความท้าทายให้แก่ครู และบุคลากรในการพิสูจน์ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน ปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะทางวัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ มีการพัฒนาคุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ/คุณธรรม/จริยธรรม สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการมีจริยธรรมอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักของส่วนรวม และมีความปรองดอง พัฒนาตนเองให้ทันต่อภาวะปัจจุบันทางด้านวิชาการ และวิชาชีพ ที่สำคัญจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ทางสังคม ทางโลก จัดฝึกอบรมนวัตกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ โดยบูรณาการกับหลักกลายมิตรธรรม น่ารัก ในฐานะเป็นที่สบายใจ และสนิทสนม น่าเคารพ ในฐานะประพฤติสมควรแก่ฐานะ ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจเป็นที่พึ่งใจ และปลอดภัย น่าเจริญใจ หรือน่ายกย่อง ในฐานะทรงคุณคือความรู้ และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรม และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้วยหลักของรู้เหตุ รู้ผล รู้เป้าประสงค์ รู้ตนเอง รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม คำเสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์ อดทน ฟังได้ไม่เบื่อ ไม่อุนเฉียว แกล้งเรื่องล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป ไม่ชักนำในอูฐาน คือ ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสียเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นผู้มีมีความเชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดี เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๔.๕ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาคน และพัฒนาประเทศให้อยู่รอด ก้าวทันโลกที่เจริญ และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคม เมื่อมีการจัดการศึกษาทำให้มีการจัดตั้งสถานศึกษาเพื่อเป็นแหล่งในการให้การศึกษา และจำเป็นต้องมีผู้บริหาร และการบริหารการศึกษาเกิดขึ้น การบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) และใช้บุคลากรมืออาชีพ (Professional) มาบริหารจึงจะทำให้การบริหาร และการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ การบริหารตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีก็คือ การจัดการตนเองให้เป็นผู้นำที่มีความสามารถจะจัดการโดยวิธีใด คำตอบก็คือต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเอง หรือพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ และผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา หรือจะกล่าวอีกนัยว่า ผู้นำคือผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้น โดยได้รับความไว้วางใจ และเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน มองเห็นภาพอนาคต และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด การเป็นผู้นำที่มีความโดดเด่นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ และเกิด

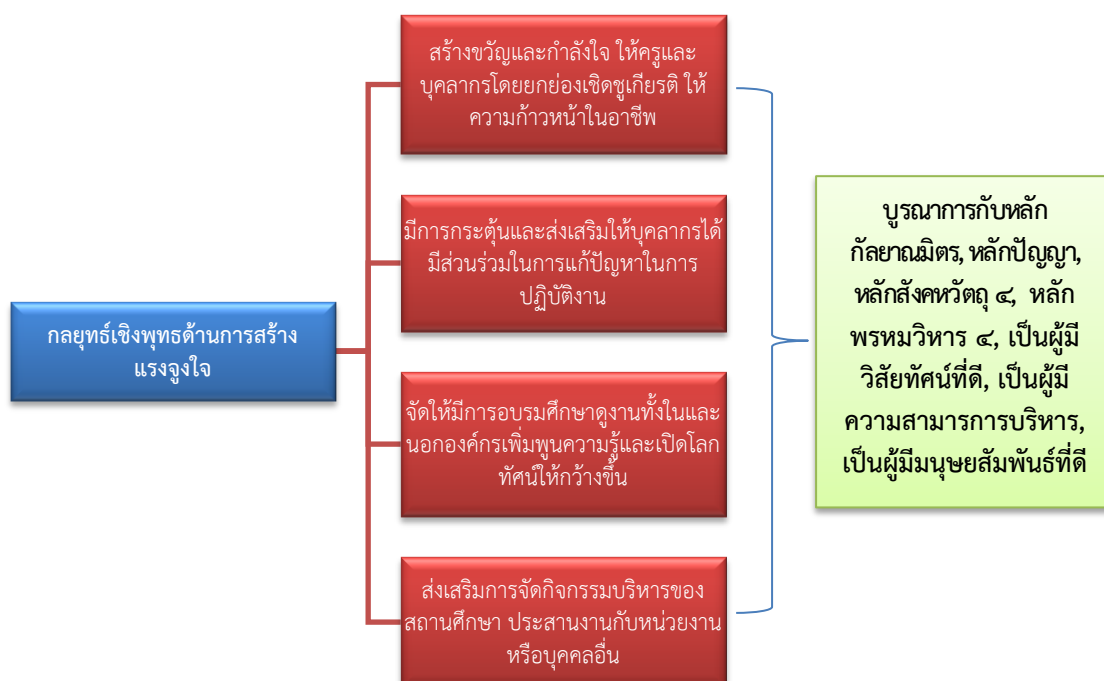
ประสิทธิผล ผู้นำองค์กรสมัยใหม่ต้องสามารถมองโลกได้หลายมิติ สามารถเชื่อมโยงบูรณาการสิ่งต่างๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานภายในองค์กรได้อย่างชาญฉลาด เป็นผู้นำที่สามารถสร้างความประทับใจ และเข้าถึงเพื่อนร่วมงานได้ทุกระดับ จนกลายเป็นวัฒนธรรม และค่านิยมที่ดีงามของการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมประจำตน และเป็นที่ยอมรับนับถือ ดังนั้นการสร้างภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำต่างๆ เพราะจะทำให้เกิดการประสานงานที่ดีรวมทั้งการจัดการที่ดีซึ่งต้องอาศัยวิธีการหรือกลยุทธ์ในการบริหารงาน ซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาจำแนกเป็น ๔ กลยุทธ์ ๑๖ วิธีปฏิบัติ ได้แก่

กลยุทธ์ที่หนึ่ง ด้านการตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติได้แก่ บริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบโดยกำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเอง และของผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาครูผู้สอน และผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งมอบหมายงานโดยมุ่งส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อสนองวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ตัดสินใจด้วยเหตุ และผลพร้อมกับประยุกต์หลักการบริหารเชิงพุทธมาใช้ในการบริหารจัดการ ประยุกต์หลักธรรมเป็นแนวทางด้วยหลักของรู้เหตุ รู้ผล รู้เป้าประสงค์ รู้ตนเอง รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน



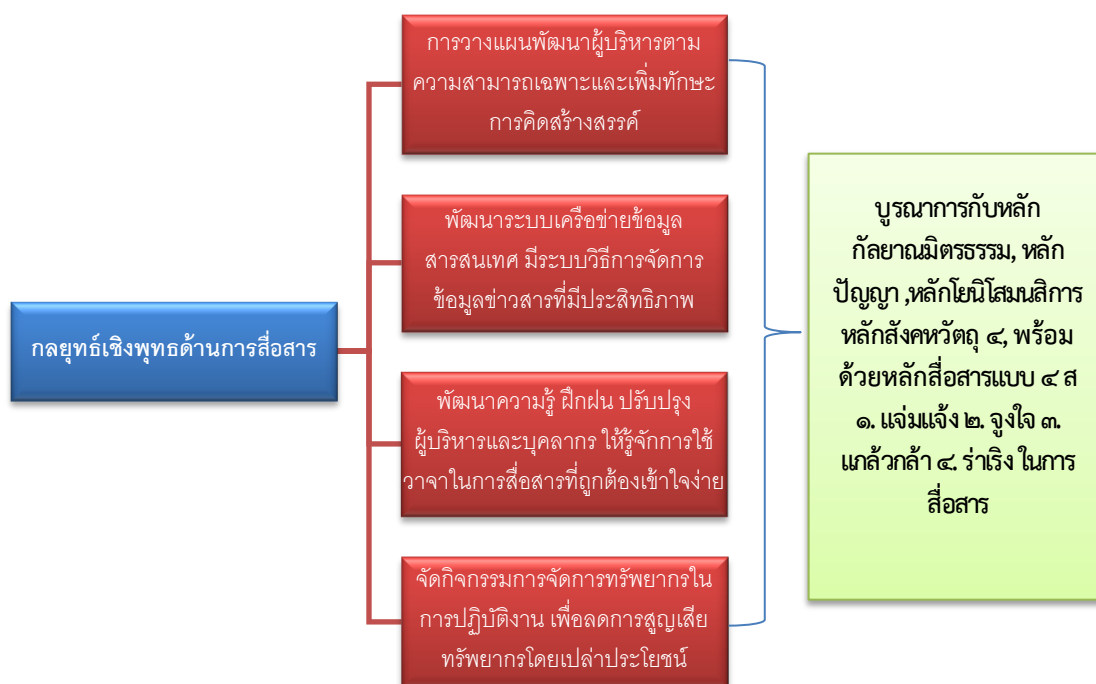
ภาพที่ ๔.๑ องค์ความรู้กลยุทธ์ด้านการตัดสินใจ

กลยุทธ์เชิงพุทธด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้นำต้องพัฒนาระบบการสร้างขวัญ และกำลังใจ ให้ครู และบุคลากรโดยยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้ความก้าวหน้าในอาชีพ มีการกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการอบรมศึกษาดูงานทั้งในและนอกองค์กรเพิ่มพูนความรู้ และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริหารของสถานศึกษา ประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่น บูรณาการกับหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการประสานงานหลักพรหมวิหาร ๔ พร้อมกับด้านจักษุมา ด้านวิรูปุ ด้านนิสสยสัมปันโน



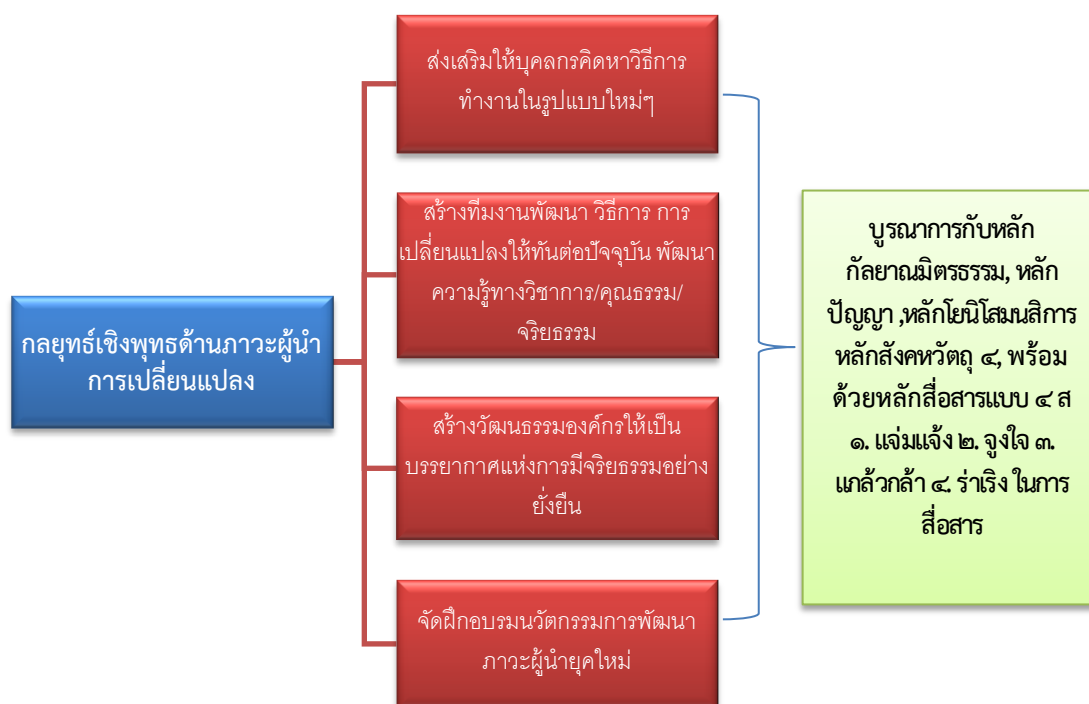
ภาพที่ ๔.๒ องค์ความรู้กลยุทธ์ด้านการสร้างแรงจูงใจ

กลยุทธ์เชิงพุทธด้านการสื่อสาร ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดความใส่ใจต่อระบบภายใน เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด ทั้งนี้เพราะสิ่งสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในกระบวนการสื่อสารคือ การวางแผนพัฒนาผู้บริหารตามความสามารถเฉพาะ และเพิ่มทักษะการคิดสร้างสรรค์ พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีระบบวิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาความรู้ ฝึกฝน ปรับปรุงผู้บริหาร และบุคลากร ให้รู้จักการใช้วาจาในการสื่อสารที่ถูกต้องเข้าใจง่าย จัดกิจกรรมการจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ บูรณาการกับ หลักกัลยาณมิตรธรรม หลักปัญญา หลักโยนิโสมนสิการ หลักสังคหวัตถุ ๔ พร้อมด้วยหลักสื่อสารแบบ ๔ ส ๑) แจ่มแจ้ง ๒) จูงใจ ๓) แก่ลัวกล้า ๔) ร่าเริง ในการสื่อสาร



ภาพที่ ๔.๓ องค์ความรู้กลยุทธ์ด้านการสื่อสาร

กลยุทธ์เชิงพุทธด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้จัดให้มีการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา เสริมสร้างความเป็นต้นแบบของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ สร้างทีมงานพัฒนา วิธีการ การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน พัฒนาความรู้ทางวิชาการ/คุณธรรม/จริยธรรม สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการมีจริยธรรมอย่างยั่งยืน ด้านวิชาการ และวิชาชีพ จัดฝึกอบรมนวัตกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ บูรณาการกับ หลักกัลยาณมิตร หลักปัญญา หลักโยนิโสมนสิการ หลักสัพปุริสธรรม ๗ พร้อมกับด้านจักษุมา ด้านวิธูโร ด้านนิสสยสัมปันโน



ภาพที่ ๔.๔ องค์ความรู้กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง” เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ประการ ดังนี้

ผลการศึกษาสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดย ๑) ศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และ ๒) ใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๑๘ คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดย ๑) ศึกษาจากเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และ ๒) สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๙ คน มีเครื่องมือในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๙ รูป/คน มีเครื่องมือในการวิจัยคือ แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัย สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง ๓ ประการ ดังนี้

๕.๑.๑ ผลการศึกษาสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

ผลการวิจัย โดยภาพรวม เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนในด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะผู้นำ ตามลำดับ

ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า มีความอดทน และคิดหนทางแก้ไขต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการจัดการ ควบคุม สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี เป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้ตรงความหมายอย่างชัดเจน กล่าวที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของความเหมาะสม

ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า เป็นผู้ควบคุมการสั่งการ และตัดสินใจด้วยตนเอง การวางนโยบาย และการตัดสินใจมาจากระดับบน และยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง มีการสร้างแรงจูงใจ และมีการสร้างทีมปฏิบัติงานช่วยในการบริหารงาน มุมมองที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง ทั้งระดับบน และระดับล่าง

ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า การมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ เป็นผู้สร้างบรรยากาศในการบริหารงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระทางความคิด ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำเนนนำการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเต็มความสามารถ เป็นผู้มีความสามารถในการอำนวยความสะดวก และสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี เป็นผู้มีความสามารถในการกำหนดบริบท และชี้้นำการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า มีความเข้าใจในบริบทของผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละบุคคล มีการสร้างค่านิยม ทดลอง วิธีแก้ปัญหาในการบริหารงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทันต่อยุคปัจจุบัน มีการใช้ความคิด พยายามสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดความคิดตาม มีการชี้แจงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ การเป็นผู้ที่มีพฤติกรรม บทบาท และลักษณะการกระทำตนที่เป็นตัวอย่างที่ดี

ด้านภาวะผู้นำการตัดสินใจ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า เป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรมในการตัดสินใจสร้างคุณ และโทษในการบริหารงาน มีภาวะผู้นำในการรับฟังความคิดเห็นต่อการตัดสินใจในองค์กร โดยมีการจัดประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในองค์กร และใช้มติประกอบการตัดสินใจ มีการพิจารณาสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ประกอบการตัดสินใจ เป็นผู้ตัดสินใจด้วยเหตุ และผล และมีความยุติธรรม การตัดสินใจบนพื้นฐานความเท็จจริง อาศัยบริบทขององค์กรช่วยในการตัดสินใจ

ด้านภาวะผู้นำการสร้างแรงจูงใจ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า ผู้บริหารพยายามสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นผู้มีความเมตตาในการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร กับผู้ร่วมงาน มีการรับฟังคำแนะนำของผู้ร่วมงาน เพื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการแสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานเมื่อได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสร้างบรรยากาศการทำงานได้อย่างอบอุ่นในองค์กร เป็นผู้มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ มีการกระตุ้นแรงจูงใจด้วยการประเมินผลการทำงาน เพื่อความก้าวหน้า มีกฎระเบียบในการให้รางวัลในการทำงาน และมีการจัดกิจกรรมสนทนากัน สำหรับผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง

ด้านภาวะผู้นำการสื่อสาร ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า มีความอดทน และคิดหนทางแก้ไขต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการจัดการ ควบคุม สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้ตรงความหมายอย่างชัดเจน กล่าวที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของความเหมาะสม

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นว่า มีการใช้องค์ความรู้ พร้อมทั้งความสามารถของตนในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการ

บริหารงานสถานศึกษาให้พัฒนาดีพร้อมทั้งสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหาร และพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น มีเป้าหมายเพื่อศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ยอมรับ และเปลี่ยนแปลงการบริหารเพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารมีการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และพัฒนาให้ทันต่อปัจจุบัน โดยร่วมมือกับผู้นำชุมชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารมีการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ร่วมองค์กรให้มีความตั้งใจในการทำงานดียิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเห็นว่าด้านที่ควรพัฒนาสำหรับภาวะผู้นำมากที่สุด ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ และด้านการสื่อสาร และหลักธรรมในการบูรณาการกับภาวะผู้นำ และการบริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าหลักธรรมในด้านหลักสัปปุริสธรรม ๗ และหลักปัญญาเป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญ รองลงมาได้แก่ หลักกัลยาณมิตร, หลักโยนิโสมนสิการ, หลักพรหมวิหาร ๔, หลักสังคหวัตถุ ๔, หลักสังฆโศภนสูตร, หลักอธิปไตย ๓, ตามลำดับ

๕.๑.๒ ผลการศึกษา ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยหลักการบริหารกลยุทธ์ในด้านต่างๆ พร้อมกับอาศัยหลักธรรมเพื่อช่วยในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ดังนี้

๑. ด้านการตัดสินใจ แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการตัดสินใจประกอบด้วย ๑) หลักการแยกแยะตัวปัญหา (problem identification) ๒) การหาข่าวสารที่เกี่ยวกับตัวปัญหานั้น (information search) ๓) การประเมินค่าข่าวสาร (evaluation of information) ๔) การกำหนดทางเลือก (listing alternative) ๕) การเลือกทางเลือก (selection of alternative) และ ๖) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement of decision) โดยอาศัยหลักธรรม ๑) กัลยาณมิตร ๒) หลักโยนิโสมนสิการ ๓) หลักอธิปไตย ๔) จากแนวคิดทางทฤษฎีประกอบกับแนวคิดทางพุทธธรรมแล้วจึงนำกลยุทธ์ไปสู่การพัฒนาซึ่งประกอบด้วย ๑) มีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์การอย่างชัดเจน ๒) มีความประพฤติดุสนทธานุภาพทำให้เกิดความรู้สึกรอบอุ้มใจ ๓) เสริมสร้างตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตามหลักศีลธรรม จริยธรรม และมีคุณธรรมในการบริหาร ๔) ส่งเสริมอบรมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ๕) ตัดสินใจภายใต้หลักความคิดที่เป็นประโยชน์ และสร้างคามยุติธรรมในการบริหาร และ ๖) สร้างความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

๒. ด้านการสร้างแรงจูงใจ แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย ๑) ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ๒) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity) ๓) สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ๔) ค่าจ้างหรือรายได้ (Wages) ๕) ลักษณะของงานทำ (Intrinsic Aspects of the job) ๖) การควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชา (supervision) ๗) ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the job) ๘) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ๙) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ๑๐) ผลประโยชน์ตอบแทน (Benefits) โดยอาศัยหลักธรรมการสร้างแรงจูงใจ ๑) หลักกัลยาณมิตร ๒) หลักปัญญา ๓) สังคหวัตถุ ๔) จากแนวคิดทางทฤษฎีประกอบกับแนวคิดทางพุทธธรรมแล้วจึงนำกลยุทธ์ไปสู่การพัฒนาซึ่งประกอบด้วย ๑) พัฒนาระบบการสร้างขวัญ และกำลังใจ มีการยกย่อง

เชิดชูบุคลากรให้เจริญก้าวหน้า ๒) กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ๓) สนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหารสู่ความชำนาญในแต่ละสาขา ๔) จัดอบรมศึกษาดูงานทั้งใน และนอกองค์กรเพิ่มพูนความรู้ และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ๕) การสร้างความสนทนสนม เป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ การมีภูมิปัญญา มีความฉลาดการตัดสินใจ รับฟังข้อคิดจากผู้อื่น ตั้งตนอยู่บนความยุติธรรม

๓. ด้านการสื่อสาร แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการสื่อสารประกอบด้วย ๑) ทฤษฎีการสื่อสารแนวปฏิบัติที่พัฒนามาจากทฤษฎีเพื่อการสื่อสาร ๒) ทฤษฎีการสื่อสารแนวปรัชญาวิทยาศาสตร์ที่พัฒนามาจากทฤษฎีของการสื่อสาร ๓) ทฤษฎีการสื่อสารแนววิพากษ์ ที่พัฒนามาจากทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร ๔) ทฤษฎี S M C R โดยอาศัยหลักธรรมชาติของการสื่อสาร ๑) หลักกลายณมิติ ๒) หลักปัญญา ๓) หลักโยนิโสมนสิการ ๔) สังคหวัตถุ ๔ จากแนวคิดทางทฤษฎีประกอบกับแนวคิดทางพุทธธรรมแล้วจึงนำกลยุทธ์ไปสู่การพัฒนาซึ่งประกอบด้วย ๑) วางแผนพัฒนาผู้บริหาร และบุคลากรตามความสามารถเฉพาะ และเพิ่มทักษะในด้านการสื่อสาร ๒) พัฒนาความรู้ ผูกพันปรับปรุงผู้บริหาร และบุคลากร รู้จักการใช้วาจาในการสื่อสารที่ถูกต้องเข้าใจง่าย ๓) กำหนดขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่วกวน มีเหตุ และผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อข้อมูลที่ชัดเจน สามารถส่งการระหว่างหน่วยงานได้ถูกต้องรวดเร็ว

๔. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ๑) ผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกัน และกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ๒) ผู้นำตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ให้ได้รับการตอบสนองสูง เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้น และยกย่องซึ่งกัน และกัน จนสามารถเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ ๓) ผู้นำจริยธรรม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ๔) การมีบารมีหรือมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ ๕) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ๖) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยอาศัยหลักธรรมชาติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๑) หลักกลายณมิติ ๒) หลักปัญญา ๓) หลักโยนิโสมนสิการ ๔) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ๕) เป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญในงาน ๖) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จากแนวคิดทางทฤษฎีประกอบกับแนวคิดทางพุทธธรรมแล้วจึงนำกลยุทธ์ไปสู่การพัฒนาซึ่งประกอบด้วย ๑) จัดให้มีระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาผู้บริหาร และบุคลากรจากสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก เพื่อให้ทันต่อการพัฒนาสังคม ๒) การเข้าถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเอง พร้อมทั้งการรับฟังคำปรึกษาของผู้อื่น และยังสามารถอธิบายความได้ชัดเจน และไม่ตั้งตนอยู่บนความประมาท สามารถบริหารปกครองงานได้ ๓) จัดฝึกอบรมนวัตกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่

๕.๑.๓ การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง พบว่า

กลยุทธ์ที่หนึ่ง ด้านการตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติได้แก่ บริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบโดยกำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเอง และของผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาครูผู้สอน และผู้ปฏิบัติงาน โดย

จัดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งมอบหมายงานโดยมุ่งส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงาน เพื่อสนองวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ตัดสินใจด้วยเหตุ และผลพร้อมกับประยุกต์หลักการบริหารเชิง พุทธมาใช้ในการบริหารจัดการ ประยุกต์หลักธรรมเป็นแนวทางด้วยหลักของรู้เหตุ รู้ผล รู้เป้าประสงค์ รู้ตนเอง รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน ฯลฯ หลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จมาใช้ในการทำงาน ผู้บริหารต้อง มีความรัก และพึงพอใจในงานของตน ต้องมีความขยันหมั่นเพียรไม่ทอดทิ้งงาน ต้องเอาใจใส่ ตั้งใจ ทำงาน ไม่ปล่อยปละละเลย และผู้บริหารไตร่ตรองหาเหตุผล พินิจพิเคราะห์ เข้าใจในการตัดสินใจ และ งานที่ทำ ด้วยปัญญา การใช้หลักโยนิโสมนสิการในการบริหารจัดการ คือตรวจสอบให้ถึงความจริงในทุก ส่วน มีวิธีคิดอย่างบูรณาการทั้งส่วนย่อย และภาพรวม เข้าใจงานที่รับผิดชอบ เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร ส่งเสริม และพัฒนากิจกรรมให้ครูผู้ปฏิบัติงาน และนักเรียน ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ และเฝ้าหาความรู้ด้านธรรมะจากการศึกษาเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อพัฒนา สติปัญญา และบูรณาการมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการตัดสินใจด้วยความสุขุม รอบคอบ มีเหตุผล ยุติธรรม มีความรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ มีความกล้าทางจริยธรรมหากได้รับแรงกดดันที่จะทำลาย มาตรฐานทางจริยธรรม โดยสามารถต่อต้านหรือปฏิเสธการตัดสินใจหากไม่ถูกต้องทางจริยธรรม

กลยุทธ์ที่สอง ด้านการสร้างแรงจูงใจ แนวทางปฏิบัติ พัฒนาระบบการสร้างขวัญ และกำลังใจ ให้ครู และบุคลากรโดยยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้ความก้าวหน้าในอาชีพ มีการกระตุ้น และ ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และให้โอกาสการพัฒนาของแต่ละ บุคคล จัดให้มีการอบรมศึกษาดูงานทั้งใน และนอกองค์กรเพิ่มพูนความรู้ และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริหารของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านคุณธรรมจริยธรรม สร้างความเป็น กันเอง มีภูมิปัญญา มีความฉลาดการตัดสินใจ รับฟังข้อคิดจากผู้อื่น ตั้งตนอยู่บนความยุติธรรม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคล อื่น โดยใช้หลักทางพุทธบริหาร ผู้บริหารต้องมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องผูกใจผู้ร่วมงานด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ผู้บริหารต้องทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น ผู้บริหารต้องวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง รับผิดชอบในการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา

กลยุทธ์ที่สาม ด้านการสื่อสาร แนวทางปฏิบัติ พัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดความใส่ใจต่อ ระบบภายใน เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด ทั้งนี้เพราะสิ่งสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในกระบวนการสื่อสารคือ การวางแผนพัฒนาผู้บริหารตาม ความสามารถเฉพาะ และเพิ่มทักษะการคิดสร้างสรรค์ พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีระบบ วิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาความรู้ ฝึกฝน ปรับปรุงผู้บริหาร และบุคลากร ให้ รู้จักการใช้วาจาในการสื่อสารที่ถูกต้องเข้าใจง่าย จัดกิจกรรมการจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เพื่อ ลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ กำหนดขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่วกวน มีเหตุ และผล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อข้อมูลที่ชัดเจน สามารถสั่งการระหว่างหน่วยงานได้ถูกต้องรวดเร็ว เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการสื่อสาร ส่งเสริมให้ใช้หลักพุทธบริหารในการ สื่อสาร เช่น กัลยาณมิตรธรรม น่ารัก ในฐานะเป็นที่สบายใจ และสนิทสนม น่าเคารพ ในฐานะประพฤติ สมควรแก่ฐานะ ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจเป็นที่พึ่งใจ และปลอดภัย น่าเจริญใจ หรือน่ายกย่อง ในฐานะทรง คุณคือความรู้ และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรม และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จัก ชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี อดทน

ต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม คำเสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์ อุดหนุน ฟังได้ไม่เบื่อ ไม่ฉุนเฉียว แกล้งเรื่องล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป ไม่ชักนำในอูฐาน คือ ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย

กลยุทธ์ที่สี่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวทางปฏิบัติ การปรับกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันที่ต้องปรับทิศทางองค์การให้พร้อมต่อกระแสโลกาภิวัตน์ และการแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกัน และกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน โดยการพัฒนา วิธีการ การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน การให้โอกาส และความท้าทายให้แก่ครู และบุคลากรในการพิสูจน์ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน ปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะทางวัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ มีการพัฒนาคุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ/คุณธรรม/จริยธรรม สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นบรรยากาศแห่งการมีจริยธรรมอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักของส่วนรวม และมีความปรองดอง พัฒนาดตนเองให้ทันต่อภาวะปัจจุบันทางด้านวิชาการ และวิชาชีพ ที่สำคัญจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ทางสังคม ทางโลก จัดฝึกอบรมนวัตกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ โดยบูรณาการกับหลักกัลยาณมิตรธรรม น่ารัก ในฐานะเป็นที่สบายใจ และสนิทสนม น่าเคารพ ในฐานะประพฤติสมควรแก่ฐานะ ให้เกิดความรู้สึกรอบบอุ่นใจเป็นที่พึงใจ และปลอดภัย น่าเจริญใจ หรือน่ายกย่อง ในฐานะทรงคุณคือความรู้ และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรม และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้วยหลักของรู้เหตุ รู้ผล รู้เป้าประสงค์ รู้ตนเอง รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี อุดหนุนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม คำเสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์ อุดหนุน ฟังได้ไม่เบื่อ ไม่ฉุนเฉียว แกล้งเรื่องล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป ไม่ชักนำในอูฐาน คือ ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสียเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดี เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๒.๑ สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

ด้านการสื่อสาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นด้านที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำที่ดี ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบัน กระบวนการศึกษาธิการได้มีแนวทางการปฏิรูปการศึกษา โดยเน้นภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับในยุคของดิจิทัล และไทยแลนด์ ๔.๐ ซึ่งสอดคล้องกับที่ วิเชียร วิทยาอุดม ได้กล่าวว่า เป็นการใช้อิทธิพล และการใช้อำนาจหน้าที่หรืออาจเป็นผู้มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ได้ ซึ่งเรามักจะรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการเสมอ สืบเนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะโดดเด่นอาจเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม จนทำให้สมาชิกได้แสดงพฤติกรรมที่เป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารกันเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำต้องเป็นผู้ที่มี

ความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ^๑ และยังสอดคล้องกับ ศักดิ์ไทย สุรกิจวร ที่กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobilizer) ผู้ตลบันดาล (Inspire) ผู้สร้างพลังร่วม (Synergize) ผู้สร้างแรงจูงใจ (Energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ^๒

การสร้างภาวะผู้นำในแต่ละด้านพบว่า ด้านการตัดสินใจ ผู้นำควรตัดสินใจบนพื้นฐานความจริง และมีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กรพร้อมกับใช้มติในที่ประชุมประกอบการตัดสินใจ และการตัดสินใจปัญหาอย่างยุติธรรม มีเหตุ และผล สอดคล้องกับ ทวี ทิมชา ที่ว่า ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอัน เป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของกลุ่ม และสามารถใช้ความรู้นั้นช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ผู้ที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้มีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้ การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น^๓ และยังสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และเป็นผู้นำทิศทางขององค์กรประสานความร่วมมือกันของบุคคลในองค์กรเพื่อให้องค์กร ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่วางไว้^๔ และยังสอดคล้องกับ พรชัย เจดามาน, รศ. (พิเศษ) ดร. ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำในยุค ๔.๐ ทักษะการตัดสินใจ ความสามารถในการสืบสวน การแก้ปัญหา ผู้นำ ควรจะมีความสามารถตัดสินใจจากพื้นฐานของการวิเคราะห์ การตีความ และการเข้าใจในข้อมูล และข่าวสาร ที่เกี่ยวข้อง คิดอย่างสร้างสรรค์ และอย่างมีมโนภาพในการคาดการณ์ล่วงหน้า การแก้ปัญหา และการกำหนด โอกาสของการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้มีวิจรรย์ญาณที่ดี ทักษะในการสื่อสารคือ ความสามารถในการ อธิบายความคิดได้อย่างชัดเจน และสามารถเข้าใจในทัศนะของบุคคลอื่นซึ่งจะสามารถทำได้ เช่น สื่อสารอย่าง มีประสิทธิภาพทั้งทางวาจา และเป็นลายลักษณ์อักษรแก่ผู้รับข่าวสารที่หลากหลาย เปรียบตรง และดำเนินการ บริหารหรืออย่างมีประสิทธิภาพ บริหารระบบการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประธานในการประชุมอย่างมี ประสิทธิภาพ พัฒนา รักษา และใช้เครือข่ายที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ^๕

การสร้างภาวะผู้นำใน ด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่า ผู้นำควรจะมีความยุติธรรมในการให้ รางวัล และลงโทษ ทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร มีการกระตุ้นแรงจูงใจด้วยการประเมินผลการทำงาน เพื่อ ความก้าวหน้า มีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีการแสดงความ ยินดีกับผู้ร่วมงานเมื่อได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูสุตวุฒิจิณ ที่ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร การมีมนุษยสัมพันธ์ ยก

^๑วีเชียร วิทยาอุดม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: อีระฟิล์ม และโซเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

^๒ศักดิ์ไทย สุรกิจวร, การแสวงหา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ: กรณี ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาสน์, ๒๕๕๒), หน้า ๕๖.

^๓ทวี ทิมชา, การพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๗๑.

^๔นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, หน้า ๙๕.

^๕พรชัย เจดามาน, รศ.(พิเศษ) ดร., ภาวะผู้นำในยุค ๔.๐ ในศตวรรษที่ ๒๑, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://personnelobec.go.th/hris-th/ภาวะผู้นำในยุค ๔.๐ ในศตวรรษที่ ๒๑/> [๒๐ มีนาคม ๒๕๖๐].

ย่องให้เกียรติเพื่อนร่วมงานเป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กรด้วยการยึดหลักพรหมวิหาร ๔^๖ สอดคล้องกับ ยงยุทธ เกษสาคร ที่กล่าวว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำส่งผลไปถึงผลผลิตขององค์การความพึงพอใจขวัญ และกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงานความกระตือรือร้น การบูรณาการของผู้ร่วมงานด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ซึ่งความเป็นผู้นำจะมีลักษณะสำคัญ คือ^๗ ๑) ด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ๒) ความสามารถในการตัดสินใจ กล่าวคือ ถ้าหาก มีความรับผิดชอบ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ๓) ความมีอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลอื่นได้ ในทุกสถานการณ์ ๔) ความเป็นผู้นำที่พัฒนาจากประสบการณ์การเรียนรู้ ๕) สร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานได้จนสามารถสร้างทีมงานได้อย่างมั่นคง และยังสอดคล้องกับที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ยังได้กล่าวถึง ความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานไว้ว่า ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่างแต่องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งคือผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน และชี้แนวทางเพื่อความสำเร็จของงานผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานหลายประการ เช่น^๘ ๑) การยอมรับ (Acceptance) ๒) ความพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ๓) ขวัญ (Morale) ๔) แรงจูงใจ (Motivation) ๕) การเป็นแหล่งวิทยาการ (Resource person)

การสร้างภาวะผู้นำใน ด้านการสื่อสาร พบว่า^๙ ผู้นำต้องมีปียาจาในการสื่อสารกับบุคลากรอย่างมีกัลยาณมิตร สามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศได้ ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้อย่างเข้าใจ และเป็นที่ยอมรับ มีการปรับปรุงพัฒนาตนเอง และระบบการสื่อสารที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถเข้าถึงระบบการสื่อสารในยุคใหม่ในการบริหาร การศึกษาในอนาคต สามารถสื่อสารสั่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสาร สอดคล้องกับ เดวิด เค. เบอร์โล (David K. Berlo) กล่าวว่า การสื่อสารที่ดีต้องประกอบด้วย ๑) ผู้ส่ง (Source) ๒) ข้อมูลข่าวสาร (Message) ๓) ช่องทางในการส่ง (Channel) ๔) ผู้รับ (Receiver) ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถของผู้ส่ง และผู้รับที่จะทำการสื่อสารความหมายนั้นๆ ได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับ ๑) ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) ๒) ระดับความรู้ (Knowledge Levels) ๓) ระบบสังคม และวัฒนธรรม (Socio – Culture Systems)^{๑๐} และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูปลัดบุญยัง ทูลโล ที่ว่า ภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารมีระบบการสื่อสารได้หลากหลายวิธี เช่น

^๖ พระครูสุตวุฒิคุณ (ปรีชา ญาณวทณโน), “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

^๗ ยงยุทธ เกษสาคร, **ภาวะผู้นำ และการจูงใจ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: Sk BOOKET, ๒๕๕๔), หน้า ๖๘-๖๙.

^๘ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ภาวะผู้นำ, ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๑-๕**, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔), หน้า ๗๙-๘๐.

^๙ พระครูปลัดบุญยัง ทูลโล (สุนทรวิภาต), “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี”, **ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

^{๑๐} David K. Berlo, อ้างใน การดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารทางการศึกษา**, หน้า ๑๕๓- ๑๕๔.

เทคโนโลยี ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อติดต่อสื่อสารให้เข้าถึงบุคคล ผู้บริหารสามารถสื่อสารสั่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างภาวะผู้นำใน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนมากผู้บริหารสถานศึกษามีแนวคิดทฤษฎีใหม่ๆ เพื่อคัดกรองนักเรียนที่จะเข้ามาสู่สถานศึกษา มีการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และพัฒนาให้ทันต่อปัจจุบัน มีการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ร่วมองค์กรให้มีกำลังในการทำงานดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจตนเอง ซึ่งนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม^{๑๑} ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหาร และพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารมีการยอมรับ และเปลี่ยนแปลงการบริหารเพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อบริหารงานให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารมีเป้าหมายเพื่อศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำชุมชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารใช้องค์ความรู้ พร้อมทั้งความสามารถของตนในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการบริหารงานสถานศึกษาให้พัฒนายิ่งขึ้น สอดคล้องกับที่ Glickman, Carl D ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องมุ่งมั่นในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลอดจนความเชื่อ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงได้นั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย^{๑๒} ๑) ขั้นตอน คือ ความพอใจ ความยุ่งเหยิง ๒) ความรู้สึกจะมีการเปลี่ยนแปลง ๓) ความยุ่งเหยิง (Confusion) ๔) ความสับสน (Chaos) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญ รัตนอนันต์ ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒” ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านความมุ่งมั่นความสัมพันธเป็นรายบุคคล ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างบารมี ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำฯ จำแนกตามประเภทของโรงเรียนโดยรวม และด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร^{๑๓}

^{๑๑} รัตติกรณ์ จงวิศาล, “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๓), หน้า ๕-๖.

^{๑๒} Glickman, Carl D., *Super Vision and instructional leadership: A developmental approach*, 7th ed, (Boston: Pearson, 2007), p. 47.

^{๑๓} วันเพ็ญ รัตนอนันต์, “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒”, *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕).

๕.๒.๒ การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี พร้อมทั้งการบูรณาการกับหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิด และพร้อมกันนั้นได้นำมาเป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธิ์เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยใน ด้านการตัดสินใจ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ๑) การแยกแยะตัวปัญหา (problem identification) ๒) การหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น (information search) ๓) การประเมินค่าข่าวสาร (evaluation of information) ๔) การกำหนดทางเลือก (listing alternative) ๕) การเลือกทางเลือก (selection of alternative) ๖) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement of decision) หลักธรรมในด้านการตัดสินใจ ๑) หลักกัลยาณมิตร การเข้าถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเอง มีความประพฤติที่สมควรแก่ตน เป็นผู้มีความรู้จริงมีการฝึกฝนปรับปรุงเป็นที่น่ายกย่อง รู้จักการใช้วาจาที่สมควรแต่การบริหารคน พร้อมทั้งการรับฟังคำปรึกษาของผู้อื่นพร้อมทั้งยังสามารถอธิบายความได้ชัดเจน สอดคล้องกับที่ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), กล่าวว่า ความมีกัลยาณมิตร คือ มีผู้แนะนำสั่งสอน ที่ปรึกษาเพื่อนที่คบหา และบุคคลผู้แวดล้อมที่ดี ความรู้จักเลือกเสวนาบุคคล หรือเข้าร่วมหมูกับท่านผู้ทรงคุณทรงปัญญามีความสามารถ ซึ่งจะช่วยเหลือ สนับสนุนชักจูง ชี้ช่องทาง เป็นแบบอย่าง ตลอดจนเป็นเครื่องอุดหนุนเกื้อกูลแก่กัน ให้ดำเนินก้าวหน้าไปด้วยดี ในการศึกษาอบรม การครองชีวิต การประกอบกิจการ และธรรมปฏิบัติสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ดี ข้อนี้เป็นองค์ประกอบภายนอก^{๑๔} ๒) หลักโยนิโสมนสิการ ในการคิดตัดสินใจอย่างถูกวิธี บนพื้นฐานของความเป็นจริง และสภาวะในสังคมยุคปัจจุบัน มีความฉลาดทางความคิด มีการวางแผนแนวทางการบริหารเป็นลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน และตัดสินใจภายในกรอบแนวทางที่วางไว้ภายใต้หลักความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างความยุติธรรมในการบริหาร และตัดสินใจ ๓) หลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จมาใช้ในการทำงานซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ ผู้บริหารมีความรัก และพึงพอใจในงานของตน วิริยะ ผู้บริหารมีความขยันหมั่นเพียร ไม่ทอดถอนใจงาน จิตตะ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ ตั้งใจทำงาน ไม่ปล่อยปละละเลย วิมังสา ผู้บริหารไตร่ตรองหาเหตุผล พินิจพิเคราะห์ เข้าใจในการตัดสินใจ และงานที่ทำด้วยปัญญา

ด้านการสร้างแรงจูงใจ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ ๑) ความมั่นคงปลอดภัย (Security) เป็นความมั่นคงที่เกิดจากการทำงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับแรกที่จะทำให้คนรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ๒) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity) ได้แก่การมีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการงานสูงขึ้น ๓) สถานที่ทำงาน และการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ขนาดขององค์กร, ชื่อเสียง, เงินรายได้ และการจัดการประชาสัมพันธ์ ๔) ค่าจ้างหรือรายได้ (Wages) ผู้ปฏิบัติงานจัดอันดับค่าจ้างไว้อันดับเกือบสูงสุด ๕) ลักษณะของงานทำ (Intrinsic Aspects of the job) องค์ประกอบนี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ๖) การควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชา (supervision) ถือว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ๗) ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the job) เป็นลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือความต้องการให้สังคมยอมรับตนเอง ๘) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นการรับหรือส่งข้อมูลต่างๆ คำสั่ง, การทำรายงาน, การติดต่อทั้ง

^{๑๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๖๕.

ภายใน และภายนอกหน่วยงาน ๙) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ อุดมภูมิ, แสงสว่าง, เสียง, ห้องทำงาน, ห้องอาหาร ๑๐) ผลประโยชน์ตอบแทน (Benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ, เงินค่ารักษาพยาบาล, เงินสวัสดิการ, วันหยุดวันพักผ่อนต่างๆ หลักธรรมที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ๑) หลักกัลยาณมิตร การสร้างความสนิทสนม เป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ การมีภูมิปัญญา มีความฉลาดการตัดสินใจ รับฟังข้อคิดจากผู้อื่น ตั้งตนอยู่บนความยุติธรรม ๒) หลักปัญญาเป็นแนวทางตามความเป็นจริง รู้ความสัมพันธ์ รู้พิจารณา รู้วินิจฉัย การไม่ประกอบด้วยตัณหา และอคติ ๓) สังคหวัตถุ ๔ คือ ๑ ทาน การให้ ๒ ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดต็มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ ๓ อตถจริยา การประพฤติประโยชน์ ๔ สมานัตตตา ความมีตนเสมอ

ด้านการสื่อสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสื่อสาร ๑) ทฤษฎีการสื่อสารแนวปฏิบัติที่พัฒนามาจากทฤษฎีเพื่อการสื่อสาร ๒) ทฤษฎีการสื่อสารแนวปรัชญาวิทยาศาสตร์ ที่พัฒนามาจากทฤษฎีของการสื่อสาร ๓) ทฤษฎีการสื่อสารแนววิพากษ์ ที่พัฒนามาจากทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร ๔) ทฤษฎี S M C R ได้แก่ ๑ ผู้ส่ง (Source) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการ “การเข้ารหัส (Encode)” ๒ ข้อมูลข่าวสาร (Message) เกี่ยวข้องด้านเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่งข่าวสาร ๓ ช่องทางในการส่ง (Channel) หมายถึงการที่จะส่งข่าวสารโดยการให้ผู้รับได้รับข่าวสาร ข้อมูล ๔ ผู้รับ (Receiver) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการ “การถอดรหัส (Decode)” ผู้รับสารเป็นผู้ที่มีทัศนคติระดับ และพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรม เช่นเดียวหรือคล้ายคลึงกันกับผู้ส่ง จึงจะทำให้การสื่อสาร ความหมายหรือการสื่อสารนั้นได้ผล หลักธรรมด้านการสื่อสาร ๑) หลักกัลยาณมิตร เป็นผู้มีความรู้จริงมีการฝึกฝนปรับปรุงเป็นที่น่ายกย่อง รู้จักการใช้วาจาที่ไพเราะ อ่อนหวานเข้าใจง่าย สมควรแต่การบริหารคน พร้อมทั้งการรับฟังคำปรึกษาของผู้อื่นพร้อมทั้งยังสามารถอธิบายความได้ชัดเจน และไม่ตั้งตนอยู่บนความประมาท สามารถบริหารปกครองงานได้ ๒) หลักปัญญา รู้ความสัมพันธ์ รู้พิจารณา รู้วินิจฉัย การไม่ประกอบด้วยตัณหา และอคติ ๓) หลักโยนิโสมนสิการ ใช้ความคิดอย่างถูกวิธีมีความฉลาดในความคิด มีระเบียบมีขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่วกวน มีเหตุ และผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อข้อมูลที่ชัดเจน สามารถสั่งการระหว่างหน่วยงานได้ถูกต้องรวดเร็ว ๔) สังคหวัตถุ ๔ คือ ๑ ทาน การให้ ๒ ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดต็มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ ๓ อตถจริยา การประพฤติประโยชน์ ๔ สมานัตตตา ความมีตนเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับที่พุทธองค์ทรงกล่าวไว้ในพระไตรปิฎกว่า “ภิกษุทั้งหลาย วาจาประกอบด้วยองค์ ๕ ประการเป็นวาจาสุภาสิต ไม่เป็นพหุภาสิต เป็นวาจาไม่มีโทษ และท่านผู้รู้ไม่ติเตียน” วาจาประกอบด้วยองค์ ๕ ประการอะไรบ้าง คือ ๑) พุดถูกกาล ๒) พุดคำจริง ๓) พุดคำอ่อนหวาน ๔) พุดคำประกอบด้วยประโยชน์ ๕) พุดด้วยเมตตาจิต

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๑ ผู้นำการแลกเปลี่ยน ที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกัน และกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ๒ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ให้ได้รับการตอบสนองสูง เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้น และยกย่องซึ่งกัน และกัน จนสามารถเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อไป เรียกว่า Domino effect โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะพัฒนาเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม ๓ ผู้นำจริยธรรม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม หลักธรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๑) หลักกัลยาณมิตร การเข้าถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเอง มีความประพฤติที่สมควรแก่ตน เป็นผู้มีความรู้จริงมีการฝึกฝนปรับปรุงเป็นที่น่ายกย่อง รู้จักการใช้วาจาที่ไพเราะ อ่อนหวาน

เข้าใจง่าย สมควรแต่การบริหารคน พร้อมทั้งการรับฟังคำปรึกษาของผู้อื่นพร้อมทั้งยังสามารถอธิบายความได้ชัดเจน และไม่ตั้งตนอยู่บนความประมาท สามารถบริหารปกครองงานได้ ๒) หลักปัญญา เป็นแนวทางตามความเป็นจริง รู้ความสัมพันธ์ รู้พิจารณา รู้วินิจฉัย การไม่ประกอบด้วยตัณหา และอคติ ๓) หลักโยนิโสมนสิการ ใช้ความคิดอย่างถูกวิธีมีความฉลาดในความคิด มีระเบียบมีขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่วกวน มีเหตุ และผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อข้อมูลที่ชัดเจน สามารถสั่งการระหว่างหน่วยงานได้ถูกต้องรวดเร็ว ๔) จักขุมา คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ๕) วิรุโธ คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญในงาน รู้จักหลักการ และวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ ๖) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูปริยัติกิจจาภิวัฒน์ (แก้วจินดา) ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา” ที่ว่า นักบริหารตามหลักพุทธธรรมคือ ๑) จักขุมา หมายถึงมองการณ์ไกล เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ รู้ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และวางแผนงานเตรียมการล่วงหน้า ทั้งการกำหนดเป้าหมาย สร้างทีมงาน สร้างมาตรฐานในการทำงาน เป็นลักษณะของผู้นำที่ดี ๒) วิรุโธ หมายถึงการจัดการธุระได้อย่างมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญ รู้จัดวางคนให้ถูกกับงาน รู้จักใช้อิทธิพลในการทำงาน สร้างการยอมรับ ทำตนให้เป็นตัวอย่าง ทำงานเป็นทีม สร้างขวัญกำลังใจ มีกตिका และมีมาตรฐานเดียวกัน เป็นต้น ๓) นิสสยสัมปันโน สามารถเป็นพึ่งพาอาศัยของผู้อื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความซื่อตรง สามารถทำให้ทุกคนรักองค์กร สนุกกับการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสาร และประสานงานให้ทุกฝ่ายทำงานในแนวที่องค์กรต้องการ และทำด้วยความเต็มใจ ภูมิใจ ลักษณะที่สำคัญของผู้นำนั้นจะต้องสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้ กล่าวคือ หลักการครองตน ได้แก่ พึ่งพาตนเอง ขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ^{๑๕} และยังสอดคล้องกับที่ ทวี ทิมขำ กล่าวว่า ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของกลุ่ม และสามารถใช้ความรู้นั้นช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ผู้ที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองสามารถช่วยเหลือคลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ มีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น^{๑๖}

๕.๒.๓ จากทฤษฎี และหลักธรรมจึงนำไปสู่กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา

ผู้วิจัย จึงนำเสนอเป็นแผนกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) แนวทางปฏิบัติ (Resolution) ดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

๑) จริ่งใจ ร่วมใจ ใส่ใจ พัฒนาสถานศึกษาคุณธรรม

^{๑๕} พระครูปริยัติกิจจาภิวัฒน์ (แก้วจินดา), “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ในภาคเหนือ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

^{๑๖} ทวี ทิมขำ, *การพัฒนาชุมชน*, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๗๑.

๒. พันธกิจ (Mission)

- ๑) เสริมสร้างแนวทางการปฏิบัติตนในทางสุจริตธรรม
- ๒) ส่งเสริมการฝึกอบรมพัฒนาคุณธรรม - จริยธรรม
- ๓) เสริมสร้างแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ และพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- ๔) จัดฝึกอบรมนวัตกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่
- ๕) พัฒนาค่านิยม และนวัตกรรมใหม่ๆ ภายในสถานศึกษา

๓. วัตถุประสงค์ (Objective)

- เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมไทย มีทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยบูรณาการกับหลักพุทธบริหาร

- เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์
- เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายตามความเป็นจริง
- เพื่อสร้างกัลยาณมิตร
- เพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

๔. แนวทางปฏิบัติ (Resolution)

๑) แนวทางปฏิบัติ ด้านการตัดสินใจ

ต้องมีความจริงใจ เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยในการพิจารณาอย่างมีเหตุผล ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดเป้าหมาย และแผนงานการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์กรอย่างชัดเจน ตัดสินใจภายใต้หลักความคิดที่เป็นประโยชน์ และสร้างคุณธรรมในการบริหารด้วยอาศัยยุทธวิธี ดังนี้

- บริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ
- กำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเอง และของผู้อื่นได้อย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพ และจัดให้มีระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาครูผู้สอน และผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งจัดการกิจกรรมมอบหมายงานโดยมุ่งส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อสนองวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- ตัดสินใจด้วยเหตุ และผล และประยุกต์หลักการบริหารเชิงพุทธมาใช้ในการบริหารจัดการ

- บริหารการตัดสินใจโดยอาศัยแนวคิดทางธรรม เป็นแนวทางด้วยหลักของรู้เหตุ รู้ผล รู้เป้าประสงค์ รู้ตนเอง รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน ฯลฯ

- ประยุกต์แนวคิดแห่งหลักกัลยาณมิตร และหลักโยนิโสมนสิการมาใช้ในการบริหารจัดการ คือตรวจสอบให้ถึงความจริงในทุกส่วน มีวิธีคิดอย่างบูรณาการทั้งส่วนย่อย และภาพรวม เข้าใจงานที่รับผิดชอบ เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร ส่งเสริม และพัฒนากิจกรรมให้ครูผู้ปฏิบัติงาน และนักเรียน ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ และเฝ้าหาความรู้ด้านธรรมะจากการศึกษาเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อพัฒนาสติปัญญา และบูรณาการมาประยุกต์ใช้ได้

- ตัดสินใจอย่างถูกต้องทันท่วงที มีเหตุผลข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจ
- ตัดสินใจภายใต้หลักความคิดที่เป็นประโยชน์ และสร้างคุณธรรมในการบริหาร หมั่นฝึกกระบวนการตัดสินใจด้วยความสุขุม รอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักอยู่เสมอ กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสร้างบุคลิกภาพให้น่าเชื่อถือ ยุติธรรม

มีความรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ มีความกล้าทางจริยธรรมหากได้รับแรงกดดันที่จะทำลายมาตรฐานทางจริยธรรม โดยสามารถต่อต้านหรือปฏิเสธการตัดสินใจหากไม่ถูกต้องทางจริยธรรม

๒) แนวทางปฏิบัติ ที่ ๒ ด้านการสร้างแรงจูงใจ

ต้องพัฒนาให้เกิดความร่วมใจภายในองค์กร เพราะเป็นการกระตุ้นด้านพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ มีการพัฒนาระบบการสร้างขวัญ และกำลังใจ มีการย่องเชิดชูบุคลากรให้เจริญก้าวหน้า มีการจัดอบรมศึกษาดูงานทั้งใน และนอกองค์กรเพิ่มพูนความรู้ พร้อมกับสร้างความสนิhsันเป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันใจรับฟังข้อคิดจากผู้อื่น ตั้งตนอยู่บนความยุติธรรมต้องประกอบไปด้วยความเมตตาในการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน ด้วยอาศัยยุทธวิธี ดังนี้

- สร้างขวัญ และกำลังใจให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

- พัฒนาระบบการสร้างขวัญ และกำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้ครู และบุคลากร โดยยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้ความก้าวหน้าในอาชีพ มีการกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาควรสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

- ส่งเสริม สนับสนุนต่อการเติบโตในการทำงาน และให้โอกาสการพัฒนาแต่ละบุคคล

- สนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหารสู่ความชำนาญในแต่ละสาขา จัดให้มีการอบรมศึกษาดูงานทั้งใน และนอกองค์กรเพิ่มพูนความรู้ และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริหารของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านคุณธรรมจริยธรรม

- เสริมสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่างๆ และกลุ่มบุคคล

- การสร้างความเป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันใจ การมีภูมิปัญญา มีความฉลาดการตัดสินใจ รับฟังข้อคิดจากผู้อื่น ตั้งตนอยู่บนความยุติธรรม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริหารของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านคุณธรรมจริยธรรม ประสานงานแนวคิดเข้ากับหลักพุทธบริหาร โดยอาศัยหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการประสานงาน อันประกอบด้วย - ทาน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ - ปิยวาจา มีวาจาอ่อนหวาน - อัตถจริยา การทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น - สมานตตา การวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง รับผิดชอบในการกระทำ หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้เป็นใหญ่หรือผู้นำที่ดีควรจะต้องมี ๑) เมตตา ความรักใคร่ ๒) กรุณา ความคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ๓) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดี ๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง พร้อมกับด้านจักษุมา เป็นผู้มิวิสัยทัศน์ที่ดี ด้านวิรูโร เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดี ด้านนิสสยสัมปโน เป็นผู้มียุทธศาสตร์สัมพันธที่ดี

๓) แนวทางปฏิบัติ ที่ ๓ ด้านการสื่อสาร

การพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดความใส่ใจต่อระบบภายใน เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด นอกจากจะใช้เทคโนโลยีการศึกษาทั้งในเรื่องของกระบวนการ และทรัพยากรต่างๆ แล้ว จำเป็นต้นอาศัยทฤษฎีการสื่อสารในการนำเสนอเนื้อหาจากผู้ส่งไปยังผู้รับ สื่อหรือช่องทางในการถ่ายทอด และวิธีการในการติดต่อเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการจัดการเรียนการสอนอย่างได้ผลดีที่สุดด้วย ทั้งนี้เพราะสิ่งสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในกระบวนการสื่อสารคือ การที่จะสื่อความหมายอย่างไรเพื่อให้ผู้รับสารนั้นเข้าใจได้อย่างถูกต้องว่าผู้ส่งหมายความว่าอย่างไรในข่าวสารนั้นๆ รวมทั้งการเลือกใช้สื่อเพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการเรียนรู้ได้อย่างดี การสื่อสารความหมายนั้นๆ ได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับยุทธวิธี ดังนี้

- พัฒนาความสามารถ และสร้างทักษะสื่อสารเชิงสร้างสรรค์
- วางแผนพัฒนาผู้บริหารตามความสามารถเฉพาะ และเพิ่มทักษะการคิดสร้างสรรค์ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมงานสำนักงาน พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีระบบวิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ

- พัฒนาการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการสื่อสาร
- พัฒนาความรู้ ฝึกฝน ปรับปรุงผู้บริหาร และบุคลากร ให้รู้จักการใช้วาจาในการสื่อสารที่ถูกต้องเข้าใจง่าย จัดกิจกรรมการจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์

- การปรับปรุงพัฒนาตนเอง และระบบการสื่อสารที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- กำหนดขั้นตอนแบบแผนในการสื่อสารไม่ว่ากวน มีเหตุ และผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อข้อมูลที่ชัดเจน สามารถสั่งการระหว่างหน่วยงานได้ถูกต้องรวดเร็ว เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการสื่อสาร ส่งเสริมให้ใช้หลักพุทธบริหารในการสื่อสาร เช่น กัลยาณมิตรธรรม ๗ ประสานงานแนวคิดเข้ากับหลักพุทธบริหาร โดยอาศัยหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการประสานงาน อันประกอบด้วย - ทาน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ - ปิยวาจา มีวาจาอ่อนหวาน - อัตถจริยา การทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น - สมานัตตา การวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง รับผิดชอบในการกระทำ พร้อมด้วยหลักสื่อสารแบบ ๔ ส ๑. แจ่มแจ้ง ๒. จูงใจ ๓. แก่ลัวกล้า ๔. ร่าเริง ในการสื่อสาร

๔) แนวทางปฏิบัติ ที่ ๔ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การปรับกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันที่ต้องปรับทิศทางองค์การให้พร้อมต่อกระแสโลกาภิวัตน์ และการแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกัน และกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ประกอบด้วยยุทธวิธีคือ

- การเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และพัฒนาให้ทันต่อปัจจุบัน
- สร้างทีมงานพัฒนา วิธีการ การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน การให้โอกาส และความท้าทายให้แก่ครู และบุคลากรในการพิสูจน์ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน ปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะทางวัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่

- การเสริมสร้างความเป็นต้นแบบของผู้บริหารสถานศึกษา
- พัฒนาคูณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ/คุณธรรม/จริยธรรม โดยอาศัยแนวคิดจาก ๑) หลักกัลยาณมิตร ๒) หลักปัญญา ๓) หลักโยนิโสมนสิการ ๔) หลักสัปปุริสธรรม ๗ ๕) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ๖) เป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญในงาน ๗) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการมีจริยธรรมอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักของส่วนรวม และมีความปรองดอง พัฒนาตนเองให้ทันต่อภาวะปัจจุบันทางด้านวิชาการ และวิชาชีพ

- การส่งเสริมให้บุคลากรคิดหาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ

- การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ทางสังคม ทางโลก จัดฝึกอบรมนวัตกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัย เสนอข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ไปพัฒนาให้สามารถเกิดการปฏิบัติได้จริง

๒. ภาครัฐควรจัดให้มีระบบสนับสนุน กำกับดูแล และติดตามการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรม

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

๑. แนวทางกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง กำหนดแนวทางใหม่ๆ ยกระดับมาตรฐาน และป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้

๒. หลักการเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ๔ ประการ ได้แก่ ต้องฝึกฝนเป็นระยะเวลายาวนาน ต้องมีการฝึกปฏิบัติ ต้องมีองค์ความรู้วิชาชีพเข้ามาดูแล และต้องมีมาตรฐานของวิชาชีพ และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ

๓. สถานศึกษาควรมีกำหนดกฎระเบียบวิธีการให้คุณ และให้โทษกับบุคลากร และสร้างระบบการทำงานเป็นทีมเพื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน พร้อมทั้งการจัดสวัสดิการ และขวัญกำลังใจส่งเสริมบุคลากร

๔. การใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการสื่อสาร เพื่อสร้างความชัดเจนเข้าใจง่ายในการสื่อสาร สามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที

๕. การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถในการเชิงวิชาการ มีการวางแผนงานที่ดีสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะทางวัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ สร้างทีมงานพัฒนา วิธีการ การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจุบัน มีการกระจาย และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรได้มีการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๒. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และสมรรถนะเรื่องภาษา

๓. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสม คือการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ จึงควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพที่เกี่ยวกับการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
พระไตรปิฎก. ฉบับธรรมทาน. กรุงเทพมหานคร: บางกอกเวิลด์, ๒๕๔๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กระทรวงศึกษาธิการ.

แนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศุภสมาคมปริวรร, ๒๕๔๖.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๓.
กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ), ๒๕๔๖.

สรุปรายงานผลการดำเนินโครงการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (พ.ศ. ๒๕๓๗-๒๕๔๒).
กรุงเทพมหานคร: ร้อยสิบเอ็ดธุรกิจ, ๒๕๔๒.

เอกสารประกอบการศึกษด้วยตนเอง: หลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ แห่งประเทศไทย, ๒๕๕๐.

กิ่งพร ทองใบ. กลยุทธ์และนโยบายแรก. พิมพ์ครั้งที่ ๕. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
ม.ป.ป.

กิติ ตยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เปลวอักษร, ๒๕๕๓.

เกรียงไกร เศรษฐกุล. ปกป้องสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, ๒๕๔๕.

งามพิศ สัตย์สงวน. หลักมานุษยวิทยาวัฒนธรรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ม.ป.ป.

จิรัช (บรรพต) วีระสย. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์. วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ม.ป.ป.

จักร ดิงศัทธิย์. กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร: ธรรมมกลการ
พิมพ์, ๒๕๕๓.

จันทราณี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพ้อยท์,
๒๕๕๑.

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. เขตพื้นที่การศึกษา: สิ่งที่สังคมคาดหวังในหมายเหตุการศึกษาไทย: รวมข้อเขียน
ส.ป.ศ. และบทความคัดสรรว่าด้วยการปฏิรูปการศึกษา ๒๕๔๓-๒๕๔๖. เล่ม ๑ ข่าวสาร
และทัศนะของ ส.ป.ศ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, ๒๕๔๖.

- ชาญชัย อาจินสมาจาร. **สู่ทิศทางใหม่ของการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ก้าวใหม่, ม.ป.ป.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. **การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ**. กรุงเทพมหานคร: โครงการผลิตตำราและวิจัยทาง
รัฐศาสตร์คณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๗.
- ชัยยศ สันตวงษ์ และนิตยา เจียงประเสริฐ. **การบริหารระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ ๘.
กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่าง, ๒๕๕๖.
- ติน ปรัชญพฤทธิ์. **ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม**. เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ
หน่วยที่ ๑๑ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
๒๕๕๖.
- ถวิล มาตรเยี่ยม. **การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๘.
กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม, ๒๕๕๐.
- ทวี ทิมชา. **การพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๕๕.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ และวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. **การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ**.
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๕๓.
- ทองหล่อ วงษ์ธรรมมา. **ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสน์**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘.
- ธงชัย สันตวงษ์. **กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๓.
- ธงชัย สันตวงษ์ และชัยยศ สันตวงษ์. **พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร: โรง
พิมพ์เจริญพัฒน์, ๒๕๕๕.
- _____. **องค์การและการบริหารการศึกษาและจัดการแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนา
พานิช, ๒๕๓๙.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ**. กรุงเทพมหานคร: บิสนเนสอาร์แอนด์ดี,
๒๕๕๒.
- ธีระ รุญเจริญ และคณะ. **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: เอลโล่, ๒๕๕๒.
- _____. **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: แอล. ที.
เพรส., ๒๕๕๒.
- นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์. **ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- _____. **หลักการ และทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: เทียมฟ้า, ๒๕๕๑.
- _____. **หลักการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๕๑.
- นภดล เสงเจริญ. **เทคนิคการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ข้าราชการ, ๒๕๔๖.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์
เพลส, ๒๕๕๖.
- บุญมัน ธนาศุภวัฒน์. **จิตวิทยาองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ม.ป.ป.
- ปกรณ ปรียากร. **การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม,
๒๕๔๒.
- ป. หลงสมบุญ. พันตรี. **พจนานุกรม มคอ-ไทย**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสาร จำกัด, ม.ป.ป.
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ. **การพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษา**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๙.

- ประทีป สยามชัย. **เอกสารประกอบบรรยายวิชาทฤษฎีและหลักบริหารการศึกษา**. ภาควิชาการศึกษา: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ม.ป.ป.
- ประสิทธิ์ ทองอุ่น, และคณะ. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, กรุงเทพมหานคร: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๒.
- พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๕๒.
- พงศ์ หรดาล. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร: พรวนนก, ๒๕๕๓.
- พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, ม.ป.ป.
- พระคันธสาราภิวงศ์. **อภิธรรมมัตถสังคหะและปรมัตถทีปนี**. กรุงเทพมหานคร: ไทยรายวันกราฟฟิตเพลท, ๒๕๕๖.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). **พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสน์ ชุด คำวัด**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๘.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสน์ (ฉบับประมวลศัพท์)**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.
- พระธรรมโกศาจารย์. (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร**. พิมพ์พิเศษ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๕๑.
- _____. **ธรรมบุญชีวิต**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗.
- _____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอสอาร์ พรีนติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๔.
- _____. **พุทธธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๔. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.
- _____. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๕๐.
- _____. **ภาวะผู้นำ: จริยธรรมนักการเมือง**. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, ๒๕๕๑.
- พระพิพิธธรรมสุนทร. (สุนทร ญาณสุนทโร). **คติธรรมนำชีวิต**. กรุงเทพมหานคร: เลียงเชียง, ๒๕๕๖.
- พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). **คนสำราญงานสำเร็จ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัททอมรินทร์ พรีนติ้ง แอนด์พลัสซิง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐.
- _____. **ปาฏิหาริย์แห่งการให้: The Miracle of Giving**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิมุตตยาลัย, ๒๕๕๔.
- พระมหาสมัย ภาสโก (ดร.). สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (ดร.). **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**. มหาสารคาม: อภิชาตการพิมพ์, ๒๕๕๗.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคลโล). **หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: มงคลชัยพรีนติ้ง, ๒๕๕๘.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, กรุงเทพมหานคร: ศุภสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๒.

พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต). **สงฆ์ผู้นำสังคม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

พระอุตรคณาธิการ (ชวินทร์ สระคำ). และจำลอง สารพัดนึก. รศ.ดร., **พจนานุกรมบาลี-ไทย**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: ประยูรวงศ์พรินต์ติ้ง, ๒๕๕๖.

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. **ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ในการบริหารการพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: วังใหม่บุปผารินทร์, ๒๕๔๔.

พสุ เดชะรินทร์. **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: ฮาซัน พรินต์ติ้ง, ๒๕๕๖.

เพ็ญศรี ชุนใช้. **ความเป็นผู้นำ: แนวคิดสำหรับพยาบาลและผู้บริหารการพยาบาล**. ขอนแก่น: ภาควิชาการศึกษาวิจัยและบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐.

พิชาภพ พันธุ์แพ. **ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

ภารดี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มนตรี, ๒๕๕๗.

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. **เอกสารประกอบการสอนภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. ภาควิชาการบริหารการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยพายัพ, ๒๕๕๖.

มานะ ทองรักษ. **การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธารอักษร, ม.ป.ป.

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย. **พระสูตรและอรรถกถาแปล ชุททกนิคาย คาถาธรรมบท เล่มที่ ๑ ภาคที่ ๒ ตอนที่ ๒**. พิมพ์เนื่องในโอกาส ครบ ๒๐๐ ปี แห่งพระราชวงศ์จักรี กรุงรัตนโกสินทร์ พ.ศ. ๒๕๒๕. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย, ๒๕๒๕.

_____. **วิสุทธิมรรคแปล ภาค ๒**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

มัลลิกา ต้นสอน. **การจัดการยุคใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๖.

ยงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: Sk BOOKET, ๒๕๕๔.

ยงยุทธ ยุทธ. **คู่มือผู้จัดการที่เก่งกว่าเหนือชั้นกว่า**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๑.

ราชกิจจานุเบกษา. **การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา**. เล่ม ๑๒๗. หน้า ๒๘. (๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๓).

_____. **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๕๐**. เล่มที่ ๑๒๔. ตอนที่ ๔๗ ก. หน้า ๔๙-๕๐. (๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๐).

ราชบัณฑิตสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, ๒๕๕๖.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **การจัดการสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๕๒.

วรางคณา ผลประเสริฐ. (ดร.). **ระดับของกลยุทธ์ และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร**. หน่วยที่ ๒. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓.

วสิน อินทสระ. **พระสูตรตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย** กรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๓.

- วิทยา ด้านอำนวยการ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๐.
- วิรัช สวงวงศ์วาน. การบริหารครอบครัว. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร: แมสพ์บลิชซิง, ๒๕๕๑.
- วิเชียร วิทยาอุดม. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๔๘.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ: กรณี
ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๕๒.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. รศ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร:
Diamond in Business World, ๒๕๕๕.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รศ., และคณะ. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและโซ
เท็กซ์, ๒๕๕๑.
- _____ องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๔๔.
- ส.ธรรมภักดี. พระไตรปิฎกมหาวิธานัย ๕,๐๐๐ กัณฑ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ธรรมภักดี, ม.ป.ป.
- สถิตย์ กองคำ. มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๘. นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา,
๒๕๕๔.
- สมาคมทหารตำรวจนอกราชการแห่งประเทศไทย. สมเด็จพระภูมิพลมหาราชของชาติไทย (โครงการอัน
เนื่องมาจากพระราชดำริ). กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.สัมพันธ์พาณิชย์, ม.ป.ป.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. วิสัยทัศน์ขุนคลัง. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๕๔.
- สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ม.ป.ป..
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง,
๒๕๕๖.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ,
๒๕๕๑.
- สมศักดิ์ บุญปู. รศ.ดร.. และคณะ. ระเบียบวิธีวิจัยพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โรง
พิมพ์มหาจุฬาลงกรณ, ๒๕๕๘.
- สมัย จิตต์หมวด. พฤติกรรมผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๗.
- สุพจน์ อินทวงศ์ และคณะ. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางรัฐศาสตร์. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก
จำกัด, ๒๕๕๖.
- สุพัตรา สุภาพ. เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่: เน้นพฤติกรรมมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๙.
กรุงเทพมหานคร: ธรรมนิติ, ๒๕๕๖.
- สุภาพร พิศาลบุตร. หลักการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลปะสู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์
ครั้งที่ ๕. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๑.
- เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
๒๕๕๔.
- _____ หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาศาสนาวัฒนธรรม สำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ม.ป.ป.

_____. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒประสาณมิตร , ๒๕๕๕.

_____. **ภาวะผู้นำ ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔.

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. **การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์, ๒๕๕๒.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า, ๒๕๕๐.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๐.

สำนักงานพัฒนาและวิจัยระบบงานบุคคล สำนักงานข้าราชการพลเรือน. **ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๔๗.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **นโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส**. กรุงเทพมหานคร: พรึกหวานกราฟฟิค, ๒๕๕๐.

อภินันท์ จันตะนี. **วิธีวิจัยทางธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: วี. เจ. พรินต์ติ้ง, ๒๕๓๘.

อาคม วัดไธสง. **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. สงขลา: เอกสารและตำรา กลุ่มงานบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๔.

อาทิตยา สุวรรณชนู. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครุสภา, ๒๕๔๕.

อำนวย ทองโปรง. **ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: มิตรภาพการพิมพ์และสตูดิโอ, ๒๕๕๕.

(๒) บทความ แล วารสาร :

กาญจนา นาคสกุล. ศ.ดร. “ราชบัณฑิตสำนักศิลปกรรมราชบัณฑิตยสถาน”. **วารสารรามคำแหง**. (สิงหาคม ๒๕๔๗).

วันชัย ปานจันทร์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยการใช้ฐานการจัดการความรู้”. **วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-พฤษภาคม ๒๕๔๘).

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. **เทคนิค** ๑๙, (๒๕๔๐).

สุพล วังสินธ์. การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้. **วารสารวิชาการ**. ปีที่ ๗ (กรกฎาคม, ๒๕๔๕).

สุภรณ์ สุภาพงศ์. กรอบความคิดและข้อเสนอและการวิจัยเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสังคมไทย.

วารสารวิชาการ. ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๐).

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อุทฺธฺายี). “สัปปุริสธรรม”. หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานฌาปนกิจศพ นายชัย. กรุงเทพมหานคร, ๒๕๐๙.

(๓) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

การบริหารการเปลี่ยนแปลง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://Qa.swu.ac.th/LinkClick.aspx?fileticket>, [๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

กระทรวงศึกษาธิการ. เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่นประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๙. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=47155&Key=news18>, [๒ พ.ค. ๒๕๖๐].

กฤษฎา เสกตระกูล. การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดย่อม. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.tsithailand.org/index.php?option=com_content&task=view&id=833&Itemid=0&limit=1&limitstart=0, [๙ มิถุนายน ๒๕๖๐].

จารุพงศ์ พลเดช. การพัฒนาตนเอง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.cdd.moi.go.th/jarupong/html> [๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

จำนงค์ ทองประเสริฐ. อธิปไตย ๓. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.asia.tu.ac.th/journal/pdf>. [๗ สิงหาคม ๒๕๖๐]

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. การพัฒนาคนแนวใหม่. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id>. [๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐].

บุญช่วย สายราม. ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.blogspot.com/2014/11/blog-post/html> [๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๑].

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. การจัดการเชิงกลยุทธ์. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: www.plan.ubru.ac.th/download/Data/Present212.doc, [๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๐].

นายภูมิภิต จารุณนนท์. พุทธวิธีในการบริหาร. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://kit-meaninoflife.blogspot.com/2008/08/blog-post.html>, [๙ มิถุนายน ๒๕๖๐].

พรชัย เจตมานัน, รศ.(พิเศษ) ดร., ภาวะผู้นำในยุค ๔.๐ ในศตวรรษที่ ๒๑, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://personnel.obec.go.th/hris-th/ภาวะผู้นำในยุค ๔.๐ ในศตวรรษที่ 21/> [๒๐ มีนาคม ๒๕๖๑].

พุทธวิธีในการบริหาร. “การบริหาร”. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://kit-meaninoflife.blogspot.com/blogpost>. [๗ สิงหาคม ๒๕๖๐].

สารานุกรมเสรี, ข้อมูลฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://th.wikipedia.org/wiki/เขตพื้นที่การศึกษา#ภาคกลาง>, [๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๑].

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระยอง, แผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรม ประจำปี ๒๕๖๑, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.m-culture.go.th/rayong/main.php?filename=index>, [๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๑].

สุทัศน์ เอกา. **ทางออกปฏิรูปการศึกษา รอบที่ ๒**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.sobkroo.com>. [๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

Kotter. **ภาวะผู้นำ**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: www.novabizz.com/NovaAce/Leadership.htm. [๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๑].

Schmerhorn. 1999, p.2, **วิสัยทัศน์**. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: www.tpa.read_this_book=1279/writer.or.th/, [๗ สิงหาคม ๒๕๖๐].

(๒) วิทยานิพนธ์ :

กมลทิพย์ ทองกำแหง. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน. **ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

กัลยา อินทรีย์. “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๖.

นงพะงา ปั่นทองพันธุ์. “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ ภาวะผู้นำ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสามารในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ หน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาการบริหารการพยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

บุญมี ก่อบุญ. “ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต ๓”. **วิทยานิพนธ์ ค.ม. บัณฑิตวิทยาลัย**: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๘.

ผกากรอง ศรีประไหม. “การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓”. **ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๘.

ผ่องศรี แต้มทอง. “แบบผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๓๘.

พรณิภา เต็มศักดิ์. การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต ๑. **การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม.** มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๒.

พระครูปลัดบุญยัง หลุลโณ (สุนทรวิภาต). “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี”. **ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

พระครูโสภาสนนทกิตต์. (แสงทอง). “การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธ ระดับประถมศึกษาตามหลักพุทธธรรม จังหวัดนนทบุรี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**

- สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษาศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- พระครูสุตวุฒิคุณ (ปรีชา ญาณวฑฺฒโน). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษาศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.
- พระครูสังรักษ์วีระศักดิ์ จันทวโร. (รณจันทร์วงษ์). “รูปแบบภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษาศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.
- พระมหาสุภวิชัย วิราม. “การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดเรื่องกัลยาณมิตรตามหลักพุทธจริยศาสตร์ทัศนะของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวัดปากน้ำวิทยาคม และโรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม”. **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๕.
- พระเทพปริยัติเมธี. ผศ.ดร.. ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย. **รายงานการวิจัย**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.
- พัชรกฤษฎี พวงนิล. กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม. **ดุษฎีนิพนธ์** สาขาปรัชญา: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๓.
- พงกะพรรณ ตะกลมทอง. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำบริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, ๒๕๕๓.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๓.
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕.
- ศุภณัฐ เจริญสุข. “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- สมจินตนา ภูระหงษ์. “ระดับคามพึงพอใจในการทำงานของครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาอาชีพ”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๓๙.
- สมจิตร แก้วนาค. “การพัฒนาและศึกษาความเป็นไปได้ของระบบการประกันคุณภาพ หลักสูตรฝึกอบรมของกองทัพอากาศ”. **ปริญญาดุษฎีนิพนธ์** (การวิจัยและพัฒนา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๕๑.

สาธิต รื่นเรืองใจ. "ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน". **ปริญญานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา. ๒๕๔๙.

สายทอง ไตรยะวิภาค. "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๓". **ปริญญาครุศาสตรดุขฎิบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๘.

สาโรช ยกให้, ว่าที่ร้อยเอก. "กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา". **ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๓.

สุดารัตน์ เหลาณลาด. "ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย สภาพลแวดล้อมในงานกับพลดิกรรมสรวงสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ". **วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาบริหารการพยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

สุภาพร รอดถนอม. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยกับประสิทธิพลองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข". **วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาการบริหารการพยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

สุลัดดา พงศ์รัตนามาน. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล". **วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาการบริหารการพยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

สะอาด ราชเฉลิม. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรดิถี. **วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๑.

อริญญา โตค้ำพล. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต ๒". **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๖.

อัญชลี มากบุญสง. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลกับประสิทธิพลของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข". **วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาการบริหารการพยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิพลโรงเรียน". **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุขฎิบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๓.

๒. ภาษาอังกฤษ :

- Abramson, Mark A. **In Search of the New Leadership**. Management. September. 1996.
- Achua, C. F. and Lussier, R. N. **Effective leadership**. 4th ed. Canada: South- Western, Cengage Learning, 2010.
- Adam, S. and Westberg K. **Electronic. Marketing @ Internet**. Prentice Hall Australia, Sydney, 1998.
- A. M. Baker. **Transformational nursing leadership: A vision for the future**. New York: National league for nursing press, 1992.
- Angalet, G. W. **A new leadership paradigm for the twenty-first century**. Doctoral dissertation, University of Delaware, 2000.
- A. T. Marine, **Transformational Leadership in Nursing**, St. Louis: Mosby, 1993.
- Avolio, B.J. **Full Range Leadership Development**. 2nd ed. Thousand Oaks. CA: SAGE, 2011.
- Bass, B. M. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, 1990.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks. CA: Sage. 1994,
- Bovee. C.L. et al., **Management**, 4th ed., New York: McGraw-Hill, 1993.
- Bernhard, L.A. and Walsh, M. **Leadership: The key to the professionalization of nursing**. 3rd ed. St Louis: Mosby. 1995.
- Bennis, and Nanus cite in Taher A. Razik, and Austin D. Swanson. **Fundamental concepts of Leadership**. 2nd ed. New Jersey: Mirill Prentice Hall International, 2201.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. **Executive Achievement: Making it at the Top**. Singapore: McGraw-Hill. 1986.
- B. M. Bass. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985
- B. M. Bass, “Two Decades of Research and development in Transformation Leadership,” *European Journal of World and Organization Psychology* 8,1, (January, 1999).
- Bruce J. Cohen, **Introduction to Sociology**, New York: McGraw-Hill, 1979.
- Certo, Samuel, C. and Peter, J Pual. **Strategic management: concept and applications**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- David C. & Thomas, D.A. **Leadership in Organization**. 2nd ed. Englewood cliffs. NJ: P Hall. 1989.
- DuBrin, A. J. **Principles of Leadership**. 6th ed. Canada: South-Western. Cengage Learning. 2010.

- Dess, Gregory G. and Miller, Ales. **Strategic Management**. New York: McGraw-Hill. 1993.
- Eanet, M.G. and A.V. Manzo. “**REAP a strategy for improving reading/ writing/study skills**”. Journal of Reading, 1976.
- F. E. Fiedler. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, F. E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Fred C. Lunenburg, and Allan C. Omstein. **Educational Administration: Concepts and Practice**. 3rd ed. Australia: Wadsworth, 2000.
- Fullan, M. **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook**. San Francisco: Jossey-Bass. 2004, pp. 5-6.
- Gibson, J. L., Mancevich, J. M., and Donnelly, J. H. **Organization: Behavior, Structure, Process**. Boston: McGraw-Hill, 1997.
- Glickman, Carl D. **Super Vision and instructional leadership: A developmental approach**. 7th ed. Boston: Pearson, 2007.
- Good, A. **Dictionary of Education**. New York: McGraw – Hill. 1979.
- G. yukl. **Leadership in Organization**. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall International, 1989.
- G. Yukl. **Leadership in organizations**. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.
- H.A. Maslow. **Motivation and personality**. 2nd ed. New York: Harper and Row Publishing, 1970
- Hallinger, P. & Joseph, M. “**Assessing the Instructional Management Behavior of Principals**”. The Elementary School Journal. 1985, November.
- Herzberg F. **Bernarol and Synderman, Barbara Bloch, The Motivation to work**, 1959.
- J. M. Burns. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.
- K. B. Lowe, K. G. Kroeck, and N. Sivasubramaniam, “Effective for correlates of Transformational and Transactional Leadership: A meta Analysis review,” **Leardership Quarterly** 7, 3 (1996).
- Kurt Lewin. **Field Theory in Social Science**. New York: Harper & Row, 1967.
- Kets De Vies, M. F. R., & Miller, D., “**Personality, culture, and organization**”. Academy of Management Review, 1986.
- Kotler, Phillip and Murphy, Patrick E. **Strategic Planning for Higher Education**. Journal of higher education, 1981.
- Kurt Lewin, Ronald Lippitt, and Robert K. White. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. **Journal of Social Psychology**. 10, 19, 1988.
- Lawson, K. **Leadership Development Basics**. Nashville. TN, ASTD Press, 2008.
- Luecke, R. and Collis, D. J. **Strategy: Creating and Implementing**. Harvard Business School Press. 2005.
- Lussier, R. N. **Human relation in organizations: A skill-building approach**. 2nd ed. Chicago. IL: Irwin, Inc. 1996.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. **Effective leadership**. 3rd ed.. International Edition: South-Western. 2007.

- Luthans, F., & Davis, T. "A social learning approach to organizational behavior". Academy of Management Review, 1987.
- McGragor, quoted in Fred C Lunenburg. And Allen Omstein. **Educational Administration; Concepts and Practices**. 3rd ed., Belmont, California: Wodsworth/ Thomsan Learning, 2000.
- McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw Hill, 1960.
- Mintzberg, H. **The Rise and Fall of Strategic planning**. New York: Prentice Hall. 1994.
- N. M. Tichy and M. A. DeVanna. **The transformational leader**. New York: John Wiley & Sons, 1986.
- Northouse, P. G. **Introduction to Leadership: Concept and Practice**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 2012.
- P. Hersey and K. H. Blanchard. **Management of organization behavior: utilizing human resources**. 6th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.
- Richard D. Gorton. **School of Administration and Supervision**. Dubuque: WMC Brown, 1983.
- R. R. Blake, and J. S. Mouton. **The Managerial Grid III**. Houston, Tx: Gulf Publishing, 1985.
- Rensis Likert. **New Pattern Management**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.
- Robbins, S. P. **Organizational behavior**. 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 1996.
- S. L. Felton, **Transactional and Transformational Leadership and teacher job satisfaction**, Doctoral dissertation, Department of Philosophy science, The University of Mississippi, 1995.
- S. P. Robbins. **Organizational behavior**. 9th ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- Stogdill, R. M. **Handbook of Leadership: A survey of the literature**. New York: Free Press. 1974.
- Thomas L. Wheelen and J. David Hunger Strategic. **Management and Business Policy**. Ninth Edition. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2004.
- Thomas J. Sergiovanni, **the Principalsip: A Reflective Practice Perspective**, 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.
- W. Benis, and B. Nanus, **Leader, Strategies for Taking Change**, New York: The Force Press, 1985.
- Wright, P. Reingle, C.D. and Kroll, M. J. **Strategic Management: Text and Case**. Massachusetts: Ally and Bacon. 1992. pp. 15. And Hax, A.C. and Majuf, N.s. **The strategic Management**. 5th ed. Florida: The Dryden Press. 1993.
- William J. Reddin, **Managerial Effectiveness**. New York: McGraw – Hill Book Co., 1970.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

เรื่อง

สภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง
สำหรับงานวิจัยเรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ซึ่งผลของการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงานในสถานศึกษา โดยที่

๑. แบบสอบถามนี้ต้องการทราบถึงทัศนคติของท่านซึ่งไม่มีถูกผิด ท่านมีอิสระในการแสดงออกอย่างเต็มที่

๒. แบบสอบถามนี้จะมีคุณค่าอย่างยิ่ง ก็ต่อเมื่อท่านได้ให้คำตอบที่ครบถ้วน และตรงไปตรงมา โดยการตัดสินใจของท่านแต่เพียงผู้เดียว

๓. คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขในการจัดการบริหารงานในสถานศึกษา ต่อไป

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

พระสนธิชัย ปสนนจิตโต (มาตรไพจิตร)

ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสอบถาม

ตอนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความให้สมบูรณ์ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

๑. เพศ

๑. ☐ ชาย๒. ☐ หญิง

๒. อายุ

๑. ☐ ๓๑ - ๔๐ ปี๒. ☐ ๔๑ - ๕๐ ปี๓. ☐ ๕๑ ขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

๑. ☐ ปริญญาตรี๒. ☐ สูงกว่าปริญญาตรี

๔. ประสบการณ์การทำงาน

๑. ☐ ๑ - ๕ ปี๒. ☐ ๖ - ๑๐ ปี๓. ☐ ๑๑ - ๑๕ ปี๔. ☐ ๑๖ ปี ขึ้นไป

ตอนที่ ๒ สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

คำชี้แจง ให้กาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ตามสภาพที่เป็นจริง ช่องใดช่องหนึ่งเพียงช่องเดียว โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ความหมายของแต่ละระดับได้แก่

๕ หมายถึง ในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง ในระดับมาก

๓ หมายถึง ในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง ในระดับพอใช้

๑ หมายถึง ในระดับน้อยที่สุด

๒.๑ สภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

ลำดับ	คุณลักษณะภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
	คุณลักษณะภาวะผู้นำ					
๑	มีความสามารถในการจัดการ ควบคุม สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้					
๒	กล้าที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของความเหมาะสม					
๓	มีความอดทนและคิดหนทางแก้ไขต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
๔	มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี					
๕	เป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้ตรงความหมายอย่างชัดเจน					
	พฤติกรรมภาวะผู้นำ					
๖	เป็นผู้ควบคุมการสั่งการ และตัดสินใจด้วยตนเอง					
๗	การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบนและยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง					
๘	มีการสร้างแรงจูงใจ และมีการสร้างทีมปฏิบัติงานช่วยในการบริหารงาน					
๙	มีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง ทั้งระดับบนและระดับล่าง					
๑๐	มีมุมมองที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์					
๑๑	เป็นผู้มีความสามารถในการกำหนดบริบท และชี้นำการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
๑๒	เป็นผู้แนะนำการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเต็มความสามารถ					

ลำดับ	คุณลักษณะภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์					
๑๓	การมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ					
๑๔	เป็นผู้มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกและสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี					
๑๕	เป็นผู้สร้างบรรยากาศในการบริหารงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระทางความคิด ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ					
	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป					
๑๖	การเป็นผู้ที่มีพฤติกรรม บทบาท และลักษณะการกระทำตนที่เป็นตัวอย่างที่ดี					
๑๗	มีการชี้แจงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ					
๑๘	มีการใช้ความคิด พยายามสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดความคิดตาม					
๑๙	มีการสร้างค่านิยม ทดลอง วิธีแก้ปัญหาในการบริหารงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทันต่อยุคปัจจุบัน					
๒๐	มีความเข้าใจในบริบทของผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละบุคคล					
	ภาวะผู้นำการตัดสินใจ					
๒๑	การตัดสินใจบนพื้นฐานความเท็จจริง อาศัยบริบทขององค์กร ช่วยในการตัดสินใจ					
๒๒	เป็นผู้ตัดสินใจด้วยเหตุและผล และมีความยุติธรรม					
๒๓	เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจสร้างคุณและโทษในการบริหารงาน					
๒๔	มีภาวะผู้นำในการรับฟังความคิดเห็นต่อการตัดสินใจในองค์กร โดยมีการจัดประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร และใช้มติประกอบการตัดสินใจ					
๒๕	มีการพิจารณาสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ประกอบการตัดสินใจ					
	ภาวะผู้นำการสร้างแรงจูงใจ					
๒๖	เป็นผู้มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ มีการกระตุ้นแรงจูงใจด้วยการประเมินผลการทำงาน เพื่อความก้าวหน้า					
๒๗	เป็นผู้มีความเมตตาในการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร กับผู้ร่วมงาน มีการรับฟังคำแนะนำของผู้ร่วมงานเพื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน					

ลำดับ	คุณลักษณะภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
	ภาวะผู้นำการสร้างแรงจูงใจ					
๒๘	มีกฎระเบียบในการให้รางวัลในการทำงาน และมีการจัดกิจกรรมสันทนาการ สำหรับผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง					
๒๙	มีการแสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานเมื่อได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสร้างบรรยากาศการทำงานได้อย่างอบอุ่นในองค์กร					
๓๐	ผู้บริหารพยายามสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
	ภาวะผู้นำการสื่อสาร					
๓๑	สามารถสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้อย่างเข้าใจและเป็นที่ยอมรับในการบริหารงาน					
๓๒	สามารถสื่อสาร ส่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งที่เป็นภาษาไทยและภาษาต่างประเทศได้อย่างเหมาะสม					
๓๓	มีระบบการสื่อสารได้หลากหลายวิธี และสามารถเข้าถึงระบบการสื่อสารในยุคใหม่ในการบริหารการศึกษาในอนาคต					
๓๔	มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองและระบบการสื่อสารที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
๓๕	การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อการเข้าถึงการติดต่อสื่อสารกันและกัน					
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
๓๖	มีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีใหม่ๆ เพื่อคัดกรองนักเรียนที่จะเข้ามาสู่สถานศึกษา					
๓๗	ผู้บริหารมีการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาและพัฒนให้ทันต่อปัจจุบัน โดยร่วมมือกับผู้นำชุมชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา					
๓๘	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมองค์กรให้มีความมุ่งมั่นในการทำงานดียิ่งขึ้น					
๓๙	มีการใช้องค์ความรู้ พร้อมทั้งความสามารถของตนในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการบริหารงานสถานศึกษาให้พัฒนาดีพร้อมทั้งสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น					
๔๐	มีเป้าหมายเพื่อศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ยอมรับและเปลี่ยนแปลงการบริหารเพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น					

๒.๑ ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำในด้านใด ที่สำคัญและควรได้รับการพัฒนามากที่สุด

๒.๓ ท่านคิดว่า หลักธรรม ที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำในการบริหารงาน มีอะไรบ้าง

ขออนุโมทนาทุกท่านที่ให้สัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคกลาง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ประกอบด้วย

๑. เพื่อศึกษาสภาพการคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๒. เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

๓. เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย ๓ ตอน

ตอนที่ ๑ สถานภาพผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อย่างไรบ้าง

ตอนที่ ๓ หลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง เป็นอย่างไร

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

พระสนธิชัย ปสนนจิตโต (มาตรไพจิตร)

ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ สถานภาพผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์ นามสกุล

สถานที่

วัน/เดือน/ปี..... เวลา

๑. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

๒. อายุ.....

๓. วุฒิการศึกษา

๔. ตำแหน่ง

ตอนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อย่งไรบ้าง

๑. ท่านคิดว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรทำอย่างไร

๑.๑) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการตัดสินใจ

.....

.....

.....

.....

๑.๒) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงจูงใจ

.....

.....

.....

.....

๑.๓) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสาร

.....

.....

.....

.....

๑.๔) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ ๓ หลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง เป็นอย่างไร

๑. ท่านคิดว่าหลักธรรมใดบ้างที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธบริหาร
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ได้อย่างไร

.....

.....

.....

๒. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

คำถามพิเศษ

๑. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการ
พัฒนาภาวะผู้นำมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

๒. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจ ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการ
พัฒนาภาวะผู้นำมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

๓. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนา
ภาวะผู้นำมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

๔. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ
อุปสรรค ในการพัฒนาภาวะผู้นำมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

ขออนุโมทนาทุกท่านที่ให้สัมภาษณ์

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
รายชื่อโรงเรียนแจกแบบทดสอบแบบสอบถาม (Try Out)
รายชื่อโรงเรียนแจกแบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อินตา ศิริวรรณ
๓. ดร. นาง บัวศิริ
๔. ดร.อุทัย สติมัน
๕. พ.อ.อ.ดร. กิตติศักดิ์ เพ็งสกุล

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)



ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ศษญีบัณฑิตศึกษา

หลักสูตรพุทธศาสตรศษญีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

พระสนธิชัย ปสนุนจิตโต (มาตรฐานโพธิ์)

วันที่ ๕ แบบ ๒.๑

วันศุกร์ที่ ๒๑ กันยายน พ.ศ.๒๕๖๑ เวลา ๐๙.๐๐ น. เป็นต้นไป

ที่	ชื่อ - ฉายา/นามสกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
๑	พระมหาสมบัติ ธนปณฺโณ, ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา	
๒	พระมหาบุญวัฒน์ จิตฺตฺตฺโน, ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา	
๓	รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญญ	ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ด.(พุทธบริหารการศึกษา)	
๔	รศ.ดร.อินดา ศิริวรรณ	อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด.(พุทธบริหารการศึกษา)	
๕	ดร.พีรวัฒน์ ชัยสุข	หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา	
๖	ดร.ระวีง เรืองสิงห์	ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ด.(พุทธบริหารการศึกษา)	
๗	ดร.เกษม แสงนนท์	อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด.(พุทธบริหารการศึกษา)	
๘	ดร.ยศสรวาทิ กวีงไกร	นักวิจัยอิสระ	
๙	ดร.ชวินรัตน์ จิตตสุโก	นักวิจัยอิสระ	

ที่	ชื่อ - ฉายา/นามสกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
๑	รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญญ	ประธานกรรมการ	
๒	รศ.ดร.สิน งามประโคน	กรรมการ	

ที่	ชื่อ - ฉายา/นามสกุล	รหัสประจำตัวนิสิต	ลายมือชื่อ
๑	พระสนธิชัย ปสนุนจิตโต (มาตรฐานโพธิ์)	๕๖๐๑๔๑๐๒๐๑๕	

ถูกต้องตามนี้

(ดร.พีรวัฒน์ ชัยสุข)
เลขาธิการหลักสูตรพุทธศาสตรศษญีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

รับรองตามนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญญ)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรศษญีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

รายชื่อโรงเรียนแจกแบบทดสอบแบบสอบถาม (Try Out)

๑. โรงเรียนวัดชนะสงคราม
๒. อนุบาลวัดปรินายก
๓. โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ
๔. โรงเรียนราชวินิต
๕. โรงเรียนที่ปึงกรวิทยาพัฒน์ (วัดโบสถ์) ในพระราชูปถัมภ์ฯ
๖. โรงเรียนวัดพลับพลาย
๗. โรงเรียนวัดโสมนัส
๘. โรงเรียนประณมนนทรี
๙. โรงเรียนวัดด่าน
๑๐. โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ
๑๑. โรงเรียนวัดชัยชนะสงคราม
๑๒. โรงเรียนอนุบาลสามเสนฯ
๑๓. โรงเรียนทุ่งมหาเมฆ
๑๔. โรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง
๑๕. โรงเรียนสายน้ำทิพย์
๑๖. โรงเรียนดาราคาม
๑๗. โรงเรียนพญาไท
๑๘. โรงเรียนวัดหนัง
๑๙. โรงเรียนวัดอุทัยธาราม
๒๐. โรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์
๒๑. โรงเรียนวัดนาครุฑ
๒๒. โรงเรียนราชวินิตประณมบางแค
๒๓. โรงเรียนโสมสิตตโมสร
๒๔. โรงเรียนวัดช่างเหล็ก
๒๕. โรงเรียนวัดอมรินทราราม
๒๖. โรงเรียนวัดประยุรวงศาวาส
๒๗. โรงเรียนวัดเจ้ามูล
๒๘. โรงเรียนวัดสังข์กระจาย
๒๙. โรงเรียนวัดหงส์รัตนาราม
๓๐. โรงเรียนประณมวิจิตราราม

รายชื่อโรงเรียนแจกแบบสอบถาม

เขต ๑

๑. โรงเรียนวัดบางกุฎีทอง	๓๕. โรงเรียนวัดสว่างภพ
๒. โรงเรียนชุมชนวัดบางกะดี	๓๖. โรงเรียนวัดตะวันเรือง
๓. โรงเรียนวัดชินวราราม	๓๗. โรงเรียนบึงเขาย้อน
๔. โรงเรียนวัดบางเคื่อง	๓๘. โรงเรียนวัดเพิ่มทาน
๕. โรงเรียนวัดไพร่ฟ้า	๓๙. โรงเรียนวัดมูลเหล็ก
๖. โรงเรียนอนุบาลปทุมธานี	๔๐. โรงเรียนเจริญวิทยา
๗. โรงเรียนวัดฉาง	๔๑. โรงเรียนวัดหว่านบุญ
๘. โรงเรียนประชาบาลตำบลบ้านฉาง	๔๒. โรงเรียนวัดผลาหาร
๙. โรงเรียนวัดเวฬุวัน	๔๓. โรงเรียนลั่นจี่อุทิศ
๑๐. โรงเรียนวัดบางพูน	๔๔. โรงเรียนบุญคุ้มราษฎร์บำรุง
๑๑. โรงเรียนวัดดาวเรือง	๔๕. โรงเรียนจารุศรบำรุง
๑๒. โรงเรียนวัดเปรมประชากร	๔๖. โรงเรียนวัดพิชนิมิต.
๑๓. โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาทำ	๔๗. โรงเรียนวัดคุณหญิงส้มจีน
๑๔. โรงเรียนวัดโพธิ์เลื่อน	๔๘. โรงเรียนวันครู ๒๕๒๐
๑๕. โรงเรียนวัดโบสถ์(บวรธรรมกิจวิทยา)	๔๙. โรงเรียนชุมชนวัดบางชัน
๑๖. โรงเรียนวัดมะขาม (ศรีวิทยาการ)	๕๐. โรงเรียนคลองหนึ่ง(แก้วนิมิตร)
๑๗. โรงเรียนจรรยาพิทยบำรุง	๕๑. โรงเรียนคลองห้า (พฤษชัย ๖)
๑๘. โรงเรียนวัดเทียนถวาย	๕๒. โรงเรียนชุมชนวัดหัตถสารเกษตร
๑๙. โรงเรียนชุมชนวัดเสด็จ	๕๓. โรงเรียนบางชวดอนุสรณ์
๒๐. โรงเรียนวัดรังสิต	๕๔. โรงเรียนวัดศิริจันทาราม.
๒๑. โรงเรียนสุลักขณะ	๕๕. โรงเรียนบ้านคลองเจ้าเมือง
๒๒. โรงเรียนวัดนาวง	๕๖. โรงเรียนคลองพระอุดม
๒๓. โรงเรียน อินทรวาฬราษฎร์อุปถัมภ์	๕๗. โรงเรียนวัดชุมแก้ว
๒๔. โรงเรียนวัดอู่ข้าว	๕๘. โรงเรียนวัดแสงสรรค์
๒๕. โรงเรียนปากคลองสอง	๕๙. โรงเรียนทองพูลอุทิศ
๒๖. โรงเรียนลำสนุ่น	๖๐. โรงเรียนชุมชนประชาธิปไตยวิทยาการ
๒๗. โรงเรียนสังข์อ่าววิทยา	๖๑. โรงเรียนธัญญสิทธิศิลป์.
๒๘. โรงเรียนคลองสอง (เสวตสมบุญอุปถัมภ์).	๖๒. โรงเรียนวัดสุวรรณจินดาราม
๒๙. โรงเรียนวัดกล้าช่อม	๖๓. โรงเรียนวัดบ่อทอง.
๓๐. โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง	๖๔. โรงเรียนวัดลำหาเหม (ประชาราตรี อนุสรณ์)
๓๑. โรงเรียนวัดเกิดการอุดม	๖๕. โรงเรียนวัดบ่อเงิน
๓๒. โรงเรียนวัดกลางคลองสาม	๖๖. โรงเรียนสังฆรักษ์บำรุง
๓๓. โรงเรียนบ้านบึง	
๓๔. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา	

๖๗. โรงเรียนชุมชนวัดบัวแก้วเกษร (วรพงศ์อนุ กุล) ๖๘. โรงเรียนวัดบัวสุวรรณประดิษฐ์. ๖๙. โรงเรียนวัดสุทธาวาส ๗๐. โรงเรียนคลองลาดช้าง (จันทร์เศรษฐ อุปถัมภ์) ๗๑. โรงเรียนชุมชนวัดไก่อเตี้ย ๗๒. โรงเรียนวัดสหราษฎร์บำรุง (วงศ์กล้าแข็ง).	๗๓. โรงเรียนศาลาพัน ๗๔. โรงเรียนวัดบัวหลวง ๗๕. โรงเรียนวัดท้ายเกาะ ๗๖. โรงเรียนสุเหร่าใหม่เจริญ ๗๗. โรงเรียนบางโพธิ์เหนือ ๗๘. โรงเรียนคลองบ้านพร้าว ๗๙. โรงเรียนวัดบางเตยนอก ๘๐. โรงเรียนวัดสะแก

เขต ๒

๘๑. โรงเรียนชุมชนวัดพิชิตปิตยาราม ๘๒. โรงเรียนวัดสระบัว ๓๐ ๘๓. โรงเรียนวัดมูลจินดาราม ๘๔. โรงเรียนวัดเขียนเขต ๘๕. โรงเรียนวัดนาบุญ ๘๖. โรงเรียนวัดอัยยการาม ๘๗. โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไก่อหอบ). ๘๘. โรงเรียนวัดเจริญบุญ ๘๙. โรงเรียนวัดศรีศรัทธา ๙๐. โรงเรียนวัดสุขบุญชริการาม ๙๑. โรงเรียนวัดสอนดีศรีเจริญ ๙๒. โรงเรียนวัดพวงแก้ว ๙๓. โรงเรียนวัดศรีสโมสร ๙๔. โรงเรียนศาลาลอย ๙๕. โรงเรียนชุมชนบึงบา ๙๖. โรงเรียนวัดปทุมนายก ๙๗. โรงเรียนคลองสิบสาม (ผิวศรีราษฎร์บำรุง) ๙๘. โรงเรียนนิกรราษฎร์บูรณะ ๙๙. โรงเรียนราษฎร์สงเคราะห์วิทยา	๑๐๐. โรงเรียนชุมชนประชาภิรตานุรักษ์ ๑๐๑. โรงเรียนวัดลาดสนุ่น ๑๐๒. โรงเรียนวัดโพธิ์ผลเจริญ ๑๐๓. โรงเรียนวัดประยูรธรรมาราม ๑๐๔. โรงเรียนรวมราษฎร์สามัคคี ๑๐๕. โรงเรียนชุมชนเลิศพินิจพิทยาคม ๑๐๖. โรงเรียนสหราษฎร์บำรุง ๑๐๗. โรงเรียนวัดประชุมราษฎร์ ๑๐๘. โรงเรียนวัดเกตุประภา ๑๐๙. โรงเรียนวัดพิรุณศาสตร์ ๑๑๐. โรงเรียนกลางคลองสิบ ๑๑๑. โรงเรียนวัดทศทิศ ๑๑๒. โรงเรียนวัดพีชอุดม ๑๑๓. โรงเรียนวัดนิเทศน์ ๑๑๔. โรงเรียนปัญญทายิกาวาส ๑๑๕. โรงเรียนวัดคลองชัน ๑๑๖. โรงเรียนวัดกลางคลองสี่ ๑๑๗. โรงเรียนวัดมงคลรัตน์ ๑๑๘. โรงเรียนวัดชัยมงคลาราม

ภาคผนวก ค

ภาพประกอบการวิจัย



สัมภาษณ์ ดร.นิทรา ฉิมไพศาล
ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอมรินทราราม กรุงเทพมหานคร ๕ กันยายน ๒๕๖๑



สัมภาษณ์ นายพงศ์ภาณุ พัฒนพิมพ์พงศ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโบสถ์ (วรธรรมกิจวิทยา), จังหวัดปทุมธานี ๓ กันยายน ๒๕๖๑



สัมภาษณ์ นายสมเกียรติ บาลลา
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจันทน์กะพ้อ, จังหวัดปทุมธานี ๓ กันยายน ๒๕๖๑



สัมภาษณ์ นางฉัฐติพา แซ่มชมดาว
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโคก, จังหวัดปทุมธานี ๓ กันยายน ๒๕๖๑



สัมภาษณ์ นายสมชาย สติติไชยนันท์
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาทำ, จังหวัดปทุมธานี ๓ กันยายน ๒๕๖๑



สัมภาษณ์ นางสาวสิรินทิพย์ เกสร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหงษ์ปทุมवास, จังหวัดปทุมธานี
๓ กันยายน ๒๕๖๑



สัมภาษณ์ นายสุเทพ พงษ์ปวโรภาส
ผู้อำนวยการโรงเรียนประถม เทศบาลปทุมธานี, จังหวัดปทุมธานี, ๓ กันยายน ๒๕๖๑



สัมภาษณ์ นางภิรมย์ ขำดี
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเทพพิทักษ์ จ.สุพรรณบุรี ๙ กันยายน ๒๕๖๑



การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เมื่อวันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๖๑



การสอบป้องกันคุณฐิณิพนธ์ เมื่อวันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๑

ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ-ฉายา/นามสกุล : พระปลัดสนธิชัย ปสนนจิตโต (มาตรไพจิตร)
- ว/ด/ป (เกิด) : ๑๒ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๐๗
- ภูมิลำเนา : บ้านเลขที่ ๑๔๙/๙ แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร
- การศึกษา : พ.ศ.๒๕๓๒ นักธรรมชั้นเอก วัดหงษ์ปทุมาวาส
สำนักเรียนคณะจังหวัดปทุมธานี
: พ.ศ.๒๕๕๗ พุทธศาสตรบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
: พ.ศ.๒๕๕๘ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ตำแหน่ง/ประสบการณ์ทำงาน
- : พ.ศ.๒๕๔๒ ผู้ช่วยเจ้าอาวาส ตราตั้งเลขที่ ๑/๒๕๔๒ วัดหงษ์ปทุมาวาส
ตำบลบางปรอก อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี
- : พ.ศ.๒๕๕๙ พระกรรมวาจาจารย์ ตราตั้งเลขที่ ๓/๒๕๕๙ วัดหงษ์ปทุมาวาส
ตำบลบางปรอก อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี
- อุปสมบท : วันเสาร์ที่ ๑๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๒๘
- สังกัด : วัดหงษ์ปทุมาวาส ตำบลบางปรอก อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี
- ปีที่เข้าศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๕๘
- ปีที่สำเร็จการศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๖๑
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดหงษ์ปทุมาวาส ตำบลบางปรอก อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี ๑๐๒๐๐