



ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร
THE LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS IN
ACCORDANCE WITH SYMPATHY (SANGAHAVATTHU IV)
SECONDARY SCHOOLS, KLONG TOEY, DISTRICT BANGKOK.

นางสาวพินัญบุหงา แสงศรีธรรมะกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๕



ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

นางสาวพินัญบุหงา แสงศรีธรรมะกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๕

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



**THE LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS IN
ACCORDANCE WITH SYMPATHY (SANGHAVATTHU IV)
SECONDARY SCHOOLS, KLONG TOEY, DISTRICT BANGKOK.**

Miss Phinbunga Saengrithammakul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of

The Requirement for The Degree of

Master of Arts

(Educational Administration)

Graduate School

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Bangkok, Thailand

C.E. 2012

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับ วิทยานิพนธ์
เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย
กรุงเทพมหานคร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหา
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ประธานกรรมการ
(.....)
..... กรรมการ
(.....)
..... กรรมการ
(ผศ.ดร.สิน งามประโคน)
..... กรรมการ
(ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู)
..... กรรมการ
(ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.สิน งามประโคน ประธานกรรมการ
ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู กรรมการ
ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย กรรมการ
ชื่อผู้วิจัย
(นางสาวพินัญญา แสงศรีธรรมะกุล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ : ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔
เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย : นางสาวพินัญบุหงา แสงศรีธรรมะกุล

ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: ผศ.ดร.สิน งามประโคน พธ.บ., M.Ed., Ph.D.

: ผศ.ดร. สมศักดิ์ บุญปู พธ.บ., M.A., Ph.D.

: ผศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย พธ.บ., M.Ed., Ph.D.

วันที่สำเร็จการศึกษา : ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๖

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร เพื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร โดยวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และครูผู้สอน จำนวน ๑๔๘ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ศึกษาสร้างขึ้นเอง โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๘๒๖ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA)

สรุปผลการศึกษา

๑) การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ๔ อันดับได้แก่ด้านปิยวาจาในระดับมากที่สุด ด้านทาน ด้านสมานัตตตา ด้านอัตตจริยามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

๒) การเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งมีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

๓) จากข้อเสนอแนะเรื่องการศึกษา พบว่า ด้านทาน ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ด้านสวัสดิการต่างๆ รางวัล คำชมเชยให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เอื้ออำนวยอย่างเหมาะสม ต่อการปฏิบัติงานเสมอ ด้านปิยวาจา ผู้บริหารควรใช้คำพูดที่สุภาพและอ่อนโยนในการชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากร ควบคุมพฤติกรรมทางอารมณ์และพูดไปในทางสร้างสรรค์ ด้วยท่าทางที่สุภาพให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ด้านอัตถจริยา ผู้บริหารควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือ ร่วมมือและสนับสนุนการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ด้วยความกระตือรือร้น หากผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาเกิดขึ้นต่างๆ ควรช่วยเหลือ อยู่เคียงข้าง วางตนเหมาะสมกับฐานะของตนทุกสถานการณ์ และควรเป็นกำลังที่สำคัญและส่วนหนึ่งในการบำเพ็ญประโยชน์แก่องค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติเสมอ ด้านการใช้หลักสมานัตตตา ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย วางตนเป็นกลางในการบริหารหน้าที่ การมอบหมาย กฎระเบียบวินัย ตลอดจนการแสดงความเอื้อเฟื้อผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติมาตรฐานเดียวไปรงใส ยุติธรรม เท่าเทียมกันเสมอ

Thesis Title : The Leadership of Administrators in Accordance With Sympathy
(Sangahavatthu IV) Secondary Schools, Klong Toey, District Bangkok.

Researcher's name : Miss Phinbunga Saengsrithammakul

Degree : Master of Arts (Education At Administration)

Thesis Advisory Committee

: Asst. Prof. Dr. Sin Ngamprakhon	B.A., M.A., Ph.D.
: Asst. Prof. Dr. Somsak Bunpoo	B.A., M.A., Ph.D.
: Asst. Prof. Dr. Suddhipong Srivichai	B.A., M.Ed., Ph.D.

Date of Graduation : March 30, 2013

ABSTRACT

The purposes of this research were to The Leadership of Administrators in Accordance with Sympathy (Sangahavatthu IV) Secondary Schools, KlongToey, District Bangkok. To compare the executive The leadership of Administrators in Accordance with Sympathy (Sangahavatthu IV) Secondary Schools, Klongtoey , District Bangkok. To study the way to develop the leadership of Administrators in Accordance with Sympathy (Sangahavatthu IV) Secondary Schools, Klongtoey District Bangkok by the Survey Research for administrators and dteachers, The samples group consisted of 148. The reliability analysis was 0.826. The research tool was a questionnaire and data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, test (t-test), and one-way analysis of variance (One way ANOVA).

The research found that as follows:

1. The Study of Leadership of Administrators Accordance with Sympathy (Sangahavatthu IV) Secondary Schools , Klong Toey, District Bangkok at the overall was high level. There were composed from the most to the least as follows : kindly speech (Piyāvācā),giving(Dānā), equality in impartiality(Sāmānāttātā) and life of service (Atthācāriyā).
- 2.The comparison of the general administration and teachers' opinion on the executive leadership of the gender, age, level of education,working experience and position of the leadership of the school administration and there was a statistically significant difference.

3. Suggested that the study: 1) Giving (Dānā) : Administrators should give a morale among staff, welfare and won praise for their work sincerely support materials provisioning tools facilitate appropriate. 2) Kindly speech (Piyāvācā): Administrators should use a polite and gentle words to clarify matters of personnel policy, emotional maturity to control and say in a constructive way, courteous manner and someone always be subordinate. 3) life of service (Atthācāriyā): Administrators should establish good interpersonal cooperation and help support the work and activities with enthusiasm. If a subordinate has a problem should help, behave as appropriate for their situation and should be a part of and benefit to the community and nation. 4) equality in impartiality(Sāmānāttātā) : Administrators should have consistently, non - alignment in the previous administration, Assignments, disciplinary rules show courtesy towards subordinates and should be transparent, fair, equitable standard as all time.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ อันประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคน, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ บุญปู, และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขงานด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ พิเศษ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี, รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย พิทักษ์ธนาคม, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อินตา ศิริวรรณ, พระมหาสหัส ฐิตสาโร, ผศ.และอาจารย์ไฉไล พึ่งจันทร์เดช ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหาระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ช่วยแนะนำแก้ไขให้สมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารโรงเรียน และ ครูผู้สอนในโรงเรียนเขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ที่ ๒ โรงเรียน ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้ศึกษา ภาวะผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัด ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลส่งคืนผู้วิจัยเป็นอย่างดี

กราบขอบพระคุณ คุณพ่อคำมี คุณแม่ล้วน พี่ทุกคน และคุณศรีรัตน์ ทรงศิริ หัวหน้าหอผู้ป่วยนอกแผนกศัลยกรรม ตลอดจนเพื่อนๆร่วมงาน ที่เอื้อเฟื้อให้ความช่วยเหลือได้เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเป็นอย่างดียิ่งเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพระอาจารย์ทุกรูป คณะอาจารย์คณะครุศาสตร์ทุกท่าน และขอขอบคุณเพื่อนๆ นิสิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๖ ทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ประสิทธิ์ประสาทวิทยากร และประสบการณ์ รวมถึงให้ความเมตตาเอื้อเฟื้อ ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยมาตลอด คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ อันจะพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแด่มารดา บิดา ที่เป็นกำลังใจสนับสนุนในทุก ๆ เรื่อง รวมทั้งบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ร่วมกันสรรค์สร้างงานวิจัยชิ้นนี้ให้แก่ผู้วิจัยจนเป็นผลสำเร็จด้วยดียิ่ง

นางสาวพินัญบุหงา แสงศรีธรรมะกุล

๓๐ มีนาคม ๒๕๕๖

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๕
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๕
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๗
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร	๙
๒.๒ ความสำคัญและกลยุทธ์ของภาวะผู้นำ	๒๙
๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๓๙
๒.๔ ความหมายและองค์ประกอบของหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔	๔๗
๒.๕ การประยุกต์หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหาร	๕๒
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๓
๒.๗ กรอบแนวคิดในการศึกษา	๕๘

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๕๕
๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๕๕
๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๖๐
๓.๓ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	๖๐
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๖๑
๓.๕ การวัดค่าตัวแปร	๖๑
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๖๑
บทที่ ๔ ผลการศึกษา	๖๔
๔.๑ ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๖๔
๔.๒ ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร	๖๗
๔.๓ ผลการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร	๗๒
๔.๔ ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร	๗๖
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๗๘
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๗๙
๕.๒ อภิปรายผล	๘๑
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๘๖
บรรณานุกรม	๘๗
ภาคผนวก	๙๒
ผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๙๓
ผนวก ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	๙๕
ผนวก ค หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถาม	๑๐๕
ประวัติผู้วิจัย	๑๐๙

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๑.๑	๔
๓.๑	๖๐
๔.๑	๖๔
๔.๒	๖๕
๔.๓	๖๕
๔.๔	๖๖
๔.๕	๖๖
๔.๖	๖๗
๔.๗	๖๘
๔.๘	๖๙
๔.๙	๗๐
๔.๑๐	๗๑
๔.๑๑	๗๒

ตารางที่	หน้า
๔.๑๒ การทดสอบสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกัน	๓๓
๔.๑๓ การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยจำแนกตามอายุ	๓๓
๔.๑๔ การทดสอบสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีระดับการศึกษาต่างกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกัน	๓๔
๔.๑๕ การทดสอบสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกัน	๓๔
๔.๑๖ การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	๓๕
๔.๑๗ การทดสอบสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีตำแหน่งต่างกัน มีภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกัน	๓๕
๔.๑๘ แสดงจำนวนและคำร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับ แนว ทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔	๓๖

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

๒.๑ กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

๕๘

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อภาษาไทย

คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๕ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่าง เช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๐๘/๑๕๕. หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕

พระสุตตันตปิฎก

ขุ.ชา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ชาดก	(ภาษาไทย)
สุ.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มัชฌิมปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
ม.อุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	อุปรปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
อง.ทสก	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทสกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ปัญจก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปัญจกนิบาต	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ “การจัดการศึกษาต้องเป็นไป เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยวัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งปลูกฝัง จิตสำนึกที่ถูกต้อง มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนร่วมและประเทศชาติ รัก ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้ อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบ อาชีพ รู้จักทั้งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง”

สำนักงานสำนักงานคณะกรรมการการขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๒ ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนปทุมคงคาเป็นโรงเรียนชายล้วน โรงเรียนสาธิตน้ำผึ้งเป็น โรงเรียนหญิงล้วนทั้ง ๒ โรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการได้รับนโยบายการปฏิรูปในทศวรรษที่ ๒ มาใช้โดยให้ความสำคัญ กับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากคุณภาพของครู ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนา บุคลากร ซึ่งคุณสมบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพของครูผู้สอน การศึกษาเป็น รากฐานที่อันสำคัญในการสร้างความมั่นคง และความเจริญของงามก้าวหน้าของชาติ ถ้าหากการ บริหารการศึกษาของชาติมีคุณภาพนั้นหมายถึง ประชากรในชาติมีคุณภาพตามไปด้วย ดังนั้น โรงเรียนจึงนับเป็นสถาบันทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด และบุคลากรผู้บริหาร โรงเรียน ความสำคัญอย่างยิ่ง การที่จะบริหารบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนให้ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถในการบริหารงานให้โรงเรียน ผู้บริหารจะต้องบริหารบุคลากร ให้มี

^๑ กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

ความสามารถ โดยเฉพาะต้องเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพ มีทักษะ วิสัยทัศน์ จึงจะทํา
บริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างสูงสุด^๒

คำกล่าวที่ว่า “ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความเชื่อถือ ยอมรับวิสัยทัศน์” KORN-
FERRY INTERNATIONAL ซึ่งเป็นบริษัทค้นหาผู้บริหาร ได้สำรวจความต้องการ ขององค์การจาก
ผู้นำของเขา ผู้ตอบคำถามกล่าวว่า ต้องการผู้นำที่มีจริยธรรม และมีวิสัยทัศน์ที่มั่นคงต่ออนาคต ใน
องค์การใดการกระทำของผู้นำเป็นการกำหนดอัตราค่าตอบแทน พฤติกรรมดังกล่าวได้รับความ
เชื่อถือ เชื่อสัตย์ และประกันถึงพลังชีวิตตลอดไปขององค์การ แนวทางหนึ่งในการสร้างความเชื่อถือ
ก็คือ การแสดงสำนึกของอุปนิสัยที่ดีให้เห็นอารมณ์ของบุคคลซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อ ค่านิยม
ทักษะและคุณลักษณะความเป็นผู้นำองค์การ^๓

ในสภาวะโลกปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้เกิด
เปลี่ยนแปลงทางด้านวัตถุมากกว่าด้านจิตใจ กล่าวคือ เกิดอำนาจนิยมวัตถุนิยม มีผลกระทบ
บทบาทของภาวณำของสถานศึกษาเกี่ยวกับคุณธรรม วัฒนธรรมต่อองค์การในการบริหารบุคลากร
เพื่อความราบรื่นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องนำหลักธรรมมาใช้ในการ
บริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเพื่อสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างสันติ ดังคำกล่าวว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่
สละสิ่งอื่นและแม้จิตใจเพื่อความบริสุทธิ์ จึงได้ธรรมบริสุทธิ์สานร้อยสรรพคุณค่า พามิตรบริวารถึง
ฝั่งไปด้วยกัน^๔

สังคมปัจจุบันพบปัญหาความขัดแย้ง เพราะว่าทุกคนละเลยหลักศีลธรรมอันดีงามและมี
มุมมองทัศนคติ ความความเชื่อ ความศรัทธาทางศาสนา ส่งผลต่อภาวะจิตใจความเอื้ออาทรต่อกัน
ลดน้อยลง จนก่อให้เกิดความไม่สงบในสังคม สังคมจะมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้า มี
ความอบอุ่นน่าอยู่ถ้าหากว่าทุกคนในสังคม สามารถนำหลักธรรมทางศาสนา และมาใช้ในการ
ดำเนินชีวิต การบริหารงานเรียนรู้อยู่ร่วมกันอย่างสันติ ช่วยเหลือกันให้กำลังใจซึ่งกันและ
และรู้จักให้อภัยกัน สังคมที่เราอยู่ปัจจุบัน คงจะมีความสุข

^๒มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน, (นนทบุรี: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐) หน้า ๗-๘.

^๓ดร. ชาญชัย อาจินสมจาร , ภาวะผู้นำการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทาง
วิชาการ), หน้า ๓๗.

^๔ไชย ณ พล , ผู้นำที่ไม่เอาไหน ผู้นำที่ดี ผู้นำที่ยิ่งใหญ่, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาภิรมย์),
หน้า ๗๕.

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพร้อมด้วยคุณสมบัติ คือ มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะมีคุณธรรมและลักษณะดีซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ จะบ่งบอกถึงสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างคุณธรรมเพื่อใช้ในการบริหารเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะทำให้สามารถดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษาจึงควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบของคุณธรรมตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เพราะซึ่งเป็นหลักธรรมที่ช่วยเหนี่ยวนำจิตใจบุคคลให้ประพฤติ ในทางที่ถูกต้องควรเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจรู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและงานบรรลุตรงตามเป้าหมาย ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความเจริญให้กับองค์กร เพื่อมีความพร้อมในการสร้างและพัฒนาเด็กในชาติให้มีคุณภาพด้วยคุณค่าปริมาณทั้งทางโลกและทางธรรมสอดคล้องเดินหน้าคู่กันไปให้เจริญเป็นต้นกล้าที่พร้อมเจริญงอกงามในกาพัฒนาประเทศชาติต่อไปในอนาคต

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหลักธรรมยึดเหนี่ยวใจ ในการบริหารงานบุคลากร และเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อคุณภาพและสามารถบริหารงานการศึกษาได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้น ผลการวิจัยที่ได้รับ จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารงานด้านต่างๆ ในสถานศึกษา สามารถประยุกต์กับหลักธรรม การอยู่ร่วมกันในองค์กรอย่างสงบสุขและเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารองค์กรเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ส่งผลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลัก สังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาแนวทางภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๑.๓ ขอบเขตการวิจัย

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑. ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังกัด ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๕๕ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต ๒ จำนวน ๒ โรงเรียน คือ โรงเรียนปทุมคงคา โรงเรียนสายน้ำผึ้ง

๒. ตัวแปรที่ศึกษา: ประกอบด้วย

๒.๑ ตัวแปรต้น (Independent Variable): ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับ การศึกษาประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง

๒.๒ ตัวแปรตาม (Dependent Variable): ประกอบด้วย ความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูผู้สอนต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังกัด ๔เขต คลองเตย กรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย ๔ ด้าน คือ ด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอัตถจริยา ด้านสมานัตตา

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนโดยคัดเลือกโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๕๕ จำนวน ๒ โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนปทุมคงคา โรงเรียนสายน้ำผึ้ง จำนวน ๒๔๐ คน ดัง ปรากฏในตารางที่ ๑.๑

ตารางที่ ๑.๑ ตารางแสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ชื่อโรงเรียน	ประชากร
	ผู้บริหาร/ครูผู้สอน
๑.โรงเรียนปทุมคงคา	๑๒๔
๒.โรงเรียนสายน้ำผึ้ง	๑๑๖
รวม	๒๔๐

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษากำหนดศึกษาเฉพาะ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒ โรงเรียนตามตารางที่ ๑.๑ ข้างต้น

๑.๓.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้ศึกษาเริ่มทำการศึกษา ตั้งแต่ช่วงระยะเวลา เดือน พฤษภาคม ๒๕๕๕ ถึง เดือนตุลาคม ๒๕๕๕ รวมเป็นระยะเวลา ๖ เดือน

๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๔.๑ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถบริหารจัดการองค์กรตามหลักพุทธศาสตร์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ว่าเป็นอย่างไร

๑.๔.๒ เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

๑.๔.๓ ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๑.๕ สมมติฐานในการวิจัย

๑.๕.๑ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

๑.๕.๒ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

๑.๕.๓ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

๑.๕.๔ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

๑.๕.๕ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีตำแหน่งทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังกัดหัตถ์ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร แตกต่าง

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อำนาจอิทธิพลชี้นำทาง กระตุ้น และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ขององค์การ

๑.๖.๒ ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๓ ครูผู้สอน หมายถึง ครูผู้ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๔ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒ เขตคลองเตยที่ ทำการศึกษา ประกอบด้วยโรงเรียนปทุมคงคา โรงเรียนสาธิตน้ำผึ้ง

๑.๖.๕ ภาวะผู้นำตามหลักสังกัดหัตถ์ ๔ หมายถึง ธรรมประจำใจที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ หลักประเพณีที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมสำหรับผู้บริหารที่ต้องมีไว้เป็นหลักประเพณีปฏิบัติ ประจำใจ ในการบริหารบุคลากรสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยองค์ธรรม ๔ ประการคือ

๑. ทาน หมายถึง การให้ การแบ่งปัน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ในการนำไปใช้ในการบริหารงานบุคลากร เพื่อแสดงถึงบทบาทภาวะผู้นำ ขององค์กรทางการศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๒. ปิยวาจา หมายถึง การใช้ถ้อยคำที่สุภาพอ่อนโยน พูดด้วยความจริงใจ ไม่ใช้ถ้อยคำที่หยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ และเหมาะสมกับกาลเทศะ และเพื่อแสดงถึงบทบาทภาวะผู้นำ ขององค์กรทางการศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๓. อัตถจริยา หมายถึง การสังเคราะห์ทุกสิ่ง หรือการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เป็นแบบอย่างด้านระเบียบวินัย เพื่อแสดงถึงบทบาทภาวะผู้นำขององค์กรทางการศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๔. สมานัตตตา หมายถึง การที่ประพฤติปฏิบัติคงเดิมเสมอต้นเสมอปลาย และการวางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ สามารถนำไปใช้บริหารงานบุคลากร เพื่อแสดงถึงบทบาทภาวะผู้นำขององค์กรทางการศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๗.๑ ทำให้ทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๑.๗.๒ ทำให้ทราบการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๑.๗.๓ ทำให้ทราบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี ดำรง บทความ หนังสือเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย ซึ่งมีหัวข้อที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ได้กำหนดแนวการศึกษาไว้ ดังนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

๒.๑.๑ แนวคิดและความหมายของภาวะผู้นำ

๒.๑.๒ คุณสมบัติของภาวะผู้นำ

๒.๒ ความสำคัญและกลยุทธ์ของภาวะผู้นำในการบริหาร

๒.๒.๑ ความสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหาร

๒.๒.๒ กลยุทธ์นโยบายของภาวะผู้นำในการบริหาร

๒.๒.๓ ภาวะผู้นำกับความสำเร็จของงาน

๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๓.๑ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

๒.๓.๒ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

๒.๓.๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

๒.๓.๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

๒.๔ ความหมายและองค์ประกอบของหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔

๒.๔.๑ ความหมายของสังคหวัตถุ ๔

๒.๔.๒ องค์ประกอบของสังคหวัตถุ ๔

๒.๕ การประยุกต์หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหาร

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗ กรอบแนวคิดในการศึกษา

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

การบริหารงานสถานศึกษา ผู้นำเป็นหลักสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารดำเนินงาน การที่หน่วยงานหรือองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะในการบริหารของผู้นำและการทำหน้าที่ทำให้สมาชิกผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารที่จะความพร้อมด้วยคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ย่อมสามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์แบบได้*

๒.๑.๑ แนวคิดและความหมายของภาวะผู้นำ

การบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานั้นปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้นั้น ผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำในการบริหารงานสถานศึกษาเปรียบเสมือนอาวุธประจำกาย ที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ซึ่งตัวชี้วัดในการนำองค์กรของผู้บริหาร คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน การบริหารปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) คน บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญของการดำเนินงานทุกประการ โดยเฉพาะผู้นำที่มีความรู้ทักษะหรือมีความสามารถในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อบทบาทภาวะผู้นำว่าจะสามารถนำพาองค์กรไปในทิศทางเดียวกันและงานบรรลุตรงตามเป้าหมาย ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความเจริญให้กับองค์กร เพื่อมีความพร้อมในการสร้างและพัฒนาเด็กในชาติให้มีคุณภาพด้วยคุณค่าปริมาณทั้งทางโลกและทางธรรมสอดคล้องเดินหน้าคู่กันไปให้เจริญเป็นต้นกล้าที่พร้อมเจริญงอกงามในการพัฒนาประเทศชาติต่อไปในอนาคต

ภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถย่อมประสบผลสำเร็จไปกว่าครึ่ง ใน การบริหารสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ย่อมทำให้งานบริหารบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีความสุขแก่สมาชิกในหน่วยงานเสมอ ส่งผลต่อการมีความพร้อมในการสร้างและพัฒนาเด็กในชาติให้เจริญงอกงามในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

* กวี วงศ์พูน , ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๕ (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๔๒) หน้า

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวก้าวหรือปฏิบัติในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ ปัญหาของผู้นำก็คือควรปฏิบัติอย่างไรซึ่งจะทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ผู้นำจะประสบความสำเร็จตามขั้นตอนดังกล่าวได้ก็ต้องมีธรรมะประจำใจ ธรรมะสำหรับผู้นำ นิวาตะ การความอ่อนน้อมถ่อมตน คำว่า นิวาตะ แปลว่าตามตัวอักษรว่าไขลมออกบางคนพอได้รับเลือกเป็นผู้นำหรือเป็นกรรมการบอร์ดต่างๆ ชักกร่างหรือวางท่าพองลมด้วยทิฐิมานะว่าข้าเป็นผู้นำแล้วนะ สวมหัวโขนแล้วใส่ประจำไม่เคยถอด ไปไหนก็ใส่หัวโขนข่มคนอื่น คนประเภทนี้ต้องไขลมออกบ้าง การหัดถอดหัวโขนออกบ้างแล้วจะสบายขึ้นผู้นำ^๒

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺกโล) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า นายสารถิเป็นผู้ที่สามารถจับรถเทียมม้าให้สามารถบรรทุกสิ่งของได้มาก ไปถึงจุดหมายปลายทางได้รวดเร็วและปลอดภัย เพราะมีคุณสมบัติของนายสารถิที่ดีที่สามารถ หรือนายวงดนตรีที่ดีที่สามารถควบคุมวงดนตรีหลายชิ้นหลายเป็นวงใหญ่ ให้บรรเลงเพลงได้ไพเราะเพราะพริ้ง สะกดใจผู้ฟังให้เคลิบเคลิ้ม เป็นสุขหรือบรรเลงเพลงได้เร้าใจถูกใจผู้ฟังให้สนุกสนานเพราะเป็นนายวงดนตรีที่มีความสามารถ ต้องมีภาวะเป็นผู้นำสูง ฉลาด ให้น้ำฝ่ายบริหารตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับขององค์กรที่จะสามารถปกครองบังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสามารถบริหารจัดการกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุผลดี มีประสิทธิภาพสูงก็จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีมีประมุขศิลป์สูง^๓

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายร่วมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน ให้พากันด้วยดีสู่จุดหมายที่ดีงาม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดีตามองค์ประกอบ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมายหลักการและวิธีการ สิ่งที่จะทำและประสบการณ์โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบ ซึ่งอยู่ภายนอก

^๒พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๓- ๕.

^๓พระราชญาณวิสิฐ(เสริมชัย ชยมงฺกโล), **หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์**, (โรงพิมพ์มงคลชัยพรันต์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๑-๑๒๒.

ว่าควรปฏิบัติอย่างไรจะก้าวผ่าน ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น^๔

สรุปได้ว่าผู้นำบุคคลซึ่งจะเน้นในเรื่องบุคลิกภาพของตัวบุคคลนั้น แต่ภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลนั้นซึ่งจะส่งเสริมในด้านการดำเนินการของหมู่คณะให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

ธวัช บุญยมติ ได้กล่าวถึงผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นการปฏิบัติระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือการคลบคลานใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม ปฏิบัติหรือปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้ ผู้นำและผู้บริหารอาจจะเป็นบุคคลเดียวกันหรือไม่ใช่บุคคลเดียวกันก็ได้ ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารผู้บริหารอาจจะไม่ใช่ผู้นำ แต่ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำหรือมีภาวะผู้นำหากพิจารณาจากรูปแบบดังนี้

๑. ภาวะผู้นำที่เป็นทางการกับไม่เป็นทางการ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารเป็นผู้นำโดยการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ

๒. ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ หรือตำแหน่งที่เป็นทางการ แต่สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น พิจารณาจากพฤติกรรมจะพบภาวะผู้นำเชิงติดตามคู่แกลกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แหล่งที่มาของอำนาจ การให้รางวัล อำนาจการบังคับตามกฎหมาย ความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง โดยทั่วไปผู้บริหารจะมีอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย ในขณะที่ผู้นำมักจะมีอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิง การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิงจะก่อให้เกิดความผูกพันมากที่สุดและต่อต้านน้อยที่สุด ส่วนการใช้อำนาจการบังคับจะเกิดความผูกพันน้อยที่สุดและเกิดการต่อต้านมากที่สุด สำหรับการใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจการให้รางวัลจะเกิดการยินยอมมากที่สุดและการต่อต้านน้อยที่สุด^๕

อุทัย หิรัญโต ได้กล่าวถึงผู้นำ ภาวะผู้นำบุคคลในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยกระบวนการติดต่อสื่อสารติดตามซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในทางปฏิบัติ ในการที่บริหารของกลุ่มทำหน้าที่ในการอำนวยการ จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจการเป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้มีความสามารถของบุคคลในการทำ

^๔พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ทศวรรษธรรมทัศนะพระธรรมปิฎก,(กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๓๔), หน้า ๕๒.

^๕ธวัช บุญยมติ. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอเคียนสโตร์, ๒๕๕๐.

แผนงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ มีวิธีการจูงใจให้บุคคลแต่ละ คนทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ในการใช้อิทธิพลจูงใจให้ร่วมมือปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นสิ่งอันพึงปรารถนา^๖

ประพันธ์ ผาสุกยี่ด ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของภาวะผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติ ทักษะส่วนตัวของแต่ละบุคคล ที่สามารถสร้างขึ้นได้ หากได้รับการพัฒนาฝึกฝน ผู้นำที่พบอาจจะ ไม่มีความสามารถในการนำที่ดีพอก็ได้ จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้นมากมายทั้งในระดับองค์กร ระดับประเทศ คนที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำนั้น ไม่จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในทางตรงกันข้าม ที่มี ภาวะผู้นำมีความพร้อมและเหมาะสมที่จะปฏิบัติทำหน้าที่เป็นผู้นำต่อภาวะผู้นำองค์กร ได้ดีมีความ พร้อมประกอบกับคุณสมบัติเหมาะสมย่อมเป็นผลดีต่อองค์กร^๗

สตรีฟส์ (Strauss) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน แนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ช่วยรักษาสถานภาพของ องค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปตามเงื่อนไข ในการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการตามลักษณะ พลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ช่วย แก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ ช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งใน ด้านความพึงพอใจเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และ มีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย^๘

ยูกิ (Yuki) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” แตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับผู้ใด ความหมายจะยึดอะไรเป็นเกณฑ์ กระบวนการอิทธิพลให้บุคคล กลุ่มบุคคลใช้ความพยายามใน การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย^๙

^๖อุทัย หิรัญโต., หลักการบริหารบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๘-๙.

^๗ประพันธ์ ผาสุกยี่ด , ทางเลือก ทางรอด, (กรุงเทพมหานคร : เอเออาร์ อินฟอรมะชั่น แอนด์ พับลิเคชั่น ๒๕๔๑), หน้า ๘๗.

^๘Strauss,G. & Sayless,R.L.Personal:The humanproblem of management. New York: Prentice-hall , 1977 p. 142.

^๙Yuki,G.A. Leadership in organization. (New york : Prentice-Hall , 1989), p 72.

เทนเนนบิลท์ (Tennenbaum) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจ อิทธิพล หรือ ความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ และ คำสั่ง เป็นการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น^{๑๑}

สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ มีความสามารถที่ดี เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ โดยสามารถที่จะประสานชักจูงบุคคลทั้งหลายให้เกิดความเชื่อมั่นและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ โดยช่วยกันคิดและร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสามัคคี ผู้นำอาจได้มาจากการเลือกตั้งหรือการแต่งตั้งก็ได้ แต่ต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร ให้ดำเนินกิจการประสานงานและแก้ไขปัญหา รักษาขวัญกำลังใจของกลุ่มที่กำหนดไว้ การใช้อิทธิพลซึ่งมีอยู่ในผู้บริหารแต่ละบุคคลในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ โดยปฏิบัติการอำนาจการ แบบกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนว่า เน้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน

๒.๑.๒ คุณสมบัติของภาวะผู้นำ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เป็นอย่างยิ่ง ต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานทางการศึกษา และสามารถทำให้งานบรรลุจุดประสงค์ได้ ผู้บริหารมีความสำคัญในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนให้ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำต้องมีศักยภาพ มีทักษะวิสัยทัศน์ ไม่พ้องต้องมามีคุณลักษณะที่ดีทั้งกายและใจพร้อมเป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อนำพาองค์กรสู่เป้าหมายอย่างลุล่วงไปด้วยดีและดีพร้อมด้วยคุณลักษณะที่ดีของตัวบุคคล ดังกล่าวดังนี้

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคล หรือ มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ และกระบวนการภาวะผู้นำ (leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (leader) ผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (situation)^{๑๒}

^{๑๑}Tennenbaum, Leadership and organization: A behavior science approach. (New York : McGraw-Hill, 1959), p. 24.

^{๑๒}Hersey, P.B., Blanchard, K.H. Management of organizational behavior: Utilizing human resources, 1982, p. 94.

ผะดากุล ปณยานาค ไคกล่าวสรุปความคิดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait Within Individual Leader) ซึ่งสมัยก่อนมีความเชื่อผู้นำเป็นผล จากพันธุกรรม มีมาตั้งแต่เกิดในปัจจุบัน ลักษณะความเป็นผู้นำสามารถปลูกฝังและเรียนรู้ได้ ลักษณะความเป็นภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a Function of the Group) ซึ่งลักษณะความภาวะผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคม หรือหรือกลุ่มมากกว่าบุคคล สัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม กำหนดด้วยโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว^๒

ความเป็นผู้นำจึงเป็นลักษณะธรรมชาติหรือคุณสมบัติหนึ่งของกลุ่ม ลักษณะความเป็นภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a Function of the Situation) นอกจากความเป็นภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละบุคคล และบทบาทหน้าที่ภายในกลุ่มสถานการณ์ของกลุ่มในขณะนั้นด้วย

วิเชียร วิทยอุดม คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จที่ขาดไม่ได้ดังนี้^๓

๑. ความฉลาดหลักแหลม (Superior Intelligence) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของผู้นำในการปฏิบัติงานการบริหารบุคคล และ ตนเองคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญต้องมีความฉลาด รอบคอบ มีสติปัญญาดี.

๒. วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ อันได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถที่จะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างราบรื่น และการที่ประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ผู้นำที่ดีก็ควรจะใช้ประสบการณ์และจังหวะที่เหมาะสมที่จะแนะนำให้คำปรึกษาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาลุกลามใหญ่โตต่อไป ผู้นำควรจะระลึกอยู่เสมอว่า ไม่ควรต่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความตั้งใจทำงานอย่างยิ่ง

๓. พลังใจ (Motivation Drive) ผู้ที่มีประสิทธิภาพมักมีพลังใจสูง พลังที่สำคัญเป็น พลังในการรู้จักควบคุมสถานการณ์ พลังใจในการรู้จักใช้อำนาจ ที่ต้องการให้งานประสบผลสำเร็จ

^๒ผะดากุล ปณยานาค, “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของนักเรียนเตรียมทหาร”, **ปริญญาณิพนธ์ กศ.ม การบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๔), หน้า ๒๐-๒๑.

^๓วิเชียร วิทยอุดม, **ภาวะผู้นำ**, (พิมพ์ที่บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็ก จำกัด: ๒๕๔๘) หน้า ๒๖๕-๒๗๐.

๔. ทักษะการแก้ไขปัญหา (Problem Solving Skills) ผู้ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะการแก้ไขปัญหา ความมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายและเปิดโอกาสให้พิสูจน์ความสามารถในการบริหารงาน ทักษะการแก้ไขปัญหาเกี่ยวข้องกับพลังใจของผู้นำด้วย ถ้าผู้นำที่ขาดพลังใจมักจะไม่นับถือสิ่งที่เขาจะแก้ไขปัญหา

๕. ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership Skills) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ คุณลักษณะส่วนบุคคลบางอย่างช่วยให้ผู้บริหารมีทักษะการเป็นผู้นำ ผู้นำบางคนมีคุณลักษณะทางด้านการงานหรือเน้นงานมาก แต่บางคนมีคุณลักษณะทางสังคมหรือเก่งทางด้านสังคม คุณลักษณะทางด้านการงานที่จะช่วยให้กลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้แก่ ความสามารถในการบริหาร ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถติดต่อและการเจรจา ในการขอความร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชมชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา การร่วมงานกับสังคมการดึงดูดจิตใจผู้ร่วมงาน เป็นต้น

๖. ความต้องการที่จะนำ (Desire to Lead) การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีความต้องการสนใจความตั้งใจที่รับผิดชอบในตำแหน่งของตน และ มีความตั้งใจที่จะเข้าไปบริหารงานปรับปรุงแก้ไข พัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถนำองค์กรสู่เป้าหมายที่วางแผนการดำเนินงานได้

๗. ทักษะการจัดการ (Managerial Skills) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะมีทักษะในการจัดการสูง ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทางด้านจิตวิทยาและพฤติกรรม มนุษย์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องต่างๆ จุดประสงค์ นโยบาย กระบวนการทำงาน เพื่อที่จะพัฒนาคนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อก่อเกิดความร่วมมือในองค์กรให้ดีที่สุด และมีสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรวมทั้งมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ ไม่ชัดเจนว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดีจะต้องเป็นแบบมาตรฐานแบบเดียวกันเพราะคุณสมบัติของผู้นำก็ต้องมีความยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ต่างๆ ดังนี้

๑) มีความตั้งใจที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรและมีความรับผิดชอบในงานนั้นๆ มีทักษะความคิดเห็นที่กว้าง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเข้าใจสิ่งแวดล้อมสถานการณ์นั้นๆ ได้ กล้าที่จะตัดสินใจรับผิดชอบในฐานะผู้นำได้ดี

๒) มีความสามารถในการรับรู้ได้ดี ผู้นำที่ทุกคนจำเป็นต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการรับรู้ และล่วงรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ และพฤติกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างถูกต้อง เพราะส่งผลต่อการเกิดผิดพลาดขึ้นแะ จะส่งผลต่อการตัดสินใจและการดำเนินการนโยบายในการทำงานของผู้นำเป็นอย่างยิ่ง ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องตระหนัก เห็นความสำคัญในเรื่องความสามารถในการรับรู้

๓) มีความสามารถเหมาะสมเป็นอันดับแรก ผู้นำต้องเป็นคนที่มีจิตใจหนักแน่น มีความยุติธรรมความเสมอภาคกันของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการมองประเด็น

ต่างๆและมองปัญหาได้อย่างมีเหตุผล ไม่เข้าข้างตนเองละอคติใดๆและผู้นำจะต้องเรียนรู้การควบคุมอารมณ์ตนเอง การใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ตัดสินใจและมีจิตใจที่เป็นธรรมชาติเหมาะสมภาคไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

๔) มีความสามารถในการจัดการลำดับได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ต้องเป็นผู้นำที่มีการจัดลำดับขบวนขบวนการการทำงานความสำคัญก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม เลือกทางใดที่มีคุณค่า ผู้นำรู้จักการวางแผน แบ่งงานให้เหมาะสมกับคนสามารถจัดสรรงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์ได้อย่างเหมาะสม รู้จักเตรียมการหนทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้

๕) มีความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสารและรับข่าวสารได้อย่างถูกต้องและชัดเจน การสื่อสารผิดพลาดจะทำให้เกิดปัญหาต่อองค์กรได้ การทำงานต้องมีการแปลสารติดต่อกับคนภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่างๆปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ ความฉลาดหลักแหลม วุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการสื่อสารและประกอบด้วยทักษะต่างๆในการแก้ไขปัญหาเป็นคนที่ตั้งใจเข้ามาทำงานในองค์กรในการจัดการลำดับได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีความตั้งใจที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรและมีความรับผิดชอบในงาน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่ขาดไม่ได้ นอกเหนือจากความชาญฉลาดในการวางแผนงาน ทักษะความเป็นผู้นำที่ดี ความขยันหมั่นเพียร มีพลังการสร้างแรงจูงใจต่อการทำงานความสำเร็จขององค์กรแล้ว วุฒิทางอารมณ์ก็สำคัญ เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้จากการมีทักษะที่ดี ตลอดจนการสื่อสารต่างๆล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสู่การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวไว้ว่า^{๑๔} “นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยปาปณิกสูตร ดังนี้

๑. จักขุมา มีปัญญามองการไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจนั้นจะต้องรู้ว่าสินค้าไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจะได้ราคาแพงในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คนคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill ความชำนาญในการใช้ความคิด

^{๑๔}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.๘, Ph.D), **พุทธวิธีในการบริหาร**, หน้า ๓๘ – ๓๙.

๒. วิรุโ การจักระได้ค้ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชร ต้องค้อออก ว่าเป็นเพชรแท้ หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดค้ต้อง วิชาญการผ่าตัดคุณลักษณะ Technical Skill ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสยสัมพันธ์ การพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ค้ เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองค้มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะ มีเครดิตดี นักบริหารที่ค้ต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก“นกไม่มีขน คนไม่มี เพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับค้ว่า Human Relation Skill ค้คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะผู้นำ ๑๔ ประการประกอบด้วย ค้^{๑๕}

๑. ลักษณะท่าทางหรือการวางตัว (Bearing) การสร้างภาพประทับใจใน เรื่องท่าทาง การวางตัว และความประพฤติให้อยู่ในระดับสูงสุดเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา มีความสุภาพนุ่มนวลหลีกเลี่ยงการพูดด้วยถ้อยคำหยาบคาย หรือเหยียดหยามผู้อื่น เป็นบุคคลที่มีความสง่าผ่าเผย ควบคุมตนเองได้ทั้งในการปฏิบัติ และอารมณ์ แต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้องตามระเบียบแบบแผน

๒. ความกล้าหาญ (Courage) การบังคับจิตใจให้อยู่ในความสงบ ไม่เกรง กลัวว่าจะเกิดอะไรขึ้น ไม่สะทกสะท้านหรืออ่อนไหว กล้าทำ กล้าพูด กล้ายอมรับผิดหรือคำติ เติญ เมื่อมีความผิดพลาดหรือบกพร่อง ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควร

๓. ความเด็ดขาด (Decisiveness) ความสามารถในการตกลงใจโดยฉับพลัน และประกาศข้อตกลงใจอย่างเอาจริง และชัดเจนโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงต่างๆ นำประสบการณ์ ของตนเองและบุคคลอื่นอย่างมีเหตุผลและมีความมั่นใจในลักษณะรวดเร็วถูกต้อง และทันเวลา

๔. ความไว้วางใจ (Dependability) การได้รับความไว้วางใจในการ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ หรืองานที่มอบหมายได้ถูกต้องไม่ผิดพลาด ด้วยความคล่องแคล่ว ว่องไว เฉลียวฉลาดกระทำการอย่างเต็มความสามารถและพิถีพิถัน เป็นคนตรงต่อเวลา ไม่กล่าวคำแก้ตัว มีความตั้งใจ และจริงใจ

๕. ความอดทน (Endurance) พลังทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งวัดได้จากขีด ความสามารถในการทนต่อความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย เมื่อยล้า ความยากลำบาก ความ เคร่งเครียด งานหนัก รวมถึงความอดกลั้นต่อสถานการณ์ที่บีบคั้น

๖. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) การแสดงออก สนใจ และมีความจดจ่อ ต่อการปฏิบัติงาน อย่างจริงจัง ทำงานด้วยความร่าเริงและคิดแต่แง่ดีเสมอ

^{๑๕}ที่มา research.cma.ac.th/๒๕๔๕/index.php.

๑. ความริเริ่ม (Initiative) เป็นผู้ริเริ่มใช้ความคิดในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมเริ่มหาวิธีลงมือปฏิบัติ ทำงานโดยไม่มีคำสั่งให้ปฏิบัติ หรือการแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น และพร้อมมุ่งปฏิบัติงานทันที

๒. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ความเที่ยงตรงแห่งอุปนิสัยและยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงามเป็นคุณสมบัติของการรักความจริง รักษาความสัตย์ตลอดเวลา คำพูดทุกคำต้องถูกต้องเป็นจริงทั้งเรื่องงานและส่วนตัว ยืนหยัดในเรื่องที่ถูกต้องและสำนึกในหน้าที่การงานของตน

๓. ความพินิจพิเคราะห์ (Judgment) คุณสมบัติในการใคร่ครวญโดยใช้เหตุผลตามหลักตรรกวิทยา เพื่อให้ได้มูลความจริงและหนทางแก้ไขที่น่าจะเป็นไปได้นำมาใช้ในการตกลงใจได้ถูกต้อง

๔. ความยุติธรรม (Justice) การไม่ลำเอียง มีความเที่ยงตรง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง มีความเสมอต้นเสมอปลายในการบังคับบัญชา ควบคุมรางวัลและมีบทลงโทษแก่ผู้ที่กระทำผิด การไม่มีอคติต่อเชื้อชาติ ศาสนา บุคคล หรือกลุ่มบุคคล มีความเที่ยงธรรม

๕. ความรอบรู้ (Knowledge) ข่าวดาร ความรู้ในวิชาชีพของตนและความเข้าใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากความรู้ในวิชาชีพ ควรทราบเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ

๖. ความจงรักภักดี (Loyalty) คุณสมบัติของบุคคลที่มีจิตใจเชื่อมั่น และยึดมั่นต่อประเทศชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ต่อหน่วย ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆควรหาทางช่วยเหลือให้คำตอบ ถูกกล่าวหาอย่างไม่เป็นธรรม รวมถึงการไม่วิพากษ์วิจารณ์ผู้บังคับบัญชาของตนต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา

๗. ความรู้จักกาลเทศะ (Tact) ความสามารถในการปฏิบัติตนกับบุคคลอื่นโดยไม่เกิดความขุ่นข้องหมองใจ ไม่ก่อให้เกิดศัตรูหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อกันในทัศนะของบุคคลทั่วไป กาลเทศะ ในการเลือกใช้คำพูดหรือกระทำการสิ่งใดควรถูกต้อง เหมาะสมแก่กาลเวลาและสถานที่ ความสุภาพอ่อนโยน

๘. ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) การไม่ฉวยโอกาสตักตวงความสุข ความสะดวกสบาย ความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเองโดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนหรือผลประโยชน์ การแบ่งปันสิ่งของเครื่องใช้ให้กับผู้ขาดแคลน ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานดีเด่นหรือให้ความช่วยเหลือตามสมควร

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีความพร้อม มีปัญญาในการจัดการความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์คุณลักษณะผู้นำ มีความอดทน วางตัวเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ยึดหลักการมีคุณธรรมเสมอ เป็นผู้ให้ ช่วยเหลือ ยกย่องยินดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ประโยชน์

ส่วนตนเป็นหลักเลือกที่จะปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมแก่กาลเวลาและสถานที่ ความสุภาพอ่อนโยนควรมีพร้อมเสมอ

โรจน์วี พจน์พัฒนาผล กล่าวไว้ว่า^{๖๖}

๑. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้หน้านั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด เพราะเป็นเครื่องช่วยรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้ เป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชา รอบรู้ ฐานะแห่งความเป็นผู้นำจะมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

๒. ความริเริ่ม (Initiative) ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงความคิดเห็น ที่จะแก้ไขให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้นเป็นลักษณะหนึ่งซึ่งผู้นำต้องมีและในการที่ริเริ่มทำทุกอย่างนั้นจะต้อง “คิดก่อนทำเสมอ” เพราะจะทำให้มีเหตุผลในการทำงานมากขึ้น เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

๓. ความกล้าหาญ (Courage) ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ มีทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ จึงจะปฏิบัติการเป็นผู้นำที่ดีได้ สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่างโดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งขัดขวางใดๆ ก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไปและมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

๔. ความเด็ดขาด (Decisiveness) ความสามารถที่จะตัดสินใจ สั่งการอย่างเด็ดขาด สั้นและชัดเจน อยู่กับการตัดสินใจทันทีและทันเวลาที่ต้องการ ซึ่งเป็นอีกอย่างหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา

๕. ความแนบเนียน (Tact) ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ด้วยกิริยาอาการ วาจาที่ถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย

๖. ความยุติธรรม (Justice) การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและการวางตัวเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ผู้นำถ้าขาดความยุติธรรมแล้ว จะทำให้ส่วนร่วมเสื่อมเสียได้ง่ายที่สุด

๗. ท่าทาง (Bearing) การแสดงออก รูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม ให้ความสำคัญ ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธาเลื่อมใส

^{๖๖}โรจน์วี พจน์พัฒนาผล, การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม (บริษัททริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๒ - ๑๐๕.

๘. ความอดทน (Endurance) ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อันหนึ่งอันใดที่สมเหตุสมผล ให้ต่อเนื่องและบรรลุความสำเร็จได้ ความอดทนนี้ จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

๙. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) การมีใจจดใจจ่อที่ดีและมีความพอใจต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่เสมอ และความกระตือรือร้นนี้ช่วยให้งานลุล่วงไปด้วยดีเสมอ

๑๐. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) การจัดซึ่งความสุขแห่งตน ความที่ไม่เห็นแก่เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา และไม่ทำลายล้างคนอื่น เป็นลักษณะที่ผู้นำต้องมีไว้ เพราะจะทำให้คุ้มครองรักษา และให้สิทธิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดีและเป็นธรรม

๑๑. ความตื่นตัว (Alertness) ความระมัดระวัง สุขุมรอบคอบความไม่ประมาท ทำอะไรทันที่ทันควัน และมีความว่องไวเสมอ เพื่อจะได้นำหรือชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตาม

๑๒. คุณพิณิจ (Judgment) อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาเหตุต่างๆ อย่างถูกต้องโดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ ใจอันเฉียบแหลมได้ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในคุณพิณิจ และมีความเชื่อถือเกิดความไว้วางใจในการตัดสินใจของผู้นำ

๑๓. ความสงบเสงี่ยม (Humility) ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ลักษณะนี้เป็นลักษณะของผู้นำโดยเฉพาะ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความนับถือ และให้ความร่วมมือ

๑๔. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คุณสมบัติอันเป็นมนุษยชาติ ประกอบด้วย ความเมตตาปราณี ความกรุณา สงสาร และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกซึ่งกันและกัน และคอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์ สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก อันส่งผลต่อความร่วมมือและความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีของงาน

๑๕. ความจงรักภักดี (Loyalty) สภาพความเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรงต่อหน้าที่ จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะส่วนรวมองค์การ ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ใกล้ เกิดความรู้สึกว่าได้มาอยู่ในความปกครองที่ปลอดภัย และอบอุ่นยิ่งขึ้น อันจะได้ผลการร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

๑๖. การสังคมดี (Sociability) การมีบุคลิกภาพเข้าสังคมได้ดี ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องพยายามศึกษาและปรับตัวเองให้เข้ากับสังคมต่างๆ ที่จะไปติดต่อให้ได้อย่างเหมาะสม

๑๗. การบังคับตัวเอง (Self-control) การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ เพราะตลอดเวลา มักจะเป็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ หากปฏิกิริยาต่างๆ ที่แสดงออกนั้นจะถูกมอง สังเกตบางทีอาจกลายเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่สมบรูณ์ต่อภาวะผู้นำ มีความกระตือรือร้น ในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความอดทนต่อทุกสภาวะการควบคุมอารมณ์ ความสงบเสถียรการวางตัวเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดี

ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์ ได้กล่าวไว้ว่า^{๑๑}

๑. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

๒. ความริเริ่ม (Initiative) ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเองความริเริ่มจะเจริญงอกงามได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือมีใจจดจ่องานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

๓. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ ทั้งทางกายวาจา และใจผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดควรมีขึ้นในตัวของผู้ผู้นำ

๔. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

๕. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

๖. มีความอดทน (Patience) เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้ อย่างแท้จริง

^{๑๑}ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์, ญญ.เรื่องความเป็นเลิศทางการบริหารคน, หน้า ๒๕-๒๘.

๘. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness) ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ขาดความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูม เป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิด ไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุต่างๆ ได้อย่างถูกต้องพวง่ายๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเอง (Self control)

๙. มีความภักดี(Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ความภักดีนี้ จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

๑๐. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) ผู้นำที่ดีจะต้องฯไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่ว่างอำนาจ และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ความสงบเสงี่ยมนี้ ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

๑๑. มีภาวะผู้นำ มีศิลปะในการครองใจคน สามารถจูงใจคนให้เต็มใจร่วมมือ หรือให้การสนับสนุน เป็นนักประสานความเข้าใจของทุกฝ่าย สามารถบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคลและประสานประโยชน์ให้เกิดกับองค์กรได้

๑๒. มีเมตตาธรรมไม่มีอคติ คือลำเอียงด้วยความชังหรือรัก ไม่เอาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย การดำหนิหรือลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาต้องลงโทษด้วยเมตตา ไม่ใช่ด้วยอารมณ์โกรธแค้นส่วนตัว นักบริหารที่เป็นผู้นำขององค์กรยังต้องรู้จักสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมต้องรู้จักแสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในโอกาสอันสมควร และสิ่งที่สมควรที่จะต้องมียังคือ ความรู้จักอดกลั้น และอดทน ทั้งทางอารมณ์และจิตใจ สุดท้ายคือการรู้จักให้อภัย ไม่อาฆาตแค้น เรื่องที่แล้วก็ให้แล้วกันไป ถ้าผู้บริหารมีเมตตาธรรมรู้จักให้อภัย จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

๑๓. ต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความถูกต้องในการทำงาน ถ้ามีหลักการที่ชัดเจน การทำงานก็จะง่าย สะดวกเร็วขึ้น ความเป็นธรรม และตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ

๑๔. เป็นนักคิด นักวิเคราะห์ นักบริหารที่ดีต้องคิดสร้างสรรค์ให้บังเกิดสิ่งที่เป็นไปได้ และ ต้องมีความสามารถในการจัดระบบความคิดให้เชื่อมโยง มองถึงองค์รวมของปัญหาทั้งหมด นอกจากการคิดอย่างมีระบบแล้วยังต้องรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ได้ชัดเจนมีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑๔. มีการสร้างวิสัยทัศน์ นักบริหารที่มีความสามารถต้องมองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตออก และคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ ด้วยสายตาที่กว้างไกลจากประสบการณ์ที่สะสมมานานปีด้วยการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวนาน มองเห็นภาพรวมทั้งระบบข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ ทันสมัยจะช่วยกะเก็งเหตุการณ์ในอนาคตได้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น และสามารถตัดสินใจดำเนินการบริหารองค์กรให้เป็นในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม ได้

๑๕. มีทักษะหลายด้าน นอกจากจะเป็นนักคิด นักวิเคราะห์ ยังต้องมีทักษะในเรื่องต่อไปนี้

ก. ทักษะในการตัดสินใจต้องมีการจัดการที่ดี มีทีมงานที่แข็งแกร่งมีข้อมูลที่ถูกต้องมากพอและทันสมัยรู้จักรุกในโอกาสและเหมาะสม

ข. ทักษะในการวางแผน ทั้งแผนขององค์กร (แผนแม่บท) และแผนกลยุทธ์ เป็นยุทธศาสตร์ที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยกำหนดทิศทางและวิธีการทำงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเดินตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้โดยสะดวก มีการกำหนดแผนระยะสั้นระยะยาว เพื่อที่จะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ในแต่ละขณะได้ อย่างเหมาะสมลงตัว

ข. ทักษะในการจัดองค์กรกำหนดโครงสร้างขององค์กรให้มีรูปแบบเหมาะสมกับพันธกิจและภารกิจขององค์กร วางตนให้เหมาะสมกับงานที่ถนัด สร้างทีมงานที่ดี ขจัดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานด้วยวิธีละมุนละม่อมบางครั้งอาจต้องใช้ความเด็ดเดี่ยวเฉียบขาด

ค. ทักษะในการแก้ไขปัญหา พึงระลึกไว้เสมอว่า ปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของงานจึงเป็นเรื่องธรรมดาความสามารถในการแก้ปัญหาคือว่าปัญหาใดเป็นปัญหาหลัก ปัญหาใดเป็นปัญหารอง ปัญหาใดสำคัญเร่งด่วน ที่สำคัญ ผู้บริหารต้องไม่กระทำตัวเป็นปัญหาเสียเอง

ค. ทักษะในการสร้างทีมงาน ต้องสามารถสร้างทีมงานที่ดี มีฝีมือให้เหมาะสมในแต่ด้าน จัดมือทำงานไว้เป็นสตาฟฟ์ (Staff) ช่วยคิดช่วยกลั่นกรองงาน

๑๖. รอบรู้และมีข้อมูลที่ทันสมัย เพราะการมีข้อมูลที่ดีช่วยให้การตัดสินใจถูกแม่นยำ ต้องรู้ ลึก รู้รอบ รู้กว้าง รู้ไกล กระจือรือร้อนอยู่เสมอ เป็นนักอ่าน ขยันใฝ่หาความรู้ช่างสังเกต รู้จักฟัง

๑๗. รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่ทันสมัย รู้ว่าขณะนี้ตนเป็นใคร มีบทบาทและมีอำนาจหน้าที่ อย่างไรเพื่อที่จะสวมบทบาท และ แสดงบทบาทตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ไม่เข้าไปก้าวก่ายงานในหน้าที่รับผิดชอบของคนอื่น

๑๘. กล้าตัดสินใจในหลักวิชาการบริหารกล่าวกันว่า สิ่งที่ยากที่สุดของนักบริหารคือ การตัดสินใจ แม้จะมีข้อมูลครบถ้วนในมือแต่ก็ไม่กล้าตัดสินใจ เพราะขาดความมั่นใจ กลัวที่จะต้องรับผิดชอบกับผลที่เกิดจากการตัดสินใจนั้น องค์กรใดที่มีผู้บริหารแบบนี้องค์กรนั้นคงเจริญเติบโตได้ยาก มองไม่เห็นอนาคตด้านความเจริญก้าวหน้า

๑๙. มียุทธวิธีและเทคนิค กลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานส่วนเทคนิคจะช่วย ประหยัดเวลาและทรัพยากรอื่น ๆ มิให้สิ้นเปลืองเทคนิคที่ดีไม่ควรมีความสลับซับซ้อนมากเกินไป สามารถเข้าใจและง่ายต่อการปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้

๒๐. รู้จักประนีประนอมและยืดหยุ่นจะช่วยลดความขัดแย้งและขจัดปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้มาก

๒๑. รู้จักการเจรจาต่อรอง ไม่เอาแต่ได้ฝ่ายเดียวไม่มีใครได้ทั้งหมดและต้องไม่มีใครเสียทั้งหมดต้องได้ทั้งสองฝ่าย (Win – Win) บางครั้งต้องรู้จักแพ้เพื่อชนะ

๒๒. ประสานงานเป็นและประสานประโยชน์ได้ การสร้างสัมพันธภาพอย่างไม่เป็นทางการมีความสำเร็จขององค์กรอย่างสูงทำให้เรื่องยากเป็นเรื่องง่าย ลดระยะเวลา พิธีกรรมรูปแบบต่างๆ

๒๓. รู้จักใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นับตั้งแต่ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ ทรัพย์สินอื่น ๆ รวมทั้งเวลาเหล่านี้ล้วนเป็นต้นทุนในการทำงาน

๒๔. เป็นนักประชาธิปไตย นักบริหารต้องใจกว้างพอจะยอมรับความแตกต่างทางความคิด และต้องอยู่ท่ามกลางความแตกต่างให้ได้ พร้อมทั้งต้องพยายามประสานความค่างนั้นให้เกิดประโยชน์เชิงสร้างสรรค์

๒๕. กระจายอำนาจเป็นโดยดูจากการกระจายอำนาจหน้าที่และความรู้ผิชอบไปสู่มือทำงานเพื่องานจะได้สำเร็จลุล่วงเรียบร้อยรวดเร็วมอบหมายงานที่มีความสำคัญผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาให้เขารู้จักผิชอบสูงขึ้นเปิดโอกาสให้เขาเป็นเจ้าของงานและตัดสินใจในงานชั้นสำคัญๆ ให้ความรู้สึในด้านจิตวิทยาให้โอกาสและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ และเป็นประโยชน์

๒๖. รู้จักทำงานในเชิงรุก มุ่งผลงานในเนื้องานเป็นหลักมากกว่ารูปแบบหรือพิธีการ เป็นฝ่ายเริ่มต้นกระทำก่อนในสิ่งที่ถูกต้อง และจำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จ

๒๗. พิจารณาคณเป็น นักบริหารต้องเชื่อในความสามารถของคนอื่นด้วย มนุษย์ทุกคนล้วนมีศักยภาพและความสามารถในทางใดทางหนึ่งเสมอ นักบริหารที่มีความสามารถจึงต้องมองคนให้เป็นใช้คนให้ถูกใช้ให้ถูกคนและถูกงาน ต้องแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องของส่วนรวมโดยเด็ดขาดสังคมไทยมักจะแยกไม่ ค่อยออก

๒๘. โปร่งใสและตรวจสอบได้ เป็นหนึ่งในการบริหารจัดการที่ดี (good governance) แสดงถึงความสุจริตใจในการทำงานต้องเปิดเผยชัดเจนตรงไปตรงมา ตอบคำถามของสังคมได้

๒๙. รู้จักควรไม่ควร รู้จักความพอดี เป็นเรื่องยากที่จะบอกอย่างไรจึงพอดี ขึ้นอยู่กับสติปัญญาวิจารณ์ญาณและประสบการณ์ของแต่ละคน ที่จะเรียนรู้ความพอเหมาะพอดี ต้องรู้จักงาน รู้จักดี รู้จักชั่ว แยกแยะออกได้อย่างชัดเจน

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้นำ ผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณลักษณะพื้นฐานต้องมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ ตัดสินใจดี มีความคิดริเริ่ม และเป็นรอบรู้เป็นที่พึ่งแก่เพื่อนร่วมงาน มีทักษะการบริหารงาน รู้จักการปรับตัว เป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน รู้จักควบคุมอารมณ์ จิตใจ แต่เด็ดเดี่ยวกล้าหาญ มีคุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวที่ดี มีความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

พรพ พุกกะพันธุ์ ลักษณะของผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้

จะต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ ถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมาก เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวางจะต้องวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social maturity & achievement breadth) คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัว อย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ จะต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าแก่หรือชรา ไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ จะต้องมีความมุ่งมั่นภายใน (Inner motivation & achievement drive) ผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่นภายในสูง และจะต้องมีความขยันที่จะทำอะไรให้ดีขึ้น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการทำสิ่งอื่นต่อไป จะต้องมีความเจตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human relations attitudes) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเองและยึดหลักธรรมในการบริหารงานด้วย

สังคมของประเทศไทย พระพุทธศาสนาถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติ การนำเอาหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ก็น่าจะเอื้อกับ วัฒนธรรมไทยไม่น้อย การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี และคำสอนที่สำคัญๆของพระพุทธองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและจัดการสมัยใหม่ได้ หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ (Base of sympathy) เพื่อให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไปซึ่งได้แก่

๑. ทาน (giving offering) คือการให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น เช่น การให้รางวัล สวัสดิการที่ดี เป็นต้น

๒. ปิยวาจา (Kindly speech) คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่ประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ และเกิดกำลังใจ เช่น การควบคุม การจูงใจ เป็นต้น

๓. อรรถจริยา (useful conduct) ทำตนให้เป็นประโยชน์ ตามกำลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถ กำลังทรัพย์ และเวลา เช่น การพัฒนาคน การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ เป็นต้น

๔. สมานัตตตา (even and equal treatment) คือ ทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข เช่น การสื่อสาร การมอบอำนาจ เป็นต้น หลักธรรมทั้งหลายนี้ หากผู้นำและบุคคลใดนำไปปฏิบัติก็จะเกิดความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์^{๔๔}

สรุปได้ดังนี้ คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่นำสู่ความสำเร็จ ผู้นำต้องมีความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ อย่างชาญฉลาด การควบคุมตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดี การวางตน การใช้สติปัญญาในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสามารถนำหลักธรรมที่ช่วยในการเสริมแรง ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ซึ่งความสามัคคีอีกด้วย สู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยนำหลักธรรมมาเอื้อซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

พรนพ พุกกะพันธุ์ ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะภาวะผู้ของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในองค์กร

ลักษณะภาวะผู้ของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในองค์กร ในที่นี้หมายถึงลักษณะที่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารดำเนินงานของตนได้ โดยราบรื่นเรียบร้อย และเกิดผลดีต่องาน ลักษณะที่ว่านั้นอาจเป็นด้านสติปัญญา อุปนิสัย อารมณ์ หรือลักษณะทางกาย ลักษณะด้านสติปัญญา อาจเป็นความสามารถทางสมอง การเก็บประสบการณ์ ไหวพริบปฏิภาณ ลักษณะด้านอุปนิสัย อาจเป็นความประพฤติ การวางตน ศีลธรรมจรรยา ลักษณะด้านอารมณ์อาจเป็นความรู้สึกลึกซึ้ง การควบคุมตนเองในการแสดงออก ส่วนลักษณะทางกายอาจเป็นการแต่งกาย ท่วงทีวาจาที่เหมาะสมตามบทบาทผู้นำของตน เป็นต้นจากที่กล่าวมาในส่วนที่ว่าด้วยความสำคัญและภารกิจของภาวะผู้ของผู้บริหาร บทบาทหน้าที่และการวางตน และทฤษฎีที่ว่าด้วยภาวะผู้นำ พอจะประมวลสรุปลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในองค์กรได้ดังนี้

^{๔๔}พรนพ พุกกะพันธุ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรี โปรดักต์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

๑ ความเป็นผู้มีสติปัญญาดี หรือค่อนข้างดี ผู้บริหารควรมีสติปัญญาดีหรือค่อนข้างดี ทั้งนี้ อาจไม่จำเป็นว่าจะต้องฉลาดถึงขั้นอัจฉริยะแต่อย่างน้อยควรเป็นคนมีวิจารณญาณ มีเหตุผลในการคิด วิเคราะห์ มองแนวเส้นทางการทำงานอย่างฉลาดและทันคน

๒ ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนระบบหรือลักษณะงาน เพื่อความดำรงอยู่หรือความเจริญก้าวหน้าของงาน และเพื่อแก้ปัญหาบางประการ ไม่กังวลนักต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการปรับเปลี่ยน เมื่อพบว่ามีงานดำเนินการแล้วไม่ได้ผลก็พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนให้เข้าแนวเดิมหรือแนวใหม่ต่อไป กล้าได้กล้าเสีย กล้าเสี่ยง มีความยืดหยุ่นในเรื่องนโยบายและกฎระเบียบ และไม่ใส่ใจกับข้อผิดพลาด พร้อมต่อการให้โอกาสแก่ตนเองและผู้อื่นได้บังคับบัญชา

๓ ความเป็นผู้มีระเบียบและระมัดระวังรอบคอบ ผู้บริหารควรมีระเบียบและระมัดระวังรอบคอบ คุณลักษณะข้อนี้แม้จะค่อนข้างเป็นคนละเอียดถี่ถ้วนกับความคิดริเริ่ม แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีหรือเสริมสร้างให้มีในตนเอง ความเป็นระบบระเบียบและระมัดระวังรอบคอบจะช่วยให้งานดำเนินไปได้โดยราบรื่น ใช้นเวลาน้อย สิ้นเปลืองน้อย โดยมีผลงานเท่าเดิมหรือดีขึ้น คือ บริหารเวลา บริหารงบประมาณ บริหารคน บริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น แล้ววางแผนหรือระบบงานเพื่อพร้อมต่อการแก้ปัญหา ดังคำกล่าวของนักบริหารจีนที่ว่า “ในแผนรบ ๑๐ แผน นอกจากแผนบุกแล้วควรมีแผนหนีด้วยอย่างน้อยหนึ่งแผนเสมอ”

๔ ความเป็นผู้เชื่อมั่นในตนเอง ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง ตระหนักในความสามารถ จุดอ่อนจุดแข็งของตน กล้าต่อการเผชิญปัญหาต่างๆ ไม่หวั่นไหว ไม่โลเล ไม่เปลี่ยนใจอย่างนั้นอย่างนี้บ่อยๆ จนเข้าลักษณะ “คบไม่ได้” ในความรู้สึกของผู้ร่วมงานและพร้อมต่อการรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองตัดสินใจ พร้อมต่อการยอมรับข้อผิดพลาดอันอาจเกิดขึ้นจากการบริหารหรือการตัดสินใจของตนเองต่อการปกป้องผู้บังคับบัญชาในแนวทางที่ถูกที่ควร

๕ ความเป็นผู้รอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ ผู้บริหารควรรอบรู้ สนใจสิ่งแวดล้อมอันหมายถึงเหตุการณ์และบุคคลรอบตัวและความเคลื่อนไหวในทุกวงการ เพื่อปรับเปลี่ยนงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ อันเกิดขึ้น เช่น ในภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรือง ผู้บริหารจะทำการอย่างไรเพื่อให้งานขององค์กรเจริญก้าวหน้ามากที่สุด และภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ จะตัดสินใจทำอย่างไรเพื่อพยุงสถานะขององค์กรให้อยู่รอด และเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่ผู้บังคับบัญชา

๖ ความเป็นผู้ที่มีความสามารถด้านการสื่อสารที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งโดยวาจาและลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการทำงาน นโยบาย เป้าหมายขององค์กร ความคาดหวังขององค์กร และความคาดหวัง

ของผู้บริหารที่ต้องการให้เกิดในหน่วยงานและในตัวพนักงาน รวมทั้งการสื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้แรงเสริมกับผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๙ ความเป็นผู้ที่รัก สรรพคุณผูกพันกับงาน และสนใจงาน ผู้บริหารควรมีความรักและศรัทธาในงานที่ทำ ด้วยคุณลักษณะดังนี้ของผู้บริหาร จะส่งผลให้ทุ่มพลังกายพลังสติปัญญา และความรู้ความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานอย่างได้ผลเต็มที่ บริหารงานด้วยความสุข เต็มใจ และกระตือรือร้น ซึ่งจะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และยังสร้างความยอมรับ ศรัทธาในตัวผู้บริหารได้ด้วย

๑๐ ความเป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน และรู้สึกมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียในงาน ช่วยให้พนักงานตระหนักในตัวเองว่าเขามีสมรรถภาพที่จะทำงานได้และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ด้วย ซึ่งความสามารถในส่วนนี้จะเป็นไปได้ โดยผู้บริหารต้องศึกษาธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและแรงจูงใจ

๑๑ ความเป็นผู้ใจกว้างและมีน้ำใจ ผู้บริหารควรใจกว้าง โดยยินดีรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้โอกาส ไม่รังเกียจอยู่กับความผิดพลาด ไม่กล่าวร้ายความผิดหรือจุดด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา หากแต่ช่วยให้พนักงานใช้ความผิดพลาดเป็นประสบการณ์ในการดำเนินงานและวางแผนงานต่อไป

๑๒ ความเป็นผู้ที่ยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงความยุติธรรมควรกระทำทั้งในแง่ของการมอบหมายงาน การผลตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งงาน โดยยึดผลงานเป็นเกณฑ์พิจารณา และมีความชัดเจนในเกณฑ์พิจารณานั้นๆ ทั้งนี้โดยสามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการพิจารณาความดีความชอบดังกล่าวให้เกิดความเข้าใจอันดีกับทุกคนในหน่วยงาน

สรุปได้ดังนี้ ลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในองค์กร ที่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารดำเนินงาน โดยราบรื่นเรียบร้อย และเกิดผลดีต่องาน ลักษณะทางกาย ปัญญา อุปนิสัย ทรัพย์ ประพฤติ การวางตน ศีลธรรมจรรยา ลักษณะทางอารมณ์อาจเป็นความรู้สึกนึกคิดการควบคุมตนเองในการแสดงออก ท่วงทีวาจาที่เหมาะสม หมั่นปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองก็มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ และสามารถบริหารงานที่มีประสิทธิภาพที่ดีต่อองค์กรได้

๒.๒ ความสำคัญและกลยุทธ์ของภาวะผู้นำ

๒.๒.๑ ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญ ต่อการพัฒนางานองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำในองค์กรสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยรวมทั้งหมดขององค์กร ทั้งนี้ด้วยเห็นผลเพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นผู้ควบคุม ดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร กล่าวว่า แม้ว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความรู้สูงแต่หากไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้ท่านก็จะไม่สามารถ นำองค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นภาระหน้าที่ของผู้นำจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงเฉพาะภารกิจหน้าที่ประจำภาระการเป็นผู้นำและการมีทักษะในการจูงใจผู้ร่วมงานกันนับเป็นความสำคัญที่สุดเช่นกันผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำที่ดี จำเป็นต้องมีความรู้และมีความชำนาญเฉพาะด้านในเทคนิคจะนำความรู้ความสามารถของผู้อื่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์^{๑๕}

สำหรับการบริหารงานขององค์กร หรือสถานศึกษา ผู้นำจึงเปรียบดังหลักสำคัญในการดำเนินงาน และเป็นผู้ที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของงานด้านต่างๆ โดยรวม จึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำนั้นสัมพันธ์กันกับความสำเร็จ ขององค์กรหรือสถานศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดีความสำคัญของพฤติกรรมภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ เป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลที่มีตำแหน่ง หน้าที่เป็นตัวกำหนดบทบาท และจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ เพราะ มีอำนาจในการชักจูงให้ผู้อื่นทำตามผู้นำ ก็ บุคคลที่มีตำแหน่งพิเศษเหนือกว่าสมาชิกคนอื่น ซึ่งจะมีอำนาจ มีอิทธิพล มีความรู้ ความสามารถพิเศษอื่นๆ ที่ทำให้ได้รับการยกย่อง และจูงใจคนอื่นได้ความสำคัญของพฤติกรรมภาวะผู้นำเหตุผลสำคัญในการศึกษาผู้นำ

๑ ในองค์กรและกลุ่มต่าง ๆ ต้องมีผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อสั่งการไปตามแผนงานขององค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๒ ผู้นำเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงาน แต่สร้างได้ยากที่สุด เพราะทุกคนไม่สามารถเป็นผู้นำได้ทั้งหมด ด้วยผู้นำต้องมีคุณสมบัติพิเศษ มีพฤติกรรมแฝงเฉพาะตัว ความสำคัญของพฤติกรรมภาวะผู้นำ

๓ บุคลิกภาพของผู้นำ เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ และประสบการณ์

^{๑๕} ยงยุทธ เกษสาคร , ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและสวนดุสิต, ๒๕๔๑), หน้า ๒๓๓.

๔ องค์การและกลุ่มที่มีผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ประสบความล้มเหลวในการดำเนินการ ซึ่งสังเกตได้จากประสิทธิผลของผลผลิต ความหมายของภาวะผู้นำLeadership คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมายภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และ การฝึกฝนของแต่ละบุคคลประเภทผู้นำประสิทธิภาพของผู้นำ

๑) ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) เนื่องจากการนำหรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่นผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

๒) ทักษะของผู้ตาม (Attitude of Follower) ดูได้จากการมีคำร้องทุกข์การขอย้าย การขาดงาน การหยุดงาน

๓) คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) ประเมินจากความสนับสนุนด้านต่าง ๆ เช่น ความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ

บุคคลต้องอาศัยอยู่ในสังคม ต้องเรียนรู้กระบวนการทางสังคม เพื่อให้กระทำพฤติกรรมได้สอดคล้องกับบรรทัดฐานทางสังคมและเป็นที่ยอมรับของ สังคม สังคมมีการเปลี่ยนแปลงและคาดหวังให้บุคคล มีพฤติกรรม ทักษะที่เปลี่ยนแปลงตามบรรทัดฐานของสังคม บุคคลจะพัฒนาเป็นผู้ใหญ่ที่ดี ต้องผ่านการฝึกหัดเป็นสมาชิกที่สังคมยอมรับในแต่ละกลุ่มสังคม ผู้นำกลุ่มมีบทบาทสำคัญมากต่อการตัดสินใจ ต่อนโยบาย ต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานกลุ่มร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๑ ส่วนประกอบของผู้นำ จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะต้องมีส่วนประกอบของผู้บริหารงาน ๓ ประการด้วยกัน ดังนี้

๓.๒ อำนาจในการบังคับบัญชา อำนาจในการบังคับบัญชา ในที่นี้อาจจะเป็นการได้รับการยอมรับ หรืออำนาจในการให้ผู้อื่น ให้โทษแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ที่จะสั่งการควบคุมดูแลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การธุรกิจนั้น ๆ

๓.๓ กระบวนการสื่อสาร กระบวนการสื่อสาร เป็นวิธีการสื่อความเข้าใจในการปฏิบัติงานหรือสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันภายในหน่วยงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบังคับบัญชาและควบคุมงาน

๓.๔ การนำไปสู่จุดประสงค์ การนำไปสู่จุดประสงค์ เป็นการขับเคลื่อนงานขององค์การ ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะมีทั้งจุดประสงค์ขององค์การ จุดประสงค์ของกลุ่ม จุดประสงค์ส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคน และจุดประสงค์ส่วนตัวของผู้บริหาร ทั้งนี้โดยประสาน

จุดประสงค์ทั้งหมดให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และประสานผลงานให้สนองจุดประสงค์ของทุกฝ่าย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก การใช้ภาวะผู้นำเป็นการแสดงให้เห็นถึงการกระทำของบุคคลมากกว่าเป็นลักษณะของบุคคล และจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การที่จะทำงานให้สำเร็จหรือล้มเหลวก็อยู่ที่ตัวผู้นำและการใช้ภาวะผู้นำในการจูงใจกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดและแสดงความสามารถออกมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเป็นสำคัญ องค์ประกอบด้านอำนาจในการบังคับบัญชา ด้านกระบวนการสื่อสาร ด้านการนำไปสู่จุดประสงค์ ถ้าขาดประการใดประการหนึ่งจะทำให้การเป็นผู้บริหารขาดความหมาะสม บริหารงานไม่ได้ ประสิทธิภาพ เช่น ถ้าขาดอำนาจในการบังคับบัญชาหรือสั่งการ ก็จะทำให้งานขาดระบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อถือ ถ้าขาดกระบวนการสื่อสาร ก็ขาดเครื่องมือในการกำหนดงานและสร้างความเข้าใจในงาน ถ้าขาดการควบคุมไปสู่จุดประสงค์ ก็ทำให้งานดำเนินไปแบบไร้ทิศทาง เสียพลังงาน เสียเวลา และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การเป็นผู้นำจึงจำเป็นต้องมี อำนาจในการบังคับบัญชา กระบวนการสื่อสาร การนำไปสู่จุดประสงค์

๒.๒.๒ กลยุทธ์นโยบายในการบริหารของภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กล่าวถึง กลยุทธ์การนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติไว้ดังนี้^{๒๐}

๑. ความสนใจเกี่ยวกับนโยบายการศึกษา นโยบายการศึกษาเป็นสาขาหนึ่งของนโยบายรัฐบาล นโยบายการศึกษาส่วนใหญ่จัดอยู่ในประเภทนโยบายการจัดสรรทรัพยากรเสียใหม่ จากการสำรวจของมิตเชลล์ (Douglas E. Mitchell) พบว่าความสนใจเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาเพิ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ (Boyan, ๑๙๘๘) ดังจะเห็นได้ ว่างานวิจัยนโยบายที่พิมพ์เผยแพร่ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงเวลาทศวรรษที่ ๑๙๘๐ มาจนถึงปัจจุบัน สำหรับอาณาจักร (domain) ของความสนใจนโยบายการศึกษาระดับประเทศมักครอบคลุม คือ ความเสมอภาคทางการศึกษา การควบคุมดูแลโรงเรียน การเรียนและการสอนเศรษฐศาสตร์การศึกษา นอกจากนี้ เมื่อมีการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ อีกจำนวนหนึ่ง มิตเชลล์ ได้ข้อสรุปว่า ความสนใจการศึกษานโยบาย (policy studies) ระดับรัฐเท่าที่เป็นอยู่ในสหรัฐอเมริกาพบว่า มีสาระครอบคลุมเนื้อหา นโยบายการศึกษา ๗ ประการคือ

๑) การจัดองค์กรและการบริหาร

๒) การเงินโรงเรียน

^{๒๐}มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช,นโยบายและการวางแผนการศึกษาหน่วยที่๑ – ๕, (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐.

- ๓) การวัดและการประเมินผล
- ๔) หลักสูตรและแผนการเรียน
- ๕) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- ๖) การพัฒนาสื่อและการเลือกสื่อ
- ๗) อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

๒. ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ สำหรับความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติในปัจจุบันถือว่ายังมีข้อจำกัดอยู่มาก เพราะเรายังมีผลงานการศึกษาวิจัยทางด้านนี้ไม่มากพอ แต่เท่าที่พอประมวลมาได้ ผลงานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายหรือนโยบายการรู้หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติ นโยบายการรู้หนังสือของรัฐบาลที่นำไปปฏิบัติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๕ – ๒๕๒๙) ประสบผลสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์ต่อไปนี้

๑) กลยุทธ์การเผยแพร่ข่าวสารนโยบาย นโยบายการรู้หนังสือ เป็นนโยบายที่รัฐบาลได้ทุ่มโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง โดยอาศัยสื่อวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนี้ สถานีวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง ก็ได้รับการนำมาเพื่อประโยชน์ในประชาสัมพันธ์นโยบายในทุกพื้นที่ที่สำคัญอีกสื่อหนึ่งที่เข้าถึงตัวกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด เช่นเดียวกัน ช่วยจูงใจบุคคลและหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบให้เห็นความสำคัญ และมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

๒) กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ การสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำชุมชน พระสงฆ์ ผู้นำอาวุโสในหมู่บ้าน ฯลฯ ยังให้ความสนับสนุนและร่วมมือค่อนข้างมาก กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ คือ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะ ผู้มีอำนาจสามารถใช้อำนาจสั่งการตามกฎหมาย เพื่อให้มีและใช้บุคคล เครื่องมืองบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาสนับสนุนโครงการหรือแผนงาน ในขณะที่ผู้นำในระดับต่างๆ มีอิทธิพลจูงใจไปบุคคลอื่นๆ เห็นความสำคัญของนโยบายและพร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จสำหรับในสังคมไทย

๓) กลยุทธ์การจัดองค์การบริหารและประสานงานที่บูรณาการลดหลั่นกันตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับหมู่บ้าน โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้มีลักษณะเด่นด้านความคล่องตัว การประสานนโยบายกับการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับ มีความคล่องตัวด้านการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารสามารถนำปัญหาอุปสรรคในระดับปฏิบัติส่งถึงระดับนโยบายได้

รวดเร็ว ช่วยให้ฝ่ายนโยบายปรับแผนให้รับสถานการณ์ของปัญหาได้ทันเวลา ลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์การที่นำมาใช้จะต้องมีความยืดหยุ่นสูง เป็นองค์การเฉพาะกิจที่อาศัยการสื่อสารสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการนำแบบเป็นทางการ ผู้นำจากองค์การเอกชน ผู้นำชุมชน รวมทั้งผู้นำของสถาบันทางสังคมอื่นๆ เช่น ผู้นำศาสนา ประมุขลัทธิ ฯลฯ ร่วมเป็นกรรมการในกลไกโครงสร้างองค์การบริหารและประสานงานแต่ละระดับ

๔) กลยุทธ์การประชุมอบรมหรือการสัมมนาปัญหา การประชุมอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจและเพื่อจูงใจบุคคลและหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบให้เข้าใจเหตุผลและความสำคัญของนโยบาย และแสวงหาแนวทางนำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จร่วมกัน หรือผู้เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติระดับนำจะเป็นการขยายความรู้ ความคิด แลกเปลี่ยนความเห็นก่อนนโยบายการประชุมอภิปรายหรือการสัมมนาในระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะเปิดโอกาสให้บุคคลสำคัญที่รับผิดชอบนโยบายได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การพบปะพูดคุยเพื่อให้คำปรึกษาหารือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้รับผิดชอบนโยบาย จะช่วยสร้างความเข้าใจและหาทางช่วยเหลือหากพบว่ามีปัญหา

๕) กลยุทธ์การใช้เอกสารคู่มือปฏิบัติงาน มีการจัดทำคู่มือสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแจกจ่ายแก่บุคลากรที่รับผิดชอบนโยบาย จัดประชุมชี้แจงแนวการปฏิบัติแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติให้เข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติร่วมกัน ทำความเข้าใจและคลี่คลายปัญหาแนวปฏิบัติหรือข้อขัดข้องใจต่างๆ ในการใช้เอกสารคู่มือให้เข้าใจตรงกัน

๖) กลยุทธ์การคัดเลือกผู้นำคนสำคัญ ผู้นำคนสำคัญที่รับผิดชอบงานบริหารควได้รับการคัดเลือกจากผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม มีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติ เคยมีประสบการณ์ความสำเร็จจากการเป็นผู้บริหารโครงการอื่นมาแล้ว

๗) กลยุทธ์ในการออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ผู้บริหารโครงการควรมีแผนการตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการตรวจเยี่ยม การตรวจเยี่ยมเป็นกลยุทธ์ในการเสริมกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน การตรวจเยี่ยมช่วยให้ผู้บริหารทราบปัญหาการปฏิบัติในภาคสนาม การตรวจเยี่ยมเพื่อให้คำแนะนำปรึกษาจะช่วยคลี่คลายปัญหาข้อขัดข้องใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๘) กลยุทธ์การตรวจสอบ ควบคุม กำกับดูแล และประเมินผลมีการวางระบบการตรวจสอบควบคุม กำกับ ควบคุมและประเมินผลไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มลงมือปฏิบัติ การตรวจควบคุมและการกำกับดูแลและการประเมินผลบางระดับ อาจมอบหมายให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการแต่ละระดับโดยให้มีการรายงานผลการปฏิบัติเป็นระยะ นำผลการประเมินแต่ละระยะมาปรับปรุงแนวปฏิบัติ และหาทางเสนอแนะการแก้ปัญหาจากกลไกขององค์การใน

ระดับที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาการทำงาน การประเมินผลแบบลี้กควรให้
หน้าที่ขององค์การหรือทีมงานอิสระ เช่น ทีมนักวิจัยประเมินผลนโยบายจากมหาวิทยาลัย

๕) กลยุทธ์การให้รางวัลและสิ่งตอบแทน การให้รางวัลและสิ่งตอบแทนเป็นการ
ให้สิ่งเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้สิ่งเสริมแรงสามารถกระทำได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่
กับความเหมาะสมของผู้รับและผู้ให้ เช่น ให้ของที่ระลึก ให้ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้
บุคคลดีเด่น ให้คำชมเชย มอบโล่เกียรติยศ หรืออาจเป็นคำตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานดีเด่น
เพื่อส่งเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้แก่นโยบายผลการวิจัยเรื่องแผนการสนับสนุนโรงเรียนผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาความต่อเนื่องของกิจกรรมของ เบอร์แมน และคณะ ที่ทำให้ครู
แรงจูงใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่สม่ำเสมอและดำเนินต่อไป แม้ว่ารัฐบาลกลางจะ
สิ้นสุดการให้ความสนับสนุนทางการเงินแล้ว คือ

๑. กลยุทธ์การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจ
และการปรับแนวปฏิบัติด้านการเรียนการสอนร่วมกัน การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการ
ตัดสินใจและการปรับแนวการสอนร่วมกันทำให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ร่วมกันทำ ครูจะช่วยกัน
เลือกวิธีการที่กำหนดไว้ในโครงการมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละโรงเรียน
แนวทางการทำงานแบบมีส่วนร่วมคือ การประชุมปรึกษาหารือและอาศัยทรัพยากรจากท้องถิ่น

๒) กลยุทธ์การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารคือ
กลยุทธ์สำคัญยิ่งที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนและการทำงานอย่างต่อเนื่อง
การสนับสนุนของฝ่ายบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อครูคือ การฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกใ้
ครูในการจัดประชุม ช่วยเหลือครูด้านการเงินที่ปรึกษาจากข้างนอกมาให้คำแนะนำ เข้าไปเยี่ยม
และสังเกตการณ์ทำงานของครู และให้ความช่วยเหลือครูในด้านอื่นๆ

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ โดยเฉพาะนโยบายที่มีเนื้อหา
ทางด้านความเสมอภาคทางการศึกษา ควรดำเนินการด้วยกลยุทธ์ เผยแพร่ข่าวสารนโยบายให้
เข้าใจกว้างขวางและต่อเนื่อง ใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจจัดองค์การบริหารแ
ประธานงานที่บูรณาการลดหลั่นกันลงอย่างเหมาะสม ทุกระดับเพื่อรับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติ
ประชุมอบรมหรือสัมมนาปัญหา นโยบายเป็นระยะสม่ำเสมอ แจกจ่ายเอกสารแ ฎิบติแก่
ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ คัดเลือกผู้นำคนสำคัญที่มีคุณลักษณะเป็นนักประชาธิปไตยที่มีภาวะผู้นำสูง
ออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่สม่ำเสมอ ตรวจสอบควบคุมกำกับดูแลและประเมินผลเป็น
ระบบ ให้รางวัลและสิ่งตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

๒.๒.๓ ภาวะผู้นำกับความสำเร็จของงาน

ทชี.โนเอล เอ็ม กล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นบุคคลที่ตัดสินใจว่าควรทำอะไร และเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เหตุผลที่ผู้นำสำคัญกว่าวัฒนธรรมขององค์กรและเครื่องมือการจัดการ เพราะผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นหรือหล่อหลอมตนเองได้ แต่ต้องอาศัยผู้นำสร้างขึ้น^{๒๑}

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ยังได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานไว้ว่า ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง แต่องค์ประกอบ ที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งคือผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน และชี้แนวทางเพื่อความสำเร็จของงานผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานหลายประการ

๑. การยอมรับ (Acceptance) ผู้นำที่ดีนั้นผู้ตามจะยอมรับทั้งในตัวผู้นำและการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ นั่นคือผู้ตามยอมรับทั้งเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การยอมรับจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน

๒. ความพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) การที่บุคคลทำงานตามเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ตนเองยอมรับย่อมทำงานด้วยความสบายใจมีความพอใจในการทำงาน การที่บุคคลมีความรู้ ความสามารถ และมีความพอใจในการทำงานย่อมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการทำงานที่มีประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

๓. ขวัญ (Morale) ภายใต้การนำของผู้นำที่ดี สมาชิกในองค์กรย่อมมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคคลที่มีขวัญดีจะใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้น (Extra effort) มากกว่าเดิมในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้ง่ายขึ้น

๔. แรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำที่ดีนั้นนอกจากจะกระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตามแล้วยังยกระดับของแรงจูงใจให้สูงขึ้น เช่น ยกระดับของแรงจูงใจที่ทำงานเพื่อตนเองไปสู่ระดับของ การทำงานเพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์กร การที่สมาชิกขององค์กรมีแรงจูงใจมากขึ้นและมีระดับของแรงจูงใจสูงขึ้น ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานในที่สุด

๕. การเป็นแหล่งวิทยาการ (Resource person) ผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ ความรอบรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะ โดยธรรมชาติแล้วการทำงานย่อมมีปัญหา และอุปสรรคระดับของอุปสรรคและปัญหาย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของภารกิจ เมื่อผู้นำสามารถเป็นแหล่งวิทยาการได้เป็นอย่างดีย่อมสามารถช่วยแก้หรือลดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานการ

^{๒๑}ทชี.โนเอล เอ็ม, กลไกสร้างภาวะผู้นำ, (ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ แปล), กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี. ๒๕๔๒, หน้า ๓๕ – ๓๖.

ทำงานที่ปราศจากปัญหาและอุปสรรคย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานจากอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อความสำเร็จของงานดังกล่าวมาแล้ว^{๒๒}

สรุปได้ว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิด สร้างกำลังใจ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยดี ย่อมนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย

มูกดา สุนทรรัตน์ ได้กล่าวอ้างใน ผลงานวิจัยของ John A. Shtocren โดยได้ศึกษาผลงานและจากการเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลกหลายๆบริษัท อ AT&T, Coca Cola, Ford, ๓M, และ University of Michigan เป็นต้น แล้วสรุปแนวทางการใช้กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อความสำเร็จ กลยุทธ์ในการวางแผนของผู้บริหารตามภาวะผู้นำการดำเนินงานมักจะเกี่ยวข้องกับ “บุคคล” ทั้งระดับเดียวกัน ระดับที่สูงกว่า และระดับที่ต่ำกว่าตน ได้มีผู้แสดงแนวคิดไว้มากเกี่ยวกับการวางแผนของผู้นำ การที่จะบริหารงานให้ได้ประสิทธิภาพ ผู้นำควรจะต้องตระหนักและยึดแนวทางในการวางแผนดังนี้^{๒๓}

๑. การวางแผนในฐานะทรัพยากรขององค์กร ผู้นำควรใช้ความรู้ความสามารถของตนในการวางแผน จัดองค์การ สั่งการ ควบคุมการดำเนินงาน และกระทำกิจกรรมต่างๆ กับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองเวลา เงิน และทรัพยากรอื่นๆ ขององค์การให้น้อยที่สุด โดยยึดถือหลักว่าตนคือส่วนหนึ่งขององค์การหรือทรัพยากรขององค์การ

๒. การวางแผนในฐานะผู้ขับเคลื่อนในองค์การดำเนินไปได้ในทิศทางที่กำหนดไว้ ผู้นำควรมีความเด็ดเดี่ยว มั่นคงในการที่จะกระทำทุกอย่างภายใต้ขอบเขตอำนาจ ความรับผิดชอบ และอิทธิพลที่ตนมีอยู่ ในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ ไม่ว่าจะต้องขอความช่วยเหลือร่วมมือจากผู้ที่มิอำนาจเหนือตนหรือขอความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาก็ตาม ผู้บริหารพร้อมที่จะใช้กลยุทธ์ต่างๆ อย่างฉลาดเฉียบแหลมและรอบคอบ เพื่อให้งานขององค์การดำเนินไปได้ด้วยดี โดยยึดถือหลักว่าตนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนในองค์การก้าวไปสู่จุดหมาย

๓. การวางแผนในฐานะผู้เสริมพลังให้แก่กลุ่ม ผู้นำควรบริหารบุคคลโดยวิธีการที่เหมาะสมถูกต้องเพื่อช่วยสร้างขวัญกำลังใจ และปลุกใจอันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้กลุ่มพร้อมที่จะทำงานเต็มความสามารถผู้บริหารจึงต้องเข้าใจถึงแรงจูงใจหรือพลังกระตุ้นที่จะทำให้บุคลากรเต็มใจทำงานและใช้วิธีการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมพลัง

^{๒๒} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์., “ภาวะผู้นำ.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาวิทยาลัยบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๑-๕. หน้า ๗๘.

^{๒๓} มูกดา สุนทรรัตน์, การสร้างคนไปสู่ผู้นำขององค์กรในอนาคต, ๒๕๔๑, หน้า ๔๕-๕๐.

ให้แก่บุคลากร ซึ่งต้องคำนึงอยู่เสมอว่าถ้าผู้นำให้แรงกระตุ้น ผู้ตามก็เกิดแรงกายแรงใจพร้อมที่จะทำงาน

๔. การวางตนในฐานะผู้สร้างกลุ่มทำงานให้มีความสามัคคีและเสียสละแก่งาน ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมากซึ่งบางคนเป็นคนที่ตนรู้จักแลรับเข้ามา บางคนอาจเป็นคนเก่าแก่ดั้งเดิมของที่ทำงาน บางคนอาจเป็นคนที่ผู้มีอำนาจมอบหมายฝากฝังมา บางคนมีอิทธิพลและมีผลต่อการได้เสียขององค์กร ไม่ว่าคนแต่ละคนหรือแต่ละพวกจะมีพื้นเพความเป็นมาอย่างไรก็ตาม จะต้องสร้างความกลมเกลียว ความพร้อมเพรียงและความเสียสละเพื่อร่วมมือกันทำงานขององค์กรให้ได้ผลดี

๕. วางตนในฐานะผู้สร้างเสริมให้เกิดความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของพนักงานและองค์กร ปกติแล้วจุดมุ่งหมายขององค์กรและจุดมุ่งหมายของพนักงานมักจะสอดคล้องกัน โดยที่ต่างฝ่ายต่างก็จะพยายามยึดถือประโยชน์ของตนเป็นหลัก และพยายามที่จะกระทำการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการแลความพึงพอใจของตนให้มากที่สุด ในกรณีเช่นนี้ผู้นำหรือผู้จัดการจึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานประโยชน์และความต้องการของทั้งสองฝ่ายเพื่อให้มีจุดยืนที่ทุกคนพอใจและพอที่จะรับได้ ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนมีกำลังใจทำงาน

๖. การวางตนในฐานะแม่ผู้ใต้บังคับบัญชา บทบาทของผู้นำขององค์กร ซึ่งเสมือนแม่แบบที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายมองดูด้วยความยกย่อง เป็นแบบอย่างที่เขาจะปฏิบัติตาม ทั้งในด้านการแสดงพฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิดในแง่มุมต่างๆ ทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารเป็นผู้กำหนดรูปแบบของพฤติกรรมการดำเนินงานขององค์กรและการวางตัวของพนักงานในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจึงควรพยายามทำตนให้เป็นตัวอย่างที่พึงประสงค์ของหน่วยงาน

๗. การวางตนในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำควรบริหารงานขององค์กรด้านนโยบายเปิดประตู คือพร้อมที่จะถ่ายทอดและใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์แก่บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ตามสามารถช่วยตัวเองได้ในสถานการณ์ต่างๆ ผู้บริหารจะเป็นผู้ชี้ให้ผู้ตามมองเห็นและเข้าใจสภาพที่แท้จริงของปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามหาทางและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างยากด้วยตนเอง และอาจจะต้องให้ความช่วยเหลือมากกว่านี้เมื่อผู้ตามได้พยายามแก้ปัญหาของตนเองจนสุดความสามารถแล้ว และปัญหายังไม่ลุกล่วงไปได้ด้วยดี ผู้บริหารก็ควรต้องช่วยเหลือได้

๘. การวางตนในฐานะผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็น บางครั้งเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลกำไร หรือเพื่อให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้จึงต้องกล้าตัดสินใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็น การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจอยู่ในรูปค่อยเป็นค่อยไป แต่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มว่าจะดีขึ้นเรื่อยๆ อันเป็น

การก้าวหน้าที่มั่นคง แต่ในบางเรื่องก็จำเป็นต้องจัดให้มีการปรับเปลี่ยนฉับพลันทันที เพื่อลดความยุ่งยากบางประการ

๙. การวางตนในฐานะผู้เชื่อมโยงกลุ่มคนในระดับต่าง ๆ หน้าที่ของผู้นำนั้นครอบคลุมไปถึงการติดต่อกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างสัมพันธกับบุคคลอื่นๆ ในระดับเดียวกันในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงานในองค์กรเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องพยายามทำหน้าที่เป็นกันชนและเป็นผู้ถ่ายทอดความคิดเห็นจากกลุ่มคนแต่ละฝ่าย เพื่อประสานผลประโยชน์และตอบสนองความต้องการของแต่ละฝ่ายให้เกิดความพอใจร่วมกัน และเพื่อให้งานของทุกฝ่ายประสานกันไปได้อย่างราบรื่น เรียกร้อย

๑๐. การวางตนในฐานะนักพัฒนาและผู้สร้างสรรค์ ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในองค์กร ให้สามารถร่วมมือกันในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่หน่วยงาน และผู้บริหารเองก็ให้ความร่วมมือกับคนอื่นๆ ในหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรได้เจริญงอกงามในทิศทางที่เหมาะสมกับแต่ละคน

๑. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมีความฝันและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อจะสามารถนำทีมไปสู่จุดหมายนั้นๆ

๒. การให้ความน่าเชื่อถือแก่ทีม (Trust) ในการทำงานร่วมกันจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เชื่อมั่นในความสามารถของทีมงาน โดยยึดผลงานเป็นหลัก ๑๘ (Production Oriented) และกระบวนการทำงานจะยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง โดยจะมีการให้ความรู้ในงานแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง

๓. การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) คำนึง ถึงความสำคัญของการสื่อสาร สร้างระบบการทำงานที่สื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการทำงาน

๔. การสร้างงานให้มีคุณค่า (Meaningful Work) ทั้ง กับตัวผู้นำและทีมงาน สนุกกับงานเพราะได้ปฏิบัติงานที่ท้าทาย มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน มีการจัดคนให้เหมาะกับงานประกอบกับผู้นำเป็นผู้สอนงานที่ดีตลอดจนให้คำปรึกษาพนักงานเกิดปัญหา

๕. การมอบอำนาจ (Empowerment) การ ให้พนักงานได้รับผิดชอบงานแบบเบ็ดเสร็จ โดยสร้างมาตรฐานระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แสดงการยอมรับและเชื่อมั่น ผู้นำต้องไม่ปฏิบัติงานแบบ Routine แต่ต้องกระจายให้พนักงาน

๖. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการผลักดันให้ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของทีมงาน และพัฒนาทีมงานโดยการกำหนดแนวทางและขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เชื่อมั่นในความสามารถของทีมงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function) อีกทั้ง

ผู้นำยังต้องสามารถประสานความแตกต่างของคนในทีมเข้าด้วยกันด้วย เพื่อประโยชน์สูงสุดและองค์การ

๓. การรู้จักเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม (Transformation) ผู้นำต้องวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และสภาพการณ์ปัจจุบันของ องค์การ เพื่อวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้ได้ตามเป้าหมายได้ และยุทธวิธี ๑๕ ประการสำหรับภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การที่ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ ต้องมีบทบาทหลายประการในอันที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การแก่พนักงาน และในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามโดยต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการเป็นผู้บริหารของตนเองให้สมบูรณ์ขึ้นเป็นลำดับ การนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง กลยุทธ์สำคัญที่ควรเลือกนำมาใช้ คือ การให้ครุมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และดำเนินการและผู้บริหารให้ความสำคัญสนับสนุนช่วยเหลือการพัฒนาภาวะผู้นำเปรียบเสมือนการส่งเสริมความแข็งแกร่งในการบริหารงานแก่ องค์การ “การนำเครื่องมือป้องกันความล้มเหลว” มาประยุกต์ใช้จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การไปสู่ความก้าวหน้าต่อไป

๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็น เรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การ และการแข่งขันทางธุรกิจ นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎี เป็น ๔ กลุ่มคือ

๒.๓.๑ ผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

วิภาดา คุปตานนท์ แนวคิดนี้^{๒๔} มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป

๑) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น

๒) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น

^{๒๔}วิภาดา คุปตานนท์, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔, หน้า ๒๔๒-๒๔๓.

๓) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้ผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้ผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้ผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้ผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆคน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว

สตร้อยตระกูล (ติวยานนท์) ได้กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้ผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเท ศึกษาเรื่องภาวะผู้ผู้นำ จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่ต่างกันอย่างมากมายซึ่งสามารถ สรุปแนวคิดทฤษฎีโดย คือทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavior Theories) แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้ผู้นำต้องการ โดยผู้ผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่ต่างกันอย่างออก! ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะและของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Trait Theories) แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้ผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้ผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้ผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆคน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น คือ ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว^{๒๕}

สมยศ นาวิการ การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories) จะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะด้านร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพคุณลักษณะงาน และคุณลักษณะทางสังคมโดยชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่เป็นผู้ผู้นำจะถูกแยกจากกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้ผู้นำ^{๒๖}

^{๒๕} สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ , พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑), หน้า ๒๕๕.

^{๒๖} สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๐), หน้า ๑๒๔, ๑๖๗- ๑๗๓.

สรุปได้ว่า ผู้นำเชิงคุณลักษณะ อธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำทางกายภาพ ความสามารถพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิภาพผลภาวะผู้นำ และการมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สูงสุด

๒.๓.๒ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

สรว้อยตระกูล (ตวยานนท์) ได้กล่าวสรุปภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหาร องค์กร และการแข่งขันทางธุรกิจ นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและ ทฤษฎี เป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่จะนำ แสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะ พฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป^{๒๓}

มัลลิกา ด้อนสอนการศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำ ที่แตกต่างกันใน ๓ ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิก มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของคนงาน

๑) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ ผู้นำเน้น ความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

๒) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับ กฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และ เน้นผลงานที่เกิดจากการทำงาน ตามโครงสร้าง, พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมี ความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน^{๒๔}

^{๒๓} เรื่องเดียวกัน , หน้า ๒๕๕.

^{๒๔} มัลลิกา ด้อนสอน, พฤติกรรมองค์กร กรุงเทพฯ, บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ ,๒๕๔๔.

วิชาดา คูปตานนท์ ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆมีดังต่อไปนี้^{๒๙}

๑) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership – Autocratic leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๒) การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน ๓ ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิก มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน,

๑. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

๒. พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง, พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดได้แก่ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน

Johnson และคณะ ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ว่ามีอยู่ ๔ แบบ คือ^{๓๐}

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (The traitist theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกลักษณะ หรือคุณสมบัติพิเศษซึ่งเกื้อกูลให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักมีร่างกายสูง

^{๒๙} เรื่องเดียวกัน , หน้า ๒๔๗.

^{๓๐} Johnson Harold and others, **The theory and management of systems**, (New York : McGraw-Hill. ๑๙๖๔).; PP๒๕๕-๒๕๕.

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The situationist theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The fellowship theory) ทฤษฎีนี้เป็นการขยายทฤษฎีของคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่า การศึกษาการเป็นผู้ตามเป็นการศึกษาการเป็นผู้นำโดยทางอ้อม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า เครื่องชี้บ่งคุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้ตาม ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินผลคุณค่าของผู้นำก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

๔. ทฤษฎีของผลรวม (The eclectic theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลาย เป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่างๆ มารวมกันเพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ เช่นความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร

มัลลิกา ดันสอน Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง ๒ มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน^{๓๑}

สมยศ นาวิการ การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ในระหว่างปี พ.ศ. ๒๔๕๓ ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของพวกเขาไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง รากฐานของวิธีการศึกษาเชิง“สไตล์ความเป็นผู้นำ”คือความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะใช้สไตล์บางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคล และกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ภายใต้ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่มีความสำคัญในการบริหารนักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยที่ทุ่มเทความพยายามในการศึกษาถึงภาวะการเป็นผู้นำ และได้ค้นหาแนวคิดหลักการทฤษฎีต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำ^{๓๒}

สรุปได้ว่า แนวคิดนี้แสดงถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

^{๓๑}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๔ .

^{๓๒}สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๐), หน้า ๑๒๔, ๑๖๗- ๑๗๓.

๒.๓.๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

วิชาดา คุปตานนท์ ผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ^{๓๓}

๑) การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ

๒) ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของสมาชิกมีการเน้นเป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์กร ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

สมยศ นาวิการ การศึกษาเกี่ยวกับ^{๓๔}ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theories) ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่าง รูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องควบคุมและแก้ไข

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) ได้กล่าวสรุปภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กรและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเท ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากซึ่งสามารถ ทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ (Situational Theories) เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำจะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ^{๓๕}

^{๓๓}มัลลิกา ด้อนสอน, พฤติกรรมองค์กร กรุงเทพฯ, (บริษัท ด้านสหภาพการพิมพ์, ๒๕๔๔) หน้า ๕๒-๕๔.

^{๓๔}สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๐), หน้า ๑๒๔, ๑๖๗- ๑๗๓.

^{๓๕}สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๔๓), หน้า ๒๗๒.

ดิลก ถือถ้าเป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ^{๓๖}

มัลลิกา ดันสอน การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ^{๓๗}

สรุปได้ว่าเป็นผู้นำ ที่ปฏิบัติตัวได้สอดคล้องและเหมาะสมที่สุดในทุกสถานการณ์ ก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำและ แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ

๒.๒.๔ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership: Through Vision and Charisma)

สมยศ นาวิการ ความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบารมีซึ่งเป็นมุมมองใหม่ แนวคิดนี้มุ่งจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ผู้นำเชิงปฏิรูป องค์กรควรจะเป็น สร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้นทั่วทั้งองค์กร และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ องค์กรประกอบที่สำคัญของกระบวนการปฏิรูปมีหลายอย่างคือ^{๓๘}

๑) การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะสร้างวิสัยทัศน์หรือมองอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจน การสร้างวิสัยทัศน์อาจจะมีรูปแบบมากกว่าหนึ่งอย่าง แทนที่จะเรียกร้องให้บุคคลทุกคนภายในองค์กรมุ่งไปตามแผนที่เส้นทางวิสัยทัศน์ ของผู้นำ ผู้นำเชิงปฏิรูปอาจจะพยายามให้บุคคลแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ของเขาเอง ดังที่ ผู้บริหารคนหนึ่งได้กล่าวว่า ผู้นำรับผิดชอบไม่เพียงแต่การมีวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่จะต้องรับผิดชอบกระบวนการของการสร้างวิสัยทัศน์

๒) การสร้างค่านิยม (Valuing) คือ ผู้นำจะกำหนดค่านิยมพื้นฐานของการปฏิรูป องค์กรขึ้นมา ค่านิยมเหล่านี้จะถูกใช้เป็นแบบจำลองโดยผู้นำ และได้ถูกยึดถือไว้อย่างสม่ำเสมอ เมื่อผู้นำและผู้ตามมุ่งที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ค่านิยม พฤติกรรมของผู้นำจะถูกรู้สึกทั่วทั้งองค์กร

^{๓๖}ดิลก ถือถ้า. เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial ๒๕๔๗. หน้า ๗๑.

^{๓๗}มัลลิกา ดันสอน, พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพฯ, (บริษัท ด้านสหวิชาการพิมพ์: ๒๕๔๔) หน้า ๕๒-๕๔.

^{๓๘}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๔, ๑๖๗ – ๑๗๓.

๓) การถ่ายทอดและการบันทึใจ (Articulating and inspiring) คือความสามารถของผู้นำในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เป็นถ้อยคำเชิงปฏิบัติที่เห็น และมีคุณสมบัติที่เร้าใจผู้ตาม

๔) การกระจายอำนาจและการติดต่อสื่อสาร (empowering and communication) หัวใจของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปคือ ความสามารถของผู้นำที่จะบันทึใจความเชื่อของผู้ตามว่าพวกเขาสามารถมีส่วนช่วย อย่างสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจะเกี่ยวพันกับการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ตามด้วยการให้พวกเขามีความรู้สึก ว่าตัวพวกเขามีคุณค่า และช่วยให้พวกเขาได้ใช้ขีดความสามารถส่วนบุคคลอย่างเต็มที่เพื่อที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ผู้นำจะพัฒนาผู้ตามด้วยการแก้ปัญหาาร่วมกัน และการมอบหมายงานซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นตนเองสูงขึ้น การกระจายอำนาจจะถูกสนับสนุนด้วยความเต็มใจของผู้นำที่จะทำงานร่วมกัน

ผู้นำเชิงปฏิรูป คือ บุคคลที่ได้จินตนาการอนาคตขององค์กรของพวกเขา ถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนแก่สมาชิกขององค์กรเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนแรงจูงใจที่สูงกว่าแรงจูงใจที่สามารถคิดว่าเป็นไปได้ แม้ว่าบารมีจะมีบทบาทที่สำคัญภายในกระบวนการเชิงปฏิรูป ผู้นำเหล่านั้นจะเป็นมากกว่าหัวหน้ากองเียร์ แต่จะพัฒนาและกระตุ้นผู้ตามของพวกเขาเป็นรายบุคคล ดังนั้นผู้นำเชิงปฏิรูปจะเกี่ยวพันกับ การเพิ่มระดับของจิตสำนึกต่อความสำคัญ แลคุณค่าของผลลัพธ์ การทำให้ผู้ตามอยู่เหนือผลประโยชน์ของพวกเขาเองเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรและ การายกระดับหรือการขยายขอบเขตความต้องการที่สำคัญของบุคคลให้กว้างขึ้น ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงถูกอธิบายว่าเป็นบุคคลที่สามารถทำให้แรงจูงและความ ตระหนักสูงขึ้นและได้รับปฏิกิริยาจากผู้ตาม เช่น ความไว้วางใจ ความประทับใจ ความจงรักภักดีและความเชื่อมั่นต่อองค์กร จากทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีลักษณะผู้นำแบบสัมพันธ์ ผู้นำจึงจะทำงานกับผู้ปฏิบัติงานได้ดี แต่ผู้นำแบบนี้มีข้อเสียอยู่ตรงที่ว่าผลงานอาจจะไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าต้องการให้ได้ทั้งความสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานและผลงานแล้ว ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำแบบประสาน คือ มีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม มองอนาคตมากกว่าปัจจุบัน นำข้อบกพร่องจากอดีตมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานในปัจจุบัน รวมถึงนำเทคนิคการจูงใจในการทำงานมาใช้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

๒.๔ ความหมายของหลักธรรมสังคหัตถุ๔

๒.๔.๑ หลักธรรมสังคหัตถุ๔

พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสรู้ถึง สังคหัตถุ๔ ไว้ว่า ภิกษุทั้งหลาย สังคหัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการนี้สังคหัตถุ๔ ประการอะไรบ้าง คือ ทาน (การให้) เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก) อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์) สมานัตตตา (การวางตนเสมอเสมอ) ภิกษุทั้งหลาย สังคหัตถุ๔ ประการนี้แล ทาน เปยยวัชชะ อตถจริยาในโลกนี้และสมานัตตตาในธรรมนั้นๆ ตามสมควร สังคหัตถุธรรมเหล่านี้แลช่วยค้ำชูโลก เหมือนลิ่มสลักที่ยึดกุมภซึ่งแล่นไปไว้ได้ฉะนั้น ถ้าไม่พึงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดา ก็ไม่พึงได้การนับถือหรือบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุแต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหัตถุเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความยิ่งใหญ่ และเป็นผู้นำสรรเสริญ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างเพื่อสร้างความสามัคคีในหน่วยงานด้านสมานัตตตา การปฏิบัติเป็นแบบอย่างและเสมอต้นเสมอ^{๓๕}

พระธรรมปิฎก(ป. อ. ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของคำว่าสังคหัตถุ๔ เป็นหลักธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนในสามัคคี หลักสงเคราะห์ประกอบด้วย ๔ ด้าน^{๓๖}

๑. ทาน การให้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๒. ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ การกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วย เหตุผล เป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๓. อตถจริยา การประพฤติประโยชน์ ช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงคำช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางธรรม

๔. สมานัตตตา ความเสมอต้นเสมอปลาย การทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุข ทุกข์ โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไขตลอดจนการวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคลเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

สังคหัตถุข้างต้นมี ๔ ประการ ทาน การให้ทั้งวัตถุสิ่งของและให้ความรู้และคำแนะนำความรู้ ปิยวาจา การใช้วาจาที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น อตถจริยา การเอาตัวเข้าช่วยเหลือเพื่อประโยชน์ผู้อื่น สมานัตตตา การร่วมทุกข์ร่วมสุข ไม่แบ่งแยก ไม่ ออกลิปติและการวางตนเหมาะสม

^{๓๕} อย. จตุกก.(ไทย) ๒๑/๓๕/๕๑.

^{๓๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (พิมพ์ที่: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๒.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวว่า วัฏฏะหลักสี่ประการเป็นหลักการสังเคราะห์ หรือหลักยึดกุมสังคัม คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา เป็นชุดออกสังคัม ที่คู่กับชุดในใจ พรหมวิหาร ๔ ธรรมประจำใจอย่างประเสริฐ^{๔๑}

๑. ทาน ให้เพื่อแสดงความรัก ความปรารถนาดี เอื้อเฟื้อ โอบอ้อมอารี ทานด้วยเมตตา เขามีความทุกข์เดือดร้อน เพื่อช่วยเหลือ ทานด้วยกรุณา เขาทำความดี สร้างสรรค์ความเจริญงอกงาม

๒. ปิยวาจา พูดด้วยความรักความปรารถนาดี พูดจาสุภาพอ่อนโยนด้วยเมตตา มีปัญหาชีวิตพูดปลอบโยน แนะนำบอกวิธีแก้ไขปัญหา ให้กำลังใจ ปิยวาจาด้วยกรุณา เขาทำความดีบำเพ็ญประโยชน์

๓. อตถจริยา ทำประโยชน์ ด้วยความรักความปรารถนาดี ด้วยเมตตา เขามีความทุกข์เดือดร้อน ช่วยเหลือให้เขาพ้นทุกข์พ้นปัญหาด้วยเรี่ยวแรงกำลังกาย หรือกำลังปัญญาความสามารถ อตถจริยาด้วยกรุณา ทำความดีหรือบำเพ็ญประโยชน์กัน เช่น มิ่งนวด ก็มาช่วยจัดเตรียมการต่างๆ ส่งเสริมการทำความคิด

๔. สมานัตตตา ความมีตนเสมอ เสมอภาคกัน มีความเป็นธรรม เทียงธรรมซึ่งแสดงออกในแง่ต่างๆ มีตนเสมอกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่ดูถูกดูหมิ่นกัน ไม่เอารัดเอาเปรียบ มีความเป็นธรรม แล้วก็ทำตนให้เสมอสมานเข้ากันได้

ไสว มาลาทอง ได้ให้ความหมายของหลักสังคัม ๔ วัฏฏะ หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูลหรือเป็นหลักการสังเคราะห์ซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย ๔ ประการได้แก่^{๔๒}

๑. ทาน การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆ ตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่เห็นแก่ตัว คุณธรรมจะช่วยให้ไม่เป็นคนที่ละโมภ ควรคำนึงอยู่เสมอว่า ทรัพย์สินของที่เราหาได้ ยั่งยืน ไม่สามารถจะนำติดตัวเอาไปได้

๒. ปิยวาจา การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน ด้วยความจริงใจ ไม่พุดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าได้ทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่งเพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้

^{๔๑}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) , ความสุขทุกแห่งมุม, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พลีธิม ในเครือ บริษัทเพ็ทแอนด์โฮม จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑๑.

^{๔๒}ไสว มาลาทอง, คู่มือการดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๓๓.

เกิดขึ้น วิธีการ โดยยึดหลักเกณฑ์ เว้นจากการพูดเท็จ , เว้นจากการพูดส่อเสียด, เว้นจากการพูดคำหยาบ, เว้นจากการพูดเพื่อเจ้อ

๓. อตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิด หรือการประพฤตินสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

๔. สมานัตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยม และไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเพื่อเกื้อกูลหรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน การเอื้อเพื่อแบ่งปันไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ทรัพย์สิ่งของที่เรามาได้ มิใช่สิ่งที่จริงยั่งยืน การพูดเป็นอย่างยิ่งเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น การสงเคราะห์ทุกชนิด หรือการประพฤตินสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และการเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ

พัชรินทร์ ศรีสุวพันธ์ ได้กล่าว ถึงสังคหวัตถุ๔ ในทางจริยศาสตร์โดยความหมายของพระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต) ที่ให้ความหมายตามหลักจริยศาสตร์สังคมของพุทธศาสนาไว้ว่าเรื่องสังคหวัตถุ๔ หลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคมเพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบและความเคารพนับถือแก่ผู้อื่น หรือสังคมของชุมชนต่างๆคือ^๓

๑. ทาน การให้เป็นสิ่งของตนแก่ผู้อื่นที่ควรเป็น เพราะทานหมายถึง ธรรมทาน หรือการบริจาคทางจิตใจ อามิสทาน การบริจาควัตถุ

๒. ปิยวาจา การเจรจาใช้คำพูดของตนเองต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะและเหมาะสมแก่สังคมชุมชนทุกชั้น เพื่อให้ชุมชนหรือบุคคลเคารพนับถือ ปิยวาจา ใช้กับมิตรภาพสหายของตน ย่อมจะทำให้มิตรสหายรักใคร่ รู้จักเจรจาสุภาพอ่อนโยนกับอาจารย์ การใช้หลักจริยศาสตร์สังคมในเรื่อง ปิยวาจา ผู้ใช้จำต้องมีสติควบคุมตนเอง และสามารถบังคับจิตใจได้ทุกขณะจิต

๓. อตถจริยา คือการบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้อื่น เป็นการปฏิบัติสิ่งที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลประโยชน์ทุกโอกาสที่จะทำได้

^๓พัชรินทร์ ศรีสุวพันธ์, การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับการปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ ๑ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๑),หน้า๘.

๔. **สมานัตตา** คือ การปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่เอาเปรียบ ไม่ทอดทิ้งเพื่อนเมื่อมีปัญหา

หากปฏิบัติตามหลักธรรมชุดสังคหวัตถุนี้ก็จะสร้างความสุขขึ้นได้ในสังคม การปฏิบัติธรรม เพราะฉะนั้นท่านจึงว่าการทำเพื่อผู้อื่นก็คือการปฏิบัติธรรมของตนเอง เราทำให้แก่เขาก็คือเราพัฒนาชีวิตของตนเอง พระพุทธเจ้าตรัสหลักธรรม ไม่เบียดเบียนตน ผู้อื่น ทำประโยชน์ (อัตตัตถะ) ทำประโยชน์ผู้อื่น (ปรัตถะ) และประโยชน์ร่วมกันทั้งสอง าย (อุภยัตถะ) โดยประโยชน์ตน และประโยชน์ผู้อื่นจะมากำกันเสมอ

๒.๔.๒ องค์ประกอบของหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔

หลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าสังคหวัตถุ ๔ เป็นการวิธีสงเคราะห์เพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่นสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่สอนให้คนรู้จักการผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล สงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเคารพรักใคร่นับถือ เกรงอกเกรงใจกัน ซึ่งก็จะทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข จึงเป็นธรรมะที่ในการปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน

๑. **ทาน** คือ การให้ ได้แก่ การเสียสละ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแบ่งปันช่วยเหลือกัน การให้ทานเป็นการขจัดกิเลส ลดความตระหนี่ของจิตใจลง เป็นการชำระจิตใจให้สะอาด ช่วยยกระดับจิตใจให้สูงขึ้น และการให้ทาน ยังเป็นการยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่น ซึ่งเน้นที่การแสดง อหยาสัยไมตรีมากกว่าความมากหรือน้อยของวัตถุที่ให้ การให้ทานมีหลายประเภทการให้วัตถุ สิ่งของเรียกว่า อามิสทานการให้ความรู้ เรียกว่าวิยาทานการให้ที่สำคัญมากก็คือ การให้อภัย ไม่ถือโกรธเคือง

๒. **ปิยวาจา** คือ การพูดถ้อยคำที่ทำให้คนรักได้แก่ การพูดคำสุภาพ อ่อนหวาน เพื่อให้เกิดความสมานสามัคคี ปิยวาจาทำได้ง่าย เพราะวาจานั้นมีในตัวเรา เพียงเรามีสติ มีเมตตา ในใจก็สามารถพูดออกมาได้พระพุทธเจ้า ทรงให้หลักการพูด ต้องเป็นคำพูดที่จริง เป็นคำสุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน พูดแล้วก่อให้เกิดประโยชน์พูดด้วยจิตเมตตา พูดถูกกาลเทศะคือถูกเวลาและสถานที่

๓. **อัตถจริยา** คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์ หมายถึง การบำเพ็ญประโยชน์ ช่วยเหลือกันและกันในวงแคบ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ในวงกว้าง หลักธรรมข้อนี้มุ่งสอนให้คนพัฒนาตน ๒ ด้าน คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์ และทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ การทำตนให้เป็นประโยชน์ หมายถึง ทำตนให้มีคุณค่าในสังคมที่ตนอาศัยอยู่ ส่วนทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ ก็คือทำหน้าที่ของตนให้ดี

๔. **สมานัตตตา** คือ การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย **สมำเสมอ** หมายถึง การวางตนได้เหมาะสม มีความหมาย ๒ ประการ คือ

(๑) วางตนได้เหมาะสมกับฐานะที่ตนมีอยู่ในสังคม และทำได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย

(๒) ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ให้ความเสมอภาค ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น เสมอในสุขและทุกข์ เราเคยวางตัวกับคนอื่นในทางที่ดียังไง เราก็ยังคงปฏิบัติเช่นนั้นไม่เปลี่ยนแปลง

สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่สอนให้คนรู้จักการผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูลสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเคารพรักใคร่นับถือ เกรงอกเกรงใจกัน ซึ่งก็จะทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สังคหวัตถุ ๔ จึงเป็นธรรมะที่จะทำให้คนรอบข้างรักใคร่ ซึ่งเป็นการปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน ช่วยยกระดับจิตใจให้

พระราชสุทธานวมงคล (เจริญ ฐิตธมฺโม) ได้กล่าวไว้ว่า “สังคหวัตถุธรรมอันการประพฤติปฏิบัติดังกล่าวมา เพื่อผู้ครองเรือนดำเนินได้ แล้วย่อมเป็นทางแห่งการตั้งตนได้ในปัจจุบัน ต่อจากนั้นพึงบำเพ็ญธรรมแก่เพื่อน ซึ่งเป็นเหตุ นำพาการจงใจให้เพื่อนรักใคร่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หลักๆคนเราอยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อช่วยเหลืองานกันบ้าง แต่กิจการต่างๆจะสำเร็จได้นั้นก็เพราะการสังเคราะห์อนุเคราะห์ซึ่งกันและกัน” ปัจจุบันหลัก อันนี้ก็คือการตั้งตนอยู่ในสังคหวัตถุธรรมนั่นเอง สังคหวัตถุธรรม ได้แก่ ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งการสังเคราะห์ซึ่งกันและกันท่านกำหนดหลักประพฤติไว้เป็น ๔ ประการดังนี้

๑. การให้ (ทาน) ทางใดเล่าจะประเสริฐเท่าหว่านทานโดยสละให้ปันตามสมควร

๒. พุดไฟเพราะ (ปิยวาจา) การพูดดีย่อมเป็นศรีแก่ตน การพูดชั่วย่อมเป็นภัยแก่ตน การพูดจาไพเราะเป็นหลักอันหนึ่งในการครองเรือนไม่ควรละเว้น

๓. การประพฤติประโยชน์ (อัตถจริยา) จำต้องระงับการประพฤติไว้ด้วย เพราะถ้าทำสิ่งที่เกิดโทษและก็ทำลายผลที่จะให้สงเคราะห์กันและกันเสีย การประพฤติประโยชน์ช่วยเหลือผู้อื่น หรือบำเพ็ญประโยชน์ ทางกาย ทางวาจา

๔. วางตนเสมอ (สมานัตตตา) การทำตนหรือปฏิบัติสม่ำเสมอแก่ทุกคนชั้นทุก ไม่ถือตัว

หลัก ๔ ข้อดังกล่าวมาข้างต้นย่อมควบคุมสามัคคีของโลก ให้ยั่งยืนจีรังกาล สมามิตรภาพให้ไพบุลย์ ซึ่งท่านเปรียบเสมือนเพชรลุ่มลุ่มล่อล่อให้แน่นขณะเล่นไป

๒.๕ การประยุกต์หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารงาน

สังคมของประเทศไทย พระพุทธศาสนาถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติ การนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ก็น่าจะเอื้อกับ วัฒนธรรมไทยไม่น้อย การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี และคำสั่งสอนที่สำคัญๆของพระพุทธองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและจัดการสมัยใหม่:

หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ (Base of sympathy) เพื่อให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไปซึ่งได้แก่^{๔๕}

๑. ทาน ด้านสวัสดิการ การจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้อในการปฏิบัติงาน สามารถอุทิศตนให้กับงานได้อย่างเต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพความปลอดภัย และการสงเคราะห์ในด้านต่าง ๆ

๒. ปิยวาจา ด้านนโยบายและการวางแผน การวางแผนเป็นนโยบายหลักของผู้บริหารการศึกษา เพื่อจะดำเนินการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้กระจายไปทั่วถึงผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน

๓. อตถจริยา ด้านการฉะปันกิจสงเคราะห์ หรือประพฤตินสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน แนวการปฏิบัติงาน และเป็นตัวอย่างให้กับผู้อื่นที่อยู่ภายในองค์กร หากผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม ย่อมส่งผลมายังองค์กรและสังคมโดยรวม

๔. สมานัตตตา การปฏิบัติตามระเบียบวินัย ความเป็นผู้นำ ปฏิบัติตนในทางที่ดีอย่างสม่ำเสมอ การที่ผู้บริหารต้องการบุคลากรที่ดีมีวินัยอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารจำเป็นจะต้องวางตนหรือปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

๑. ทาน (giving offering) คือการให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น เช่น การให้รางวัลสวัสดิการที่ดี เป็นต้น

๒. ปิยวาจา (Kindly speech) คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลาสถานที่ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ และเกิดกำลังใจ เช่น การควบคุม การจูงใจ เป็นต้น

๓. อตถจริยา (useful conduct) ทำตนให้เป็นประโยชน์ ตามกำลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถ กำลังทรัพย์ และเวลา เช่น การพัฒนาคน การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ เป็นต้น

^{๔๕} ที่มา : <http://www.rin.ac.th/article>.

๔. สมานัตตตา (even and equal treatment) คือ ทำตนให้เสมอดันเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข เช่น การสื่อสาร การมอบอำนาจ เป็นต้น หลัก ธรรมทั้งหลายนี้ หากผู้นำและบุคคลใดนำไปปฏิบัติก็จะเกิดความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์

โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีจิตสำนึก มีคุณธรรม จริยธรรม และการช่วยเหลือการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ด้านสวัสดิการ การจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานด้านการฉะพินกิจสงเคราะห์ หรือประพฤตินสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ำยิ่งต้ององค์กรผู้บริหารจำเป็นจะต้องวางตนหรือปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ในองค์กรที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ “ข้าราชการ” จะต้องมิวิสัยทัศน์และร่วมกันดำรงความมั่นคงรุ่งเรืองของบ้านเมือง โดยมีวิจารณญาณ มีความเสียสละและมุ่งมั่นปฏิบัติงาน กิดประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา สังคม และประเทศชาติอย่างเต็มกำลังความสามารถ

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระสมสุก ดิสุสวโส (มโนธรรม) ได้ศึกษาเรื่อง “ การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ๒) เพื่อศึกษาปัญหา และแนวทาง การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คณะผู้บริหาร ครู จำนวน ๒๕๔ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (t-test) และ(One-way ANOVA) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๔๖}

ผลการศึกษาพบว่า ๑.การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ด้านการใช้หลักทาน ด้านการใช้หลักปิยวาจา ด้านการใช้หลักอรรถจริยา ด้านการใช้หลักสมานัตตตา และขาดการให้คำแนะนำที่ดี ด้านอรรถจริยา ผู้บริหารมีอคติต่อผู้ได้บังคับบัญชา

^{๔๖}พระสมสุก ดิสุสวโส (มโนธรรม), “ศึกษาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร”, **ปริญาพุทธสาตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

และวางตนไม่เหมาะสมในหน้าที่การงาน และด้านสมานัตตตา ผู้บริหารขาดระเบียบวินัย ข
ความเป็นภาวะผู้นำ และขาดความยุติธรรมในการบริหารบุคลากรด้านทาน ควรให้มีการติดตาม
การทำงาน และสนับสนุนกิจกรรม จัดสรรงบประมาณ สวัสดิการให้เพียงพอ ด้านปิยวาจา ควรให้
ผู้บริหาร แสดงนโยบายให้ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความสามารถ ในการประชุมและ
ทำงาน ด้านอัตถจริยา ควรผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจต่อบุคลากร วางตนเป็นแบบอย่างที่ดี
สงเคราะห์ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยมิตรไมตรีที่ดี และด้านสมานัตตตา ควรผู้บริหารคว
ประสานงานกับบุคลากร ด้วยมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การสร้างความเป็นภาวะผู้นำต่อผู้ได้บังคับบัญชา
อย่างเสมอต้น เสมอปลาย

พระครูนวกการสุนทร (สุนทร ญาณสุนทรโร) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของ
โรงเรียนเสสะเวชวิทยา สำนักเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยใช้หลักสังคหัตถ์ ๔” มีกลุ่ม
ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็นครูโรงเรียน เสสะเวชวิทยา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร
จำนวน ๑๐๘ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
ทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๘๕๔๐ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปของคอมพิวเตอร์^{๔๖}

ผลการศึกษาพบว่า ด้านสมานัตตตา อยู่ในระดับมาก ด้านอัตถจริยา ปิยวาจา และทาน
อยู่ในระดับมาก ด้านทาน ผู้บริหารควร เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อ
ส่วนรวม ด้านปิยวาจา ผู้บริหารควร เป็นผู้ให้เหตุผล ยอมรับความคิดเห็นและความแตกต่างของ
แต่ละบุคคล ด้านอัตถจริยา ผู้บริหารควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับ
บุคลากร และด้านสมานัตตตา ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้มีความยุติธรรม

พระมหาชัยณรงค์ ญาณกิตติ (ลำไธสง) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหัตถ์ ๔ โดยภาพรวม สรุปได้ดังนี้ ด้านทาน การ
ให้ความเสียสละ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะ
ผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามหลักสังคหัตถ์ ๔ ด้านทานโดยรวมอยู่ในระดับมากด้านปิยวาจา การ
พูดไพเราะ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์
ตามหลักสังคหัตถ์ ๔ ด้านปิยวาจาในข้อการไม่แสดงออกอาการไม่พอใจหรือพูดจาไม่สุภาพและ
วาทศิลป์ดึงดูดใจผู้ฟังปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับกลางส่วนข้ออื่นๆ บุคลากรมีความคิดเห็น
ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามหลักสังคหัตถ์ ๔ ด้านปิยวาจา
อยู่ในระดับมากทุกข้อด้านอัตถจริยา การสังเคราะห์ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียน

^{๔๖}พระครูนวกการสุนทร (สุนทร ญาณสุนทรโร), “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเสสะเวชวิทยา
สำนักเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยใช้หลักสังคหัตถ์ ๔”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,
(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

มัธยมศึกษามีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านอัตถจริยา โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อด้านสมานัตตตา การวางตัวสม่ำเสมอ เสมอต้นเสมอปลาย บุคลากรมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านสมานัตตตาโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ^{๔๔}

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ยุคโลกาภิวัตน์ ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” ภาวะผู้นำที่จะต้องยึดหลักธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลรูปแบบผู้นำที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม หลักการครองตน ครองคน ครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาค้น การพัฒนา และการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์ คุณภาพด้านความสามารถ คุณภาพ ด้านจิตใจ เพื่อให้เกิดยกระดับจิตใจของผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรมเห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นหลัก^{๔๕}

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะว่าการได้เป็นผู้นำที่ดีนั้น มีโอกาสทำงานจะประสบความสำเร็จได้มากกว่า เพราะว่ามีมนุษยเป็นสัตว์สังคมเมื่อมีการอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในการที่จะปกครองดูแลเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยหลัก ๓ ประการคือ หลักการครองตน ครองคนและครองงาน

พระมหารุ่งโรจน์ ธมฺมภูเมธี (ศิริพันธ์) ได้ศึกษาเรื่อง “หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับและเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และความหมายของภาวะผู้นำ ยังมีมากมายแล้วแต่จะมีผู้นำตามทัศนะของพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ หลักพรหมวิหารธรรม หลักสารณียธรรม ทศพิธราชธรรม หลักคคิธรรมหลักอธิปไตยและสัพปรีษฐกรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองใน

^{๔๔}พระมหาชัยณรงค์ ญาณกิตติ (ลำไธสง), “ภาวะผู้นำด้านสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

^{๔๕}นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ศึกษาจากหลัก พุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

การศึกษายังพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งสืบเนื่องจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ^{๕๐}

สาริยา มัยโกภา ได้ศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจที่มีต่อพฤติกรรม การบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ” พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ๑๒ ข้อ การพัฒนาตนเองให้สอดคล้องเหมาะสมกับยุคสมัยอยู่ในระดับมากที่สุด การประพฤติปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรทั่วไปเป็นบุคลากรที่ทำงานด้วยความมานะ ขยันหมั่นเพียร มีระเบียบวินัยในตนเอง และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และพัฒนาศักยภาพการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการครองตน พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านการครองตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ๖ ข้อ โดยพบว่าข้อการเจรจาแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ ไม่ต่อเสียดหรือเสียดสีผู้ร่วมงานมีอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ เสมอต้นเสมอปลาย และเปิดเผยและเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน^{๕๑}

ด้านการครองงาน พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านการครองงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ๒๖ ข้อ และระดับปานกลาง ๑ การเป็นมิตรที่ดี วาจาสุภาพ เหมาะกับกาลเทศะ อยู่ในระดับมากที่สุด การชี้แจงให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและแก้ปัญหาแก่ผู้มาติดต่อกับงานด้วยอัธยาศัยดี รู้จักหา รู้จักใช้และรักษาทรัพย์สินขององค์กร ระดับปานกลาง การพัฒนาระบบงานให้ทันสมัย สะดวก รวดเร็วในการทำงาน

^{๕๐}พระมหารุ่งโรจน์ ธมฺมภูเมธี (สิริพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

^{๕๑}สาริยา มัยโกภา, “ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา”, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑), หน้า ข.

พระมหาธาตุ วิโรจโน (รุ่งชัยวิฑูร) ได้ศึกษาเรื่อง^{๕๒} “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ของโรงเรียนในเขตธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร” พบว่า มีการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารงานบุคคลทั้ง ๔ หมวดธรรมโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาของโรงเรียนในเขตธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ทำงาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ของโรงเรียนในเขตธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน ได้แก่ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ทำงาน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีผลต่อบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ของโรงเรียนในเขตธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ วุฒิการศึกษา โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕

สุพิชญ์ชญา ศิริวิชวัฒน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาภาคกลางตอนล่าง ที่ได้รับทุนสนับสนุนจากธนาคารออมสินในด้านการบริหารโรงเรียนดีเด่น ด้านการศึกษาดีเด่น และด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น” พบว่า โรงเรียนดีเด่น ด้านบริหาร ด้านการศึกษา ด้านคุณธรรม และจริยธรรมดีเด่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ๔.๗.๖ ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนดีเด่น พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนควรจัดโรงเรียนให้มีสถานพร้อมรับ โดยการปลูกพรหมไม้อุทิศศาสตร์ให้มากขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการรักษาธรรมชาติและเป็นสิ่งเรียนรู้สำหรับนักเรียนและครูผู้สอน ควรสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในทุกวิชาที่มีการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรการนิมนต์พระที่มีความรู้ความสามารถมาบรรยายอบรม บุคลากรครู และนักเรียนควรเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนตามความเหมาะสม และมีการประสานงานที่ดีกับผู้นำของชุมชน^{๕๓} ผลการศึกษาภาวะผู้นำการบริหารสถานศึกษา พบว่า หลักธรรมเป็นเครื่องมือในการบริหารงานภาวะผู้นำ ด้านทานการให้ ด้านมนุษยสัมพันธ์พูดจาไม่สุภาพและวาทศิลป์ดึงดูดใจผู้ฟังปฏิบัติ

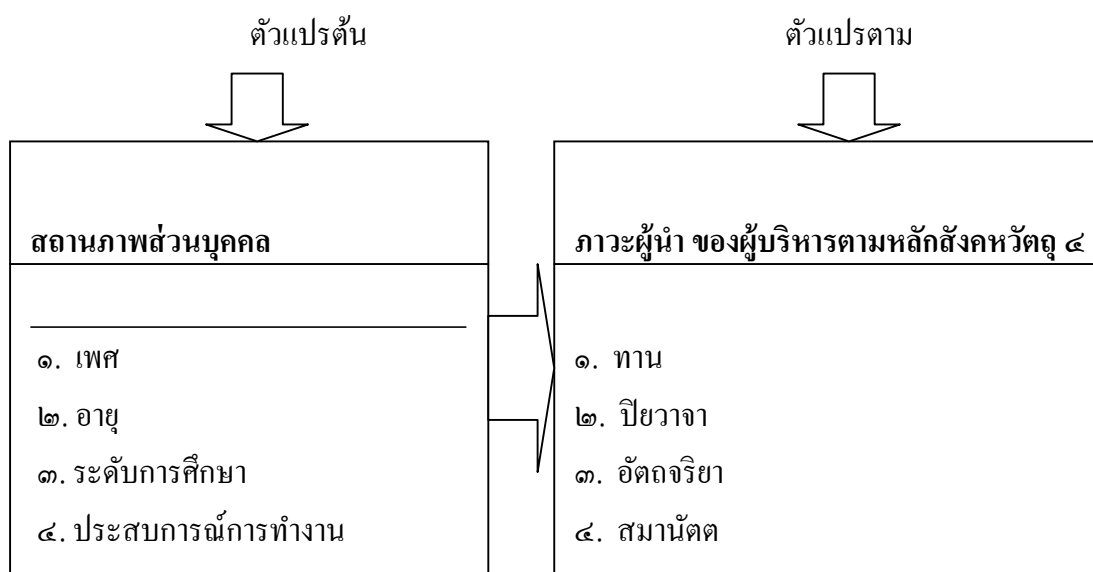
^{๕๒}พระมหาธาตุ วิโรจโน (รุ่งชัยวิฑูร), “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ของโรงเรียนในเขตธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ก.

^{๕๓}สุพิชญ์ชญา ศิริวิชวัฒน์, “ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาตอนล่าง ที่ได้รับทุนสนับสนุนจากธนาคารออมสินในด้านการบริหารโรงเรียนดีเด่นด้าน การศึกษาดีเด่น และด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น”, ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ก.

หน้าที่ ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกส่วนตัว ได้แก่มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ สังคมและครอบครัวก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพื่อเกิดประโยชน์ในการศึกษาผู้ทำวิจัยจึงได้นำงานวิจัยต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการศึกษาการบริหารงานบุคคลต่อ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๒.๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย

เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักสังคหวัตถุ ๔” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหลักธรรมที่ผู้นำ นำมาใช้ในการบริหารงาน คือ หลักสังคหวัตถุ ๔ โดยกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้



แผนภูมิที่ ๑.๑ กรอบแนวคิด

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อมุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังกัด ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร โดยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๓ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวัดค่าตัวแปร
- ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล
- ๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังกัด ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ จำนวน ๒ โรงเรียน รวมทั้งหมด ๒๔๐ คน

๒) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังกัด ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ จำนวน ๑๔๘ คนโดยสุ่มตัวอย่างตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan^๑ และทำการสุ่มตามลำดับชั้น (Stratified Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของกลุ่มประชากร ตามที่ปรากฏในตารางดังตารางที่ ๓.๑

^๑ ส่องศรี ชมพวงษ์, ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (นครศรีธรรมราช : ฝ่ายเอกสารตำรา สำนักส่งเสริมวิชาการ สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๓๘), หน้า ๑๔๒.

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากร

ชื่อโรงเรียน	กลุ่มประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	ผู้บริหารและครูผู้สอน (คน)	ผู้บริหารและครูผู้สอน (คน)
๑. โรงเรียนปทุมคงคา	๑๒๔	๓๕
๒. โรงเรียนสาขาน้ำผึ้ง	๑๑๖	๖๕
รวม	๒๔๐	๑๔๘

๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแทนสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นให้เลือกตอบและกรอกข้อมูล

ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ ๓ แบบสอบถามปลายเปิด (Open – Ended Questions) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

๓.๓ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

๑) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยใช้คำถามปลายปิด เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานครและคำถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและตอบได้โดยเสรี

๒) ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง จำนวน ๕ ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องตามเนื้อหา (Content Validity) เพื่อกำหนดหาความสอดคล้องดัชนีระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index = IOC) สำหรับการพิจารณาเนื้อหา และภาษาของข้อคำถามแต่ละข้อว่า เหมาะสม หรือไม่เหมาะสม และไม่แน่ใจ โดยใช้สูตร IOC ซึ่งผลการคำนวณ พบว่า ค่า IOC ที่ได้รับ คือเท่ากับหรือมากกว่า .๐๕ หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับ

นักเรียนที่โรงเรียนสาธิตาสน์เอกตรา เป็นจำนวน ๓๐ คนแล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของ Cronbach ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .๘๒๖ พร้อมทั้งนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีคุณภาพแบบสอบถาม

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

๑) ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวัดศรีสุธาราม บางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตเข้าทำการเก็บรวบรวมข้อมูล

๒) ขอความร่วมมือจากผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒ ทั้งหมด ๒ โรงเรียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างของประชากรที่เป็นผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน ๑๔๘ คน

๓.๕ การวัดค่าตัวแปร

ผู้ศึกษาได้วัดค่าตัวแปรของการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย ๔.๕๐ – ๕.๐๐	แปลความว่า	มีความคิดในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ๓.๕๐ – ๔.๔๕	แปลความว่า	มีความคิดในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๐ – ๓.๔๕	แปลความว่า	มีความคิดในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๐ – ๒.๔๕	แปลความว่า	มีความคิดในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐ – ๑.๔๕	แปลความว่า	มีความคิดในระดับน้อยที่สุด

๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และประมวลผลของแบบสอบถามดังนี้

๑) ข้อมูลทั่วไปของ ผู้บริหารและครูผู้สอน ซึ่งเป็นแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตาราง ประกอบคำบรรยายได้ตาราง

๒) ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน เป็นแบบสอบ ถามที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตารางประกอบคำบรรยายได้ตาราง

๓) ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา ทำการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และค่าทดสอบที (t - Test) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ $P = .05$ ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่าง ๒ กลุ่มวิเคราะห์โดยใช้ F-test (One way Anova) ถ้าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕ จะเปรียบเทียบรายคู่ตามวิธีของ Scheffe

๓.๓ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่องนี้ มีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

๑) ค่าร้อยละ (Percentage) ๑ จากสูตร

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนที่ต้องการเปรียบเทียบ}}{\text{จำนวนเต็ม}} \times 100$$

๒) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean) จากสูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum fx}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum fx$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่างคะแนนกับความถี่ของคะแนน

N แทน จำนวนข้อมูลตัวอย่าง

๓) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากสูตร

$$S = \frac{\sqrt{n\sum fx^2 - (\sum fx)^2}}{n(n-1)}$$

เมื่อ S แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n แทน ข้อมูลทั้งหมด

$\sum fx$ แทน ผลรวมทั้งหมดความถี่คูณคะแนน

๔) การเปรียบเทียบกรณีกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระแก่กัน ว่ามีความแปรปรวนของประชากร จากค่าทดสอบที (t - Test)

$$t = \frac{\sum D}{\sqrt{\frac{n \sum D^2 - (\sum D)^2}{n-1}}}$$

เมื่อ t แทน อำนจการจำแนก

X แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ๑

X แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ๒

S² แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง ๑

s² แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง ๒

n, n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ๑ และกลุ่มตัวอย่าง ๒

๕) การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของตัวอย่าง ตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้สถิติ F - test เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ย ด้วยวิธีของ Scheffe's มีสูตรคำนวณ ดังนี้

$$F = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)^2}{MSW \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right) (k - 1)}$$

๖) การคำนวณหาค่าความสอดคล้องดัชนีระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (ItemObjective Congruence Index = IOC) โดยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญว่า เหมาะสม (+ ๑) ไม่เหมาะสม (- ๑) และไม่แน่ใจ (๐) ซึ่งมีสูตรดังนี้

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

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง

R คือ คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

บทที่ ๔

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่องนี้ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

๔.๑ ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อหา ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

๔.๒ ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๔.๓ ผลการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๔.๔ ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๔.๑ ศึกษาข้อมูลทั่วไปเพื่อหา ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง ปรากฏผลดังตารางที่ ๔.๑ – ๔.๕

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๓๔	๒๓.๐
หญิง	๑๑๔	๗๗.๐
รวม	๑๔๘	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม เพศหญิงคิดเป็นร้อยละ ๗๗.๐ และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๐ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๒ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
อายุต่ำกว่า ๓๑ ปี	๖๕	๔๖.๖
อายุ ๓๑ – ๔๐ ปี	๕๒	๓๕.๑
อายุ ๔๑ – ๕๐ ปี	๑๔	๙.๕
อายุ ๕๑ ปีขึ้นไป	๑๓	๘.๘
รวม	๑๔๘	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้มีอายุต่ำกว่า ๓๑ ปีคิดเป็นร้อยละ ๔๖.๖ อายุ ๓๑ – ๔๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๑ อายุ ๔๑ – ๕๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๙.๕ และอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๘.๘ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑	๐.๖
ปริญญาตรี	๑๒๓	๘๓.๑
สูงกว่าปริญญาตรี	๒๔	๑๖.๒
รวม	๑๔๘	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๘๓.๑ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๒ และต่ำกว่าระดับปริญญา คิดเป็นร้อยละ ๐.๖ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถามในด้านประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๖ ปี	๗๗	๕๒.๐
๖ – ๑๐ ปี	๔๖	๓๑.๑
๑๑ – ๒๐ ปี	๑๑	๗.๔
๒๑ ปีขึ้นไป	๑๔	๙.๕
รวม	๑๔๘	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า ๖ ปี คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๐ มีประสบการณ์ทำงาน ๖ – ๑๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๑ ประสบการณ์ในการทำงาน ๑๑ – ๒๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๗.๔ และประสบการณ์ในการทำงาน ๒๑ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๙.๕ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๕ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถามในด้านตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการ	๒	๑.๔
รองผู้อำนวยการ	๒	๑.๔
หัวหน้ากลุ่มสาระ	๑๐	๖.๘
ครูผู้สอน	๑๓๔	๙๐.๕
รวม	๑๔๘	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ ๙๐.๕ หัวหน้ากลุ่มสาระ คิดเป็นร้อยละ ๖.๘ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ ๑.๔ ตามลำดับ

๔.๒ วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๕ ข้อ

ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ตามที่ ปรากฏผลดังตารางที่ ๔.๖ - ๔.๑๐

ตารางที่ ๔.๖ แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายด้าน

ตัวแปรที่ศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑. ทาน	๔.๐๒	๑.๐๐	มาก
๒. ปิยวาจา	๔.๒๓	๐.๖๘	มาก
๓. อุตถจริยา	๓.๕๔	๐.๘๔	มาก
๔. สมานัตตตา	๔.๐๐	๐.๘๕	มาก
รวม	๔.๐๒	๐.๗๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โดยภาพรวม มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๒๓$) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านปิยวาจามีภาวะผู้นำมากที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๒๓$) ด้านทานเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๐๒$) ด้านทานเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๐๐$) และด้านอุตถจริยามีภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = ๓.๕๔$)

ตารางที่ ๔.๗ แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ด้านทาน จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้าน ทาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑ ผู้บริหารรู้จักให้ความช่วยเหลือและแบ่งปันแก่บุคลากรในเรื่องการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค	๓.๕๕	๑.๐๖	มาก
๒ ผู้บริหารจัดให้มีและส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการ	๓.๕๐	๑.๐๗	มาก
๓ บุคลากรได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากผู้บริหารอยู่เสมอ	๓.๕๓	๑.๑๒	มาก
๔ ผู้บริหารได้ให้แรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเสมอ	๓.๕๐	๑.๐๗	มาก
๕ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนได้ตามสถานการณ์	๓.๕๒	๑.๐๕	มาก
๖ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเสมอ	๓.๘๔	๑.๑๐	มาก
รวม	๔.๐๒	๐.๗๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านทาน โดยภาพรวม มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$) = ๔.๐๒ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าทุกข้อมีความพึงพอใจในระดับมาก ข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีภาวะผู้นำมากที่สุด คือ ผู้บริหารรู้จักให้ความช่วยเหลือและแบ่งปันแก่บุคลากรในเรื่องการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค ($\bar{X}$) = ๓.๕๕ บุคลากรได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากผู้บริหารอยู่เสมอ ($\bar{X}$) = ๓.๕๓ และข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีภาวะผู้นำค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเสมอ ($\bar{X}$) = ๓.๘๔

ตารางที่ ๔.๘ แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังกัดวัดดู ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ด้านปียาวจาจำแนกเป็นรายข้อ

	ด้านปียาวจา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑	ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนโยน ทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจเสมอในการสื่อสาร	๔.๒๒	๐.๘๓	มาก
๒	ผู้บริหารชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากร โดยใช้คำพูดที่สุภาพและอ่อนโยน	๔.๑๓	๐.๘๖	มาก
๓	ผู้บริหารไม่ใช้คำพูดที่หยาบคายก้าวร้าวต่อผู้ได้บังคับบัญชา	๔.๓๕	๐.๗๐	มาก
๔	ผู้บริหารกล่าวยกย่องและชมเชยบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วยความยินดีเสมอ	๔.๒๒	๐.๗๒	มาก
๕	ผู้บริหารไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือใช้คำพูดที่แสดงถึงความหมายที่สื่อกล่าวดูถูกผู้ได้บังคับบัญชา	๔.๑๘	๐.๗๘	มาก
๖	ผู้บริหารไม่ใช้คำพูดส่อเสียดทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกขใจ	๔.๒๐	๐.๗๕	มาก
	รวม	๔.๒๓	๐.๖๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังกัดวัดดู ๔ ด้านปียาวจา โดยภาพรวม มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$) = ๔.๒๓ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีความพึงพอใจในระดับมาก ข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมากที่สุด คือ ผู้บริหารไม่ใช้คำพูดที่หยาบคายก้าวร้าวต่อผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X}$) = ๔.๓๕ ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนโยน ทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจเสมอในการสื่อสาร และผู้บริหารกล่าวยกย่องและชมเชยบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วยความยินดีเสมอ ($\bar{X}$) = ๔.๒๒ และข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อภาวะของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากร โดยใช้คำพูดที่สุภาพและอ่อนโยน ($\bar{X}$) = ๔.๑๓

ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ด้านอัตถจริยา จำแนกเป็นรายชื่อ

	ด้านอัตถจริยา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย โดยไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง และประพฤติปฏิบัติสิ่งที่เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นเสมอ	๓.๕๓	๐.๕๐	มาก
๒	ผู้บริหารยินดีช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ เมื่อพบปัญหา	๓.๕๖	๐.๕๔	มาก
๓	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ	๓.๘๘	๐.๕๕	มาก
๔	ผู้บริหารช่วยเหลือครอบครัวของผู้ได้บังคับบัญชาต่างๆเช่นงาน ฌาปนกิจ เป็นต้น	๔.๐๐	๐.๕๖	มาก
๕	ผู้บริหารมีความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค	๓.๕๓	๑.๐๐	มาก
๖	ผู้บริหารส่งเสริมในด้านการจัดอบรมให้เกิดความรู้และเสริมความชำนาญในงานด้านต่างๆ เช่น กีฬา คอมพิวเตอร์ เป็นต้น	๓.๕๕	๑.๐๘	มาก
๗	มอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเสมอ	๓.๕๓	๐.๕๑	มาก
๘	ผู้บริหารสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับรร ความสามารถและความเหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชาทุกปี	๓.๘๕	๐.๕๘	มาก
รวม		๓.๕๔	๐.๘๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านอัตถจริยา โดยภาพรวม ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$) = ๓.๕๔ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้อมีความพึงพอใจในระดับมาก ข้อที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมากที่สุด คือ ผู้บริหารช่วยเหลือครอบครัวของผู้ได้บังคับบัญชาต่างๆเช่นงานฌาปนกิจ เป็นต้น ($\bar{X}$) = ๔.๐๐ ผู้บริหารมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเสมอ ($\bar{X}$) = ๓.๕๓ และข้อที่ผู้ตอบ

แบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ ($\bar{X}$) = ๓.๘๘

ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ด้านสมานัตตตา จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านสมานัตตตา		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑	ผู้บริหารปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	๓.๕๒	๐.๕๕	มาก
๒	ผู้บริหารปฏิบัติตนเหมาะสมแก่ฐานะของตน	๔.๐๒	๐.๕๕	มาก
๓	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และ เหมาะสมกับบทบาทภาวะผู้นำ	๓.๕๓	๑.๐๓	มาก
๔	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเป็นกันเอง อย่างไม่ถือตัวแบ่งชนชั้นวรรณะ	๔.๐๓	๐.๘๕	มาก
๕	ผู้บริหารได้วางตนอย่างเหมาะสมกับบุคลากรตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม	๔.๐๔	๐.๘๘	มาก
รวม		๔.๐๐	๐.๘๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านสมานัตตตา โดยภาพรวม มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$) = ๔.๐๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้อมีความพึงพอใจในระดับมาก ข้อที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมากที่สุด คือ ผู้บริหารได้วางตนอย่างเหมาะสมกับบุคลากรตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ($\bar{X}$) = ๔.๐๔ ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเป็นกันเอง อย่างไม่ถือตัวแบ่งชนชั้นวรรณะ ($\bar{X}$) = ๔.๐๓ และข้อที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ($\bar{X}$) = ๓.๕๒

๔.๓ ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขต คลองเตย กรุงเทพมหานคร

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง ปรากฏผลดังตารางที่ ๔.๑๑ – ๔.๑๗

ตารางที่ ๔.๑๑ การทดสอบสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีเพศต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกัน

เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	p
๑. ชาย	๓๔	๓.๕๔	๐.๘๓	๐.๖๕	๐.๕๑
๒. หญิง	๑๑๔	๔.๐๔	๐.๗๕		
รวม	๑๔๘	๔.๒๐	๐.๗๗		

*มีนัยสำคัญที่ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔. ๑๑ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีเพศต่างกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่ตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๒ การทดสอบสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกัน

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	f	p
๑. อายุต่ำกว่า ๓๑ ปี	๖๕	๔.๐๑	๐.๗๘	๕.๔๑	๐.๐๐**
๒. อายุ ๓๑ – ๔๐ ปี	๕๒	๔.๒๓	๐.๖๒		
๓. อายุ ๔๑ – ๕๐ ปี	๑๔	๔.๑๔	๐.๗๗		
๔. อายุ ๕๑ ปีขึ้นไป	๑๓	๓.๐๘	๐.๖๐		
รวม	๑๔๘	๔.๐๒	๐.๗๗		

**มีนัยสำคัญที่ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ผู้บริหารและครู อายุต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งตรงตามสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกัน จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) ได้ผลศึกษาดังตารางที่ ๔.๑๓

ตารางที่ ๔.๑๓ การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	อายุ			
	อายุต่ำกว่า ๓๑ ปี	อายุ ๓๑ – ๔๐ ปี	อายุ ๔๑ – ๕๐ ปี	อายุ ๕๑ ปีขึ้นไป
๑. อายุต่ำกว่า ๓๑ ปี	-	๐.๔๒	๐.๕๔	๐.๐๐**
๒. อายุ ๓๑ – ๔๐ ปี		-	๐.๕๘	๐.๐๐**
๓. อายุ ๔๑ – ๕๐ ปี			-	๐.๐๐**
๔. อายุ ๕๑ ปีขึ้นไป				-

**มีนัยสำคัญที่ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ผู้บริหารและครูมีอายุต่ำกว่า ๓๑ ปี มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกับผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป และผู้บริหารและครูอายุ ๓๑ – ๔๐ ปี มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกับผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป และผู้บริหารและครูมีอายุ ๔๑ – ๕๐ ปี มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกับผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๑

ตารางที่ ๔.๑๔ การทดสอบสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกัน

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	f	p
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑	๔.๔๖	.	๐.๕๓	๐.๕๘
ปริญญาตรี	๑๒๓	๔.๐๔	๐.๓๔		
สูงกว่าปริญญาตรี	๒๔	๓.๘๕	๐.๕๒		
รวม	๑๔๘	๔.๐๒	๐.๓๓		

*มีนัยสำคัญที่ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔. ๑๔ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่ตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๕ การทดสอบสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกัน

ประสบการณ์ในการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	f	p
๑. ต่ำกว่า ๖ ปี	๓๓	๔.๐๔	๐.๓๕	๘.๐๓	๐.๐๐**
๒. ๖ – ๑๐ ปี	๔๖	๔.๒๓	๐.๖๑		
๓. ๑๑ – ๒๐ ปี	๑๑	๓.๘๐	๐.๘๓		
๔. ๒๑ ปีขึ้นไป	๑๔	๓.๒๑	๐.๓๓		
รวม	๑๐๔	๔.๐๒	๐.๓๓		

**มีนัยสำคัญที่.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ผู้บริหารและครู ประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งตรงตามสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกัน จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) ได้ผลวิเคราะห์ดังตารางที่ ๔.๑๖

ตารางที่ ๔.๑๖ การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการ ทำงาน	อายุ			
	ต่ำกว่า ๖ ปี	๖ – ๑๐ ปี	๑๑ – ๒๐ ปี	๒๑ ปีขึ้นไป
๑. ต่ำกว่า ๖ ปี	-	๐.๔๐	๐.๓๘	๐.๐๐**
๒. ๖ – ๑๐ ปี		-	๐.๒๘	๐.๐๐**
๓. ๑๑ – ๒๐ ปี			-	๐.๒๕
๔. ๒๑ ปีขึ้นไป				-

**มีนัยสำคัญที่ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า ผู้บริหารและครู ประสบการณ์ในการทำงานต่างกันต่ำกว่า ๖ ปี มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกับผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๒๑ ปีขึ้นไป และผู้บริหารและครูประสบการณ์ในการทำงาน ๖ – ๑๐ ปี มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกับผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๒๑ ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนคู่อื่นมีการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๗ การทดสอบสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีตำแหน่งต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกัน

ประสบการณ์ในการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	f	p
๑. ผู้อำนวยการ	๒	๔.๔๖	๐.๒๒	๐.๘๕	๐.๔๔
๒. รองผู้อำนวยการ	๒	๓.๓๖	๐.๓๖		
๓. หัวหน้ากลุ่มสาระ	๑๐	๔.๒๐	๐.๓๑		
๔. ครูผู้สอน	๑๓๔	๔.๐๑	๐.๘๐		
รวม	๑๔๘	๔.๐๒	๐.๗๗		

*มีนัยสำคัญที่ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า ผู้บริหารและครูตำแหน่งต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่ตรงตามสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีตำแหน่งต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกัน

๔.๔ ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารควรจำเป็นจะต้องวางตนหรือปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๑. ด้านการใช้ทาน ผู้บริหารควรจัดให้มีการจัดอบรมแสดงความคิดเห็นเรื่องต่างๆ ควรมีการติดตามผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละหน่วยงานว่าขาดตกบกพร่องประการใดในการปฏิบัติงาน ควรสนับสนุนงานกิจกรรมหลักในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรให้มีการจัดงบประมาณและสวัสดิต่างๆอย่างเหมาะสม เช่น ควรมีคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยใช้ในการปฏิบัติงาน

๒. ด้านการใช้ปิยวาจา ผู้บริหารควรใช้วาจาที่สุภาพ นุ่มนวล อย่างเสมอต้นเสมอปลาย ในการชี้แจงด้านนโยบายการวางแผนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามาใหม่ ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและกล้าพูดในที่ประชุมต่อหมู่คณะ ควรปรับปรุงการแสดงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

๓. ด้านการใช้หลักอรรถจริยา ผู้บริหารควรมีเวลาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานอย่างเต็มที่ ควรมีการสังเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความจริงใจกระตือรือร้นอย่างแท้จริง ให้ขวัญและกำลังใจ อยู่เคียงข้างเสมอในยามที่ประสบปัญหาในการปฏิบัติงานต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ปฏิบัติหน้าที่และผู้บริหารควรวางผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กรและบำเพ็ญประโยชน์ ต่อองค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติเสมอ

๔. ด้านการใช้หลักสมานัตตตา ผู้บริหารควรบริหารบุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกัน ควรปฏิบัติตนเป็นผู้บริหารที่สามารถเข้าพบประสานได้ง่าย รวดเร็ว ผู้บริหารควรมีความเป็นภาวะผู้นำเพื่อสร้างความศรัทธาให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และควรบริหารอย่างตรงไปตรงมา ไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กรเพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กร

ตารางที่ ๔.๑๘ แสดงจำนวนและค่าร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
ด้านการใช้ทาน	๒๔	๑๖.๒
ด้านการใช้ปิยวาจา	๑๒	๘.๑
ด้านการใช้หลักอรรถจริยา	๖๔	๔๓.๓
ด้านการใช้หลักสมานัตตตา	๔๘	๓๒.๔
รวม	๑๔๘	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่าด้านการใช้หลักอรรถจริยา จำนวน ๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๓ ด้านการใช้หลักสมานัตตตา จำนวน ๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๔ ด้านการใช้ทาน จำนวน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๒ และ ด้านการใช้ปิยวาจา จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๑ ตามลำดับ

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานครโดยวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และครูผู้สอน จำนวน ๑๔๘ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ ๐.๘๒๖ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ผลการวิจัยสามารถสรุป อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะดังนี้

๕.๑ สรุปผลการศึกษา

๕.๑.๑ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล

ผลการศึกษาด้านเพศ พบว่า หญิงมีจำนวนมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๐ และ ๒๓.๐ อายุต่ำกว่า ๓๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๖ อายุ ๓๑ – ๔๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๑ อายุ ๔๑ – ๕๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๙.๕ อายุ ๕๑ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๘.๘ ด้านระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๘๓.๑ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๒ ต่ำกว่าระดับปริญญา คิดเป็นร้อยละ ๐.๗ ด้านประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า ๖ ปี คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๐ ประสบการณ์ทำงาน ๖ – ๑๐ ปี คิดเป็น ร้อยละ ๓๑.๑ ประสบการณ์ในการทำงาน ๑๑ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๕ ประสบการณ์ในการทำงาน ๑๑ – ๒๐ ปี คิดเป็น ร้อยละ ๗.๔ ด้านตำแหน่ง เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ ๙๐.๕ หัวหน้ากลุ่มสาระ คิดเป็นร้อยละ ๖.๘ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ ๑.๔ ตามลำดับ

๕.๑.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รายด้านพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้

๑. ด้านทาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ด้านทาน โดยภาพรวม มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เป็นรายชื่อพบว่า มีความพึงพอใจในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารมากที่สุด คือ ผู้บริหารรู้จักให้ความช่วยเหลือและแบ่งปันแก่บุคลากรในเรื่อง าร จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอ บุคลากรได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากผู้บริหารอยู่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารได้ให้แรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเสมอ และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเสมอ

๒. ด้านปิยวาจา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ด้านปิยวาจา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เป็นรายชื่อพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีความพึงพอใจในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารมากที่สุด คือ ผู้บริหารไม่ใช้คำพูดที่หยาบคายก้าวร้าวต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนโยน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจเสมอในการสื่อสาร ผู้บริหารกล่าวยกย่องและชมเชยบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานด้วยความยินดีเสมอ ผู้บริหารไม่ใช้คำพูดต่อเสียด ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกขใจ ผู้บริหารไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือใช้คำพูดที่แสดงถึงความหมายที่สื่อกล่าวถูกผู้ใต้บังคับบัญชา และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากร โดยใช้คำพูดที่สุภาพและอ่อนโยน

๓. ด้านอรรถจริยา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ด้านอรรถจริยา อยู่ในระดับเป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้อมีความพึงพอใจใน ระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารมากที่สุด คือ ผู้บริหารช่วยเหลือครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างๆเช่นงานฌาปนกิจ เป็นต้น มอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จ การปฏิบัติงานเสมอ ผู้บริหารยินดีช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ ่อพบปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมในด้านการจัดอบรมให้เกิดความรู้และเสริมความชำนาญในงานด้านต่างๆ เช่น กีฬา คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย โดยไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง และประพฤติปฏิบัติสิ่งที่เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นเสมอ ผู้บริหารมีความยินดีที่จะ

ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค ผู้บริหารสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตามความสามารถและความเหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชาทุกปี และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ

๔. ด้านสมานัตตตา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ด้านสมานัตตตา โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารมากเป็นอันดับที่สุด คือ ผู้บริหารได้วางตนอย่างเหมาะสมกับบุคลากรตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อผู้ได้บังคับบัญชาแบบเป็นกันเอง อย่างไม่ถือตัวแบ่งชนชั้นวรรณะ ผู้บริหารปฏิบัติตนเหมาะสมแก่ฐานะของตน ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเหมาะสมกับบทบาทภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน

๕.๑.๓ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ

๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

การศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล สรุปได้ดังนี้

๑. ปัจจัยด้านเพศ การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๒. ปัจจัยด้านอายุ การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ปัจจัยด้านระดับการศึกษา การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๔. ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕. ปัจจัยด้านตำแหน่ง การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕.๑.๔ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๑. ด้านทาน ผู้บริหารควร สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ในการปฏิบัติงานต่างๆ ผู้บริหารควรมองเห็นความสำคัญของการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรด้านสวัสดิการ รางวัล คำชมเชย ให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเสมอ

๒. ด้านปิยวาจา ผู้บริหารควรใช้คำพูดที่สุภาพและอ่อนโยนในการชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากร ควบคุมพฤติกรรมทางอารมณ์และพูดไปในทางสร้างสรรค์ ด้วยท่าทางที่สุภาพให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ

๓. ด้านอัตถจริยา ผู้บริหารควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือ ร่วมมือและสนับสนุนการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความกระตือรือร้น หากผู้ได้บังคับบัญชามีปัญหาเกิดขึ้นต่างๆ ควรช่วยเหลือ อยู่เคียงข้าง วางตนเหมาะสมกับฐานะของตนทุกสถานการณ์ และควรเป็นกำลังสำคัญและส่วนหนึ่งในการบำเพ็ญประโยชน์แก่องค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติเสมอ

๔. ด้านสมานัตตตา ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย วางตนเป็นกลางในการบริหารหน้าที่ การมอบหมาย กฎระเบียบวินัย ตลอดจนการแสดงความเอื้อเฟื้อ ผู้ได้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติมาตรฐานเดียวไปรงใส ยุติธรรม เท่าเทียมกันเสมอ

๕.๒ อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษา “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร” ผู้ศึกษาจะนำประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจ นำมาอภิปรายผล ดังนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

จากผลการศึกษาโดยภาพรวม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารรู้จักการช่วยเหลือและแบ่งปันแก่บุคลากรในเรื่อง การจัดสรร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอ จากผลการศึกษา ที่มีประโยชน์ต่อ

การบริหารสถานศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรบุคคล และยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุธรรมในทางพุทธศาสนา เพื่อใช้ในการบริหารภาวะผู้นำ พร้อมทั้งเป็นข้อมูลในการศึกษาค้นคว้า การศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ที่ได้ทั้ง ๔ ด้านอย่างมีภาพ ประสิทธิภาพในการบริหารได้แก่

๑. ด้านทาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ด้านทาน โดยภาพรวม มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารมากที่สุด คือ ผู้บริหารรู้จักให้ความช่วยเหลือและแบ่งปันแก่บุคลากรในเรื่องการ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอ บุคลากรได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากผู้บริหารอยู่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่น ได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารได้ให้แรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเสมอ และ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเสมอ โปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พระสมสุก ดิษฐสุวิโส (มโนธรรม) ได้ศึกษาเรื่อง "การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร" ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ๑.การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้ง ๔ ด้าน ด้านทาน อยู่ในระดับมาก ควรให้มีการติดตามการทำงาน และสนับสนุนกิจกรรม จัดสรรงบประมาณ สวัสดิการเป็นไปอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดความสำเร็จในองค์กรและความก้าวหน้าในการบริหารบุคลากร เป็นการใช้หลักทานเข้ากับการบริหารบุคลากรอย่างมีคุณภาพอย่างแท้จริง

๒. ด้านปิยวาจา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ด้านปิยวาจา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจในระดับมาก มีภาวะผู้นำของผู้บริหารมากที่สุด คือ ผู้บริหารไม่ใช้คำพูดที่หยาบคาย ก้าวร้าวต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนโยน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจเสมอในการสื่อสาร ผู้บริหารกล่าวยกย่องและชมเชยบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ ในกปฏิบัติงานด้วยความยินดีเสมอ ผู้บริหารไม่ใช้คำพูดต่อเสียดทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกข์ใจ ผู้บริหารไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือใช้คำพูดที่แสดงถึงความหมายที่สื่อกล่าวดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา และมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากร โดยใช้คำพูดที่สุภาพและอ่อนโยน ซึ่งสอดคล้องกับ พระมหาชัยณรงค์ ญาณกิตติ (ลำไธสง) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ “โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านปิยวาจา การพูดไพเราะ บุคลากรมี ภาวะผู้นำด้านมนุษย

สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านปิยาวจาในข้อการไม่แสดงออกอาการไม่พอใจหรือพูดจาไม่สุภาพและวาทศิลป์ดึงดูดใจผู้ฟังปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับกลางส่วนข้ออื่นๆ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านปิยาวจาอยู่ในระดับมากทุกข้อและยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ **สาริยา มัยโกลา** ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจที่มีต่อพฤติกรรม ภาริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา” พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก โดยข้อการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องเหมาะสมกับยุคสมัยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากสูงสุด ด้านการครองงาน พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านการครองงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากเป็นรายชื่อ พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่าข้อการเป็นมิตรที่ดี วาจาสุภาพ เหมาะกับกาลเทศะ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากสูงสุดรองลงมาก็คือ ชี้แจงให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและแก้ปัญหาแก่ผู้มาติดต่องานด้วยอัธยาศัยดี รู้จักหา รู้จักใช้และรักษาทรัพย์สินขององค์กร ข้อที่มีความคิดเห็นระดับปานกลาง คือ พัฒนาระบบงานให้ทันสมัย สะดวกรวดเร็วในการทำงาน

๓. ด้านอัตถจริยา ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ด้านอัตถจริยา อยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจในระดับมาก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารมากที่สุด คือ ผู้บริหารช่วยเหลือครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างๆเช่นงานฉาปนกิจ เป็นต้น มอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเสมอ ผู้บริหารยินดีช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ เมื่อพบปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมในด้านการจัดอบรมให้เกิดความรู้และเสริมความชำนาญในงานด้านต่างๆ เช่น กีฬา คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย โดยไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง และประพฤติปฏิบัติสิ่งที่เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นเสมอ ผู้บริหารมีความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค ผู้บริหารสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตามความสามารถและความเหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกปี และ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ ซึ่งสอดคล้องกับ **สุพิชญ์ชญา ศิริวิชวัฒน์** ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาภาคกลางตอนล่าง ที่ได้รับทุนสนับสนุนจากธนาคารออมสินในด้านกบริหารโรงเรียนดีเด่น ด้านการศึกษาดีเด่น และด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น” พบว่า ด้านบริหารโรงเรียนดีเด่น ด้านการศึกษาดีเด่น และด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่นโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

ที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ๔.๗.๖ ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนดีเด่น พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนควรจัดโรงเรียนให้มีสถานที่ร่มรื่นโดยการปลูกพรรณไม้พุ่มกอไม้พุ่มให้มากขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการรักษาธรรมชาติและเป็นสิ่งเรียนรู้สำหรับนักเรียนและครูผู้สอนควรสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในทุกวิชาที่มีการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรมีการนิมนต์พระที่มีความรู้ความสามารถมาบรรยายอบรมบุคลากรครู และนักเรียนควรเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนตามความเหมาะสม และมีการประสานงานที่ดีกับผู้นำของชุมชน

๔. ด้านสมานัตตตา ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ด้านสมานัตตตา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำของผู้บริหารมากเป็นอันดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารได้วางตนอย่างเหมาะสมกับบุคลากรตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเป็นกันเองอย่างไม่ถือตัวแบ่งชนชั้นวรรณะ ผู้บริหารปฏิบัติตนเหมาะสมแก่ฐานะของตน ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และ เหมาะสมกับบทบาทภาวะผู้นำ และ มีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ซึ่งสอดคล้อง พระครูนวกาญจน (สุนทร ญาณสุนทร) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเสสเวชวิทยา สำนักเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยใช้หลักสังคหวัตถุ ๔” มีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็นครูโรงเรียนเสสเวชวิทยา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๐๘ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๘๕๔๐ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปของคอมพิวเตอร์ผลการศึกษา พบว่า ด้านสมานัตตตา อยู่ในระดับมาก ด้านอหิงสา ปิยวาจา และทาน อยู่ในระดับมาก ด้านทาน ผู้บริหารควร เลี่ยงผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ด้านปิยวาจา ผู้บริหารควรเป็นผู้มีเหตุผล ขอมรับความคิดเห็นและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านอหิงสา ผู้บริหารควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับบุคลากร และด้านสมานัตตตา ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้มีความยุติธรรม

นอกจากนี้ยังมีการศึกษากับหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พระมหาธุดิ วิโรจโน (รุ่งชัยวิฑูร) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ของโรงเรียนในเขตธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร” พบว่า มีการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาใช้ในการบริหารงานบุคคลทั้ง ๔ หมวดธรรม ดังกล่าวของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน และยังซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของพระมหารุ่งโรจน์ ธรรมภูมิ (ศิริพันธ์) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

สำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับและเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และความหมายของภาวะผู้นำ ยังมีมากมายแล้วแต่จะมีผู้นิยาม ตามทัศนะของพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ หลักพรหมวิหารธรรม หลักสาราณียธรรม ทศพิธราชธรรม หลักคัคคิธรรมหลักอริยปไตยและสัพปุริสธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองในการศึกษายังพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งสืบ เนื่องจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ

๕.๒.๑ การศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาเปรียบเทียบ มีภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ๐.๐๕

ผลการศึกษาเปรียบเทียบ อายุ ประสบการณ์การทำงาน มีภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ๐.๐๕

ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร พบว่า มีภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้านดังนี้ ด้านทาน ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรด้านสวัสดิการต่างๆ รางวัล คำชมเชย ให้ผู้ปฏิบัติงาน ด้านปิยาจา ผู้บริหารควรใช้คำพูดที่สุภาพและอ่อนโยนในการชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากร ควรควบคุมวุฒิทางอารมณ์และพูดไปในทางสร้างสรรค์ ด้วยท่าทางที่สุภาพให้เกิดผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ด้านอัตถจริยา ผู้บริหารควรสร้างสัมพันธภาพที่ดี ช่วยเหลือ ร่วมมือและสนับสนุนการทำงาน และกิจกรรมต่างๆ ด้วยความกระตือรือร้นหากผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาเกิดขึ้นต่างๆ ควรช่วยเหลือ อยู่เคียงข้าง วางตนเหมาะสมกับฐานะของตนทุกสถานการณ์ และควรเป็นกำลังใจที่สำคัญและเป็นส่วนหนึ่งในการบำเพ็ญประโยชน์แก่องค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติเสมอ ด้านสมานัตตตา ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลายวางตนเป็นกลางในการบริหารหน้าที่ การมอบหมายงาน กฎระเบียบ วินัย ตลอดจนการแสดงความเอื้อเฟื้อต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมาตรฐานเดียวโปร่งใส ยุติธรรม เท่าเทียมกันเสมอ

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะวิจัยเชิงนโยบาย

๑. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีนโยบายการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร เช่นการให้สวัสดิการ การมอบรางวัล การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ให้เหมาะสมกับภาระงานของผู้ได้บังคับบัญชา

๒. ผู้บริหารควรมีนโยบายการใช้เวลาเกี่ยวกับการสื่อสารในการปฏิบัติงานด้วยความสุภาพอ่อนโยนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้เหมาะสมแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ผู้บริหารด้านหลักอัตถจริยา ควรมีนโยบายในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารงาน ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ผู้บริหารด้านสมานัตตตา ควรมีนโยบายในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ในการเคารพกฎระเบียบ จรรยาบรรณ วิชาชีพครู เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาและองค์กรหน่วยงานมีความยุติธรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในครั้งต่อไป ผู้ศึกษาขอเสนอแนะการดำเนินการศึกษาในลักษณะ ดังนี้

๑. ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ตามหลักสังคหวัตถุ ๔

๒. ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความสามัคคีในองค์กร ตามหลักสังคหวัตถุ ๔

๓. ควรศึกษางานหลักการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสามัคคีในองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ ๔

๔. ควรมีการวิจัยแบบผสมคือทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการศึกษาแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ :

มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับประชาชน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ :

(๑) หนังสือ :

กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๓.
กิตติมา ปรีดีดิลก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรพัฒนา, ๒๕๔๒.

แก้วเวียง นานาผล. นโยบายและการวางแผนทางการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลให้นักเรียนประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงาน. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐.

ชาญชัย อาจินสมาจาร, ภาวะผู้นำการบริหาร , กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.

ไชย ณ พล. ผู้นำที่ไม่เอาไหน ผู้นำที่ดี ผู้นำที่ยิ่งใหญ่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาภิรมย์.

ณภัทรพร. ลักษณะภาวะผู้นำ. ที่มา research.crma.ac.th//index.php. ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๕.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.

-----การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ. กรุงเทพมหานคร : บิสนิสนอาร์แอนด์ดี, ๒๕๔๒.

บรรยงค์ โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๓.

ทิจิ.โนเอล เอ็ม. กลไกสร้างภาวะผู้นำ. ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ แปล. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี,
๒๕๔๒.

ธวัช บุญยณ. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐.

เนตรนภา ห่างภัย. ความหมายของภาวะผู้นำ. ที่มา : <http://www.rin.ac.th/article>. ๑๘ กุมภาพันธ์
๒๕๕๖.

ประพันธ์ ผาสุกยัด. ทางเลือกทางรอด. กรุงเทพมหานคร : เอเออาร์ อินฟอร์เมชันแอนด์ พับ
ลิเคชัน, ๒๕๔๑.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
ธรรมสภา, ๒๕๓๔.

-----พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ที่ กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีในการบริหาร, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). ความสุขทุกแห่งมุม. พิมพ์ครั้งที่ ๗ กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์ผลิธัม ในเครือ บริษัทเพ็ทแอนด์โฮม จำกัด, ๒๕๕๔.

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์. โรงพิมพ์มงคลชัยพริ้น
ติ้ง, ๒๕๔๘.

พุทธทาสภิกขุ. บริหารธุรกิจแบบพุทธ. กรุงเทพมหานคร : อตัมมโย. มปป, ๒๕๕๐.

พระภิกษุญาณวิสุทฺธิคุณ. (เสริมชัย ชยมงฺคโล). ปาฐกถาธรรมในเรื่อง หลักการครอง .
www.dhammadakya.๑๑ กันยายน ๒๕๕๔.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, ผศ.ดร. สัมมาวาจา “พูดดี คือดี สังคมดี”. สำนักพิมพ์ : โรงพิมพ์ ๒๑
เซ็นจูรี่ จำกัด , ๒๕๕๔.

กรมวิชาการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๐ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒)
พ.ศ. ๒๕๕๕.

พระราชสุทธินิพนธ์มงคล (จรัญ จิตฺตมฺโม). กฎแห่งกรรม ธรรมปฏิบัติ เล่มที่ ๒๐, ๒๕๕๔.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช .นโยบายและการวางแผนการศึกษาหน่วยที่ ๕ - ๕, โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๕ .

มุกดา สุนทรรัตน์ . การสร้างคนไปสู่ผู้นำขององค์กรในอนาคต การบริหารคน กรุงเทพมหานคร:
บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๗.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช . การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน. นนทบุรี: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๐.

มัลลิกา ต้นสอน. พฤติกรรมองค์กร กรุงเทพมหานคร: บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔.

วิภาดา คุปตานนท์ . การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต,
๒๕๔๔.

สังศรี ชมพวงค์ . ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย . พิมพ์ครั้งที่ ๕ . นครศรีธรรมราช : ฝ่ายเอกสาร
ตำรา สำนักส่งเสริมวิชาการ สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๓๘.

สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๐ .

สร้อยตระกูล (ดิวยานนท์) อรรถมานะ . พฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีและการประยุกต์ .
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.. “ภาวะผู้นำ.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิต
บริหารการศึกษาหน่วยที่๑-๕. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย สุโขทัย ธรรมมาธิราช, ๒๕๓๘.

ไสว มาลาทอง . คู่มือการดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน . กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๕๒.

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓.

(๒) วิทยานิพนธ์ :

นันทวรรณ อีสรานูวัฒน์ชัย. "ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ศึกษาจากหลักพุทธธรรม".

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พัชรินทร์ ศรีสุวพันธ์. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับการปฏิบัติตาม
หลักสังคหวัตถุ๔ ของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ ๑ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา กรุงเทพมหานครมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๑.

พระสมุสกุ ดิสุสวโส (มโนธรรม) ศึกษาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔
โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร : ปริญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
, บัณฑิตวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

ผะดากุล ปณายนาค. “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของนักเรียนเตรียมทหาร”.
ปริญาวิทยานิพนธ์ กศ.ม การบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ, ๒๕๔๔.

พระครูนวมการสุนทร (สุนทร ญาณสุนทรโร). การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเสสสะเวชวิทยา

สำนักเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยใช้หลักสังคหวัตถุ ๔: วิทยานิพนธ์
พุทธ ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระมหาชัยณรงค์ ญาณกิตติ (ลำไธสง). "ภาวะผู้นำด้านสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตามหลักสังคหวัตถุ ๔" วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิต
วิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓

พระมหาธฤติ วิโรจโน (รุ่งชัยวิฑูร). การบริหารงานบุคคลตามหลักกรรมทางพระพุทธศาสนา ของ

โรงเรียนในเขตธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร .วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร
มหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระมหารุ่งโรจน์ ธรรมภูมิ (ศิริพันธ์). "การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถร

วาท". วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

สาริยา มัยโคภา. ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจที่มีต่อ

กรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา. ศึกษาสาสตรมหาบัณฑิต .
สาขาวิชา การบริหารศึกษา .มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๑.

สุพิชญ์ชญา ศิริวัฒนพัฒน์. ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาใน

เขตพื้นที่การศึกษาตอนล่าง ที่ได้รับทุนสนับสนุนจากธนาคารออมสินในด้านการ
บริหารโรงเรียนดีเด่นด้านการศึกษาดีเด่น และด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น.

ปริญญา พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

(๓) บทความออนไลน์ :

๒. ภาษาอังกฤษ :

Hersey,P.B.,Blanchard,K.H.MAanagement of organizational behavior:Utilizing human resour
ces ,1982, p. 94.

Johnson Harold and others, The theory and management of systems . New York : McGraw-
Hill. ๑๙๗๔,; P๒๕๕-๒๕๕.

Strauss, G. & Sayless, R. L. **Personal: The human problem of management**. New York: Prentice-hall, 1977 p. 142.

Tennenbaurn, Leadership and organization: **A behavior science approach**. New York: McGraw-Hill, 1959, p. 24.

Yuki, G. A. **Leadership in organization**. New York: Prentice-Hall, 1989, p. 72.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ จะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม และรับรองว่าการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่กระทบต่อหน้าที่การทำงานของท่านแต่ประการใด และตอบแบบสอบถามของท่านมีค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อความโดยละเอียดและโปรดตอบคำถามตามความเป็นจริงโดยครบถ้วนทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา หน่วยงาน และประเทศชาติสืบต่อไป

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ ๒ เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาวพินัญบุหงา แสงศิริธรรมะกุล

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

๑. เฟส

- ๑) ชาย ๒) หญิง

២. អាយុ

- ๑) ต่ำกว่า ๓๑ปี ๒) ๓๑ - ๔๐ปี
๓) ๔๑ - ๕๐ปี ๔) ๕๑ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

- ๑) ต่ำกว่าปริญญาตรี ๒) ปริญญาตรี ๓) ปริญญาโท

๔. ประสิทธิภาพในการทำงาน

- ๑) ต่ำกว่า ๖ ปี ๒) ๖ - ๑๐ ปี
๓) ๑๑ - ๒๐ ปี ๔) ๒๑ ปีขึ้นไป

๕. ตำแหน่ง

- ๑) ผู้อำนวยการ ๒) รองผู้อำนวยการ
๓) หัวหน้ากลุ่มสาระ ๔) ครูผู้สอน

ตอนที่ ๒. แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหัตถ์
๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาแต่ละข้อความโดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่
ท่านคิดว่าตรงกับกรปฏิบัติของผู้บริหารของท่านมากที่สุด

๕ หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

๔ หมายถึง เห็นด้วย

๓ หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

๒ หมายถึง เห็นด้วยน้อย

๑ หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหัตถ์ ๔	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๒	๓	๒	๑
ด้านทาน คือ การให้ การแบ่งปัน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่						
๑	ผู้บริหารรู้จักให้ความช่วยเหลือและแบ่งปันแก่บุคลากรในเรื่องการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค					
๒	ผู้บริหารจัดให้มีและส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการ					
๓	บุคลากรได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากผู้บริหารอยู่เสมอ					
๔	ผู้บริหารได้ให้แรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเสมอ					
๕	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์					
๖	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเสมอ					
ด้านปิยวาจา คือ การพูดด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนโยน						
๗	ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนโยน ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจเสมอในการสื่อสาร					
๘	ผู้บริหารชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากร โดยใช้คำพูดที่สุภาพและอ่อนโยน					
๙	ผู้บริหารไม่ใช้คำพูดที่หยาบคายก้าวร้าวต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
๑๐	ผู้บริหารกล่าวยกย่องและชมเชยบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วยความยินดีเสมอ					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๒	๓	๒	๑
ด้านทาน คือ การให้ การแบ่งปัน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่						
๑๑	ผู้บริหารไม่กล่าววาจาถ่วงเกิน หรือใช้คำพูดที่แสดงถึงความหมายที่สื่อกล่าวดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา					
๑๒	ผู้บริหารไม่ใช้คำพูดส่อเสียดทำให้ผู้ให้บังคับบัญชาทุกข์ใจ					
ด้านอัตตจริยา คือ การประพฤติปฏิบัติสิ่งที่เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น						
๑๓	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย โดยไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง และประพฤติปฏิบัติสิ่งที่เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นเสมอ					
๑๔	ผู้บริหารยินดีช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ เมื่อมีปัญหา					
๑๕	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ					
๑๖	ผู้บริหารช่วยเหลือครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างๆเช่นงานฉาปนกิจ เป็นต้น					
๑๗	ผู้บริหารมีความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค					
๑๘	ผู้บริหารส่งเสริมในด้านการจัดอบรมให้เกิดความรู้และเสริมความชำนาญในงานด้านต่างๆ เช่น กีฬา คอมพิวเตอร์ เป็นต้น					
๑๙	มอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเสมอ					
๒๐	ผู้บริหารสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตามความสามารถ และความเหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกปี					
ด้านสมานัตตตา คือ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง						
๒๑	ผู้บริหารปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
๒๒	ผู้บริหารปฏิบัติตนเหมาะสมแก่ฐานะของตน					
๒๓	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และ เหมาะสมกับบทบาทภาวะผู้นำ					
๒๔	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเป็นกันเอง อย่างไม่ถือตัวแบ่งชนชั้นวรรณะ					
๒๕	ผู้บริหารได้วางตนอย่างเหมาะสมกับบุคลากรตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม					

ตอนที่ ๓. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ

๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๑. ด้านทาน คือ การให้ การแบ่งปัน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ผู้บริหารควรทำอย่างไรในการบริหารโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

๒. ด้านปิยวาจา คือ การพูดด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ถูกกาลเทศะ ผู้บริหารควรทำอย่างไรในการบริหารโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

๓. ด้านอัตถจริยา คือ การประพฤติปฏิบัติสิ่งที่เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ผู้บริหารควรทำอย่างไรในการบริหารโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

๔. ด้านสมานัตตตา คือ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง สร้างความเป็นภาวะผู้นำเสมอต้นเสมอปลาย ผู้บริหารควรทำอย่างไร บริหารโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบถาม

ภาคผนวก ค

หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	: นางสาวพินัญบุหงา แสงศรีธรรมะกุล
เกิด	: วันพฤหัสบดีที่ ๘ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๑๕
สถานที่เกิด	: บ้านเลขที่ ๑๔๑ หมู่ที่ ๓ ต.เขานกกรรจ อ.เขานกกรรจ จ.สระแก้ว
การศึกษา	: มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเขานกกรรจวิทยาคม ต.เขานกกรรจ อ.เขานกกรรจ จ.สระแก้ว : ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต : ปริญญาตรี สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ : นิสิตปริญญาโท พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.ม.) คณะครุศาสตร์ สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
หน้าที่การงาน	: ลูกจ้างประจำสภากาชาดไทย // ฝ่ายการพยาบาลผู้ป่วยนอก
วันเข้าศึกษา	: ๑ มิถุนายน ๒๕๕๔
วันสำเร็จการศึกษา	: ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๖
ที่อยู่ปัจจุบัน	: แม่บ้านอุดม ๗/๑-๗ ซ.ทินกร แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร เบอร์โทรศัพท์. ๐๘๖-๐๕๕๕๐๕๑

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔

เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

นางสาวพินัญหงา แสงศรีธรรมะกุล

คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “ การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร เพื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร โดยวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และครูผู้สอน จำนวน ๑๔๘ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๘๒๖ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA)

ผลการศึกษา

๑) การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ๔ อันดับได้แก่ด้านปิยวาจาในระดับมากที่สุด ด้านทาน ด้านสมานัตตตา ด้านอรรถจริยามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

๒) การเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งมีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

๓) จากข้อเสนอแนะเรื่องการศึกษา ด้านทาน ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ด้านสวัสดิการต่างๆ รางวัล คำชมเชยให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เอื้ออำนวยอย่างเหมาะสม ต่อการปฏิบัติงานเสมอด้านปิยวาจา

ผู้บริหารควรใช้คำพูดที่สุภาพและอ่อนโยนในการชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากรควมวุฒิภาวะทางอารมณ์และพูดไปในทางสร้างสรรค์ ด้วยท่าทางที่สุภาพใจ เกียรติ ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ ด้านอัตตจริยา ผู้บริหารควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือ ร่วมมือและสนับสนุนการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความกระตือรือร้น หากผู้ได้บังคับบัญชามีปัญหาเกิดขึ้นต่างๆ ควรช่วยเหลือ อยู่เคียงข้าง วางตนเหมาะสมกับฐานะของตนทุกสถานการณ์ และควรเป็นกำลังที่สำคัญและส่วนหนึ่งในการบำเพ็ญประโยชน์แก่องค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติเสมอ และด้านการใช้หลักสมานัตตตา ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย วางตนเป็นกลางในการบริหารหน้าที่ การมอบหมายงาน กฎระเบียบวินัย ตลอดจนการแสดงความเอื้อเฟื้อ ผู้ได้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวโปร่งใส ยุติธรรม เท่าเทียมกันเสมอ

ABSTRACT

The purposes of this research were to Leadership of Administrators in Accordance with Sympathy (Sangahavatthu IV) Secondary Schools, KlongToey, District Bangkok. To compare the executive leadership of Administrators Accordance with Sympathy (Sangahavatthu IV) Secondary Schools, Klongtoey , District Bangkok. To study the way to develop the leadership of Administrators in Accordance with Sympathy (Sangahavatthu IV) Secondary Schools, Klongtoey District Bangkok by the Survey Research for administrators and dteachers, The samples group consisted of 148. The reliability analysis was 0.826. The research tool was a questionnaire and data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, test (t-test), and one-way analysis of variance (One way ANOVA).

The research found that as follows:

1. The Leadership of Administrators Accordance with Sympathy (Sangahavatthu IV) Secondary Schools , Klong Toey, District Bangkok at the overall was high level. There were composed from the most to the least as follows : kindly speech (Piyāṅvācā), giving (Dāṇā), equality in impartiality (Sāmaṇāttatā) and life of service (Atthācāriyā).

2. The comparison of the general administration and teachers' opinion on the executive leadership of the gender, age, level of education, working experience and position of the leadership of the school administration and there was a statistically significant difference.

3. Suggested that the study: 1) Giving (Dāṇā) : Administrators should give a morale among staff, welfare and won praise for their work sincerely support materials provisioning tools facilitate appropriate. 2) Kindly speech (Piyāṅvācā): Administrators should use a polite and gentle

words to clarify matters of personnel policy, emotional maturity to control and say in a constructive way, courteous manner and someone always be subordinate. 3) life of service (Atthācāriyā): Administrators should establish good interpersonal cooperation and help support the work and activities with enthusiasm. If a subordinate has a problem should help, behave as appropriate for their situation and should be a part of and benefit to the community and nation. 4) equality in impartiality (Sāmānāttatā) : Administrators should have consistently, non - alignment in the previous administration, Assignments, disciplinary rules show courtesy towards subordinates and should be transparent, fair, equitable standard as all time.

บทนำ

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ “ การจัดการศึกษาต้องเป็นไป เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยวัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งปลูกฝัง จิตสำนึกที่ถูกต้อง มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนร่วมและประเทศชาติ รัก ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง”

การศึกษาเป็นรากฐานที่อันสำคัญในการสร้างความมั่นคง และความเจริญองก้าวหน้าของชาติ ถ้าหากการบริหารการศึกษาของชาติมีคุณภาพนั้นหมายถึง ประชากรในชาติคุณภาพตามไปด้วย ดังนั้นโรงเรียนจึงนับเป็นสถาบันทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด และบุคลากรผู้บริหารโรงเรียนก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง การที่จะบริหารบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนให้ และมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถในการบริหารงานให้โรงเรียน ผู้บริหารจะ

^๑กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

บริหารบุคลากร ให้มีความสามารถ โดยเฉพาะต้องเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพ มีทักษะ วิสัยทัศน์
จึงจะทำให้การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างสูงสุด^๒

คำกล่าวที่ว่า “ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความเชื่อถือ ขอมรับวิสัยทัศน์” KORN-
FERRY INTERNATIONAL ซึ่งเป็นบริษัทค้นหาผู้บริหาร ได้สำรวจความต้องการ ขององค์กรจาก
ผู้นำของเขา ผู้ตอบคำถามกล่าวว่า ต้องการผู้นำที่มีจริยธรรม และมีวิสัยทัศน์ที่มั่นคงต่ออนาคต ใน
องค์กรใดการกระทำของผู้นำเป็นการกำหนดอัตราการ กระทำพฤติกรรมดังกล่าวได้รับความ
เชื่อถือ เชื่อสัตย์ และประกันถึงพลังชีวิตตลอดไปขององค์กร แนวทางหนึ่งในการสร้างความเชื่อถือ
ก็คือ การแสดงสำนึกของอุปนิสัยที่ดีให้เห็นอารมณ์ของบุคคลซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อ ค่านิยม
ทักษะและคุณลักษณะความเป็นผู้นำองค์กร^๓

ในสภาวะโลกปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำ กิดการ
เปลี่ยนแปลงทางด้านวัตถุมากกว่าด้านจิตใจ กล่าวคือ เกิดอำนาจนิยมวัตถุนิยม มีผลกระทบ
บทบาทของภาวนาของสถานศึกษาเกี่ยวกับคุณธรรม วัฒนธรรมต่อองค์กรในการบริหารบุคลากร
เพื่อความราบรื่นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องนำหลักธรรมมาใช้ในการ
บริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเพื่อสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างสันติ ดังคำกล่าวว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่
สละสิ่งอื่นและแม้จิตใจเพื่อความบริสุทธิ์ จึงได้ธรรมบริสุทธิ์สานร้อยสรรพคุณค่า พามิตรบริวารถึง
ฝั่งไปด้วยกัน^๔

สังคมปัจจุบันพบปัญหาความขัดแย้ง เพราะว่าทุกคนละเลยหลักศีลธรรมอันดีงามและมี
มุมมองทัศนคติ ความความเชื่อ ความศรัทธาทางศาสนา ส่งผลต่อภาวะจิตใจความเอื้ออาทรต่อกัน
ลดน้อยลง จนก่อให้เกิดความไม่สงบในสังคม สังคมจะมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้า มี
ความอบอุ่นน่าอยู่ถ้าหากว่าทุกคนในสังคม สามารถนำหลักธรรมทางศาสนา และมาใช้ในการ
ดำเนินชีวิต การบริหารงานเรียนรู้จะอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ช่วยเหลือกันให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
และรู้จักให้อภัยกัน สังคมที่เราอยู่ปัจจุบัน คงจะมีความสุข

^๒ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน, (นนทบุรี: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐) หน้า ๗-๘.

^๓ ดร. ชาญชัย อาจินสมาจาร , ภาวะผู้นำการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทาง
วิชาการ), หน้า ๓๗.

^๔ ไชย ฅ พล , ผู้นำที่ไม่เอาไหน ผู้นำที่ดี ผู้นำที่ยิ่งใหญ่, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาภิรมย์),
หน้า ๗๕.

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพร้อมด้วยคุณสมบัติ คือ มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะมีคุณธรรมและลักษณะดีซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ จะบ่งบอกถึงสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างคุณธรรมเพื่อใช้ในการบริหารเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะทำให้สามารถดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษาจึงควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบของคุณธรรมตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เพราะซึ่งเป็นหลักธรรมที่ช่วยเหนี่ยวนำจิตใจบุคคลให้ประพฤติ ในทางที่ถูกที่ควรเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจรู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหลักธรรมยึดเหนี่ยวใจ ในการบริหารงานบุคลากร และเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อคุณภาพและสามารถบริหารงานการศึกษาได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้น ผลการวิจัยที่ได้รับ จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารงานด้านต่างๆในสถานศึกษา สามารถประยุกต์กับหลักธรรม การอยู่ร่วมกันในองค์กรอย่างสงบสุขและเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารองค์การเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ส่งผลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔

เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๒ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔

เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๓ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

วิธีการดำเนินการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ประกอบด้วย ๔ ด้าน คือ

๑. ทาน หมายถึง การให้ การแบ่งปัน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ในการนำไปใช้ในการบริหารงานบุคลากร เพื่อแสดงถึงบทบาทภาวะผู้นำ ขององค์กรทางการศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๒. ปิยวาจา หมายถึง การใช้ถ้อยคำที่สุภาพอ่อนโยน พูดด้วยความจริงใจ ไม่ใช่ถ้อยคำที่หยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ และเหมาะสมกับกาลเทศะ และเพื่อแสดงถึงบทบาทภาวะผู้นำ ขององค์กรทางการศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๓. อัตตจริยา หมายถึง การสังเคราะห์ทุกสิ่ง หรือการประพุดติปฏิบัติในสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เป็นแบบอย่างด้านระเบียบวินัย เพื่อแสดงถึงบทบาทภาวะผู้นำขององค์กรทางการศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๔. สมานัตตตา หมายถึง การที่ประพุดติปฏิบัติคงเดิมเสมอต้นเสมอปลาย และการวางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ สามารถนำไปใช้บริหารงานบุคลากร เพื่อแสดงถึงบทบาทภาวะผู้นำ ขององค์กรทางการศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังกัดเขต ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ จำนวน ๒ โรงเรียน รวมทั้งหมด ๒๔๐ คนและทำการสุ่มตามลำดับชั้น(Stratified Random Sampling) โดยสุ่มตัวอย่างตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan^๕ ได้จำนวน ๑๔๘ คน

สรุปผลการศึกษา

ตอนที่ ๑ ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศหญิง มีจำนวนมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๐ และ ๒๓.๐ อายุ พบว่า มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๖ อายุ ๓๑ – ๔๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๑ อายุ ๔๑ – ๕๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๙.๕ และอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๘.๘ ระดับการศึกษา พบว่า มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๘๓.๑ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๒ และต่ำกว่าระดับปริญญา คิดเป็นร้อยละ ๐.๗ ประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า ๖ ปี คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๐ มีประสบการณ์ทำงาน ๖ – ๑๐ ปี คิดเป็น ร้อยละ ๓๑.๑ ประสบการณ์ในการทำงาน ๑๑ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๙.๕ และประสบการณ์ในการทำงาน ๑๑-๒๐ ปี คิดเป็น ร้อยละ ๗.๔ ตำแหน่ง พบว่า เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ ๙๐.๕ หัวหน้ากลุ่มสาระ คิดเป็นร้อยละ ๖.๘ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ ๑.๔ ตามลำดับ

^๕สังศรี ชมพวงษ์, ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (นครศรีธรรมราช : ฝ่ายเอกสารตำรา สำนักส่งเสริมวิชาการ สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๓๘), หน้า ๑๔๒.

ตอนที่ ๒ ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลัก

สังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๑. ด้านทาน พบว่า โดยภาพรวม มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารมากที่สุด คือ ผู้บริหารรู้จักให้ความช่วยเหลือและแบ่งปันแก่บุคลากรในเรื่องการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเสมอ

๒. ด้านปิยวาจา พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารมากที่สุด คือ ผู้บริหารไม่ใช้คำพูดที่หยาบคายก้าวร้าวต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนโยน และมีภาวะผู้นำของผู้บริหารค่าเฉลี่ยต่ำคือ ผู้บริหารชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากร โดยใช้คำพูดที่สุภาพและอ่อนโยน

๓. ด้านอิตถจริยา พบว่า อยู่ในระดับมาก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารมากที่สุด คือ ผู้บริหารช่วยเหลือครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างๆเช่นงานฉาปนกิจ เป็นต้น และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ

๔. ด้านสมานัตตตา พบว่า โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีภาวะผู้นำของผู้บริหารมากเป็นอันดับที่สุด คือ ผู้บริหารได้วางตนอย่างเหมาะสมกับบุคลากรตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม และมีภาวะผู้นำของผู้บริหารค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

ตอนที่ ๓ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔

เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๑. ปัจจัยด้านเพศ ปัจจัยด้านระดับการศึกษา ปัจจัยด้านตำแหน่ง การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๒. ปัจจัยด้านอายุ ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตอนที่ ๔ ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา ตามหลักสังคหัตถ์ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

๑. ด้านทาน ผู้บริหารควร สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ในการปฏิบัติงานต่างๆ ด้านสวัสดิการ รางวัล คำชมเชย ให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเสมอ

๒. ด้านปิยวาจา ผู้บริหารควรใช้คำพูดที่สุภาพและอ่อนโยนในการชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากร ควบคุมพฤติกรรมทางอารมณ์และพูดไปในทางสร้างสรรค์ ด้วยท่าทางที่สุภาพ ให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ

๓. ด้านอรรถจริยา ผู้บริหารควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือ ร่วมมือและสนับสนุนการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความกระตือรือร้น วางตนเหมาะสมกับฐานะของตนทุกสถานการณ์ และควรเป็นกำลังที่สำคัญและส่วนหนึ่งในการบำเพ็ญประโยชน์แก่องค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติเสมอ

๔. ด้านสมานัตตตา ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย วางตนเป็นกลางในการบริหารหน้าที่ การมอบหมาย กฎระเบียบวินัย ตลอดจนการแสดงความเอื้อเฟื้อต่อผู้ได้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติมาตรฐานเดียวโปร่งใส ยุติธรรม เท่าเทียมกันเสมอ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะวิจัยเชิงนโยบาย

๑. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีนโยบายการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร เช่นการให้สวัสดิการ การมอบรางวัล การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ให้เหมาะสมกับภาระงานของผู้ได้บังคับบัญชา

๒. ผู้บริหารควรมีนโยบายการใช้วาจาเกี่ยวกับการสื่อสารในการปฏิบัติงานด้วยความสุภาพ อ่อนโยนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้เหมาะสมแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ผู้บริหารด้านหลักอรรถจริยา ควรมีนโยบายในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารงาน ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ผู้บริหารด้านสมานัตตตา ควรมีนโยบายในการปฏิบัติตนงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ในการเคารพกฎระเบียบ จรรยาบรรณ วิชาชีพครู เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาและองค์กรในหน่วยงานมีความยุติธรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

ข้อเสนอแนะสำหรับโครงการวิจัยในครั้งต่อไป

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในครั้งต่อไป ผู้ศึกษา
เสนอแนะการดำเนินการศึกษาในลักษณะ ดังนี้

๑. ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างเสริมขวัญและ
กำลังใจแก่บุคลากร ตามหลักสังคหวัตถุ ๔

๒. ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความสามัคคีในองค์กร ตาม
หลักสังคหวัตถุ ๔

๓. ควรศึกษางานหลักการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการ
สร้างความสามัคคีในองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ ๔

๔. ควรมีการวิจัยแบบผสมคือทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีศึกษา
แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของ
สถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด,
๒๕๔๓), หน้า ๑.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน, (นนทบุรี: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐) หน้า ๗-๘.

ดร. ชาญชัย อาจินสมาจาร , ภาวะผู้นำการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพื่อ
ความก้าวหน้าทางวิชาการ), หน้า ๓๗.

ไชย ณ พล , ผู้นำที่ไม่เอาไหน ผู้นำที่ดี ผู้นำที่ยิ่งใหญ่, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญา
ภิรมย์), หน้า ๗๕.

สงศรี ชมพวงค์, ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (นครศรีธรรมราช : ฝ่าย
เอกสารตำรา สำนักส่งเสริมวิชาการ สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๓๘), หน้า ๑๔๒.