



ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทวารวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร
A STUDY OF LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS ACCORDING TO THE
PRINCIPLES OF FOUR GHARAVASA-DHAMMAS PRIMARY SCHOOL,
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1 BANGKOK



พระพาบ ชิตมาโร (ปีสะหวาด)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖



ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทรวาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร



พระพาบ ชิตมาโร (ปีสะหวาด)

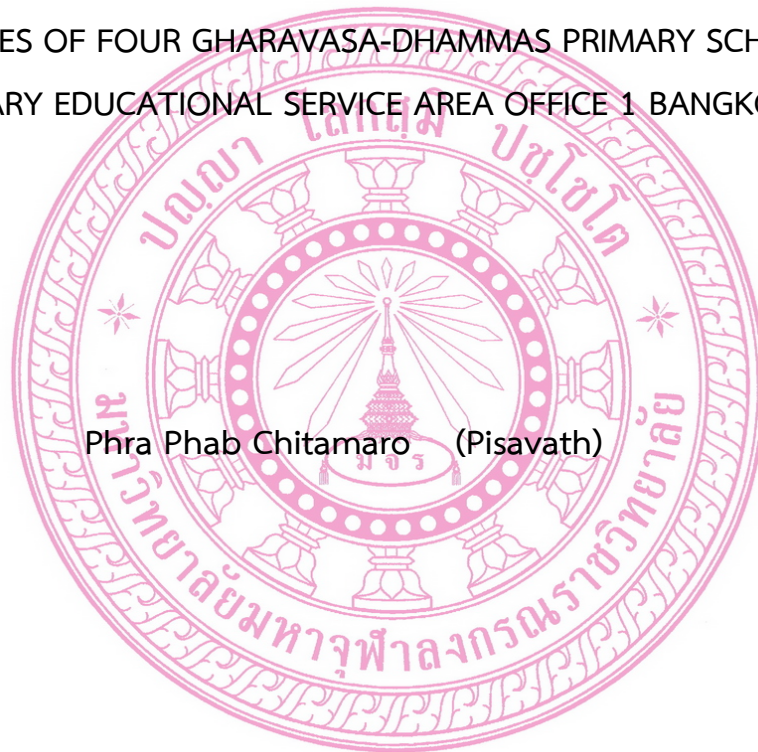
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



A STUDY OF LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS ACCORDING TO THE
PRINCIPLES OF FOUR GHARAVASA-DHAMMAS PRIMARY SCHOOL,
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1 BANGKOK



Phra Phab Chitamaro (Pisavath)

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. 2013

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมวาสุธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ประธานกรรมการ

(พระมหาสม กลยาโณ, ดร.)

กรรมการ

(ดร. ศลีพร เสวตพงษ์)

กรรมการ

(รศ.ดร.ชาติชาย พิทักษ์ธนาคม)

กรรมการ

(ผศ.ดร.สิน งามประโคน)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.ชาติชาย พิทักษ์ธนาคม

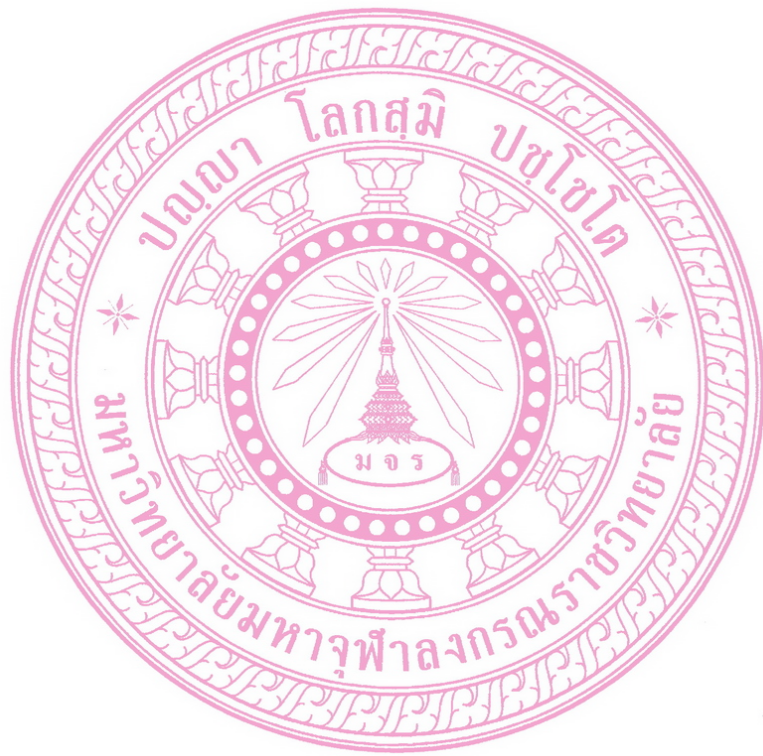
ประธานกรรมการ

ผศ.ดร.สิน งามประโคน

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระพาบ ชิตมาโร)



- ชื่อวิทยานิพนธ์** : ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียน
ประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑
กรุงเทพมหานคร
- ผู้วิจัย** : พระพาบ ชิตมาโร (ปีสะหวาด)
- ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
- คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**
- : รศ.ดร.ชาติชาย พิทักษ์ธนาคม พธ.บ. M.Ed., M.Phil., Ph.D.
 - : ผศ.ดร.สิน งามประโคน, พธ.บ., M.A., Ph.D.
- วันสำเร็จการศึกษา** : ๒๔ / มีนาคม / ๒๕๕๗

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ๒) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ๓) เพื่อศึกษาแนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาล ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูชั้นประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๑๗ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Least Significant Difference : LSD) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

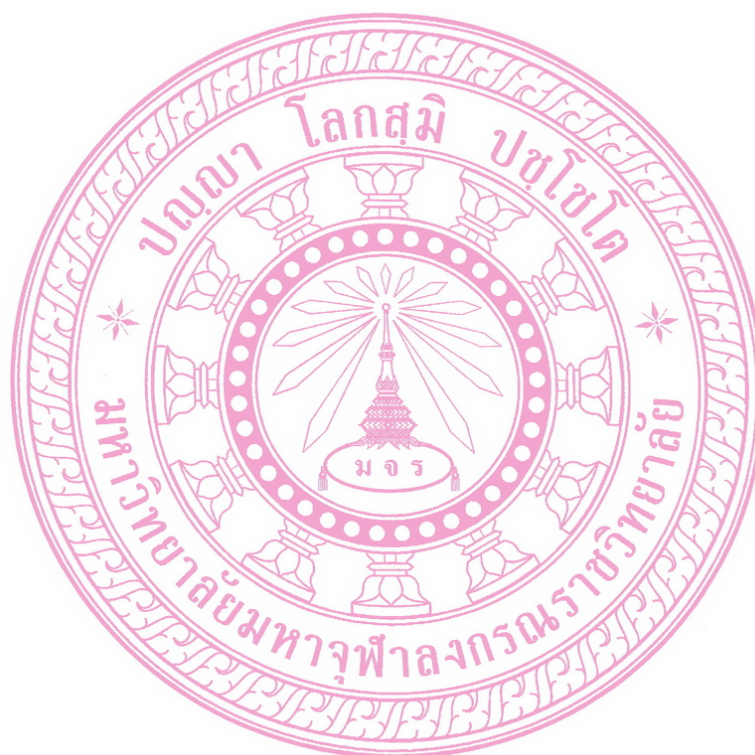
ผลการวิจัย

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านการสั่ง ด้านความสัมพันธ์ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล และด้านการจัดการระบบการทำงาน ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ผู้บริหารและครูที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์สอนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ส่วนผู้บริหารและครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา คือ อยากรู้ให้ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ๔ เพื่อส่งเสริมและให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดถึงเปิดโอกาสให้ชุมชนรอบโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักขันติและเสียสละเพื่อมีส่วนร่วมให้มาก



Thesis title : A STUDY OF LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS ACCORDING TO THE PRINCIPLES OF FOUR GHARAVASA-DHAMMAS PRIMARY SCHOOL, PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1 BANGKOK

Researcher : Phra Phab Chitamaro (Pisavath)

Degree : Master of arts (educational administration)

Thesis supervisory committee
 : Assoc. Prof. Dr. Chartchai Phitaktanakhom B.A., M.Ed., M.Phil., Ph.D.
 : Asst. Prof. Dr. Sin Ngamprakhon B.A., M.A., Ph.D.

Date of graduation : 24 / March / 2557

ABSTRACT

The objectives of this research are: 1). to study of leadership of administrators according to the principles of four Gharavasa-Dhammas Primary school, Primary Educational Service Area Office 1 Bangkok. 2) to compare a leadership of administrators according to the principles of four Gharavasa-Dhammas Primary school, Primary Educational Service Area Office 1 Bangkok. 3). to study the way to use a leadership of administrators according to the principles of four Gharavasa-Dhammas Primary school, Primary Educational Service Area Office 1 Bangkok.

The sampling group used for the research was 217 administrators and teachers of the primary schools under the Primary school, Primary Educational Service Area Office 1 Bangkok. The instrument used for collecting the data of the research was the questionnaire. Analysing the data from the questionnaire was made by using the packaged program for the social science research. The statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation, F-test and One – Way ANOVA. When the difference was found, the Least Significant Difference : LSD would be made with determining the statistical significance at the level of 0.05.

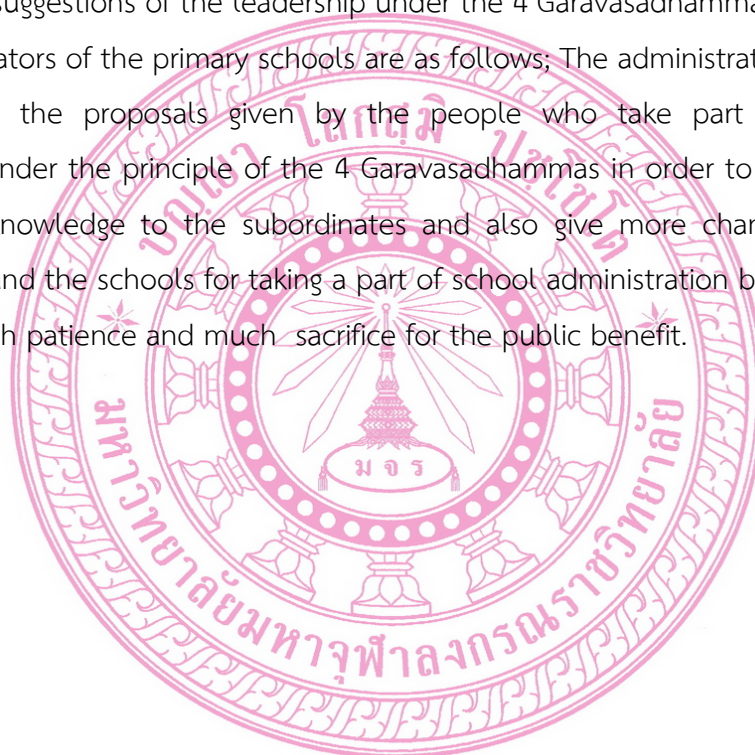
The result of the research

The opinion of the leadership of administrators according to the principles of four Gharavasa-Dhammas Primary school, Primary Educational Service Area Office 1 Bangkok, in all 4 aspects, in general, was at the high level. Being considered as the aspects, it was found that in average, it was at the high level in all aspects. The order

of their average marks from high to low would be as follows; the aspect of direction, the aspect of relationships, the aspect of personal Quality and the aspect of Alignment respectively.

For the administrators and the teachers whose positions, their opinions of educational administration were different with statistical significance at the level of 0.05.

The suggestions of the leadership under the 4 Garvasadhamma principles of the administrators of the primary schools are as follows; The administrators should accept to hear the proposals given by the people who take part of school administration under the principle of the 4-Garvasadhammas in order to encourage and offer the knowledge to the subordinates and also give more chance to the community around the schools for taking a part of school administration by using the principle of much patience and much sacrifice for the public benefit.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย พิทักษ์ธนาคม ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สีน งามประโคน กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลา แนะนำ ให้คำปรึกษา ดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณและขออนุโมทนา พระครูปริชรรมาภิราม, ดร. รองศาสตราจารย์ พิเศษ ดร.วิษชุดา หุ่นวิไล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อินดา ศิริวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชัย ศรีนอก ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้องเครื่องมือการวิจัยและขอขอบพระคุณคณาจารย์ เจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์ และ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และ ขอขอบคุณผู้อำนวยการและครูในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งช่วยเหลือในเรื่องของเอกสารข้อมูลตลอดจนให้ความรู้ทางด้านวิชาการและประสบการณ์ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ จึงทำให้สำเร็จลงด้วยดี และขอเจริญพรขอบคุณโยมพ่อจำปี ปัญญา วงค์ โยมแม่หวาด ปัญญา วงค์ โยมแม่ประเลียง เกตะวันดี โยมแม่วันดี ริสเตอร์ โยมแม่ทมน บุตรแสง คุณโยมจิตติมา พงษ์เพบูลย์ ที่ได้ให้กำลังใจมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณหลวงพ่ พระราชสุทธิญาณ เจ้าอาวาสวัดกาญจนสิงหาสน์ วรวิหาร และพระครูใบฎีกาเทเลอร์ สุเมโธ ที่มีความเมตตาให้ที่พักอาศัย ตลอดถึงญาติโยมทุกคน และเพื่อนสหธรรมิกทุกรูป ที่คอยช่วยเหลือเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยด้วยดี หวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจใฝ่เรียนรู้

ขอขอบพระคุณหลวงพ่เจ้าคุณพระศรีสกลกิจ เทวสุนทร พระอุปัชฌาย์, หลวงพ่ เจ้าคุณพระรัตนกวี และ พระอาจารย์ พระมหาคาวิ ญาณสาโร ที่มีความเมตตาให้ที่พักอาศัย ในช่วงเรียนปริญญาตรี ซึ่งส่งผลให้มีในวันนี้

ขอขอบพระคุณพระมหาสม กลยาโณ,ดร.ประธานกรรมการคุมสอบและเจริญพร ขอบคุณ ดร.ศุสิทธิ์ เสวตพงษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยขออนุโมทนาและขอบคุณคณาจารย์ นักวิชาการทุกท่านที่เป็นเจ้าของหนังสือ และงานวิจัย ที่มีคุณค่า ซึ่งท่านได้เขียนไว้ให้ได้ศึกษาค้นคว้า เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการเขียนวิทยานิพนธ์

อนึ่ง คุณงามความดี การทำประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นกตเวทิตาคุณบิดา มารดา ครู อุปัชฌาย์ อาจารย์ ญาติสนิท มิตรสหายและเพื่อนร่วมชั้นเรียน ทั้งบรรพชิต และคฤหัสถ์ ที่เป็นกำลังใจมาโดยตลอด จงมีแต่ความสุข ความสำเร็จความเจริญก้าวหน้า ในชีวิตทุกประการด้วยเทอญ.

พระพาบ ชิตมาโร (ปีสะหวาด)

๒๔ มีนาคม ๒๕๕๗

สารบัญ

เรื่อง	หน้า	
บทคัดย่อภาษาไทย	ก	
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค	
กิตติกรรมประกาศ	จ	
สารบัญ	ฉ	
สารบัญตาราง	ณ	
สารบัญแผนภูมิ	ด	
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฐ	
บทที่ ๑ บทนำ		
๑.๑	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓	ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔	ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕	สมมติฐานการวิจัย	๕
๑.๖	นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๗	ประโยชน์ที่ได้รับ	๖
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		
๒.๑	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร	๘
๒.๑.๑	ความหมายของผู้นำ	๙
๒.๑.๒	ความหมายของภาวะผู้นำ	๑๒
๒.๑.๓	ลักษณะคุณสมบัติของผู้นำทั่วไป	๑๖
๒.๑.๔	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒๐
๒.๑.๕	ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒๑
๒.๑.๖	ประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำ	๒๒
๒.๑.๗	การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ	๒๖
๒.๒	ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๒๙
๒.๓	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา	๓๒
๒.๓.๑	คุณสมบัติของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา	๓๔

เรื่อง	สารบัญญ (ต่อ)	หน้า
๒.๔	หลักธรรมที่สนับสนุนภาวะผู้นำและปัญหาอุปสรรคตามฆราวาสธรรม	๓๖
๒.๔.๑	อปริหานิยธรรม ๗	๓๖
๒.๔.๒	สี่ปฐุริสธรรม ๗	๓๗
๒.๔.๓	หลักอริปไตย	๓๘
๒.๔.๔	สังคหวัตถุ ๔	๓๙
๒.๔.๕	พละ ๕	๔๐
๒.๔.๖	อกุศลมูล ๓	๔๑
๒.๔.๗	อิตตาริปไตย	๔๒
๒.๔.๘	อคติ ๔	๔๒
๒.๕	การบูรณาการฆราวาสธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ	๔๓
๒.๕.๑	ความสำคัญของฆราวาสธรรม ๔	๔๘
๒.๕.๒	การประยุกต์ใช้หลักฆราวาสธรรม ๔ ในการปฏิบัติงาน	๕๐
๒.๕.๓	วิเคราะห์การบริหารงานตามหลักฆราวาสธรรมใน พระพุทธศาสนา	๕๒
๒.๖	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๗
๒.๖.๑	งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๕๗
๒.๖.๒	งานวิจัยเกี่ยวกับฆราวาสธรรม	๖๔
๒.๗	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๗๐
 บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย		
๓.๑	รูปแบบการวิจัย	๗๑
๓.๒	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๗๑
๓.๓	การสร้างเครื่องมือในการวิจัย	๗๒
๓.๔	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๗๓
๓.๕	การเก็บรวบรวมข้อมูล	๗๔
๓.๖	การวิเคราะห์ข้อมูล	๗๕
๓.๗	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๗๖

เรื่อง	สารบัญญ (ต่อ)	หน้า
บทที่ ๔ ผลการวิจัย		
๔.๑	วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)	๗๗
๔.๒	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีวาทกรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	๘๐
๔.๓	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีวาทกรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตาม อายุ, วุฒิการศึกษา, ประสบการณ์การสอนในโรงเรียน, ตำแหน่งหน้าที่ โดยการ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : ANOVA)	๘๕
๔.๔	แนวทางการใช้หลักทฤษฎีวาทกรรม ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร	๙๓
บทที่ ๕ สรุป ผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ		
๕.๑.	สรุปผลการวิจัย	๙๖
๕.๒	อภิปรายผลการวิจัย	๙๘
๕.๓	ข้อเสนอแนะ	๑๐๒
บรรณานุกรม		๑๐๓
ภาคผนวก		๑๑๐
ก	แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๑๑
ข	หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องการวิจัย	๑๑๙
ค	หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย	๑๒๖
ฅ	หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๒๘
ประวัติผู้วิจัย		๑๔๓

สารบัญตาราง

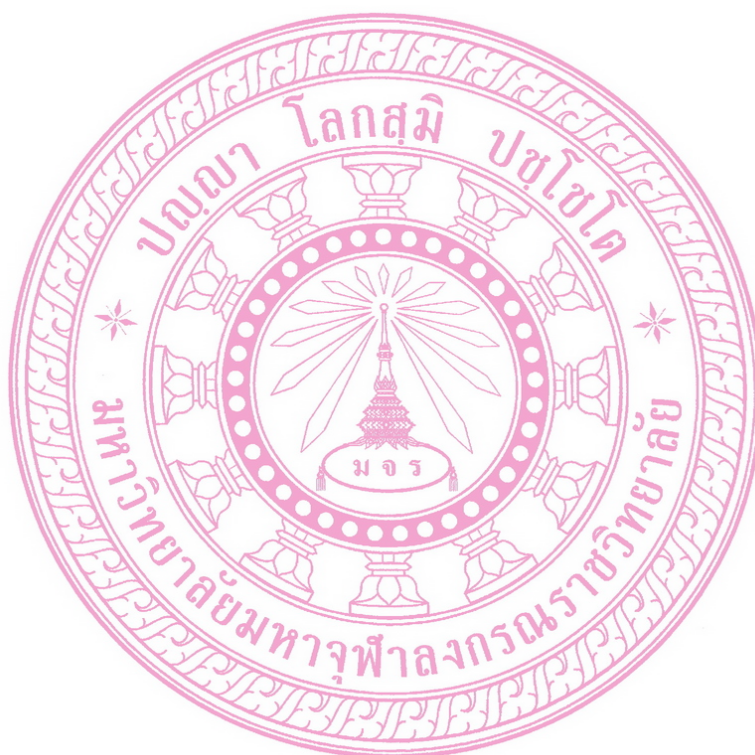
ตารางที่		หน้า
๒.๑	การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ	๒๖
๒.๒	ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร	๒๘
๓.๑	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๗๒
๔.๑	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	๗๗
๔.๒	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	๗๘
๔.๓	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกวุฒิ การศึกษา	๗๘
๔.๔	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ประสบการณ์การสอนในโรงเรียน	๗๙
๔.๕	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง หน้าที่	๗๙
๔.๖	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก ฆราวาส ธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม โดยการหา ค่าเฉลี่ย	๘๐
๔.๗	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตาม หลัก ฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ด้านการสั่ง	๘๑
๔.๘	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตาม หลัก ฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ด้านการจัดการระบบการ ทำงาน	๘๒
๔.๙	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตาม หลัก ฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ด้านความสัมพันธ์	๘๓
๔.๑๐	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก ฆราวาส ธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	๘๔
๔.๑๑	การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามเพศ	๘๕
๔.๑๒	การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารตามหลัก ฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามอายุ	๘๖
๔.๑๓	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายค่าภาวะผู้นำของ ผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เป็นราย ค่าจำแนกตามอายุ ด้านการจัดการระบบการทำงาน	๘๗

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๑๔	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎาาสาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา	๘๘
๔.๑๕	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎาาสาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เป็นรายคู่ตามวุฒิการศึกษา ในด้านการสั่ง	๘๙
๔.๑๖	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎาาสาธรรม ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เป็นรายคู่ตามวุฒิการศึกษา ในด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	๘๙
๔.๑๗	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักทฤษฎาาสาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เป็นรายคู่ตามวุฒิการศึกษา ค่าเฉลี่ยรวม	๙๐
๔.๑๘	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎาาสาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา จำแนกตามประสบการณ์สอน	๙๑
๔.๑๙	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎาาสาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่	๙๒
๔.๒๐	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ภาวะผู้นำของบริหารตามหลักทฤษฎาาสาธรรม ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เป็นรายคู่จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ด้านการสั่ง	๙๓
๔.๒๑	แนวทางการใช้หลักทฤษฎาาสาธรรม๔กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร ด้านการสั่ง	๙๓
๔.๒๒	แนวทางการใช้หลักทฤษฎาาสาธรรม๔กับภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการระบบการทำงาน	๙๔
๔.๒๓	แนวทางการใช้หลักทฤษฎาาสาธรรม๔กับภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานครด้านความสัมพันธ์	๙๔

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๒๔	แนวทางการใช้หลักธรรมาธรรม ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	๙๕



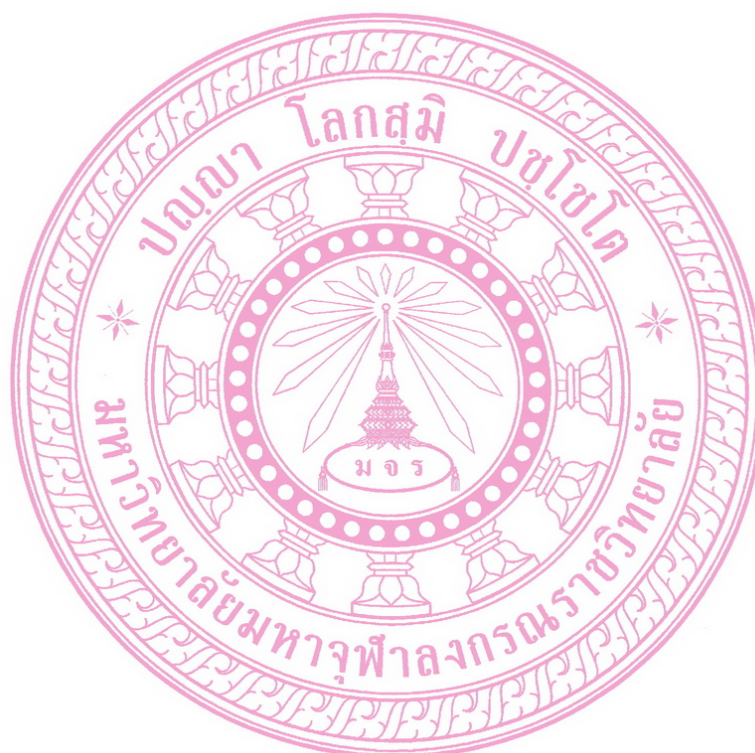
สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

หน้า

๗๐



คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

พระไตรปิฎกที่ใช้อ้างอิงในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ คือ พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พุทธศักราช ๒๕๓๙ อ้างอิงโดยระบบคัมภีร์ เล่ม/ข้อ/หน้า เช่น ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๐๓/๙๖ หมายถึง สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ภาษาไทย) พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๑ ข้อที่ ๑๐๓ หน้า ๙๖ ส่วนพระไตรปิฎกฉบับภาษาบาลีจะระบุคัมภีร์ เล่ม/ข้อ/หน้า เช่น ขุ.ธ. (บาลี) ๒๕/๑๘๔/๒๒ หมายถึง สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ธรรมปทปาลี (ภาษาบาลี) พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๕ ข้อที่ ๑๘๔ หน้า ๒๒

พระวินัยปิฎก

วิ.ม. (ไทย) = วินัยปิฎก มหาวรรค (ภาษาไทย)

พระสุตตันตปิฎก

ที.ม. (ไทย) = สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค (ภาษาไทย)

ที.ปา. (ไทย) = สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ภาษาไทย)

อง.จตุกก. (ไทย) = สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (ภาษาไทย)

ขุ.ธ. (บาลี) = สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ธรรมปทปาลี (ภาษาบาลี)

ขุ.ธ. (ไทย) = สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ธรรมบท (ภาษาไทย)

ขุ.อิติ. (ไทย) = สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย อิติวุตตกะ (ภาษาไทย)

ขุ.ชา. (ไทย) = สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ชาดก (ภาษาไทย)

อรรถกถาพระสุตตันตปิฎก

ขุ.ธ.อ. (ไทย) = ขุททกนิกาย ธรรม ปทอฏฐกถา (ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้มาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือ ตัวผู้นำ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำครอบครัว ชุมชน สังคม หรือประเทศชาติให้ไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ความร่มเย็นเป็นสุข อันเป็นเป้าหมายที่พึงประสงค์ของบุคคลและสังคมทั่วไปเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม สังคมมนุษย์กับการปกครอง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อมกัน เพราะธรรมชาติของมนุษย์เป็นที่ยอมรับกันว่า ตั้งแต่เกิดมีขึ้นบนโลกมนุษย์ก็ได้แสดงสัญชาตญาณของสัตว์สังคมที่ปรารถนาอยู่ร่วมกัน เป็นหมู่เป็นพวก เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกแก่กันและปรารถนาความสุขทางใจจากการมีวงสมาคมมากกว่าอยู่ตามลำพัง การที่มนุษย์มีสังคมที่ต้องอยู่ร่วมกันนั้นมีความต้องการพื้นฐาน มนุษย์ต้องการแสวงหาปัจจัยสี่ คือ อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม บ้านที่อยู่อาศัยและยารักษาโรคโดยร่วมมือกัน แสวงหาจึงมีความสะดวกและปลอดภัยจะต้องมีผู้ดูแลคุ้มครองมีผู้แนะนำสั่งสอนและเป็นแบบอย่างให้ดำเนินชีวิต ตลอดจนเมื่ออยู่ร่วมกันในสังคม ก็ต้องมีผู้นำหรือผู้ปกครอง ที่มีความสามารถในการพัฒนาแก้ไขปัญหาและนำไปสู่จุดหมายที่ได้นั้นได้^๑

พระพุทธศาสนาจะดำรงอยู่ได้นานหรือไม่นานขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัยหลายประการในเหตุปัจจัยหลายประการนั้น ส่วนมากจะเนื่องด้วยการประพฤติปฏิบัติของพุทธบริษัท คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ดังที่พระพุทธองค์ทรงกล่าวไว้ว่า “เมื่อตถาคตปรินิพพานไปแล้ว หากภิกษุภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา อยู่กันอย่างไม่เคารพไม่ยำเกรงพระศาสดา พระธรรม และพระสงฆ์ ไม่เอาใจใส่ในการศึกษาในการเจริญสมาธิ อยู่กันอย่างประมาท ไม่เอาใจใส่ในปฏิสังขาร เหล่านี้จะเป็นเหตุเป็นปัจจัยให้พระสัทธรรม ไม่ดำรงอยู่นานเมื่อตถาคตปรินิพพานไปแล้ว หากภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา อยู่กันอย่างมีความเคารพมีความยำเกรงพระศาสดา พระธรรม และพระสงฆ์ เอาใจใส่ในการศึกษาในการเจริญสมาธิ

พระพุทธศาสนาอยู่คู่กับสังคมไทยมานาน วิถีชีวิตของชาวไทยส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับพระพุทธศาสนา ชาวไทยร้อยละ ๙๕ นับถือพระพุทธศาสนา และ ได้นำหลักการปฏิบัติทางพระพุทธศาสนามาเป็นแนวทางแห่งการดำเนินชีวิตจนกลายเป็นรากฐานทางวัฒนธรรม และเอกลักษณ์มรดกของชาติไทยตราบนานเท่าทุกวันนี้

^๑คณาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,การปกครองคณะสงฆ์ไทย, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๒.

สังคมไทยมีหลักปฏิบัติ และ วิถีชีวิตอยู่บนหลักของพระพุทธศาสนา ซึ่งได้ยึดถือและปฏิบัติสืบต่อกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน หลักธรรมคำสอนและความเชื่อตลอดจนแนวปฏิบัติตนตามหลักศาสนาได้ซึมซาบอยู่กับวิถีชีวิตของคนไทยทุกคน จึงกล่าวได้ว่าสังคมไทยทุกระดับได้รับเอาความเชื่อทางศาสนามาเป็นแบบอย่างแห่งการดำเนินชีวิตและการบริหารจัดการขององค์กรหรือสถาบันต่างๆ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษา จนก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมา เพื่อความเข้าใจจะได้นำเสนอเกี่ยวกับเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักทวาราวาสธรรม ๔ ซึ่งเป็นธรรมของผู้ครองเรือน ประกอบด้วย สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ ผู้ใดน้อมรับนำเอาหลักทวาราวาสธรรม ๔ ไปประพฤติปฏิบัติ จะมีความสุขความสำเร็จในชีวิต สำเร็จในการบริหารงานเป็นต้น

สภาพสังคมไทยในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนชาวไทย มากขึ้นทุกวันทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ การปรับตัว ทุกอย่างดำเนินการไปอย่างรวดเร็วทำให้ประชาชนหันไปพึ่งวัตถุ เพื่อใช้เป็นเครื่องอำนวยความสะดวกให้แก่ตนเองจนเกิดเป็นความเคยชิน คิดว่าวัตถุเครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ เหล่านี้ คือ สิ่งจำเป็นของการดำรงชีวิต โดยลืมนึกถึงศักยภาพของร่างกายและจิตใจของตนเอง ซึ่งมีพลัง และ ศักยภาพมากกว่าวัตถุหลายๆ ชิ้น ความทันสมัยของโลกในยุคปัจจุบัน

พระพุทธศาสนาสอนให้มนุษย์ทุกคนเป็นคนดี เพราะคนดีย่อมเป็นที่ปรารถนาที่ต้องการในที่ทุกหนทุกแห่งในทุกกิจการ และในทุกยุคทุกสมัย คนดีทำให้ครอบครัวเจริญโรงเรียนเจริญ ชุมชนเจริญ สังคมและประเทศชาติเจริญและมีความสุข คุณธรรมคือคุณสมบัติและสัญลักษณ์ของคนดี เป็นหลักถือปฏิบัติในการดำเนินชีวิตของสัตบุรุษคือ คนดีหรือคนในอุดมคตินั่นเอง ในสังคมชาวพุทธคนมีคุณธรรมย่อมเป็นผู้ควรค่าแก่ ความรัก เกียรติ ศักดิ์ศรีและการยกย่องสรรเสริญจากผู้อื่น ดังนั้น การพัฒนาครูและผู้บริหารให้เป็นผู้นำด้วยหลักคุณธรรมทางพระพุทธศาสนาจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อมนุษย์ตาม หลักทวาราวาสธรรม ๔ ที่ว่า ๑.สัจจะ คือ ความจริงสิ่งประเสริฐเกิดชื่อเสียงและศรัทธา ๒.ทมะ คือ เกิดการข่มบ่มนิสัยจิตใจให้ปัญญา ๓.ขันติ คือ ความอดทนขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่ย่อมมีทรัพย์ ๔.จาคะ คือ ช่วยเหลือบริจาคมากบุญมีผู้กมิตรไมตรีไว้ได้ ในการอบรมให้ครูและผู้บริหารตลอดถึงเยาวชน เพื่อหล่อหลอมให้เป็นพุทธศาสนิกชนที่ดี เป็นพลเมืองที่มีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔) กำหนดขึ้นบนพื้นฐานการเสริมสร้างทุนของประเทศโดย ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา และอัญเชิญ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน”^๒

^๒ฝ่ายวิชาการ บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๒๐-๒๕.

หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ดี ของชาวพุทธ หากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม ย่อมทำให้ผู้นำนั้นขาดความชอบธรรมในการทำหน้าที่ในองค์กรนั้นต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากคุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ที่ทำให้ผู้นำสามารถได้รับการยอมรับความเชื่อถือตลอดจนการนับถือจากบุคคลต่างๆ ทั้งในองค์กรและในสังคมทั่วไป ดังนั้น ปัญหาการขาดคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ ย่อมทำให้ผู้นำไม่เป็นที่ยอมรับต่อบุคคลทั่วไปในองค์กรและในสังคม ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อหลักการบริหารงานและภาพลักษณ์ขององค์กรให้เสื่อมลง และยอมนำมาซึ่งความล่มสลายขององค์กรในอนาคตเช่นกัน พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่บังเกิดขึ้นเพื่อช่วยเหลือมนุษย์ในโลกนี้ ให้หลุดพ้นจากความทุกข์ เพราะมนุษย์ต้องอยู่เป็นกลุ่มในสังคมที่ทุกคนยอมรับว่าเป็นสังคมที่มีความเจริญรุ่งเรือง เพียบพร้อมไปด้วยอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสบายในการดำรงชีพ แต่ขณะเดียวกันก็เกิดความไม่สงบขาดความมั่นคงด้านจิตใจ ขาดหลักที่พึ่งทางใจทำให้มีปัญหาต่อการดำรงชีวิตของตนเองและส่วนรวมหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้าจึงมุ่งที่สอนให้มนุษย์มีหลักที่พึ่งทางใจ และมีแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่จะทำให้เกิดมงคลแก่ชีวิต อันจะทำให้มนุษย์สามารถอยู่รวมกันในสังคมด้วยความสงบสุขและเจริญก้าวหน้า ซึ่งพุทธธรรมเป็นเครื่องนำทางในการดำเนินชีวิตธรรมทุกข้อหากปฏิบัติตามอย่างจริงจังจะเป็นประโยชน์แก่ชีวิตอย่างมากทั้งสิ้น พุทธธรรมนั้นสอนทั้งการดำเนินชีวิตที่จะทำให้ชีวิตตนมีค่าหรือเป็นชีวิตที่ประเสริฐ ชีวิตที่อยู่กับความเจริญและคุณธรรม และสอนการดำเนินชีวิตให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างสามัคคี สงบ และเกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม

คุณธรรมชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพของผู้นำให้มีความรู้ ทักษะความสามารถทั้งจิตใจร่างกาย ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นผู้นำมีการคิดวิเคราะห์อย่าง “มีเหตุผล” รอบคอบ ทุกมิติอย่างสมดุล เพียบพร้อมทั้งด้าน “คุณธรรม” และ “ความรู้” ด้วยจิตสำนึกรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถตัดสินใจในการดำเนินชีวิตอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริตอดทนขยันหมั่นเพียร อันจะเป็น “ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี” ให้คนพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี และ มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม อยู่ในครอบครัวที่อบอุ่นและสังคมที่สงบสันติสุข มีเสถียรภาพและเป็นธรรม ในการดำรงชีวิตและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน นำไปสู่สังคมที่ร่มเย็นเป็นสุข จึงทำให้การดำเนินชีวิตมีความสุข การดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมให้มีความสุขควรต้องยึดหลักพุทธธรรมสำหรับการครองชีวิตของคฤหัสถ์ ที่เรียกว่า หลักฆราวาสธรรม ๔ ได้แก่ สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ ในการพัฒนาผู้บริหารมีอยู่ ๓ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านคุณวุฒิ คือให้มีความรู้ความฉลาด-เฉลียวทางปัญญา ๒. ด้านคุณภาพ คือให้มีความสามารถทางด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของการทำงาน ๓. ด้านคุณธรรม คือให้มีคุณธรรมทำความดีประจำใจ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักฆราวาสธรรม ๔ เพื่อจะทำให้ทราบถึงเรื่องภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารว่า ท่านได้เป็นผู้นำในด้านใดบ้างที่ทำให้มีบทบาทสำคัญในพระพุทธศาสนา และ ท่านได้นำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้ในการบริหารในชีวิตประจำวันอย่างไร ให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นผู้นำที่ดี สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่สังคม และประเทศชาติ รวมถึงบรรพบุรุษที่ยอมรับจากสังคม

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนพื้นฐาน

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาแนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาล ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ตามหลักธรรมาภิบาล ๔ เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ตามหลักธรรมาภิบาล ๔ มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

๑.๓.๓ แนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาล ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ประกอบไปด้วยสัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร โดยมีครูจำนวนทั้งหมด ๕๐๐ คน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านสถานที่

ผู้วิจัยได้กำหนดสถานที่ทำการวิจัย คือ ที่โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือน สิงหาคม พ.ศ.๒๕๕๖ จนถึงเดือน มกราคม พ.ศ.๒๕๕๗ รวมเป็นระยะเวลา ๖ เดือน

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎี ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร นั้นผู้วิจัยได้กำหนด สมมติฐานในการวิจัยไว้ดังนี้

๑.๕.๑ ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ตามหลักทฤษฎี ๔ แตกต่างกัน

๑.๕.๒ ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ตามหลักทฤษฎี ๔ แตกต่างกัน

๑.๕.๓ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ตามหลักทฤษฎี ๔ แตกต่างกัน

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๒ การศึกษา หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ภาวะผู้นำการบริหารงานของโรงเรียน ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๓ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำจิตใจต่อบุคคลอื่นผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่างๆเพื่อปฏิบัติการกำหนดแนวทางของกิจกรรมของกลุ่มให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกันของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้านคือ

๑) ด้านการสั่ง หมายถึง การสั่งงานและการกำหนดทิศทางการทำงาน การบริหารงาน ของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๒) ด้านการจัดการระบบการทำงาน หมายถึง โครงสร้างการทำงานเพื่อให้บรรลุผล สำเร็จตามแผนการ และการกำหนดนโยบายกฎระเบียบ และระบบการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๓) ด้านความสัมพันธ์ หมายถึง การสื่อสารและการรายงาน ตลอดจนถึงแรงจูงใจในการ บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๔) **ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล** หมายถึง ทักษะการทำงาน รวมถึงความกระตือรือร้นในการบริหารงานและมีความซื่อสัตย์ จิตใจดี ตลอดถึงการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้แก่บุคคลอื่นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๔ **ครูสอน** หมายถึง ครูผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๕ **โรงเรียน** หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๗.๑ ได้ข้อมูลระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๑.๗.๒ ได้ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๑.๗.๓ ได้แนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาล ๔ สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร และเพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ตลอดถึงศึกษาแนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาล ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้ศึกษาได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 - ๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ
 - ๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๓ ลักษณะคุณสมบัติของผู้นำทั่วไป
 - ๒.๑.๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - ๒.๑.๕ ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - ๒.๑.๖ ประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๗ การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ
- ๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา
 - ๒.๓.๑ คุณสมบัติของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา
- ๒.๔ หลักธรรมที่สนับสนุนภาวะผู้นำและปัญหาอุปสรรคตามธรรมาภิบาล
- ๒.๕ การบูรณาการธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - ๒.๖.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - ๒.๖.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ในการบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์การ คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์การให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน

จากความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) ดังที่ได้กล่าวมานักวิชาการยังได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญและจุดเน้นที่แตกต่างกัน การศึกษาภาวะผู้นำจากทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย ผู้วิจัยจะขอนำเสนอทฤษฎีจากนักวิชาการที่ได้อภิปรายไว้และคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

วาสนา สุขประเสริฐ ได้ให้แนวคิด ทฤษฎีผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมี ๒ มิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์ โดยได้อธิบาย ดังนี้^๓

- ๑) ด้านกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มและเน้นดำเนินงานให้เป็นระเบียบ ช่องทางการติดต่อสัมพันธ์ให้เป็นไปตามสวยงาม
- ๒) ด้านมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความสัมพันธ์การเป็นผู้นำกับสมาชิกของกลุ่ม ในลักษณะการเป็นมิตร เคารพนับถือซึ่งกันและกัน

ฮอดจ์และจอห์นสัน (Hodg & Johnson) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐาน ต่างๆ ดังนี้^๔

- ๑) ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Traitist Theory) โดยมีสมมติฐานว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี
- ๒) ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situatist Theory) โดยมีสมมติฐานว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ
- ๓) ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Followship Theory) โดยมีสมมติฐานว่า เครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือคุณภาพของผู้ตาม ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือ การวิเคราะห์ผู้ตามนั่นเอง
- ๔) ทฤษฎีของผลรวม (Electic Theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีทั้ง ๓ ข้างต้นมารวมกัน เพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

^๓วาสนา สุขประเสริฐ, ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, หน้า ๓๐.

^๔Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson.(1970).*Management and Organization Behavior*. New York : John Willey & Sons, pp. 255-259.

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

เมื่อผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญยิ่งในองค์กรทุกแห่งแล้ว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า“ผู้นำ”ให้ถูกต้องในการนิยามความหมายของคำว่า“ผู้นำ” ได้มีนักวิชาการและนักบริหารอธิบายความหมายไว้หลายท่าน ผู้วิจัยขอนำเสนอพอสังเขปดังต่อไปนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวยหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^๕

ธรรมรส โชติกฤษฺ ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้^๖

เสนาะ ตีเยาว์ กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด โดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตนเองที่ทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือ การใช้อำนาจ การกำหนดเป้าหมาย ทักษะต่อองค์กร การทำหน้าที่ผู้นำโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวที่เหมาะสม^๗

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม ที่ว่าพากันไป ก็ให้พากันไปด้วยดีนั้น หมายความว่าไปโดยสวัสดิหรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งงามโดยถูกต้องตามธรรม” หมายความว่า เป็นความจริงความแท้ ความถูกต้อง และได้มาโดยธรรม^๘

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม ที่สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ^๙

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

^๖ธรรมรส โชติกฤษฺ, **มนุษย์สัมพันธ์**,พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์พิณศ,๒๕๑๙), หน้า ๑๓๑.

^๗เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖ - ๘.

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

^๙สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ:ทฤษฎีและปฏิบัติ**,(กรุงเทพมหานคร:บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่นจำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๓.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการชักจูงบุคลากรในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ แต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและในความเป็นจริงผู้บริหารโดยตำแหน่งอาจไม่ใช่ผู้นำก็ได้^{๑๐}

สุพานี สฤษฏ์วานิช ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะโดดเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่จะเหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยุ่งยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม^{๑๑}

สุรศักดิ์ ม่วงทอง กล่าวว่า“ผู้นำ คือ บุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มหรือมีบทบาทสำคัญ ในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายในการทำงานผู้นำอาจเป็นคนๆเดียวกับผู้บริหารก็ได้ ดังนั้น ในกลุ่มหรือองค์กรหนึ่งๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือไปจากผู้บริหาร หรือหัวหน้าซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นต้น”^{๑๒}

ทวี ทิมขำ กล่าวว่า“ผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของกลุ่ม และสามารถใช้ความรู้นั้นช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง”^{๑๓}

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า“ผู้นำคือหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานแล้วจะประจักษ์ชัดว่าผู้นำของหน่วยงาน คือผู้บริหารของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน”^{๑๔}

ประพันธ์ สุริหาร กล่าวว่า“ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำ ผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา หรือ กลุ่มเป็นไปในทางที่ดี หรือในทางที่ชั่วได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น”^{๑๕}

สฤติ วงศ์สุวรรณ กล่าวว่า“ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่พฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือ (Positive Influence) สมาชิกอื่นๆ และสมาชิกในกลุ่มยอมรับนับถือยกย่องให้มีสถานภาพ เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ ควบคุม ประสาน และดำเนินกิจการงานกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมาย”^{๑๖}

^{๑๐}ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและโซเทกซ์ ,๒๕๔๑), หน้า ๑๙๗.

^{๑๑}สุพานี สฤษฏ์วานิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ :แนวคิดและทฤษฎี, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

^{๑๒}สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล), ๒๕๓๓, หน้า ๕๙.

^{๑๓}ทวี ทิมขำ, การพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร:โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๗๑.

^{๑๔}สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒ .

^{๑๕}ประพันธ์ สุริหาร, การบริหารการศึกษา, (ขอนแก่น:มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕), หน้า ๑๒๕

^{๑๖}สฤติ วงศ์สุวรรณ, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพมหานคร:บำรุงสาส์น วัชรบุรพา, ๒๕๒๙), หน้า ๒๔๕.

ถวิล ธาราโชติ กล่าวว่า“ผู้นำ หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความสามารถในการนำพาการดำเนินงาน การแก้ไขปรับปรุง การรักษาขวัญและกำลังใจของกลุ่มทำให้กลุ่มบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการให้มากที่สุด”^{๑๗}

เดโช สวานานนท์ กล่าวว่า“ผู้นำ หมายถึง เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในหมู่คณะ ชะตากรรมของหมู่คณะว่า จะเป็นเช่นไรต่อไปนั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญ ผู้นำมีหลายประเภทหลายลักษณะด้วยกัน การเลือกและสร้างผู้นำที่ดีได้เท่านั้น จึงจะพอมีช่องทางพอมีโอกาสควบคุมสังคมได้บ้าง”^{๑๘}

น้อย สุปิงคลัต กล่าวว่า“ผู้นำ คือบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่กลุ่มยอมรับนับถือ และมอบความไว้วางใจให้กับสมาชิกไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยความราบรื่นเรียบร้อย”^{๑๙}

แคทเทสท์ อาร์.บี.(Cattell R.B.) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น^{๒๐}

พลาโต (Plato) ให้ความหมายว่า ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุมและกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคมผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคง สถานภาพด้านครอบครัว ชีววรรณะ ระบบหรือความมีสติปัญญา^{๒๑}

เอิร์ล เจ.เฟรียริช (Earl J. Frierich) กล่าวว่า ผู้นำเป็นกลุ่มของประชาชน ซึ่งเป็นผู้มีความแตกต่างจากประชาชนคนอื่นๆ โดยมีข้อยกเว้นพิเศษในการแสดงออกใดๆ ในทางการเมืองและเป็นผู้ซึ่งผูกขาดการปกครองเอาไว้ในมืออย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันในกลุ่มอย่างสูง^{๒๒}

เอลส์ (Elgie) ให้ความเห็นว่า ผู้นำทางการเมือง คือ บุคคลซึ่งถือครองตำแหน่งที่เด่นที่สุดเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ในโครงสร้างอำนาจของรัฐ และพวกเขาเหล่านี้สามารถกำหนด (outcome) ของกระบวนการการตัดสินใจได้^{๒๓}

^{๑๗} ถวิล ธาราโชติ, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพมหานคร:โอเดียนส์โตร์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๑๗.

^{๑๘} เดโช สวานานนท์, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพมหานคร:โอเดียนส์โตร์, ๒๕๒๕), หน้า ๑๙๖.

^{๑๙} น้อย สุปิงคลัต,ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน,(กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัย ปทุม, ๒๕๓๗), หน้า ๔.

^{๒๐} Cattell R.B., Human Relations, (New York : Free Press,1951), pp. 161 - 184.

^{๒๑} Plato,The Republic.tr.Paul Shorey, (New Jersey:Princeto University Press, 1973),p.134.

^{๒๒} Earl J.Frierich, An Introduction to Political Theory, (New York:Harper & RowPublishers,1976), p. 96.

^{๒๓} Elgie, Robert,Political Leadership in liberal democracies, (New York : Palgrave,1984), p. 47.

เรมอนด์ เจ. เบอร์ดี (Raymond J. Burdy) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองสามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้^{๒๔}

เดวิด เจ. แคมเบล (David J. Campbell) ได้ให้คำจำกัดความว่า ผู้นำ คือ บุคคลผู้มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น และประสานงานให้ผู้อื่นทำกิจการต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจกล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะหรืออำนาจหน้าที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและนำบุคคลเหล่านั้นไป โดยเขาให้ความไว้วางใจไม่ขัดขวางเชื่อใจอย่างเต็มที่พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง สามารถดึงความสามารถของผู้อื่นมาใช้ในการดำเนินการงานของกลุ่มหรือองค์กรบรรลุผลสำเร็จ และความเป็นผู้นำนั้นมีฐานะอีกอย่างหนึ่ง เรียกว่าเป็น นาละ แปลว่าเป็นที่พึ่งของชาวโลก เหมือนอย่างพระพุทธเจ้าทรงบำเพ็ญประโยชน์แก่โลก จึงเป็นโลกนาละ แปลว่า เป็นที่พึ่งของชาวโลก ท่านผู้นำเมื่อนำได้ดีก็จะเป็นที่พึ่งของคนอื่น เป็นที่พึ่งของหมู่ชน จนกระทั่งเป็นที่พึ่งของมวลมนุษยชาติต่อไป^{๒๕}

สรุปจากการศึกษาเอกสารของผู้นำ พอสรุปใจความได้ว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งแต่งตั้ง การยกย่องจากกลุ่มชนเพื่อให้เป็นหัวหน้าเนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถมีอิทธิพลต่างๆ ในการนำหรือการจูงใจผู้อื่น ให้กระทำหรือดำเนินกิจการต่างๆ ของกลุ่มหรือของตนเอง ให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ และดูแลควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำที่ดีคือผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะหลายๆ ประการ เป็นผู้ที่มีศิลปะและความสามารถในการประสานการควบคุม การปกป้องคุ้มครองและการนำพา ซึ่งทำให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้ที่อยู่ใต้การบังคับบัญชา โดยได้รับความเคารพยกย่อง ความไว้วางใจ และความเชื่อถืออย่างแท้จริง มีผลให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาล้อตามและปฏิบัติตามด้วยความจริงใจ ทำให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางในการทำงานได้

๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

เวลาใดที่ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่ โดยการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลสามารถโน้มน้าวชักจูง ชี้แนะให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้แสดงพฤติกรรมอันมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่มแล้ว ลักษณะที่ผู้นำแสดงออกมานั้นก็คือความเป็นภาวะผู้นำนั่นเองซึ่งมีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้หลายลักษณะที่สอดคล้องกัน ซึ่งเป็นกระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม คำนิยามดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นเป็นนัยว่า “ภาวะผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากว่าปราศจากผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแล้ว คุณสมบัติภาวะผู้นำของบุคคลก็จะไม่มี ความหมายเลย

^{๒๔} Raymond J. Burdy, *Foundamental of Leadership Readings*, (Massachusetts Addison: Wesley Publishing Co, 1972), p.43.

^{๒๕} David J. Campbell, *Organizations and the business Environment*, (Oxford : Butterworth Heineman, 1997), p.169.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่นสติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม^{๒๖}

เกาวัลย์ นันทาภิวรรณ ให้ความหมายว่า“ภาวะผู้นำ” คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้มีอิทธิพล ให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายอันเป็นที่ต้องการของผู้นำผู้นำมิใช่เป็นผู้ผลักดันแต่เป็นผู้ดึงโดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง^{๒๗}

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และ คณะ ให้ความหมายว่า“ภาวะผู้นำ” คือ ศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และกระตือรือร้น หรือภาวะผู้นำคือผู้ที่เป็นแบบอย่างและมีความสามารถพิเศษ แสดงบทบาทในการสั่งการ และออกคำสั่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น^{๒๘}

กิติ ตยัคคานนท์ ให้ความหมายว่า“ภาวะผู้นำ”คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งซึ่งใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๒๙}

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ(Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วม หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร^{๓๐}

กวี วงศ์พุ่ม ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย^{๓๑}

^{๒๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต),ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

^{๒๗} เกาวัลย์ นันทาภิวรรณ, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๒๐๓.

^{๒๘} ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และ คณะ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗), หน้า ๑๘.

^{๒๙} กิติ ตยัคคานนท์,เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร:บัตเตอร์ฟลายการพิมพ์ ๒๕๓๕), หน้า ๒๐.

^{๓๐} รังสรรค์ ประเสริฐศรี,ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร:ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑.

^{๓๑} กวี วงศ์พุ่ม,ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร:ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า

เอกชัย กี่สุขพันธ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ มีเทคนิคในการบริหาร มีคุณลักษณะที่ดีและใช้ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ย่อมสามารถกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคคลในหน่วยงานได้ ^{๓๒}

วิฑูรย์ สิมะโชคดี กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม คอยทำงานร่วมกับกลุ่มและยังหมายความรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาด้วยนี้จะมีค่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและ เชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา ^{๓๓}

สวัสต์ จิรัฏฐิติกาล ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจบารมี หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำอาจดำเนินไปได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ^{๓๔}

กิตตพันธ์ รุจิรกุล ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ใช้ความสามารถของตนชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตน และดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้ ^{๓๕}

ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำคือ ศิลปะหรือกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้ความร่วมมือปฏิบัติงานตามผู้ที่นำ ด้วยความศรัทธาอันถือด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ^{๓๖}

ราฟ สโตร์ดีว (Ralph M. Stogdill) ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของกลุ่มในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ^{๓๗}

เรนสิส ริงเก็ตส์ (Rensis Likert) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิด ความคาดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจากันของบุคคลที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำ ต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ควรสนับสนุนในความสามารถของเขา ^{๓๘}

^{๓๒} เอกชัย กี่สุขพันธ์, การบริหารทักษะและการปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร:รุ่งเรืองการพิมพ์,๒๕๓๐), หน้า ๘.

^{๓๓} วิฑูรย์ สิมะโชคดี, ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน, (กรุงเทพมหานคร:ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๔.

^{๓๔} สวัสต์ จิรัฏฐิติกาล, ภาวะผู้นำและการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สำเนา), หน้า ๔๓.

^{๓๕} กิตตพันธ์ รุจิรกุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร:โอเดียนสโตร์,๒๕๒๙), หน้า ๑๑.

^{๓๖} ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร:เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐), หน้า ๑๙๖.

^{๓๗} Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research(New York : the Free Press,1974), p. 7.

^{๓๘} Rensis Likert. The Human Organization, (New York : McGraw – Hill,1967), p.172.

อาร์ สมิทท์ (R. Schmidt) ให้ความหมายว่า“ภาวะผู้นำ”หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง(ผู้นำ) กับกลุ่ม(ผู้ตาม) และความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้เกิดจากการที่ผู้นำกับผู้ตามมีผลประโยชน์ร่วมกัน^{๓๙}

จอห์น เอ็ม พีฟฟเนอร์ (John M. Pfiffner & Robert V.Presthus) ให้ความหมายไว้ว่า“ภาวะผู้นำ”เป็นวิธีการใช้อิทธิพล โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร^{๔๐}

คูนท์ ฮาร์โอดและ ซิวริว ดอนนอล (Koontz Harold & Cyril Donnell) ให้ความหมายไว้ว่า“ภาวะผู้นำ”คือผู้ที่มีอิทธิพลและใช้อิทธิพลนั้นให้คนทำตามเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้^{๔๑}

ริชาร์ดสันและเบลดวิน (Richardson Baldwin) กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์กร ประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรนั้นๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้^{๔๒}

เนลสันและควิก (Nelson & Quick) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าหมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน Gibson, Ivancevich และDonnelly มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในกาเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย^{๔๓}

โซโลมอล เบน (Solomal Ben) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่าเป็นคุณสมบัติของการที่บุคคลใช้อิทธิพลกับบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นรับฟังและเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มยอมทำตามคำแนะนำของเขา ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์^{๔๔}

^{๓๙}R. Schmidt, *Leadership*, (New York : The Macmillan, 1984), p. 282.

^{๔๐}John M. Pfiffner and Robert V. Presthus, *Public Administration*, (New York : TheRonald Press Company, 1960), pp. 92-93.

^{๔๑}Koontz Harlod and Cyril O.Donnell, *Principles of Management*, 2 nd ed., (New York :McGraw-Book Company, 1959), p. 434.

^{๔๒}I.L.Richardson & Sidney Baldwin, *Public Administration : Government in Action*, (Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co,1976), p. 147.

^{๔๓}Nelson.D.L. & Quick. I.C, *Organizational Behavior Foundations Realities*, (New York :McGraw-Hill Book, 1997), p.65.

^{๔๔}Solomal Ben, *Leadership of Youth*, New York : Youth Service T.N. Whitehead, (1963), *Leadership in Free Society*, (Cambridge : Harvard University Press, 1950), pp. 4-5.

โบการ์ดัส (Bogardus) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงบุคลิกภาพในการทำงานภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม การมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่ม เพื่อให้มีอิทธิพลชักนำผู้อื่นได้^{๔๕}

ฮอลแลนเดอร์ เอ็ดวิน พี (Hollander Edwin P.) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่เกี่ยวกับการมีจุดมุ่งหมายที่จะนำพาให้ผู้ตามให้ความร่วมมือ นำพากันไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ โดยผู้นำจะต้องมีการประสานประโยชน์ร่วมกับผู้ตาม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการนำพาองค์การไปสู่จุดหมาย^{๔๖}

เกรน อาร์ เทอร์รี่ (George R. Terry) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างอิทธิพลหรืออำนาจต่อผู้ตามในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่กำหนดไว้^{๔๗}

ออร์เวย์ ทีส (Ordway Tead) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการประกอบกันของลักษณะที่บุคคลชักนำให้บุคคลอื่นกระทำการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการได้^{๔๘}

จากที่ได้กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะ ทักษะและความสามารถในการที่จะชักนำและจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์การ หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

๒.๑.๓ ลักษณะคุณสมบัติของผู้นำทั่วไป

ในการทำงานทุกองค์การจะต้องประกอบไปด้วยบุคคล ๒ ระดับ คือ ผู้นำ หรือหัวหน้างาน หรือลูกพี่หรือผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานนั้นและอีกระดับหนึ่งก็คือ ผู้ตามหรือลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทั้ง ๒ ระดับนี้จะปฏิบัติงานร่วมกัน จะร่วมทำงานกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ผู้นำจะร่วมกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผนหาคนมาทำงาน การแบ่งงาน มอบหมาย ตัดสินใจ สั่งการ ควบคุมดูแล กำกับงานและตรวจสอบแก้ไข ตลอดจนอบรมสั่งสอนชมเชย ให้รางวัลลงโทษ ผู้นำจะรับแต่ชอบอย่างเดียวไม่ได้จะต้องรับผิดชอบด้วย บางครั้งจะต้องลงมือปฏิบัติด้วยตัวเองบ้างจึงจะเรียกว่ามือถึง ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะเชื่อถือผู้นำที่ดี

นักสังคมวิทยาได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเอาไว้ว่า โดยลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด ทั้งนี้เพราะผู้นำคือบุคคลธรรมดาที่ได้รับการยอมรับจากมติของมหาชน ผู้นำจึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่วนนักจิตวิทยาได้ให้ทรรศนะเอาไว้ว่า ลักษณะของผู้นำ

^{๔๕} Emory S. Bogardus, *Leader & Leadership*, (New York : Appleton-Century Crofts, Inc., 1934), p. 313.

^{๔๖} Hollander Edwin P, *Leadership Dynamics*, (New York : Macmillan Publishing, 1978), p. 2.

^{๔๗} George R. Terry, *Principles of management*, (Illinois : Richard D. Irwin, 1977), p. 410.

^{๔๘} Ordway Tead, *The Art of Leadership*, (New York : McGraw Hill Book Company, Inc., 1956), p.19.

ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคม ความแตกต่างของลักษณะสังคม จะเป็นเครื่องกำหนดความแตกต่างของลักษณะผู้นำแต่ละประเภท โดยเกณฑ์ที่แตกต่างกันดังกล่าวเป็นเครื่องกำหนด สำหรับนักวิชาการอื่นๆ ก็ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเพิ่มเติมไว้ดังนี้ เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ได้ศึกษาและกำหนดลักษณะของผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือ^{๔๙}

๑) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำและการกำหนดนโยบายของผู้นำ ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจเองไม่ให้อำนาจตัดสินใจ มีลักษณะของการถือตัว และมีความภูมิใจในตัวเอง

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะกำหนดนโยบายและลงมือกระทำโดยใช้ความคิดเห็นจากกลุ่ม มีการแบ่งงานกันทำ และผู้ทำแบบนี้จะมีการเน้นที่การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissezfaire) เป็นผู้นำที่ให้มีเสรีภาพเต็มที่ ปราศจากการมีส่วนร่วมของตัวผู้นำ ทั้งนี้เว้นแต่จะมีการร้องขอให้ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ผู้นำจะเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมของสมาชิก โดยพยายามจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการปฏิบัติการ

ทวิช เปล่งวิทยา ได้รวบรวมคุณสมบัติของผู้นำ โดยแยกพิจารณาเป็น ๔ ลักษณะคือ^{๕๐}

- ก. ลักษณะทางสติปัญญา
- ข. ลักษณะทางร่างกาย
- ค. ลักษณะทางอารมณ์
- ง. ลักษณะทางอุปนิสัย

ลักษณะทางสติปัญญา ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๕ ประการ คือ

๑) ความตื่นตัว (Alertness) มีความว่องไว เตรียมพร้อม ระวังไว้ต้นตัวอยู่เสมอและมีสมองดี คิดได้ว่องไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างฉับพลัน

๒) ความคิดอย่างมีเหตุผล (Logical thought) คิด บริหารงาน และแสดงออกทางกาย วาจา ประกอบด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ หรือพิจารณาก่อนทำว่า ดีหรือไม่

๓.สามัญสำนึก (Common sense) มีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี

๔) ดุลยพินิจ (Judgment) พิจารณาใคร่ครวญก่อนตัดสินใจทำงานใช้ประสบการณ์ การเรียนรู้ให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา

๕) การมองการณ์ไกล (Fore sight) เมื่อกระทำการสิ่งใดเล็งเห็นผลที่เกิดขึ้นในอนาคต ประเมินสถานการณ์ วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุและผล โดยตั้งสมมติฐาน รวบรวมข้อมูลและใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นแนววิเคราะห์พิจารณาใคร่ครวญวิธีปฏิบัติให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

^{๔๙}Kurt Lewin, (1944), *The Dynamic of Group Action*, Education Leadership, pp.195 – 200.

^{๕๐}ทวิช เปล่งวิทยา, *จิตวิทยาผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๔๘ - ๓๐๖.

คุณลักษณะทางร่างกาย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๕ ประการ คือ

- ๑) สุขภาพ (Health) ผู้นำต้องมีความสมบูรณ์ทางร่างกาย เพื่อให้มีความพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ สุขภาพดีก็จะอำนวยความสะดวกให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ๒) กำลังกาย (Energy) ต้องมีกำลังกายที่ดี เพราะบางโอกาส บางสถานการณ์ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้พลังทางกาย
- ๓) ความทรหดอดทน (Endurance) มีร่างกายแข็งแรง อดทนต่อความยากลำบาก ความหิวกระหาย และความเลวร้ายของดินฟ้าอากาศ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกสถานที่
- ๔) รูปร่างท่าทางดี (Pleasing appearance) มีทรวดทรงบุคลิกลักษณะเป็นผู้นำ สง่าผ่าเผย เป็นที่เกรงขาม และดึงดูดความเลื่อมใสจากผู้ใต้บังคับบัญชา อดีตผู้นำไทยที่มีบุคลิกลักษณะอย่างนี้ที่เห็นได้ในปัจจุบัน เช่น พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นต้น

คุณลักษณะทางอารมณ์ ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๑๑ ประการ คือ

- ๑) มองในแง่ดี (Optimism) มองคนอื่นในฐานะเป็นมิตร มีความเข้าใจคนอื่น
- ๒) การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptability) สามารถปรับตัวได้กับผู้ใหญ่และผู้ใต้บังคับบัญชา วัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น ทศนคติของสังคม และภูมิศาสตร์ดิน ฟ้า อากาศ
- ๓) ความมีใจเยือกเย็น (Even temper) มีการอดกลั้นอารมณ์ไว้ได้มีใจหนักแน่นไม่หือถอย ไม่โกรธง่าย ไม่แสดงอาการสูงต่ำ
- ๔) การบังคับตนเอง (Self-control) บังคับตนเองและสำรวมไว้ได้ดีไม่ให้ตกไปในอำนาจฝ่ายต่ำ หรือสิ่งยั่วยุให้ยามใจอันก่อให้เกิดการละเมิดมาตรฐานทางจริยธรรม และวัฒนธรรมของสังคม
- ๕) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ตั้งใจกระฉับกระเฉงในการทำงานไม่ผัดวันประกันพรุ่งและมีการเตรียมแผนงานไว้ในใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมีประสิทธิภาพผลและประหยัด
- ๖) การสังคมดี (Sociability) มีอัธยาศัยไมตรี มีสัมพันธภาพได้กับคนทุกชั้นวรรณะทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่ถือตัว ไม่วางท่ายกตนข่มท่าน
- ๗) ความแนบเนียน (Tact) เมื่อทาพูดคิด รู้จักกาลเทศะ มีความแนบเนียนไม่แก่งก้างในการแก้ปัญหา ข้อนี้ต้องอาศัยความมีศิลปะ ประสบการณ์ และการฝึกฝนอยู่เสมอ
- ๘) อารมณ์ขัน (Sense of humor) ทำงานด้วยความรู้ตัวอยู่เสมอ ไม่ให้เกิดอารมณ์เครียด มองโลกในแง่ดี อารมณ์ขันนี้จะทำให้ไม่เหนื่อย บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้นำไม่ควรแสดงอารมณ์ขันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพร่ำเพรื่อ จนขาดความนับถือยำเกรง
- ๙) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) มีความมั่นใจ มั่นคงทางจิตไม่อ่อนไหวตามคำพูดของคนอื่น สามารถตัดสินปัญหาต่างๆ ด้วยเหตุผล และความเชื่อมั่นของตนเองที่สำคัญคือต้องมีประสบการณ์มากๆ ดังประโยคที่ว่า “การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องเป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกที่ตีมาก่อน”
- ๑๐) ความสนใจกว้างขวาง (Bread of interest) มีความอยากรู้อยากเห็น เรียนรู้สิ่งต่างๆ อยู่เสมอ ไม่สำคัญตนว่าเป็นผู้รู้ มีความกล้าปรึกษาหารือถามผู้รู้

๑๑) การเข้าใจคน (Human understanding) มีวิจารณ์ญาณ สังเกต เข้าใจพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อมอบงานให้เหมาะแก่จริตผู้นั้น และงานจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ทินพันธ์ นาคะตะ ได้เปรียบเทียบถึงลักษณะของผู้นำในทางวิชาการกับหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา ไว้ดังนี้^{๕๑}

๑) ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การที่ไม่ยอมฉวยโอกาสเอาเปรียบเพื่อความสุขผลประโยชน์หรือความปลอดภัยเฉพาะส่วนตัว ซึ่งตรงกับ หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาคือ ทาน คือ การให้ บริจาค คือ การเสียสละเพื่อส่วนรวม

๒) ลักษณะท่าทาง (Bearing) คือ การวางตัวเหมาะสมทั้งในด้านการปกครองและในด้านความประพฤติ ตลอดจนมีความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ การไม่อวดดี ไม่หยิ่งหรือภูมิใจโดยไร้เหตุผลอันควร ตรงกับ หลัก มัททวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยน ทั้งทางใจและวาจาไม่แข็งกระด้าง อวิโรธนะ คือ ความสงบเสงี่ยมและการมีสติควบคุมรักษามารยาทให้มีระเบียบประเพณี กฎหมายและศีลธรรม ให้มีความสุภาพเมื่อจะเสียขันธ์ สีสะ คือความมีศีลธรรม สारวมควบคุมความประพฤติทางกาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย

๓) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือ การซื่อตรงมั่นคงอยู่ในศีลธรรม รักษาสัจจะและเกียรติยศ ตลอดจนเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability) คือ ในเรื่องการทำงานและมีความภักดี (Loyalty) ต่อผู้ใหญ่มากกว่าผู้ร่วมงานตลอดจนผู้บังคับบัญชา ซึ่งตรงกับ หลักอาชวะ คือ ความซื่อตรงต่อตนเอง ต่อการงาน ต่อบุคคลอื่นและมีความภักดี ตั้งอยู่ในสุจริตธรรม

๔) ความอดทน (Endurance) ทนต่อความเคร่งเครียดต่างๆ ทั้งทางกายและใจ เช่น อดทนต่อความเจ็บปวด เหนื่อยอ่อนทนต่อความทุกข์และความยากลำบากไม่ยอมแพ้รวมทั้ง ความกล้าหาญ (Courage) ทั้งทางกายและทางใจ คือ ตระหนักถึงความกลัว แต่ยังสามารถเผชิญกับอันตรายได้ด้วยความสงบมั่นคง ควบคุมตนเองได้ ทั้งยังสำนึกในความรับผิดชอบที่ต้องทำการในเหตุการณ์นั้นด้วย ซึ่งตรงกับหลัก ขันติ คือ ความอดทนอดกลั้น รู้จักข่มใจและห้ามใจตนเอง ทนทานต่อกิเลสและความทุกข์ มีสติควบคุมจิตใจให้อยู่คงที่ตามปกติ ไม่ให้กำเริบอ่อนไหวเมื่อเผชิญกับความยุ่งยาก ความลำบากหรือภัยอันตราย เป็นธรรมที่จะฟันฝ่าอุปสรรคไปจนถึงจุดหมายปลายทางได้ แสดงถึงความเข้มแข็งและกล้าหาญ

๕) ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ มีความสามารถในการตัดสินใจตัดสินใจอย่าง มั่นคงและรวดเร็วไม่ลังเลและมีอำนาจในตัว (Force) คือ ความสามารถที่จะบังคับผู้อื่นปฏิบัติตามความตั้งใจของตนซึ่งตรงกับหลัก ตปะ คือ การมีอำนาจหรืออำนาจที่ทำลาย หรือขจัดความชั่วเป็นอำนาจที่ทำให้เกิดความเคารพยำเกรง

๖) ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy) คือ รู้จักแบ่งเบา ความรู้สึกของผู้อื่น ที่อยู่ร่วมกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งตรงกับหลัก อักโกธะ คือ ความไม่โกรธโดยไมไ่ช่นิสัย มีความเมตตา รักและปรารถนาดีต่อผู้อื่นและหลักอวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียน มีความกรุณาช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์

^{๕๑}ทินพันธ์ นาคะตะ, พระพุทธศาสนากับสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๑๖-๑๑๘.

๓) ความยุติธรรม (Justice) คือมีความเสมอภาคไม่ลำเอียงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การให้รางวัลหรือการลงโทษซึ่งตรงกับหลักปกครองโดยยุติธรรมได้แก่เว้นจากอคติ ๔ คือ เว้นจากการลำเอียงอันเป็นเหตุให้เกิดความเป็นธรรมอันเนื่องมาจากความรักใคร่กัน ไม่ชอบกัน เนื่องจากความเขลาหรือความกลัว ดังมีพระพุทธรภาษิตว่า “บุคคลใดล่วงละเมิดความยุติธรรม เพราะอคติ ยศของบุคคลนั้นย่อมเสื่อม บุคคลใดไม่ล่วงละเมิดความยุติธรรมเพราะอคติ ยศของผู้นั้นย่อมบริบูรณ์ นอกจากนั้น ในพรหมวิหาร ๔ ยังกล่าวถึงการถือหลักยุติธรรมของผู้ใหญ่ ไว้อีกด้วย

๔) ความรู้ (Knowledge) คือ มีความรู้ในวิชาชีพและความรู้ทั่วไปรู้จักงานของคน มีความรู้ความเข้าใจบุคคลอื่น รวมทั้งมีความฉลาด (Intelligence) มีสติปัญญาจัดการกับปัญหา ต่างๆ และมีความแนบเนียน มีกาลเทศะ (Tact) คือ มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถปฏิบัติต่อบุคคล โดยวิธีอันเหมาะสม ปราศจากข้อขุ่นเคืองหรือขัดขืนซึ่งตรงกับหลักสัปปุริสธรรม คือ เป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาลเวลาอันสมควร รู้จักประชุมชน รู้จักเลือกบุคคลมีพุทธภาษิตในขุททกนิกาย ชาติกว่า “ผู้มีปัญญาถึงพร้อมด้วยความรู้ ฉลาดในวิธีจัดการงานรู้จักกาลรู้สมัย เขาพึงอยู่ในราชการได้”

๕) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ มีความเอาใจใส่ จดจ่อ หรือสนใจอย่างจริงจัง ต่องานที่ทำและการปฏิบัติต่างๆ ตลอดเวลา รวมทั้งมีความคิดริเริ่ม (Initiative) คือคุณลักษณะที่เล็งเห็นว่า สิ่งใดควรทำหรือต้องทำแล้วทำในสิ่งนั้น ซึ่งตรงกับหลักอิทธิบาท ๔ คือคุณธรรมที่ทำให้สำเร็จความประสงค์ ๔ อย่างได้แก่ ความพอใจ รักใคร่ในสิ่งนั้น เพียรประกอบ สิ่งนั้น เอาใจใส่ฝึกฝน ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ หมั่นตรិตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น พร้อมทั้งมีความกระตือรือร้นและหลัก อริยมรรค ๘ คือ มีปัญญาเห็นชอบ ดาริชอบ เจริญชอบ ภาระงานชอบ เลี้ยงชีวิตชอบ ทาการชอบ ระลึกชอบ ตั้งใจไว้ชอบ ดังที่มีภาษิตอยู่ว่า “ผู้หมั่นในภาระงาน ไม่ประมาท มีปัญญาเห็นประจักษ์ จัดการงานได้เรียบร้อย เขาพึงอยู่ในราชการได้” และ “ยศย่อมเจริญแก่ผู้มีความขยัน มีสติ มีการงาน สะอาด มีปกติใคร่ครวญแล้วจึงทำสรวมระว่างดี เลี้ยงชีพโดยชอบและไม่ประมาท”

สรุปได้ว่า ลักษณะคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและเป็นมรรควิธีหรือ กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาต่างๆ ทั้งปัญหาของผู้นำ ปัญหาของผู้ใต้ปกครอง ปัญหาวัฒนธรรมขององค์กร ปัญหาการบริหารและปัญหาจากสภาพแวดล้อมอื่นๆและยังเป็นปัจจัยให้ผู้นำมีสัมพันธภาพกับมวลชน ได้อย่างองอาจและทำให้มวลชนยอมรับเลือกให้มาดำรงตำแหน่งซึ่งจะเป็นผลให้แสดงบทบาทและ หน้าที่ได้อย่างชอบธรรมและมีประสิทธิภาพจริยธรรมของผู้นำสามารถนาพาองค์กรก้าวพ้นปัญหา และพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ และองค์กรก็บังเกิดความมั่นคงในทุกๆ ด้าน

๒.๑.๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติของผู้นำต่อบุคคลอื่น ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่ง สะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานและเป็นผลงานที่บ่งบอกให้ทราบว่า การบริหารงานของผู้นำใน หน่วยงานนั้นๆบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด และผู้นำนั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมาก หรือน้อยเพียงใด พฤติกรรมต่างๆที่ผู้นำแสดงออกจึงมีความสำคัญและมีผลต่อตนเอง

ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและมีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะชักจูงบุคคลให้ร่วมมือปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด

๒.๑.๕ ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับคำว่า (Transformational Leadership) นี้ นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายประการเช่น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำปริวรรต และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยจะใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการวิจัยครั้งนี้

เจมส์เอ็มเบิร์นส์ (James M. Burns) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามช่วยกันยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น^{๕๒}

เลทวูด และ เจนซี (Leithwood, K. & Jantzi) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุ่ม ซึ่งมีการแสดงออกในลักษณะ ๖ ประการคือ การมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การร่วมมือกันยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การช่วยเหลือผู้ตามเป็นรายบุคคล การกระตุ้นข่าวปัญหา การเป็นแบบอย่างที่ดีงามและเหมาะสม การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง^{๕๓}

สมมาตร สุรโรคา กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่เกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยที่ผู้บริหารแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร^{๕๔}

นิกร บุญมาก กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีลักษณะ ๒ ประการคือ ๑) ต้องมีคุณสมบัติส่วนตัวที่น่าเชื่อถือและ ๒) ต้องมีความสามารถในการชักนำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง^{๕๕}

^{๕๒} James M. Burns, *Leadership*, (New York : Harper & Row, 1978), p. 337.

^{๕๓} Leithwood, K. & Jantzi, D. *Towards an explanation of variation in teacher's perceptions of transformational school leadership: Education Administration Quarterly*. (New York : McGraw – Hill , 1999), 19-20.

^{๕๔} สมมาตร สุรโรคา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบล ”, *วิทยานพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓).

^{๕๕} นิกร บุญมาก, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒”, *วิทยานพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕).

วรรณดี ชูกาล กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นผู้ตามให้มีความต้องการสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และเห็นคุณค่า ตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ของหน่วยงานเป็นสำคัญ^{๕๖}

แพรวภัทร ยอดแก้ว กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ รูปแบบของผู้นำที่แสดงออก โดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพัน ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น^{๕๗}

จากนิยามต่างๆ เหล่านี้จึง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงกระบวนการ ที่ผู้นำใช้สยัทัศน์ที่ดี ในการสร้างเสริมความสามารถในการสร้างความจงรักภักดีและความผูกพันต่อ เป้าหมายขององค์กร และความสามารถในการจูงใจผู้ตามให้มีความพยายาม มีศักยภาพ มีการพัฒนา ความสามารถที่จะปฏิบัติในสิ่งที่เป่าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง โดยมีการ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

๒.๑.๖ ประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำ

ประเภทของผู้นำและลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคม ในแต่ละแห่งเป็นต้นตัวกำหนด เพราะผู้นำที่เป็นบุคคลธรรมดาที่สามารถที่จะได้รับการยอมรับจากมติ มหาชนติมหาชน จึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้าสภาพแวดล้อมและสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มี ทัศนคติของนักวิชาการทั้งหลายต่อไปนี้

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึง ประเภทของผู้นำไว้เพื่อให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ ๓ ประเภท คือ^{๕๘}

^{๕๖}วรรณดี ชูกาล, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต* (สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐).

^{๕๗}แพรวภัทร ยอดแก้ว อ้างถึงใน ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์, “การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และแรงจูงใจในการทำงาน ระหว่างนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ”, *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต* (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓).

^{๕๘}สมพงษ์ เกษมสิน, *การบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๓๖๒.

ก. พิจารณาจากสถานการณ์ของผู้นำหรือลักษณะผู้ที่ได้มาซึ่งอำนาจแบ่งออกเป็น

๓ ประเภทได้แก่

๑) ผู้นำตกทอด คือ ผู้นำที่ได้รับตำแหน่งหน้าที่กลุ่มเพราะบิดามารดาเป็นผู้นำกลุ่มตั้งนั้น ตำแหน่งผู้นำจึงเป็นตำแหน่งมรดกตกทอดสืบกันมาสมาชิกจะมีการยอมรับผู้นำประเภทนี้ เพราะว่าเคยมีความศรัทธาในบิดามารดามาก่อนจึงเป็นประเพณี

๒) ผู้นำเป็นทางการคือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มโดยมีวิธีดังต่อไปนี้

- ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจสูงสุดขึ้นไปในกรณีผู้มีอำนาจจะไม่มีอำนาจสามารถพิเศษอะไรแต่เมื่อผู้มีอำนาจเห็นสมควรก็อาจแต่งตั้งได้ดังนี้

- ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม เช่นมีความคล่องแคล่ว มีการพูดจาโน้มน้าวจิตใจคนอื่นได้ดีเฉลียวฉลาด ทำให้เป็นที่ศรัทธาของบุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับการเลือกตั้งให้เป็นผู้นำเมื่อมีการเลือกตั้งแล้วสมาชิกก็จะเสนอชื่อนี้ไปยังบุคคลที่มีอำนาจให้แต่งตั้งเป็นผู้นำแบบทางการต่อไป

๓) ผู้นำตามธรรมชาติ จะแสดงความสามารถออกมาจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มอย่างเปิดเผย เป็นผู้ที่มีความรักอย่างแท้จริงต่อการปฏิบัติหน้าที่และจะไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้อื่นยิ่งถ้าได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีจะทำให้เขามีความสามารถสูงในการทำงานเพราะเขามีลักษณะเด่นพิเศษอยู่ในตัวอยู่แล้ว ผู้นำตามธรรมชาติอาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภทคือ

- ผู้นำแบบใช้พระเดช คือผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจจากตัวบทกฎหมาย มักยึดถือกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้งการปฏิบัติงานขาดการยึดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์มักพิจารณาผู้ร่วมงานไปในทางลบ

- ผู้นำแบบใช้พระคุณ คือผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการจูงใจสมาชิก ในกลุ่มให้ปฏิบัติตามผู้นำแบบนี้ มีลักษณะพฤติกรรมในทางอ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์

- ผู้นำแบบพ่อพระคือผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์อยู่ในตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือได้แก่ พระองค์พระมหากษัตริย์ซึ่งได้รับการเทิดทูนจากปวงชนในฐานะองค์ประมุขของประเทศ

ข. พิจารณาลักษณะหรือวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจแบ่งผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทคือ

๑) ผู้นำแบบอัตตาริปไตย คือผู้นำที่ใช้อำนาจอยู่เกือบตลอดเวลาเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ตัดสินใจสิ่งการณตามอารมณ์ ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวมเพื่อแสดงว่า มีอำนาจผูกขาดการแก้ปัญหา ไม่ยอม รั้งฟังความคิดเห็นของสมาชิกของกลุ่มหรือผู้ร่วมงานการออกคำสั่งหรือวินิจฉัยปัญหาใดๆ ในกลุ่มมีหน้าเพียงเชื่อฟังและคอยปฏิบัติตาม

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือผู้นำที่สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงานให้แสดงข้อคิดเห็นต่างๆ อย่างเสรีและนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากการประชุมร่วมกันมาพิจารณา อภิปราย แสดงความคิดเห็น เพื่อสรุปหาแนวปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจกันมีสัมพันธ์ภาพที่ดีมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

๓) ผู้นำแบบตามสบาย คือผู้นำที่มีแต่เพียงชื่อ แต่ไม่มีอำนาจ ใช้อำนาจควบคุมน้อยมาก หรือแทบไม่มีเลย สมาชิกของกลุ่มได้รับเสรีภาพในการในภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆอย่าง

เต็มที่ตามใจชอบเป้าหมายของงานไม่แน่นอนไม่มีหลักในการควบคุมและดูแลผลผลิตอยู่ในระดับปานกลางหรือค่อนข้างต่ำ

ค. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการทำงานหรือบทบาทที่ผู้นำแสดงออกแบ่งเป็น ๖ ประเภท คือ

๑) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบคือผู้นำที่มักยึดระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์สำคัญในการปฏิบัติงานไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มหรือผู้เป็นไปในลักษณะร่วมงานเจ้านายกับลูกน้องผู้ร่วมงานจะต้องระวังตัวตลอดเวลาการติดต่อ สื่อสารเป็นรูปของการติดต่อสื่อสารทางเดียว

๒) ผู้นำแบบบงการหรือคำสั่ง คือผู้นำที่ขอการปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ รัววิธีสั่งงานอย่างเดียวแต่ไม่รู้จักวิธีสอนและวิธีทำงาน ขาดมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัวและหวาดเกรง-ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นพิธีการไม่มีความเป็นกันเองห่างเหิน

๓) ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ คือผู้นำที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาวิชาที่ได้รับการฝึกอบรมมา โดยเฉพาะ จนได้รับการยกย่องนับถือจากสมาชิก ผลัดดันให้รับตำแหน่งของผู้นำโดยที่ตัวเองไม่ต้องการมีบทบาทหรือมีอำนาจในการควบคุมสมาชิกของกลุ่มภาวะของการเป็นผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและมีประสบการณ์ของผู้นำเป็นเกณฑ์ที่สำคัญ

๔) ผู้นำแบบจูงใจ คือผู้นำที่ยอมให้สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นใช้ดุลยพินิจเพื่อหาทางบรรเทาการต่อต้าน มีการสื่อสารแบบสองทางความสัมพันธ์ในกลุ่มจะมีสามัคคีธรรมสูงผลสำเร็จเป็นงานของส่วนรวม

๕) ผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจ คือ ผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ยึดหลักประนีประนอมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่ง กันและกันแตกต่างจากผู้นำแบบจูงใจ ตรงที่ใช้วิธีการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มด้วยความเต็มใจแทนการใช้ศิลปะการจูงใจ

๖) ผู้นำแบบบิดามารดา คือ ผู้นำที่แสดงบทบาทเหมือนเป็นบิดามารดาของสมาชิกของกลุ่มมีความต้องการให้สมาชิกเชื่อฟังและให้ความเคารพมีเมตตากรุณา

กวี วงศ์พัฒน์ ได้จำแนกผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทด้วยกัน ได้แก่^{๕๙}

ก. พิจารณาตามความรับผิดชอบที่ผู้รับผิดชอบอยู่ซึ่งแยก ได้เป็นผู้นำซึ่งได้มาโดยอำนาจ อันได้แก่ ผู้นำที่เป็นผู้นำขึ้นมาโดยอาศัยอำนาจทางกฎหมายหรืออำนาจทางการปกครองอำนาจจากการบังคับบัญชา ทำให้สามารถใช้บุคคลอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม อำนาจของผู้นำในลักษณะนี้ใช้จำแนกได้ดังนี้

๑) ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำในลักษณะนี้ได้อำนาจมาตามตัวบทกฎหมาย เป็นผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมายและสามารถใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้ได้แก่ ผู้นำตามหน้าราชการต่างๆ

^{๕๙} กวี วงศ์พัฒน์, ภาวะผู้นำ, หน้า ๔.

๒) ผู้นำลักษณะพิเศษหรือมีความสามารถพิเศษผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ โดยกำเนิด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวหรือเข้าใจคนผู้นำประเภทนี้ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มจะออกมาในรูปแบบความร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความรักความศรัทธาที่มีสมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความเคารพนับถือที่สมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความพร้อมเพียง

๓) ผู้นำแบบพ่อพระผู้นำลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่เป็นจุดศูนย์กลางแห่งความรักเป็นจุดศูนย์กลางรวมศรัทธา ความศรัทธา ความเชื่อมั่นจากคนทั้งปวง ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ใช่อำนาจตามแบบอย่างผู้นำแบบใช้พระเดชหรือผู้นำในลักษณะพิเศษ อำนาจต่างๆ เกิดจากแรงศรัทธารักและเคารพนับถือจากประชาชนโดยประชาชนจะพร้อมใจกันปฏิบัติตาม ผู้นำแบบ พ่อพระที่เห็นชัดคือ องค์พระมหากษัตริย์

ข. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้ ซึ่งจำแนกได้ ดังนี้

๑) ผู้นำแบบอัตนิยม หรือแบบเผด็จการ คือ ผู้นำที่มีความก้าวร้าวใช้อำนาจเหนือผู้อื่นข่มผู้อื่น ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่ม ความกล้าบ้าบิ่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นนั้นมีน้อยมาก ผู้นำแบบอัตนิยม จะมุ่งหนักไปทางด้านวินัยและข้อบัญญัติลักษณะภายนอกที่แสดงถึงฐานะและอำนาจเป็นต้นว่า เครื่องแบบทางทหารหรือตำรวจผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่แล้วจะมีความเชื่อมั่นในตัวเองเท่านั้น ความเชื่อในผู้อื่นอยู่ใต้บังคับบัญชาหากมีจะน้อยมากหรือแทบจะไม่มีเลย

๒) ผู้นำแบบประชานิยมหรือการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำ ประเภทนี้จะไม่มุ่งความสนใจเกี่ยวกับการมีอำนาจแต่ใช้วิธีการกระตุ้นหรือเร้าให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมกิจกรรม ร่วมออกความคิดเห็น ผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางในการแสดงพฤติกรรมของกลุ่ม การนำกลุ่ม จะนำโดยอาศัยวิธีการเชิญชวนให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นเพื่อจะได้วัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนในกลุ่มร่วมกันพิจารณา

๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำในลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลยเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มใช้เสรีภาพอย่างกว้างขวางจนดูประการหนึ่งขาดหลัก ยินยอมให้ทุกคนปกครองตนเองมากกว่าที่จะชี้แนะหรือจำกัดแนวทางปฏิบัติเป็นผู้นำประเภทปล่อยกลุ่มตามสบาย ในบางครั้ง อาจจำเป็นต้องกำกับ ก็เป็นการกำกับหรือดูแลเพียงเล็กน้อยเท่านั้นลักษณะผู้นำประเภทนี้โดยทั่วๆ ไปจะมีลักษณะเหนื่อยหน่าย เฉื่อยชา สมาชิกในกลุ่มต่างทำงานตามความพอใจของตนเองเป็นกลุ่มที่ขาดระเบียบวินัย เป็นที่สุด

ค. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงจำแนกได้ดังนี้

๑) ผู้นำ แบบแสดงตนเองในลักษณะพ่อแม่ปกครองลูก คือ ทำตัวเหมือนพ่อแม่ให้ลูกน้อง เชื่อฟังและปฏิบัติตามเสมือนหนึ่งเป็นลูกหลานดูแลปกป้องและคุ้มครองลูกน้อง

๒) ผู้นำแบบใช้กลยุทธ์กุมบังเหียนการบริหาร ผู้นำในลักษณะนี้จะพยายามสร้างอำนาจใช้อำนาจโดยอาศัยประสบการณ์ความรอบรู้และตำแหน่งของตนให้เข้ากับสถานการณ์พยายามเชิดบুদ্ধคตหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนให้เข้ากับสถานการณ์พยายามเชิดบুদ্ধคตหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

๓) ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญประเภทนี้ ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง เพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการในสาขาที่ตนรอบรู้และถนัด

สรุปได้ว่า ผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้มีอยู่หลายประเภท ซึ่งแบ่งออกตามลักษณะความรับผิดชอบของผู้นำ ตามวิธีการที่ผู้นำใช้ ตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้นำแสดงออก ตามการได้มาซึ่งอำนาจ ความเป็นผู้นำ ตามการใช้อำนาจของผู้นำและตามการแสดงออกของผู้นำ ซึ่งมีทั้งผู้นำแบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ

๒.๑.๗ การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ

ในหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ ของ แฟรงคลิน โคเวีย ^{๖๐} ถือเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ที่ได้ชี้ให้เห็นอย่างเด่นชัดถึง ความเป็นผู้นำและการจัดการไม่สามารถแทนที่กันได้เพราะมีความแตกต่างกัน ผู้นำจะต้องรู้จักการจัดการที่เหมาะสมในขณะที่จะต้องมีความเป็นผู้นำด้วยดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ ๒.๑ การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ

หลักการ	การจัดการ (Management)	ความเป็นผู้นำ (Leadership)
๑. การสั่ง (Direction)	การวางแผนและจัดทำงบประมาณโดยให้ความสนใจพนักงานและบุคคลระดับล่างที่อยู่ในสายงานต่ำกว่า	มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และให้ความสัมพันธ์ในแนวนอนให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันหมด
๒. การจัดการระบบการทำงาน (Alignment)	จัดองค์การและจัดคนเข้าทำงาน มีการสั่งการควบคุมงานตามลำดับชั้นของอำนาจตามระบบการทำงาน	มีความริเริ่มในการมีวัฒนธรรมเพื่อสร้างแบบการทำงานใหม่และค่านิยมร่วมกันที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานโดยไม่มีลำดับชั้นของอำนาจ โดยเน้นการพัฒนาระบบการทำงาน
๓. ความสัมพันธ์ (Relationships)	เน้นที่ผลงาน ผลผลิต สินค้าและบริการ มีความสัมพันธ์ตามหน้าที่เป็นนายจ้างและพนักงาน	เน้นการที่กระตุ้นบุคคลและการจูงใจพนักงาน ให้อำนาจแต่ละบุคคล เป็นผู้สอนแนะและอำนวยความสะดวกผู้ให้บริการ
๔. คุณสมบัตินส่วนบุคคล (Personal Quality)	อารมณ์มั่นคงมีความเข้าใจต่อจิตใจผู้อื่นมีการพูดคุยกับผู้อื่นมีบรรทัดฐานในการทำงานมีความเข้าใจองค์กร	มีความเชื่อมโยงกับการทำงานด้วยจิตใจ มีลักษณะเปิดเผยเปิดใจให้กว้าง รับฟังผู้อื่นไม่มียึดบรรทัดฐานของตนเอง เข้าใจตำแหน่ง
๕. ผลการทำงาน (Outcomes)	มีผลงานที่ได้ตามต้องการและผลงานต้องมีประสิทธิภาพ	มีการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโดยนำระบบใหม่เข้ามาใช้สร้างระบบที่ให้ประสิทธิผลในการทำงาน

๑) ด้านการกำหนดทิศทางการทำงาน (Providing Direction) ความเป็นผู้นำและการจัดการเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางขององค์กร แต่แตกต่างกันในแง่ที่ว่า การจัดการเน้นที่การสร้างรายละเอียดของแผนงานและตารางการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จโดยมีการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารเพื่อให้ทำงานได้สำเร็จ แต่ความเป็นผู้นำที่มีทิศทางหมายถึงการมีวิสัยทัศน์ไปสู่อนาคต

^{๖๐} เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, หน้า ๑๗-๑๘.

และการพัฒนาในระยะเวลายาวไกลในการกำหนดกลยุทธ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
วิสัยทัศน์คือภาพแห่งความกระตือรือร้น ความปรารถนาขององค์กรในอนาคต

๒) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) ในองค์กรเกี่ยวข้องกับโครงสร้างการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนการ การจัดคนเข้าทำงานตามโครงสร้าง และการกำหนดนโยบายกฎระเบียบ และระบบการทำงานและการปฏิบัติงานและการประเมินผลการทำงาน แต่ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อให้ทราบวิสัยทัศน์และทำให้เป็นความจริง ความเป็นผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับความพยายามทำให้ทุกคนตรงไปสู่วิสัยทัศน์ในทิศทางเดียวกันในเส้นทางเดียวกันทางความคิดด้านการจัดการ ผู้บริหารจะจัดการแบ่งหน้าที่การทำงานให้แต่ละบุคคลตามแผนกต่างๆและลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา แต่ผู้นำไม่ได้หมายถึงเช่นนั้น แต่ผู้นำหมายถึงการทำให้พนักงานรู้ว่าตนกำลังทำอะไรอยู่และทำอย่างไรจึงจะง่ายขึ้น และมีความรู้สึกของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ทุกคนมีความเท่าเทียมกันในผลงานที่บรรลุผลสำเร็จได้อย่างเท่าๆ กันทุกคนส่วนในด้านของการสั่งการและการควบคุมพนักงาน ผู้นำเกี่ยวข้องในด้านการช่วยผู้อื่นให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในขณะที่การจัดการคือการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

๓) ด้านความสัมพันธ์ (Relationship) ในด้านความสัมพันธ์การจัดการเน้นที่การใช้เครื่องมือในการสื่อสารและการรายงาน ส่วนผู้นำที่การจูงใจและกระตุ้นบุคคล ในขณะที่ความสัมพันธ์ทางการจัดการเน้นที่อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ของผู้นำจะเน้นที่ความมีอิทธิพลส่วนบุคคล การใช้อำนาจตามหน้าที่หมายถึงการเขียนหรือการพูดเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับทั้งในเชิงบังคับและไม่บังคับเพื่อให้มีพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับในการบรรลุผลที่พึงปรารถนา แต่ผู้นำอยู่บนพื้นฐานของอิทธิพลซึ่งไม่ใช้การบังคับเลย ผู้ตามจะได้รับการมอบอำนาจให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเองผู้นำจะมีหน้าที่เพียงกระตุ้นและสร้างความท้าทายในงานมากกว่าที่จะผลักให้พนักงานไปสู่เป้าหมายเอง บทบาทของผู้นำที่ดี คือ การกระตุ้นให้พนักงานใช้พลังและแรงจูงใจของตนเพื่อให้เป็นผลสำเร็จมีค่ามากกว่าการให้รางวัลตอบแทนอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในองค์กรคืออำนาจทางการจัดการ แต่อำนาจของผู้นำมาจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่ไม่ใช้อำนาจตามตำแหน่งซึ่งผู้บริหารบางคนอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ แต่ไม่มีความเป็นผู้นำเลย ในขณะที่ผู้จัดการมักจะคิดว่าตำแหน่งเป็นนายหรือเป็นหัวหน้า แต่ผู้นำจะมองตำแหน่งเป็นผู้สอนแนะหรือผู้อำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานพื้นฐานของผู้นำไม่ใช่เพื่อตำแหน่ง แต่เพื่อผู้อื่น งานที่สำคัญของผู้นำคือการช่วยพัฒนาผู้อื่นให้เจริญเติบโตก้าวหน้า

๔) ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Leadership Qualities) ผู้นำมีคุณสมบัติมากกว่าทักษะการทำงาน รวมถึงความกระตือรือร้น ความสัตย์ซื่อ ผู้นำจะเชื่อมโยงจิตใจในการคำนึงถึงผู้อื่น และการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารมีหน้าที่ในการตอบปัญหาและแก้ไขปัญหาแต่ผู้นำต้องเป็นผู้ยอมรับความผิดพลาดและยอมยกย่องสิ่งที่เสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้นรับฟังผู้อื่นไว้วางใจผู้อื่น เรียนรู้จากผู้อื่น

๕) ด้านผลการทำงาน ความแตกต่างระหว่างการจัดการและความเป็นผู้นำเกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการมีความคงที่ คาดคะเนได้ เป็นไปตามคำสั่งและมีประสิทธิภาพ แต่การจัดการที่ดีช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในระยะสั้นอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้ถือหุ้น แต่ความเป็นผู้นำ คือความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงคาดคะเนไม่ได้

เพราะเป็นสิ่งที่ท้าทาย ผู้นำที่ดีจะทำคุณค่าง่ายที่สุดมาสู่องค์กรเช่นการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ทำให้ลูกค้าใหม่ๆเกิดขึ้นและขยายตลาดเพิ่มขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยยึดตามแนวคิดของเนตร์พัฒนา ยาวีราชากร เป็นกรอบแนวคิดทั้ง ๔ ด้านคือ การสั่ง (Direction), การจัดการระบบการทำงาน (Alignment), ความสัมพันธ์ (Relationships), คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Quality)

ส่วนการจัดการบริหารกับความเป็นผู้นำมีความแตกต่างในมุมมองต่างๆ อย่างเด่นชัด ดังนี้^{๖๑}

ตารางที่ ๒.๒ ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร

การจัดการบริหาร	ความเป็นผู้นำ
เป็นการจัดตามระบบ	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เป็นการถอดแบบ	เป็นผู้เป็นต้นคิด
เป็นการบำรุงรักษา	เป็นผู้พัฒนา
เป็นการมุ่งระบบและโครงสร้าง	เป็นผู้มุ่งคน
เป็นการยึดการควบคุมเป็นหลัก	เป็นการยึดการควบคุมเป็นหลัก เกิดความไว้นือเชื่อใจ
เป็นการหวังผลระยะสั้น	เป็นผู้หวังผลระยะยาว
เป็นการมักจะมีคำถามว่าอย่างไร เมื่อไร	เป็นผู้จะถามว่าอะไร และทำไม
เป็นการจะสั่งการตามลำดับ เป็นผู้จะ	เป็นลักษณะปรึกษาหารือ
เป็นการชอบเลียนแบบ	เป็นผู้ชอบริเริ่ม
เป็นการยอมรับสถานภาพเดิม	เป็นผู้กล้าเสี่ยง
เป็นการเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา	เป็นผู้เป็นตัวของตัวเอง
เป็นการทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง	เป็นผู้เลือกสิ่งที่ทำให้ถูกต้อง

ในหลักการบทบาทผู้นำ ของ แฟรงคลิน โคเวีย ได้มุ่งเน้นถึงบทบาทสำคัญ ๔ ประการที่จะทำให้อำนาจขององค์กรนั้นๆ สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและได้ผลงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งบทบาท ๔ ประการนั้น คือ^{๖๒}

๑) การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามค่านิยม (Value) และวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยวิธีการหรือกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ (Strategy) โดยสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า พนักงานทุกคน และ ผู้ถือหุ้นขององค์กรนั้นๆ

๒) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) หมายถึง การจัดการหรือกำหนดระบบการทำงานในการบริหารงานทุกส่วนขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ที่ได้กำหนดไว้

^{๖๑} ประชุม โปธิกุล, ยุทธศาสตร์แห่งผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร:สายใจ, ๒๕๓๖), หน้า ๑๕.

^{๖๒} Frankin Covey, *The Four Roles Leadership*, (USA : Frankin Covey Co., Ltd., 1999),

๓) การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ในทุกส่วนงานขององค์กร รับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร และเป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

๔) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้ของพนักงานและลูกค้าขององค์กรนั้นๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าตามหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ ที่กล่าวมาข้างต้นคุณสมบัติของผู้นำของแฟรงค์ลิน โควีย์ ย่อมเป็นไปตามทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory) ซึ่งเน้นที่คุณภาพของผู้นำซึ่งมีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีการกระตุ้นภูมิปัญญาให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจการทำงาน ตลอดจนเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ นอกจากนี้บทบาทผู้นำทั้ง ๔ ประการ จัดเป็นบทบาทและองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปอื่นๆ อีกด้วย ดังนั้นหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ จึงถือเป็นทฤษฎีหนึ่งที่สามารถสร้างผู้นำองค์กรให้มีคุณภาพเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ในสังคมยุคปัจจุบันได้

๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) ดังที่กล่าวมา นักวิชาการ ยังเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญและจุดเน้นที่แตกต่างกัน ในที่นี้ผู้วิจัยจะเสนอเฉพาะทฤษฎีที่เห็นว่า เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

ฮอดจ์และจอห์นสัน (Hodge & Johnson) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐานต่างๆ ดังนี้^{๖๓}

๑) ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้โดยมีสมมติฐานว่าผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

๒) ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situation Theory) โดยมีสมมติฐานว่าบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓) ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Fellowship Theory) ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่าเครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้ตามซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือการวิเคราะห์ผู้ตามนั่นเอง

๔) ทฤษฎีของผลรวม (Electric Theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีทั้งสามข้างต้นมารวมกัน เพื่อจะหาการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

^{๖๓}Hodge Billey J. & Herbert J.Johnson, **Management and Oganization Behavior**, (New York : John Willey & Sons,1970), pp. 255 – 259.

บาร์บารา เคลแมน (Barbara Kelleman) ได้สรุปความหมาย ทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ เอาไว้เป็นหมวดหมู่ ๑๐ หมวด คือ^{๖๔}

๑) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมของกลุ่ม

๒) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลกระทบจากสิ่งนี้เอง ภาวะผู้นำ จึงเป็นการเชื่อมโยงภาพพจน์ในอันที่ทำให้ปัจเจกบุคคล สามารถที่จะทำการจูงใจบุคคลอื่นๆ ให้มีการทำหน้าที่ได้สอดคล้องกับภาวะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๓) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นศิลปะที่ใช้ในการชี้แนะภาวะผู้นำ จึงเป็นการแสดงออกในบริบทของอำนาจหรืออิทธิพลตั้งนั้น จึงมีความพยายามที่จะให้กลุ่มนั้น เป็นไปตามแนวทางหรือเจตนารมณ์ของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำนั้น

๔) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล การเป็นผู้นำนั้น ได้ก่อให้เกิดผลกระทบกับพฤติกรรมของบรรดาสมาชิกภายในกลุ่ม ทั้งนี้โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบรรดาผู้ตามนั้น เป็นไปในลักษณะของการตอบสนองต่อกันภายใต้ความสมัครใจ

๕) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ในขณะที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกเรื่องกิจกรรมกลุ่ม

๖) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวน ภาวะผู้นำ ยังเป็นการบริหารคนด้วยการใช้วิธีการจูงใจและมีการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยไม่ใช้วิธีการบังคับ

๗) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่มีการใช้ความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจระหว่างบุคคลโดยในแนวทางนี้ ต้องยอมรับว่า อำนาจระหว่างบุคคลนั้น เป็นผลมาจากการที่มีพลังอำนาจบังคับสูงสุดซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถใช้อำนาจนั้นมาบังคับบุคคลอีกคนหนึ่ง ให้ลดการต่อต้านเท่าที่จะลดลงได้มากที่สุด ซึ่งบุคคลหลังนี้ สามารถที่จะทำให้เกิดขึ้นได้

๘) ภาวะผู้นำ ในฐานะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยที่ภาวะผู้นำ จะเป็นการกระทำเพื่อให้ความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

๙) ภาวะผู้นำ ในฐานะการจำแนกบทบาท ทั้งนี้โดยที่ภาวะผู้นำนั้นต้องการรวบรวมบทบาทต่างๆ ในกลุ่มเข้ามาไว้ด้วยกันซึ่งทั้งนี้ก็ด้วยการอำนวยความสะดวกให้บรรลุความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

๑๐) ภาวะผู้นำ ในฐานะของการมีความคิดริเริ่ม ภาวะผู้นำเป็นผลลัพธ์จากการที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ภายใต้ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Group interaction)

^{๖๔}Barbara Kelleman.(ed), Leadership as a Political Act, in Leadership Multidisciplinary Perspectives, (New Jersey : Prentice – Hall, 1984), p .70.

ดิน **ปรัชญาพฤติกรรม** ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นหลักใหญ่ๆไว้ดังนี้^{๖๕}

๑) ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะพิเศษ บางประการที่ผู้ตามไม่มี คือ มีพลังกาย มีพลังสมองและมีพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม และสภาพแวดล้อมที่เกิดแต่ละยุคแต่ละสมัย เช่น นโปเลียน เลนิน ฮิตเลอร์ เป็นต้น

๒) ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้ที่จะก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำได้นั้น ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในหน้าที่และความชำนาญ (Abilities and Skills) ขณะนั้นว่ามีความสามารถที่จะแก้ไขสถานการณ์ต่างๆในยามวิกฤตได้ ภาวะผู้นำ จะสืบเนื่องมาจาก ภาวะทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง ลักษณะผู้นำในกลุ่มทฤษฎีนี้ เช่น มหาตมะคานธี และมาร์ติน ลูเธอร์ คิง จูเนียร์ เป็นต้น

๓) ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ทฤษฎีนี้ได้นำเอา ทฤษฎีสองทฤษฎีข้างต้นมารวมกัน คือ ภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากลักษณะพิเศษของผู้นำเองและ สถานการณ์ที่อยู่รอบตัวของผู้นำ ปัจจัยสำคัญที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ สถานภาพ ปฏิกริยาโต้ตอบ การรับรู้และพฤติกรรมบุคคลในกลุ่มของผู้นำและผู้ตาม

๔) ทฤษฎีปฏิกริยาโต้ตอบความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิกริยาโต้ตอบและความคาดหวังระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ฉะนั้น ผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ต้องมีความคิดริเริ่มและสามารถดูแลโครงสร้างของปฏิกริยาโต้ตอบของสมาชิกในกลุ่ม เพราะจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มตลอดเวลา

๕) ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะพัฒนาสถาบันให้มี ประสิทธิภาพและมีความเป็นปึกแผ่น โดยเน้นความสำคัญที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้บุคคลใน สถาบัน มีความเป็น อิสระ เสรี สามารถสนองความต้องการของตนเองและของสถาบันได้ เป้าหมายของภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ก็คือ การปฏิบัติกรเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานและน้ำใจจากผู้ร่วมงานในเวลาเดียวกัน

๖) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการที่ผู้ตามยินยอม หรือให้การยอมรับผู้นำก็เพราะทั้งสองฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกันกล่าวคือ การมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งภายในกลุ่มได้รับการยกย่องหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ ทำให้สมาชิกคนอื่นๆ มีความพึงพอใจยอมรับผู้นำคนนั้นด้วย

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำนั้น สรุปลงใจความได้ว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ทั้งทาง พันธุกรรม หรือ สัญชาตญาณ (Instinct) และสถานการณ์ เวลา โอกาส สภาพแวดล้อมทางสังคม ภาวะผู้นำนั้น เป็นศิลปะสำหรับบริหารจัดการและเป็นจุดศูนย์กลางของพฤติกรรม คือ ใช้อำนาจ อิทธิพล ตามบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ เช่น ผู้นำสงฆ์คือเจ้าอาวาส และผู้นำชุมชน ถ้าไม่มีภาวะผู้นำจะโดยกำเนิดและสภาพแวดล้อมกำหนดก็ตาม จะมีผลทำให้การบริหารงาน ขาดประสิทธิภาพหรือประสบความล้มเหลว ไม่อาจนำพาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

^{๖๕}ดิน ปรัชญาพฤติกรรม,ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม,เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ใน องค์กร หน่วยที่ ๑๑ (นทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๗), หน้า ๖๓๕ - ๖๓๗.

ทฤษฎีการเป็นผู้นำหรือภาวะ การเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้ว เพราะผู้นำเป็นผู้ที่ แสดงความเป็นผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการนำพาหรือบังคับบุคคลอื่นให้ทำงาน ตามที่ตนต้องการและทำงานให้ด้วยความเต็มใจ โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของ องค์กร ที่ตนเป็นผู้นำเป็นต้น

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

ตามที่ปรากฏในพระสุตตันตปิฎก เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำแม้จะเป็นการบันทึก เรื่องราวต่างๆ ในเชิงประวัติศาสตร์ก็ตาม แต่จะเห็นถึงความเป็นผู้นำเมื่อวิเคราะห์ในหลักการสำคัญ จะพบเนื้อหาอันเกี่ยวเนื่องกับภาวะผู้นำตามคติของพระพุทธศาสนาซึ่งจะเห็นได้จากผู้นำไม่ว่าจะดำรง ฐานะ หรือตำแหน่งใดก็ตามเช่น กษัตริย์ ราชา มหาชนสมมติ เป็นต้น ได้สะท้อนถึงภาวะผู้นำอัน สืบเนื่อง หรือมีรากฐานจากพุทธธรรม จะสังเกตได้จากจริยวัตรต่างๆ ของผู้นำล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกับ ภาวะอำนาจ และความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิกในสังคม ร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆปรากฏ ออกมาในลักษณะของคุณธรรม หรือการปฏิบัติธรรมตามหน้าที่ทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่มฉะนั้น พุทธ ธรรมจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำคัญของผู้นำและภาวะของผู้นำ ดังปรากฏรายละเอียดในพระสูตร ดังนี้

อัครัญญสูตร กล่าวถึง กำเนิดของมนุษย์ สังคม ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความสัมพันธ์ ของคนในสังคม หรือรัฐ นั่นคือ ความเกี่ยวข้องของผู้นำและสมาชิก พระสูตรนี้บ่งบอกถึงภาวะของ ผู้นำนั้น มีพื้นฐานที่ธรรมชาติทางกายและทางใจของมนุษย์ และกล่าวถึงสภาพธรรมชาติดั้งเดิมของ สังคมมนุษย์ เป็นสภาวะที่สงบต่างคนต่างอยู่ ไม่มีการแก่งแย่ง เพราะมีความอุดมสมบูรณ์ แต่ต่อมา เกิดมีความขัดแย้งกันขึ้นเนื่องจากมีผู้กระทำความชั่ว มีการลักขโมย เก็บเอาส่วนของผู้อื่นมาเป็นของตนใน ชั้นแรกๆ ก็เพียงแต่มีการว่ากล่าวตักเตือนกันเอง ยังไม่มีการทำร้ายกัน ต่อเมื่อมีการกระทำผิดอย่าง ซ้ำๆ ซากๆ จึงมีการจัดการลงโทษกันเอง ทำให้มีการเลือกผู้ปกครองขึ้นมาเพื่อให้ทำหน้าที่ปกครอง คุ่มครอง ความเป็นอยู่ การดำรงชีวิตของคนในสังคม โดยผู้ปกครองจะได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติ หน้าที่ดังกล่าว ดังที่ อัครัญญสูตรตอนมหาสมมตราช ได้กล่าวไว้ว่า

วาเสฏฐะและภารทวาชะ ครั้งนั้น สัตว์ทั้งหลายจึงได้ประชุมกันปรับทุกข์กันว่า ‘ท่านผู้ เจริญ บาปกรรมปรากฏในหมู่สัตว์แล้ว คือ การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของเขาไม่ได้ให้จักปรากฏ การครหา จักปรากฏ การพูดเท็จจักปรากฏ การถืออัทธนาจุจักปรากฏ ทางที่ดี พวกเราควรสมมติ (แต่งตั้ง) สัตว์ หนึ่ง ซึ่งจะว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ตีเตียนผู้ที่ควรตีเตียน ขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่โดยชอบ พวกเราจัก แบ่งปันข้าวสาทิให้แก่สัตว์ผู้นั้น’^{๖๖}

จากข้อความในพระสูตรนี้ แสดงให้เห็นถึงความเลวร้ายในสังคมมนุษย์เราที่เป็นสาเหตุ ของการกำเนิดผู้นำอย่างชัดเจน โดยเริ่มต้นจากความตกต่ำทางศีลธรรมของมนุษย์ที่มีความโลภ เกิดมี การลักขโมยสิ่งของกัน มีการพูด โกหกหลอกลวงกัน และก็มีผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินโทษแก่ผู้ที่กระทำ ความผิดตามที่ตนเองพอใจ นอกจากนั้น ก็มีการทะเลาะวิวาทกันขึ้น แล้วเกิดความวุ่นวายในสังคม ดังกล่าว เพราะฉะนั้น ถ้าพิจารณาตามพระสูตรนี้แล้ว สถาบันการปกครองก็เกิดขึ้นเพื่อคอยปกป้อง

^{๖๖} ที.ป. (ไทย) ๑๑/๑๓๐/๕๖.

คุ้มครองคนดี และคอยตัดสินลงโทษคนที่กระทำความผิด ซึ่งเป็นผู้คอยตัดสินว่าใครถูกใครผิด ด้วยเหตุนี้สถาบันผู้ปกครองจึงเกิดขึ้นจากการคัดเลือกของประชาชน โดยประชาชนพร้อมใจกันสละผลประโยชน์ของตนเองหรือที่เรียกกันในปัจจุบันว่าภาษีให้เป็นค่าตอบแทน ซึ่งการที่ประชาชนเป็นผู้คัดเลือกและมอบอำนาจ ถ้าหากว่าผู้ปกครองใช้อำนาจไม่เป็นธรรม ประชาชนไม่พอใจ ก็สามารถเรียกร้องอำนาจนั้นคืนมาได้ เพราะคำว่าราชา แปลว่า ผู้ทำความสุขใจ พอใจ หรือความชอบธรรมแก่บุคคลอื่น ในพระพุทธศาสนา ได้กล่าวถึงการกำเนิดของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ในอัครคัมภีร์สุตรมีข้อความว่า

ดูกรวาเสฏฐะและภารทวาชะ ครั้งนั้นแล สัตว์ผู้หนึ่งเป็นคน โลก สงวนส่วนของตนไว้ ไปเก็บเอาส่วนอื่นที่เขาไม่ได้ให้มาบริโภค สัตว์ทั้งหลายจึงช่วยกันจับสัตว์ผู้นั้นครั้งแล้ว ได้ตักเตือนอย่างนี้ว่า แน่ะสัตว์ ผู้เจริญ ก็ท่านกระทำความกรรมชั่วช้านัก ที่สงวนส่วนของตนไว้ ไปเก็บเอาส่วนอื่นที่เขาไม่ได้ให้มาบริโภค ท่านอย่าได้กระทำความชั่วซ้ำเห็นปานนี้อีกเลย

ดูกร วาเสฏฐะและภารทวาชะ สัตว์ผู้นั้นแล รับคำของสัตว์เหล่านั้นแล้ว แม้ครั้งที่ ๒ แม้ครั้งที่ ๓ พวกหนึ่งประหารด้วยฝ่ามือ พวกหนึ่งประหารด้วยก้อนดินบ้าง พวกหนึ่งประหาร ด้วยท่อนไม้

ดูกรวาเสฏฐะและภารทวาชะ ครั้นแล้ว สัตว์เหล่านั้นพากันเข้าไปหาสัตว์ที่ สวยงามกว่า นำดูน่าชมกว่า นำเลื่อมใสกว่า และนำเกรงขามมากกว่าสัตว์ทุกคน แล้ว จึงแจ้งเรื่องนี้ว่า ข้าแต่สัตว์ผู้เจริญ มาเถิดพ่อ ขอพ่อจงว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าวได้โดยชอบ จงติเตียนผู้ที่ควรติเตียนได้โดยชอบ จงขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่ได้ โดยชอบเถิด ส่วนพวกข้าพเจ้าจักแบ่งส่วนข้าวสาลีให้แก่พ่อ ดูกรวาเสฏฐะและภารทวาชะ สัตว์ผู้นั้นแลรับคำของสัตว์เหล่านั้นแล้ว จึงว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าวได้ โดยชอบ ติเตียนผู้ที่ควรติเตียนได้โดยชอบขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่ได้โดยชอบ ส่วนสัตว์เหล่านั้นก็แบ่งส่วนข้าวสาลีให้แก่สัตว์ที่เป็นหัวหน้า^{๖๗}

กำเนิดของมนุษย์สังคม ซึ่งแสดงออกในรูปของความสัมพันธ์ของคนในสังคม หรือรัฐนั้น คือความเกี่ยวข้องของผู้นำและสมาชิก พุทธธรรมที่บ่งถึงภาวะของผู้นำนั้นมีพื้นฐานที่ธรรมชาติทางกายและทางใจของมนุษย์ธรรมชาติดั้งเดิมของสังคมมนุษย์ เป็นสภาวะที่สงบ ต่างคนต่างอยู่ไม่แก่งแย่ง ธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ ต่อมาเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากการกระทำชั่ว เห็นแก่ประโยชน์ตน แรก ๆ เพียงว่ากล่าวตักเตือนกันเอง ยังไม่ทำร้ายกัน ต่อเมื่อมีความผิดอีกมากขึ้น จึงมีการลงโทษกันเอง ทำให้เกิดความวุ่นวายมากขึ้นอีกเพราะไม่มีการรับความคิดเห็นของใคร เมื่อสังคมวุ่นวายมากขึ้น จึงรวมกลุ่มมีมติการเลือกผู้นำเกิดขึ้น^{๖๘}

ดูกรวาเสฏฐะและภารทวาชะ เพราะเหตุผู้ที่เป็นหัวหน้าอันมหาชนสมมติ ดังนี้แลอักษรว่า มหาชนสมมติ จึงอุบัติขึ้นเป็นอันดับแรก เพราะเหตุผู้ที่เป็นหัวหน้า เป็นใหญ่ยิ่งแห่งเขตทั้งหลาย ดังนี้แล อักษรว่า กษัตริย์ กษัตริย์ จึงอุบัติขึ้นเป็นอันดับที่สอง เพราะเหตุผู้ที่เป็นหัวหนายังชน เหล่าอื่นให้สุขใจได้โดยธรรม ดังนี้แล อักษรว่า ราชา ราชา จึงอุบัติขึ้นเป็น อันดับที่สาม ดูกรวาเสฏฐะและภารทวาชะ ด้วยประการดังนี้แล การบังเกิดขึ้น แห่งพวกกษัตริย์นั้น มีขึ้นได้ เพราะอักษรที่รู้จักว่า

^{๖๗} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๐/๙๖.

^{๖๘} พระครูสิริจันทวิภู (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๔๓.

เป็นของดี เป็นของโบราณ อย่างนี้แล เรื่องของสัตว์เหล่านั้น จะต่างกันหรือเหมือนกัน จะไม่ต่างกัน หรือ ไม่เหมือนกัน ก็ด้วยธรรมเท่านั้น ไม่ใช่ขนอกไปจากธรรม ดูกรวาเสฏฐะและ ภารทวาเช ความจริง ธรรมเท่านั้นเป็นของประเสริฐสุดในหมู่ชนทั้งโลกนี้และโลกหน้า^{๖๔}

ในพระสูตรตอนนี้แสดงให้เห็นการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำมาเป็นลำดับ จากพระสูตรจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้ง การทะเลาะวิวาท และการเอารัดเอาเปรียบกันในหมู่มนุษย์เป็นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความจำเป็นต้องมีผู้นำและผู้ตาม คือ

๑) มหาชนสมมุติ เกิดจากประชาชนพร้อมใจกันมอบอำนาจให้กับบุคคลที่เหมาะสมและ สมมุติให้เป็นผู้นำของกลุ่มของตนเอง

๒) กษัตริย์ หมายถึง ผู้เป็นเจ้าของนา หรือผู้เป็นใหญ่แห่งนา

๓) ราชา หมายถึง ผู้ที่ทำให้ประชาชนสุขใจ พอใจโดยธรรม

ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่คุ้มครองป้องกันชีวิตและทรัพย์สิน ผู้ที่ได้รับการ คัดเลือกจากมหาชนได้รับการขนานนามว่า “มหาชนสมมุติ” มีหน้าที่ต้องปกป้องคุ้มครองอาณาเขต กว้างใหญ่ ได้ขนานนามว่า “กษัตริย์” เพราะ เป็นใหญ่ในนา และโดยที่หัวหน้า (ผู้นำ) นั้น เป็นผู้มีความ งามคุณธรรม ยิ่งความพอใจให้เกิดขึ้นแก่คนเป็นอันมาก จึงเรียกว่า “ราชา” การกำเนิดผู้นำใน พระพุทธศาสนาจึงปรากฏมีขึ้นด้วยประการ ดังกล่าว

สรุป ผู้นำล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางอำนาจ และความสัมพันธ์เกี่ยวกับ ผู้นำของสมาชิกในสังคม ร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ดังปรากฏออกมาในพระสูตรข้างต้นนั้น หรือการ ปฏิบัติธรรมตามหน้าที่ทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม ฉะนั้น พุทธธรรมจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำคัญ ของผู้นำและภาวะของผู้นำอย่างเห็นได้ชัด

๒.๓.๑ คุณสมบัติของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา

ในทางพระพุทธศาสนานั้น คนเรานั้นเมื่อมาอยู่รวมกันเป็นหมู่ เป็นกลุ่ม เป็นชุมชนเป็น สังคม แต่ที่เราพูดว่าอยู่รวมกันนั้น ความจริง ถ้าดูลึกลงไปจะเห็นว่าตัวคนรวมกันจริง แต่มักจะรวมกัน แค่เพียงภายนอก ส่วนข้างในนั้นค่อนข้างจะกระจัดกระจายที่ว่ากระจัดกระจาย ก็คือ มีความแตกต่างกันหลายอย่างหลายประการ ต่างจิตต่างใจ ต่างความรู้สึก ต่างความนึกคิด ต่างความต้องการ ต่าง ความรู้ ความสามารถ ต่างระดับของการพัฒนาเป็นต้น รวมกันอยู่ และร่วมกันทำ เพื่อจะให้อยู่กัน ด้วยดี และทำการด้วยกันได้ผลบรรลุจุดหมาย ประสบความสำเร็จ

บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งใจไว้ว่าพากันไป ก็ให้พากันไปด้วยดีนั้น หมายความว่าไปโดยสวัสดิ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายทุกสิ่งทุกอย่าง อย่างเรียบร้อยและ เป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งใจไว้ “โดยถูกต้องตามธรรม” เพราะฉะนั้น จะต้องถูกต้อง ตามธรรมด้วยโดยนัยนี้ ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถ ของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจไว้ดังกล่าวข้างต้นนั้น เมื่อพูดถึงผู้นำอย่างนี้ จะเห็นว่ามียุทธศาสตร์ประกอบหลายอย่างในความเป็นผู้นำ หมายความว่า คุณสมบัติ

^{๖๔}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๑/๙๖-๙๗.

ของผู้นำมีหลายอย่างหลายด้าน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องคือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถ ในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้อง และได้ผลดี องค์ประกอบเหล่านั้น คือ

- ๑) ตัวผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้
- ๒) ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม หรือเราอาจจะไม่เรียกว่า “ผู้ตาม” ในพุทธ ศาสนาก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่า ผู้ตาม เราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปได้ด้วย”
- ๓) จุดหมายโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กันกับจุดหมายเช่นจะต้องมีความชัดเจนเข้าใจ ถ่องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมายเป็นต้น
- ๔) หลักการ และวิธีการโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการ และวิธีการที่จะทำให้ สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย
- ๕) สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ

๖) สถานการณ์โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่จะประสบ ซึ่งอยู่ ภายนอก ว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่จะประสบ เช่นปัญหา เป็นต้น นี่คือ องค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับผู้นำที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติที่จะทำ ให้เป็นผู้พร้อมที่จะปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องบังเกิดผลดี^{๓๐}

ในทัศนะของพระพุทธศาสนา ผู้จะทำหน้าที่ผู้นำต้องได้รับการพัฒนาทั้งกาย วาจา และ ใจ จนมีความสามารถยอมรับหลักการและปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้นำได้ด้วยตนเองก่อน ดังพุทธ พจน์ว่า เมื่อฝูงโคว่ายน้ำไป ถ้าโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยว โคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกัน ในเมื่อโคจ่าฝูงไป คดเคี้ยว ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรมประชาชน ชาวเมืองนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรมตามไปด้วย หากพระราชาไม่ตั้งอยู่ในธรรมเมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจ่าฝูงไปตรงโคทั้งฝูงก็ไปตรงตามกันในเมื่อโคจ่าฝูงไปตรง ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับ แต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติชอบธรรมประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติชอบธรรมตามไป ด้วยหากพระราชาตั้งอยู่ในธรรมชาวเมืองนั้นก็สุข^{๓๑}

จะเห็นว่าการเป็นผู้นำที่จะทำให้บุคคลอื่นตามหรือเชื่อมั่น ผู้นำต้องสามารถนำการ กระทำได้ หลักการดังกล่าวจึงเป็นการสอนให้คนมีภาวะผู้นำในตนเองหรือพัฒนาตนเองให้ก้าวขึ้นสู่ การเป็นผู้นำ พระพุทธศาสนาถือว่า ผู้นำต้องเอาชนะใจตนเอง เมื่อชนะตนเองได้ ก็เชื่อว่าชนะสิ่งอื่นได้ ดังพุทธพจน์ว่า

บุคคลชนะหมู่มนุษย์ตั้ง ๑๐๐,๐๐๐ คนในสมรภูมิ
ยังไม่ชื่อว่า เป็นผู้ชนะสงครามอย่างเด็ดขาด
คนที่ชนะตนเองได้เพียงคนเดียวนี้สิ
จึงชื่อว่า เป็นผู้ชนะสงครามได้เด็ดขาด

การสร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้กับตนเองเป็นพื้นฐานเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางตนให้เหมาะสม เอาชนะอกุศลในใจตนได้ มีธรรมประจำตนก็สามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้ใต้

^{๓๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มติชน, ๒๕๔๔), หน้า ๒-๔.

^{๓๑} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๑๑๕-๑๑๖.

ปกครองได้ จึงเป็นมรรควิธีนำไปสู่เป้าหมายการปกครองคำสอนที่กล่าวเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำในพระพุทธศาสนาประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้คือ

๑) จักขุมา มีปัญญามองการณ์ไกล เป็นผู้มิวิสัยทัศน์กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ออกวางแผนเตรียมรับ หรือรุกได้

๒) วิจฺจโร จัดการธุระได้ดี เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

๓) นิสสยสัมปันโน พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

จะเห็นได้ว่า การเป็นผู้นำนั้น ต้องเป็นผู้มีปัญญา มีประสบการณ์ เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

๒.๔ หลักธรรมที่สนับสนุนภาวะผู้นำและปัญหาอุปสรรคตามฆราวาสธรรม

สำหรับหลักธรรมที่สนับสนุนภาวะผู้นำ มีดังนี้

ก. หลักธรรมที่สนับสนุนภาวะผู้นำ

๒.๔.๑ อปริหานิยธรรม ๗

อปริหานิยธรรม หมายถึง ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความไม่เสื่อม ๗ ประการ ผู้ปฏิบัติธรรมนี้จะเข้าไปเพื่อความเจริญทั้งฝ่ายบ้านเมืองและฝ่ายสงฆ์ ดังนี้

ก. ฝ่ายบ้านเมือง

๑) หมั่นประชุมกันเนืองนิจ การอยู่ร่วมกัน การทำงานร่วมกันของคนในสังคมจะต้องมีการ พบปะ ประชุมปรึกษาหารือกันสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขปัญหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ยอมรับในเหตุผลที่ถูกต้องที่เป็นประโยชน์ เพื่อความเข้าใจที่ดีต่อกันของคนในสังคมซึ่งความเจริญ ไม่เกิดความเสื่อมในทุกกรณี เช่น ในครอบครัว พ่อ แม่ ลูกมีอะไรพูดกันปรึกษากัน ลูกก็จะอบอุ่น ปัญหาถูกไปติดยาเสพติด ก็จะไม่เกิดขึ้น ในสถานที่ทำงาน หัวหน้ามีการประชุมปรึกษากับผู้ร่วมงานทุกครั้ง งานก็จะราบรื่น หากมีข้อผิดพลาด ทุกคนก็จะยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้น

๒) พริ้วพร้อมเพรียงกันประชุม เลิกประชุมและกระทำการกิจที่ควรทำ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คนที่อยู่ร่วมกัน ไม่กินแหนงแคลงใจกัน จะทำงานอะไรก็สำเร็จได้ เช่น ในครอบครัวมีอะไรปรึกษากันก็ต้องอยู่พร้อมๆกัน เพื่อทุกคนจะได้ยอมรับในสิ่งที่กำลังไปด้วยความเต็มใจ

๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่ได้บัญญัติและไม่เลิกสิ่งที่ยังบัญญัติไว้แล้ว เช่นบ้านเมืองจะสงบสุขได้ ทุกคนจะต้องบัญญัติและไม่ล้มเลิก ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ของคณะและสังคมตามความพอใจของตนหรือของกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง ตัวอย่าง เช่นนักเรียนจะต้องแต่งเครื่องแบบของโรงเรียนเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย จะแต่งกายตามใจตนเองไม่ได้

๔) เคารพนับถือผู้ใหญ่การเคารพและรับฟังคำสั่งสอนของผู้ใหญ่ถือว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะผู้ใหญ่เกิดก่อน ผ่านประสบการณ์มากกว่า ประกอบกับการอยู่ร่วมกันในสังคมต้องมีผู้นำ ถ้าเราให้การเคารพและเชื่อฟังผู้นำ สังคมก็จะไม่วุ่นวาย เช่น ถ้าลูกเชื่อฟัง พ่อ แม่ ก็จะเป็นคนดีได้เพราะไม่มีพ่อแม่คนไหน อยากลูกตนเองให้ชั่ว

๕) ไม่ข่มเหงล่วงเกินสตรี สตรีถือว่าเป็นเพศแม่ เป็นเพศที่อ่อนแอ บุรุษควรให้เกียรติให้การยกย่อง ปกป้องไม่ให้ใครละเมิดสิทธิหรือข่มเหงรังแก ถ้าสังคมใดๆ ผู้หญิงถูกขูดคร่าข่มขืน ใดๆ ความเสื่อมก็จะเกิดกับสังคมนั้น

๖) สักการะเคารพเจดีย์ หมายถึงการให้ความเคารพและปกป้องรักษาปูชนียสถานที่สำคัญในศาสนา เพื่อจะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของกลุ่มคนในหมู่คณะที่อยู่ร่วมกันและระลึกถึงกัน เช่น การเคารพพระปฐมเจดีย์

๗) ให้การอารักขา คุ้มครอง อันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ คือการคุ้มครองบรรพชิต ซึ่งเป็นผู้สืบทอดพระพุทธศาสนาให้คงอยู่ตลอดไป เช่น การทำบุญด้วยปัจจัย ๔ เป็นต้น

ข. ฝ่ายพระสงฆ์

๑) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ ในกิจของสงฆ์ที่ต้องทำร่วมกันไม่ว่าเรื่องเล็กหรือใหญ่ เช่น การทำอุโบสถสังฆกรรม

๒) พร้อมเพรียงกันประชุม เลิกประชุมและทำกิจที่สงฆ์ต้องทำการประชุมถือว่าเป็นกิจที่สงฆ์ต้องทำร่วมกัน แต่การที่จะให้สงฆ์ทุกรูปยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อความสามัคคีก็ต้องอาศัยความพร้อมเพรียงกันทุกๆ ครั้ง เช่น การทำพิธีกรรมในงานมงคลนิยมใช้พระสงฆ์ ๙ รูป ก็ต้องมาพร้อมกันจึงจะทำพิธีกรรมได้

๓) ไม่บัญญัติในสิ่งที่พระพุทธเจ้าไม่ทรงบัญญัติ ไม่ล้มเลิกสิ่งที่พระองค์บัญญัติไว้ ถือว่าสิกขาบทที่พระพุทธเจ้าบัญญัติไว้ เปรียบเสมือนรัฐธรรมนูญที่พระสงฆ์จะต้องปฏิบัติตาม

๔) เคารพนับถือและรับฟังถ้อยคำของภิกษุผู้ใหญ่ ในการปกครองของพระสงฆ์จะให้อำนาจแก่ผู้ที่มีความสามารถตามบรรดาศักดิ์ เช่น ภิกษุผู้ใหญ่สังฆบิดร สังฆปริณายกภิกษุทุกรูปจะต้องปฏิบัติตามลำดับชั้นเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย

๕) ไม่ลู่อำนาจแก่ความอยากที่เกิดขึ้น เพราะพระสงฆ์ตัดแล้วซึ่งกิเลสต้นหาความอยากมีอยากได้จะต้องไม่เกิดขึ้น จึงจะเป็นที่ยกย่องของคนทั่วไป

๖) ยินดีในเสนาสนะอันควร คือพระสงฆ์ต้องมีชีวิตเรียบง่าย มุ่งแสวงหาธรรมเพื่อเผยแพร่ให้กับผู้อื่น

๗) ตั้งใจอยู่ว่า เพื่อนภิกษุสามเณร เป็นผู้มิศีล ซึ่งยังไม่มาสู่อาวาสขอให้มา ที่มาแล้วขอให้ อยู่เป็นสุข คือ พระสงฆ์ต้องใจกว้างยินดีต้อนรับสมาชิกใหม่และมีความปรารถนาดีต่อสมาชิกเก่า เพื่อสังคมสงฆ์จะได้ไม่เกิดความเสื่อม^{๗๒}

๒.๔.๒ สัปปริสธรรม ๗

หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ คือ คนดีของสังคม หรือคุณสมบัติของคนดี มี ๗ ประการดังต่อไปนี้

๑) ฉัมมัญญตา เป็นผู้รู้จักเหตุ หมายถึง เป็นผู้รู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมดา รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เช่น ภิกษุรู้ว่าหลักธรรมข้อนั้นๆ คืออะไร มีอะไรบ้าง พระมหากษัตริย์ทรงทราบว่า

^{๗๒}ที่.ม.(ไทย) ๑๐/๑๓๖/๘๒-๘๓.

หลักการปกครองตามราชประเพณีเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง รู้ว่าจะต้องกระทำเหตุอันนี้ๆ หรือกระทำตามหลักการข้อนี้ๆ จึงจะให้เกิดผลที่ต้องการอันนั้นๆ เป็นต้น

๒) อุตัญญาตา เป็นผู้รู้จักผล หมายถึง ความรู้จักกรรม รู้ความมุ่งหมาย หรือ เป็นผู้รู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตามหลัก เช่น รู้ว่าหลักธรรมหรือภาษิตข้อนี้ๆ มีความหมายว่าอย่างไร หลักนี้ๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร กำหนดไว้หรือพึงปฏิบัติเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร การที่ตนกระทำอยู่ มีความมุ่งหมายอย่างไร เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้างดังนี้ เป็นต้น

๓) อัตตัญญาตา เป็นผู้รู้จักตน หมายถึง รู้ว่า เรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้ เท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

๔) มัตตัญญาตา เป็นผู้รู้จักประมาณ หมายถึง ความพอดี เช่น ฝึกขู้จักประมาณในการรับและบริโภคปัจจัยสี่ คุลหัสถ์รู้จักประมาณในการใช้จ่ายโภคทรัพย์ พระมหากษัตริย์รู้จักประมาณ ในการลงทัณฑ์อาชญาและในการเก็บภาษี เป็นต้น

๕) กาลัญญาตา เป็นผู้รู้จักกาล หมายถึง รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงาน เช่น ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลาให้พอเวลาให้เหมาะสมเวลา เป็นต้น

๖) ปริสัจญญาตา เป็นผู้รู้จักบริษัท หมายถึง รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิจที่ควรประพฤติต่อชุมชนนั้นๆ ว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิจอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ เป็นต้น

๗) บุคคลัญญาตา หรือ บุคคลปโรปรัญญาตา เป็นผู้รู้จักบุคคล หมายถึง ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอหยาตัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้จะตำหนิ ยกย่องและแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น^{๗๓}

๒.๔.๓ หลักอริปไตย

อริปไตย หมายถึง ความเป็นใหญ่ ภาวะที่ถือเอาเป็นใหญ่ มี ๓ ประการ คือ^{๗๔}

๑) อัตตาริปไตย คือ ความเป็นใหญ่, ถือตนเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปรารถนาเป็นประมาณ

๒) โลกาธิปไตย คือ ความเป็นใหญ่, ถือโลกเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปรารถนา นิยมของโลกเป็นประมาณ

๓) ธัมมาริปไตย คือ ความเป็นใหญ่, ถือธรรมเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปรารถนา ความถูกต้อง เป็นจริง สมควรตามธรรม เป็นประมาณ

^{๗๓}ที่.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๕๗/๔๐๐.

^{๗๔}ที่.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๔.

หลักธรรมข้อนี้ พระมหาภูติชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) ได้อธิบายขยายความไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีหน้าที่ใช้อำนาจในการตัดสินใจ ศักยภาพของการเป็นผู้นำวัดกันที่ศักยภาพในการตัดสินใจ ผู้นำที่ดีมีแนวทางการตัดสินใจ ๓ ทางด้วยกัน คือ^{๗๕}

แบบที่หนึ่ง ผู้นำแบบอัตตาริปไตย คือ การตัดสินใจโดยเอาตัวเองเป็นศูนย์กลางในลักษณะโลกต้องหมุนตามฉัน ถ้าฉันพูดทุกคนต้องฟัง ถ้าฉันสั่งทุกคนต้องทำ เอาตัวเองเป็นใหญ่ เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางหรือเป็นที่ตั้ง แต่ผู้นำแบบนี้มีโอกาสเสี่ยงสูงมากจะกลายเป็นทรราช ถ้าอยู่ในบ้านก็เป็นทรราชในบ้านของตน

แบบที่สอง ผู้นำแบบโลกาธิปไตย คือ เอาคนอื่นเป็นใหญ่ เอาลูกน้องเป็นใหญ่เอาประชาชน เอาบริษัท เอาบริวาร เป็นใหญ่ เลขาฯขงมาอย่างไรก็เซ็นไปโดยขาดการพิจารณาว่าเรื่องราวเป็นอย่างไร สรุปแล้ว ก็คือ การขาดเหตุผลในการพิจารณาไม่เป็นตัวของตนเป็นจะต้องฟังคนอื่น หากเขาว่าอย่างไร ก็พลอยว่าไปตามเขา จะถูกหรือผิดไม่ได้คิดถึงผล ผลเสียคือ ทำให้ตนและองค์กรขาดเอกภาพที่ดี ขาดกฎเกณฑ์ทางสังคม ขาดระเบียบวินัยในการปกครอง สุดท้ายก็ล้มเหลวเช่นเดียวกันแบบที่หนึ่ง

แบบที่สาม แบบธัมมาธิปไตย คือ มีการตัดสินใจแบบใช้เหตุผล ใช้ปัญญา ใช้ความถูกต้อง ใช้ประโยชน์ส่วนรวมเป็นตัวตั้ง การตัดสินใจโดยถือเอาระบบ หลักการ ความถูกต้อง เหตุผล ประโยชน์สุขของคนส่วนใหญ่เป็นมาตรฐาน หากผู้นำถือหลักการนี้ได้เมื่อใดก็จะเป็นผู้นำผู้บริหารที่ตัดสินใจเป็น และถือได้ว่าเป็นผู้นำหรือผู้บริหารมีอาชีพมีชื่อเสียงสังคมว่า ผู้เป็นอัตตาริปก ฟังใช้สติให้มาก ผู้เป็นโลกาธิปก ฟังมีปัญญาครองตนและรู้พินิจ ผู้เป็นธัมมาธิปก ฟังประพฤติให้ถูกหลักธรรม ผู้เป็นหัวหน้าหมู่ เป็นนักปกครอง ฟังถือธัมมาธิปไตย

๒.๔.๔ สังคหัตถ์ ๔

สังคหัตถ์ แปลว่า ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในความสามสามัคคี หมายถึง การกระทำการสงเคราะห์ที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคนทุกคนและทุกสังคม เช่น ผู้ปกครองหรือผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (บริวาร) ศิษย์กับครูอาจารย์ เป็นต้น เพราะเป็นรากฐานแห่งการแบ่งปันผลประโยชน์ทางวัตถุที่ลงตัว และความเจริญก้าวหน้าทั้งส่วนตัวและส่วนรวมมี ๔ ประการ ดังนี้^{๗๖}

๑) **ทาน** หมายถึง การให้ปันสิ่งของด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ ช่วยเหลือ สงเคราะห์ด้วยทุน หรือทรัพย์สิน และวัตถุสิ่งของตลอดจนให้ความรู้ และศิลปวิทยานัยสำคัญ ของ “ทาน” ในสังคหัตถ์ นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสงเคราะห์ผู้รับ เน้นผู้รับเป็นสำคัญ เช่น ช่วยเหลือ สงเคราะห์ผู้อื่นด้วยปัจจัย ๔ กล่าวคือ เครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค ฉะนั้น การให้ทาน จึงควรให้ด้วยความมีเมตตาเพื่อแสดงน้ำใจไมตรี สร้างเสริมมิตรภาพ ให้ด้วยกรุณา ต้องการช่วยปลดเปลื้องความทุกข์ความเดือดร้อนให้ด้วยมุทิตา ส่งเสริมสนับสนุนให้ทำความดีมีความเจริญก้าวหน้า เพราะฉะนั้น การให้ด้วยวัตถุสิ่งของ จึงมุ่งประโยชน์แก่ผู้รับ ๓ ลักษณะ ได้แก่

^{๗๕} ว.วชิรเมธี, *ภาวะผู้นำจากเนลสัน มันเดลาถึง โอบามา แห่งทำเนียบขาว*, สถาบันวิมุตตยาลัยพิมพ์ ถวายเป็นมุทิตาสักการะแก่พระมหาภูติชัย วชิรเมธี เนื่องในโอกาสได้รับถวายปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทาลัยหาดใหญ่, (กรุงเทพมหานคร:สถาบันวิมุตตยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๒๒-๓๐.

^{๗๖} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๓/๒๕๕.

ก) ให้โดยหวังจะอนุเคราะห์ การให้ความเกื้อหนุนโอบอ้อมอารีด้วยเมตตา และการให้การอุดหนุนเอื้อเพื่อช่วยเหลือกันด้วยกรุณา

ข) ให้โดยหวังเพื่อเป็นการสมัคสมานสามัคคี ด้วยการสงเคราะห์เกื้อกูลกันและกันในฐานะผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับตน

ค) ให้เพื่อเป็นการตอบแทนคุณ บรรณานาบุชาคณแก่ท่านผู้มีคุณ เช่น ปู่ทวด ยายทวด ตา ยาย และบิดา มารดาผู้มีอุปการคุณ^{๗๗}

ทานหรือการให้นั้น ย่อมเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้ให้และผู้รับ คือ ทำให้ผู้ให้มีความสุขเบิกบานใจ และอิ่มใจซึ่งจะเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อร่างกายและจิตใจ เป็นการสละความเห็นแก่ตัว ผู้รับย่อมได้รับประโยชน์จากสิ่งของที่เขาให้ การให้และการรับจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับมนุษย์ เป็นการรักษาความเป็นธรรมชาติของมนุษย์ไว้ เป็นการรักษาความเป็นสังคมความเป็นเพื่อนฝูงความเป็นญาติเอาไว้ และการให้กับการรับยังเป็นกฎ เป็นกระบวนการของธรรมชาติของบุคคลผู้มีความกตัญญู ถ้าธรรมชาติไม่มีการให้และการรับปานนี้ก็จะมีโลกล ดวงดาว มนุษย์ พืช สัตว์ และธรรมชาติอย่างแน่นอน พระพุทธองค์ตรัสว่า “การให้ทาน เป็นมงคลอันสูงสุด”

๒) **ปิยวาจา** หรือ **เปยยวัชชะ** หมายถึง พูดอย่างคนรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะ น่าฟัง ชี้แจงแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผลเป็นหลักฐานชักจูงในทางที่ดีงามหรือคำแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี เกิดไมตรีทำให้รักใคร่นับถือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

๓) **อัตถจริยา** หมายถึง ทำประโยชน์แก่เขา คือช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนชวนช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไข้ปัญหาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

๔) **สมานัตตตา** หมายถึง เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อผู้อื่น ไม่เอาเปรียบ และร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไข้ปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน^{๗๘}

๒.๔.๕ พละ ๕

พละธรรม มีความสำคัญยิ่งในแง่ของการปกครองตนเอง เพื่อฝึกให้ตนเป็นคนมีความเชื่อมั่นในการทำงานที่ถูกต้อง มีความพากเพียรต่อสู้กับปัญหาที่เผชิญหน้าทุกรูปแบบ มีสติกำกับจิตใจ อยู่เสมอไม่ประมาทในการปฏิบัติหน้าที่ และมีไหวพริบหรือปัญญาในการแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อน ในองค์กรของตน เพื่อให้การบริหารงานและการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

^{๗๗} สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธรรมธโร), มงคลยอดชีวิต ฉบับสมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๒๘), หน้า ๒๗๕-๒๘๐.

^{๗๘} อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑.

คำว่า **พละ** แปลว่า ธรรมอันเป็นกำลัง ซึ่งพละนี้ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อินทรีย์ ๕ หมายถึง ธรรมที่เป็นใหญ่ในกิจของตน (Controlling faculty) เหตุที่เรียกว่า อินทรีย์ เพราะความหมายว่า เป็นใหญ่ในการกระทำหน้าที่แต่ละอย่างๆ ของตน คือ เป็นเจ้าการ ในการครอบงำเสีย ซึ่งความไร้ศรัทธา ความเกียจคร้าน ความประมาท ความฟุ้งซ่าน และความหลงตามลำดับ ที่เรียกว่า พละ เพราะความหมายว่า เป็นพลังทำให้เกิดความมั่นคง ซึ่งความไร้ศรัทธาเป็นต้น แต่ละอย่าง จะเข้าครอบงำไม่ได้^{๗๙}

- ๑) สัทธา คือ ความเชื่อ (Confidence)
- ๒) วิริยะ คือ ความเพียร (Energy; effort)
- ๓) สติ คือ ความระลึกได้ (Mindfulness)
- ๔) สมาธิ คือ ความตั้งจิตมั่น (Concentration)
- ๕) ปัญญา คือ ความรู้ทั่วชัด^{๘๐} (Wisdom; understanding)

ข. หลักธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

หลักธรรมที่ก่อให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคต่อภาวะผู้นำ ในทางพระพุทธศาสนา มี ๓ อย่าง คือ อกุศลมูล อตตาริปีไตยและอคติ มีคำอธิบายดังนี้

๒.๔.๖ อกุศลมูล ๓

อกุศลมูล หมายถึง รากเหง้าของอกุศล, ต้นตอของความ มี ๓ ประการ ดังนี้

- ๑) โลภะ (greed) คือ ความอยากได้
- ๒) โทสะ (hatred) คือ ความคิดประทุษร้าย
- ๓) โมหะ (delusion) คือ ความหลง^{๘๐}

มีข้อควรพิจารณา คือ เมื่อมองถึงเหตุผลที่อกุศลมูลทั้ง ๓ นี้ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคคลซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรนั้น เนื่องจากว่า หากผู้นำมีภาวะทางจิตใจที่หลงใหลในวัตถุ ลาภยศ ตำแหน่ง มีความโลภไม่สิ้นสุด โดยขาดความสามารถและศักยภาพในการทำงานและขาดสันโดษในหน้าที่การงานของตน ย่อมแสวงหาตำแหน่งที่สูงกว่าโดยวิธีการที่อาจจะไม่ชอบด้วยศีลธรรม จนกระทั่งทำให้กลายเป็นผู้นำที่เห็นแก่อำภิมิสลินบน หากใครยื่นข้อเสนอที่เป็นผลประโยชน์เงินทองมาให้ ก็ย่อมประพฤติดิตต่อหน้าที่ได้ง่าย เพราะไม่มีความละเอียดใจ

นอกจากนั้น เมื่อตนไม่ได้ตำแหน่งหรืองานที่เข้ามาสู่องค์กร ย่อมจะต้องหาทางขัดขวางไม่ให้คนอื่นได้งานนั้นมาดำเนินการ เพราะมีใจขุ่นเคืองด้วยโทสะและอาจจะประทุษร้ายต่อผู้อื่นได้ง่าย เช่น การประมุขโครงการต่างๆ ที่มีคู่แข่งหลายคน ทำให้ผู้แพ้การประมุขทำร้ายต่อคู่แข่ง ซึ่งผลก็ทำให้ผู้ชนะย่อมหลงใหลในผลประโยชน์ที่ได้ ส่วนผู้แพ้ย่อมผูกใจเจ็บและประทุษร้ายต่อกัน

^{๗๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๙๘-๑๙๙.

^{๘๐} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๕๙.

๒.๔.๗ อัตตาริปไตย

ผู้นำแบบอัตตาริปไตย หมายถึง ลักษณะการใช้อำนาจของหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอยึดถืออำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ขอบวางท่าใหญ่โต ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นและไม่ให้เกียรติรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น^{๕๑}

ผลเสียของการปกครององค์กรด้วยระบอบอัตตาริปไตยนี้ เป็นแบบเผด็จการก็เรียก เพราะรวมอำนาจทุกอย่างมาไว้ในการบริหารจัดการของตนเอง ไม่กระจายอำนาจไปสู่บุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพราะเชื่อมั่นว่าตนเป็นผู้มีอำนาจและสามารถที่จะแก้ปัญหาขององค์กรได้ ทุกเรื่อง แต่ในความเป็นจริงแล้ว การปกครองด้วยระบอบนี้ ทำให้บุคคลผู้มีความสามารถเฉพาะด้าน ไม่ได้รับการยอมรับจากคนอื่น เนื่องจากถูกปิดกั้นโอกาสที่จะแสดงความสามารถ จึงเป็นผลเสียมากกว่าผลดีในการปกครององค์กร

ดังนั้น การปกครององค์กร แบบ“อัตตาริปไตย” มีข้อพึงระมัดระวังเป็นอย่างยิ่งคือ หากถือตนเป็นใหญ่แล้ว เมื่อจะทำสิ่งใด ก็จะนึกถึงตนก่อน คำนึงถึงฐานะเกียรติศักดิ์ศรีหรือผลประโยชน์ของตนเป็นสำคัญ พึงใช้แต่ในขอบเขตที่เป็นความดี คือ เว้นชั่วทำดีด้วยความเคารพในตนเอง จึงจะปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้อย่างประสิทธิภาพ^{๕๒}

๒.๔.๘ อคติ ๔

ละเว้นอคติ นักปกครองหรือนักบริหารองค์กร เมื่อปฏิบัติหน้าที่ พึงเว้นความลำเอียง หรือ ความประพฤติที่คลาดเคลื่อนจากธรรม ๔ ประการ

- ๑) ฉันทาคติลำเอียงเพราะชอบ
- ๒) โทสาคติลำเอียงเพราะชัง
- ๓) โมหาคติลำเอียงเพราะหลงหรือเขลา
- ๔) ภยาคติลำเอียงเพราะขลาดกลัว

มีข้อที่ควรพิจารณาเรื่องอคติธรรม คือ เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากว่า หากบุคคลผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้ปกครององค์กร มีความลำเอียงเพราะความชอบพอกันหรือความคุ้นเคยต่อกันมาก่อน ย่อมทำให้รักเฉพาะคนที่เป็นฝ่ายของตนเท่านั้น แม้ว่าผลงานจะออกมาไม่ดี หรือไม่ประจักษ์ต่อองค์กรก็ตาม ก็ยังคงให้การสนับสนุนให้ทำงานต่อไป ขณะเดียวกัน ก็จะปิดโอกาสผู้ทำงานเก่ง แต่ไม่ได้อยู่ฝ่ายผู้บริหาร ก็จะไม่ได้ออกเลือกให้ทำงานที่สำคัญแต่กลับได้งานที่ไม่เหมาะสม

ผู้ปกครองที่ลำเอียงด้วยความชังหรือความโกรธเคืองผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะหาทางกลั่นแกล้งให้ไปทำงานที่ยากและไม่เหมาะสมกับผู้นั้น จนทำให้เสียนานและหาทางขับไล่ออกจากองค์กร หรือหากคนของตนเข้าไปทำงานแทน

^{๕๑} สิริธา มุลหงส์, “ศึกษาความต้องการของครูอาจารย์เกี่ยวกับแบบผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกาะยาว จังหวัดพังงา”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๑).

^{๕๒} พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๓๙๙.

ผู้ปกครองที่ลำเอียงด้วยความหลงหรือความโง่เขลา ย่อมไม่รู้จักรัดเลือกบุคคลเข้าไปทำงานในองค์กรให้เหมาะสมในแต่ละแผนก อาจจะทำให้งานที่เขาทำงานเสียหายในภายหลังได้

ผู้ปกครองที่ลำเอียงด้วยความหวาดกลัวหรือเกรงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากสาเหตุใดก็ตาม ย่อมไม่อาจจะที่ตัดสินใจอะไรได้ เพราะตนไม่ใช่ผู้บริหารตัวจริง ย่อมจะต้องฟังคำสั่งของผู้นั้น เนื่องจากเกรงกลัวตำแหน่งบ้าง ฐานะทางสังคมบ้าง จนกระทั่งทำให้เสียงานและเสียระบบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

สรุปได้ว่า ผู้ปกครองหรือผู้บริหารองค์กร จะต้องเอาใจใส่ต่อหลักธรรมที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนี้ แม้ว่าจะเห็นว่าเป็นอุปสรรคเล็กน้อย แต่หากขยายตัวมาก ย่อมทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบกับความล้มเหลวในที่สุด

๒.๕ การบูรณาการฆราวาสธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดของภาวะผู้นำ ๔ หัวข้อ คือ ด้านการสั่ง, ด้านการจัดการระบบการทำงาน, ด้านความสัมพันธ์และคุณสมบัติส่วนบุคคล เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ ตามหลักฆราวาสธรรม ๔ จึงขอแยกแต่ละหัวข้อดังนี้

๒.๕.๑ ภาวะผู้นำด้านการสั่งตามหลักฆราวาสธรรม ๔ : สัจจะ

๑) ผู้บริหารควรมีความจริงใจในการวางแผนและการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน

๒) ผู้บริหารควรมีแผนยุทธศาสตร์ ในการบริหารงานที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริง

๓) ผู้บริหารควรมีความจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

๔) ผู้บริหารควรมีระบบในการทำงานดีและมีคุณภาพหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานที่ผ่านๆมา

๕) ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ทุกคน มุ่งมั่นปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งก่อให้เกิดความหมายในชีวิต การทำงาน อยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

๖) ผู้บริหารควรปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลาอยู่เสมอซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี

๗) ผู้บริหารต้องซื่อตรงต่อความดี คือจะทำอะไรก็ตามจะต้องมีคุณธรรมอยู่เสมอไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือนร้อน

๘) ผู้บริหารควรมีความจริงใจต่อการทำงาน คือเมื่อได้รับมอบหมายงานจากภาครัฐ ก็ตั้งใจทำให้ดีที่สุด แม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่งานที่สำคัญ

๒.๕.๒ ภาวะผู้นำด้านการจัดการระบบการทำงานตามหลักขรรยาวาธรรม ๔ : ทมะ

- ๑) ผู้บริหารต้องเป็นนักบริหารที่มีการข่มใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๒) ผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่มีการฝึกฝนพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานให้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ
 - ๓) ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่ควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเสมอและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ๔) ผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่มีทักษะในการทำงาน รวมถึงความกระตือรือร้น ในการบริหารงานและ การข่มใจ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๕.๓ ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ตามหลักขรรยาวาธรรม ๔ : ขันติ

- ๑) ผู้บริหารต้องเป็นนักบริหารที่มีความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน
- ๓) ผู้บริหารควรมีวินัยใฝ่รู้และมีความอดทนในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๔) ผู้บริหารต้องเป็นนักบริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานดี มีความอดทน มีกิริยามารยาทเรียบร้อยสุภาพอ่อนโยน
 - ๕) ผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั้น เมื่อมีอารมณ์ใดๆ มากกระทบ ก็ไม่แสดงออกมา แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

๒.๕.๔ ภาวะผู้นำด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลตามหลักขรรยาวาธรรม ๔ : จาคะ

- ๑) ผู้บริหารควรมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ในเรื่องการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง
- ๒) ผู้บริหารต้องเป็นนักบริหารที่เสียสละ ในการพัฒนาระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีความสุข
 - ๓) ผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่มีความเสียสละ ช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ
 - ๔) ผู้บริหารต้องเสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วมและเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าองค์กรต้องหมั่นฝึกฝนอบรมตนอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้เรียนรู้หลักการบริหารใหม่ๆ มาบริหารคนในองค์กรให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น การฝึกฝนอบรมตนเองจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีในตัวเอง และจะสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตนเอง เมื่อได้รับความเชื่อถือแล้วการสั่งงานหรือการดำเนินกิจการใดๆ ก็จะเป็นไปโดยสะดวก ไม่มีอุปสรรคขัดขวาง และต้องเป็นผู้บริหารที่มีความหนักแน่นมั่นคง ไม่หวั่นไหวเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร ธรรมดาการอยู่ด้วยกันหลายคนย่อมจะมีการกระทบกระทั่งกัน ทั้งทางกิริยาท่าทางและทางวาจา ต้องอดทนต่อกิริยานั้นๆ ให้ได้ไม่แสดงอาการอันไม่พึงประสงค์ออกมา ที่จะทำให้เกิดความขาดความเชื่อมั่นในผู้บริหาร หรือผู้นำ ปัญหาบางอย่างไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยเหตุผลหรือวิธีการ เช่น ปัญหา

ความขัดแย้งในองค์กร ต้องอาศัยกาลเวลาเป็นตัวแก้ปัญหา ลักษณะอย่างนี้ผู้บริหารต้องอาศัยขันติ ความอดทนและผู้บริหารต้องเสียสละแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในองค์กรให้แก่สมาชิกอย่างเป็นธรรม ไม่ลำเอียง คือไม่เห็นแก่หน้า เช่น ไม่คำนึงถึงว่า สมาชิกคนนั้นจะเป็นใคร ทุกคนควรที่จะได้ส่วนแบ่งตามสิทธิและหน้าที่ของตน สมาชิกในองค์กรทุกคนก็ต้องรู้จักเสียสละแบ่งปันสิ่งของของตนให้แก่สมาชิกคนอื่น ตามสมควรแก่ฐานะของตน และเสียสละแบ่งปันความมีน้ำใจต่อกัน ให้อภัยแก่กัน และกันในบางเรื่องเห็นว่าสมาชิกบางคนทำผิดหรือไม่เหมาะสม

ส่วนในทางพระพุทธศาสนานั้น หลักฆราวาสธรรม ๔ มีมาในพระสูตรต้นปิฎก สังยุตตนิกาย สคาถวรรค ซึ่งพระพุทธเจ้าได้ตรัสตอบปัญหาของอาฬวกยักษ์ มีความตอนหนึ่งว่า “เชียวท่านถามสมณพราหมณ์เป็นอันมากเหล่าอื่นดูซิว่า ในโลกนี้มีอะไรยิ่งไปกว่าสังจะ ทมะ จาคะ และขันติฯ”

อนึ่ง ในขุททกนิกาย สุตตนิบาต ก็มีปรากฏเรื่องนี้เช่นเดียวกัน โดยพระพุทธองค์ตรัสด้วยคำถามของอาฬวกยักษ์ว่า “มีธรรมะของผู้ครองเรือน ๔ คือ สังจะ ทมะ ขันติ และจาคะ ละโลกนี้ไปแล้วย่อมเศร้าโศก”

ในหลักคำสอนของพระพุทธศาสนามีหลักธรรมคำสอนหลายหลักธรรม ที่พระพุทธองค์ทรงสอนให้ชาวพุทธรู้จักการเสียสละเพื่อความสงบสุขของตนเอง สังคม ครอบครัว และประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งหลักธรรมเหล่านั้น ได้แก่ ฆราวาสธรรม ฆราวาส คือบุคคลผู้ครองเรือนเป็นผู้มีเหย้ามีเรือน มีครอบครัว ซึ่งประกอบด้วย บุตร ภรรยา สามี บิดา มารดา และบริวารเครื่องญาติ เป็นต้น เรียกอีกอย่างว่า “คฤหัสถ์” ผู้ครองเรือนจำเป็นต้องมีคุณธรรมประจำใจเพื่อใช้ประพฤติปฏิบัติกำจัดความเสื่อมเสีย เพื่อสร้างครอบครัวให้เป็นปึกแผ่นมั่นคง เป็นฝั่งเป็นฝามีความสุขตามวิสัยของชาวบ้านทั่วไป จึงต้องรู้จักปรับปรุงตัวเองให้ก้าวหน้า เพิ่มขึ้นจากการรักษาศีล และการปฏิบัติตามหลักทิวฐธัมมิกัตถประโยชน์ โดยยึดถือปฏิบัติตามหลัก “ฆราวาสธรรม” คือ มีคุณธรรมสำหรับการครองเรือน หรือ ธรรมเป็นหลักครองชีวิตของชาวบ้านฆราวาสธรรม แปลว่า ธรรมสำหรับผู้ครองเรือน หมายถึงหลักปฏิบัติสำหรับผู้ที่เป็นคฤหัสถ์ เป็นชาวบ้าน และสำหรับผู้ที่อยู่ครองคู่เป็นสามีภรรยาเกินควรนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสุขในชีวิตของการครองเรือนและการอยู่ร่วมกันในสังคมจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับฆราวาสธรรม ๔ พบว่า มีผู้ให้ความหมายของฆราวาสธรรม ๔ ไว้ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ได้ให้คำจำกัดความไว้ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรมว่า “ฆราวาสธรรม ๔” หมายถึง ธรรมสำหรับฆราวาส ธรรมสำหรับการครองเรือน หลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์ประกอบด้วย^{๕๓}

๑. สังจะ ความซื่อสัตย์ ซื่อตรง พุดจริง ทำจริง จริ่งใจต่อกัน เป็นหลักสำคัญที่จะให้เกิดความไว้วางใจและไม่ตรีจิตสนิทต่อกันขาดสังจะเมื่อใดย่อมเป็นเหตุให้เกิดความระแวงแคลงใจกันเป็นจุดเริ่มต้นแห่งความริ้วฉาน ซึ่งยากนักที่จะประสานให้คืนดีได้ดังเดิม

^{๕๓}พระธรรมปิฎก, (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๑๓-๑๑๔.

๒. ทมะ การฝึกฝน การข่มใจ ฝึกนิสัย ปรับตัว ฝึกหัดตัดนิสัย ปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา การรู้จักบังคับควบคุมอารมณ์ ข่มใจระงับความรู้สึกต่อเหตุบกพร่องของกันและกัน รู้จักฝึกฝนปรับปรุงตน แก้ไขข้อบกพร่อง ปรับนิสัยและอัธยาศัยให้กลมกลืนประสานเขาหากันได้ ไม่เป็นคนถือด้านเอาแต่ใจและอารมณ์ของตน คนที่ขาดธรรมข้อนี้ ย่อมปล่อยให้ข้อแตกต่างปลีกย่อยทางอุปนิสัยและการอบรม กลายเป็นเหตุแตกแยกสามัคคีใหญ่โต จนไม่สามารถแก้ไขได้

๓. ขันติ ความอดทน อดกลั้น ต่อความหนักและความร้ายแรงทั้งหลาย ตั้งหน้าทำหน้าทำการงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ทนทาน ไม่หวั่นไหว มั่นในจุดหมาย ไม่หือถอยนอกจากมีข้อแตกต่างขัดแย้งทางอุปนิสัย การอบรม และยังคงต้องมีความอดทนต่อความลำบากตรากตรำ และเรื่องหนึ่งใจต่างๆ ในการประกอบกิจการอาชีพเป็นต้น มีสติอดกลั้นคิดอุปบายใช้ปัญญาหาทางแก้ไข เหตุการณ์ให้ลุล่วงไปด้วยดี

๔. จาคะ ความเสียสละ สละความสุขสบายและผลประโยชน์ส่วนตนให้ใจกว้างพร้อมที่จะรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็น และความต้องการของผู้อื่น พร้อมทั้งจะร่วมมือช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่คับแคบเห็นแก่ตนหรือเอาแต่ใจตัว ความเผื่อแผ่ แบ่งปัน ตลอดถึงความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อกัน จะต้องรู้จักความเป็นผู้ให้ด้วย และยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่กันการแสดงน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อกัน ตลอดจนการเสียสละความพอใจและความสุขส่วนตัวได้

พุทธทาสภิกขุ ได้แสดงพระธรรมเทศนาไว้ในเรื่อง “หลักธรรมของผู้ครองเรือน” ในหัวข้อฆราวาสที่จมปลักไม่รู้จักรู้ใช้ฆราวาสธรรม ว่าฆราวาสที่จมปลักอยู่ในวิชา ของฆราวาสนั้น ไม่มีฆราวาสธรรม อย่างที่พระพุทธองค์ได้ตรัสไว้ว่า สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ ๔ อย่างนี้ เป็นฆราวาสธรรม ฆราวาสจะต้องมีธรรม ๔ ประการนี้ เป็นเครื่องดำรงความเป็นฆราวาส ไม่ให้เกิดโทษทุกข์ใดๆ และเกิดความเจริญ และตรัสว่าเป็นธรรมสำหรับฆราวาสอย่างยิ่ง ไม่มีธรรมอื่นยิ่งกว่าสำหรับความเป็นฆราวาส นี้ขอให้เอามาทำไว้ในใจนัยหนึ่งว่า พระพุทธเจ้าทรงทำประกาศทำนองทำว่าไม่เชื่อก็ไปถามสมณพราหมณ์เหล่าอื่นดูเถิด ว่าสำหรับฆราวาสนั้น มีธรรมะไหนที่มันยิ่งไปกว่า สัจจะ ทมะ ขันติ และจาคะ นี้ฆราวาสส่วนมากยังไม่รู้ว่า นี้เป็นฆราวาสธรรมที่ต้องมี สัจจะ คือจริงใจ ในสิ่งที่จะต้องทำ หรือต้องมีโดยเฉพาะ ทมะ คือการบังคับตัวเองให้ทำได้ ขันติ คืออดกลั้น อดทน เมื่อมันเหน็ดเหนื่อยยุ่งยากลำบากเจ็บปวดขึ้นมา และจาคะ คอยระบายนความกตัตนของความคิดคั้นของกิเลสเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ฆราวาสที่มีฆราวาสธรรมนี้ก็จะได้รับผลของความเป็นฆราวาส ในความเป็นฆราวาสโดยสมบูรณ์ และยิ่งไปกว่านั้น จะเป็นฆราวาสที่เลื่อนขั้นตัวเองอยู่เสมอ นี้หมายความว่า ถ้าอยากจะจมปลักอยู่ในความเป็นฆราวาส ก็มีทางที่จะทำให้ดีที่สุดได้คือ มีฆราวาสธรรม แต่ถ้าอยากจะยกถอนตัวออกมาเสียจากความเป็นฆราวาส ก็ยังใช้ฆราวาสธรรมอีกนั่นแหละ สมกับที่ตรัสว่า เป็นธรรมสำหรับฆราวาส^{๘๔}

นอกจากนั้นแล้วยังสามารถจำแนกขันติออกได้เป็น ๓ ประเภท ได้แก่ ตีติกาขันติ (ขันติอด) หมายถึงความอดทน หักห้ามจิตใจไม่ให้ไหลไปตามกระแสแห่งอำนาจฝ่ายต่ำ ซึ่งมีความทะยานอยากเพราะอำนาจของความโลภ เป็นสิ่งชั่วๆ ล่องลงจิตใจให้ตกลงไปสู่หลุมพรางแห่งความชั่ว อดทนต่อความโกรธในขณะที่เกิดอารมณ์ร้อนรุ่มและอดทนต่อความหลง ธิติขันติ หรือ ตบขันติ (ขันติทน

^{๘๔}พุทธทาสภิกขุ, (เงื่อม อินทปณฺโญ), หลักธรรมของผู้ครองเรือน, (กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๓๐), หน้า ๘-๙.

หรือมันคง) หมายถึงความอดทนต่อความตรากตรำในการทำงานทั่วไปเช่น ทนต่อความหิวกระหาย เหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้า ความหนาว ความร้อน อดทนต่อความลำบากอันเกิดจากเวทนา คืออาการ เจ็บป่วย ความไม่สบายกาย เมื่อประสบกับสถานการณ์ที่ไม่เอื้อประโยชน์แก่ความสุขเหล่านี้สามารถ ดำรงมั่นอยู่ในภาวะปกติได้ เรียกว่าเป็นความอดทนมันคงดุจตั้งแผ่นดินและ อธิวาสนขันติ (ขันติ ยับยั้ง) หมายถึง รู้จักยับยั้งชั่งใจ ไม่ท้อถอย อดทน

ต่อพฤติกรรมล่วงเกินถากถางหรือคำกล่าวดูหมิ่นของบุคคลหลายระดับ เช่น ผู้ที่กล่าวลบ หลู่ดูแคลนผู้ที่เสมอกันโดยแสดงกิริยาวาจาสบประมาทซึ่งใช้คำพูดให้เกิดความเสียหายและผู้ย่อยซึ่ง แสดงอาการเหยียดหยามก็สามารถอดทน โดยไม่มีการโต้ตอบบุคคลเหล่านั้นเพื่อรักษามิตรภาพอันดี เอาไว้^{๕๕}

สรุปได้ว่า ตีติกาขันติ คือ ความอดทนด้วยอำนาจการอดกลั้นเอาไว้สามารถสะกดข่มใจ ไม่ลุแก่อำนาจของความโลภ ความโกรธ ความหลง ปิดกั้นไม่ให้กิเลสชนิดหยาบปรากฏผลออกมาทาง กายและทางใจ โดยข่มเอาไว้ได้ อดกลั้นเอาไว้อย่างเต็มที่ด้วยอำนาจแห่งศีล ธิติขันติ หรือ ตบขันติ คือ ความอดทนที่เป็นเดชเผาะลาญกิเลสอย่างหยาบป้องปรามกิเลสระดับกลางด้วยอำนาจแห่งสมาธิ ซึ่ง เกิดจากการเจริญสมถกรรมฐานตั้งแต่ต้น จนกระทั่งได้ฌานและอธิวาสนขันติ คือ ความอดทนจนข่ม กิเลสและสามารถหยุดยั้งขบวนการเคลื่อนไหวของกิเลสให้ขาดลงและสูญสลายไปด้วยอำนาจแห่ง วิปัสสนาปัญญา คือ สามารถถอนอนุสัยกิเลสออกจากขันธสันดานได้ขันติจึงเป็นหลักในการดำเนิน ชีวิตขั้นพื้นฐานประการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการ

พระธรรมธีรราชฆานูมิ กล่าวสรุปว่า ตีติกาขันติ คือ ความอดทนด้วยอำนาจการอด กลั้นเอาไว้สามารถสะกดข่มใจไม่ลุแก่อำนาจของความโลภ ความโกรธ ความหลง ปิดกั้นไม่ให้กิเลส ชนิดหยาบปรากฏผลออกมาทางกายและทางใจ โดยข่มเอาไว้ได้ อดกลั้นเอาไว้อย่างเต็มที่ด้วยอำนาจ แห่งศีล ธิติขันติ หรือ ตบขันติ คือ ความอดทนที่เป็นเดชเผาะลาญกิเลสอย่างหยาบป้องปรามกิเลส ระดับกลางด้วยอำนาจแห่งสมาธิ ซึ่งเกิดจากการเจริญสมถกรรมฐานตั้งแต่ต้น จนกระทั่งได้ฌานและ อธิวาสนขันติ คือ ความอดทนจนข่มกิเลสและสามารถหยุดยั้งขบวนการเคลื่อนไหวของกิเลสให้ขาดลง และสูญสลายไปด้วยอำนาจแห่งวิปัสสนาปัญญา คือ สามารถถอนอนุสัยกิเลสออกจากขันธสันดานได้ ขันติจึงเป็นหลักในการดำเนินชีวิตขั้นพื้นฐานประการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการตอบสนองความ ต้องการในการสร้างสรรค์ประโยชน์สุขแก่บุคคลผู้ปฏิบัติในลักษณะที่เป็นอุดมมงคลหรือความเจริญ สูงสุดสำหรับชีวิต ดังข้อความที่ท้าวสักกะเทวดาได้กล่าวยกย่องประโยชน์ของขันติว่า ”ประโยชน์ ทั้งหลายอยู่ที่ความสำเร็จ แต่ประโยชน์ที่ยิ่งกว่าขันติไม่มี” นั่นก็คือ กิจกรรมใดๆ ของมนุษย์ไม่อาจ หลีกเลี่ยงความอดทนไปได้ กล่าวคือ หลักคำสอนเรื่องขันติทั้ง ๓ ประเภทนี้ ส่งผลแห่งความสำเร็จทั้ง ในระดับโลกียะและโลกุตระ ในระดับโลกียะ ขันติมีความสัมพันธ์กับการดำเนินชีวิตของมนุษย์ใน หลายด้าน นับตั้งแต่ความอดทนอดกลั้นปฏิบัติฝึกฝนอบรมตนเพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างมี ความสุข สำหรับระดับโลกุตระ ขันติเป็นเครื่องมือสำคัญที่จำเป็นต่อการประพฤติปฏิบัติธรรมเพื่อขัด เกลาพฤติกรรมอันแสดงออกทางกาย วาจา ใจให้อยู่ในกรอบของความถูกต้อง ทำให้มีจิตใจที่เข้มแข็ง

^{๕๕} สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ธรรมธโร), **มงคลยอดชีวิตฉบับสมบูรณ์**, (กรุงเทพมหานคร:ธรรมสภา , ๒๕๓๙), หน้า ๔๘๖-๔๘๘.

ละกิเลสต่างๆ ได้ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เกิดราคะ โทสะ โมหะ ไม่เบียดเบียนตนเองเกิดจิตใจที่เป็นกุศลอันจะน้อมนำตนไปสู่ความดีสูงสุด คือ พระนิพพาน^{๘๖}

ดังนั้น ผู้หวังความก้าวหน้า หวังความเจริญทั้งร่างกายและจิตใจ หวังความสุขที่สมบูรณ์ก็จำเป็นที่จะต้องน้อมนำเอาทมะเข้ามาไว้ในตนให้ได้ แล้วธรรมะข้ออื่นๆ ก็จะตามเข้ามาเป็นแถว นั่นก็คือชีวิตที่ย่อมจะประสบความสำเร็จ ไม่แต่เฉพาะของผู้ครองเรือนเท่านั้น แม้ในชีวิตของนักบวชก็ย่อมจะบรรลุธรรมขั้นสูงสุดได้ นั่นคือการบรรลุพระนิพพาน อันเป็นยอดของความสุข.

พระมหาวิชัย วชิรเมธี ได้อธิบายความหมายว่า“ขันติ”หมายถึงความอดทนคือ ภาวะที่ยอมอดทนอดกลั้นต่อการถูกกระทบกระทั่งได้อย่างสันติ เช่น อดทนต่อความลำบากทางกาย เช่น ทนหิว ทนร้อน ทนกระหาย ทนต่อความเจ็บปวด ทนต่อฝนตก รถติด อดทนต่อความลำบากทางใจ เช่น ทนต่อภาวะกลิ่นไม่เข้าคายนอก ทนต่อเสียงตึณินินทา ตำว่าประชดประเทียบ ทนต่อนักการเมืองที่ตนไม่ชอบ ทนต่อสภาพแวดล้อมที่อึดอัดน่าเบื่อหน่ายและทนต่อการยั่วเย้าเร้าให้หลงของกิเลส เช่น รูปสวยเร้าให้อยากดู เสียงเพราะเร้าให้อยากฟังกลิ่นหอมเร้าให้อยากดม รสร้อยเร้าให้อยากลิ้มสัมผัสสนมุนวลเข้าให้อยากเคลียคลอ เป็นต้น^{๘๗}

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องข้างต้นพอสรุปได้ว่าการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความสงบสุขให้แก่ประเทศชาติและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครู อาจารย์ ตลอดจนนักเรียน ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักฆราวาสธรรม ๔ มาประยุกต์ในหน่วยงานแล้ว ย่อมทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทำให้ครูและนักเรียนเกิดความพึงพอใจในการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารที่ดี

๒.๕.๑ ความสำคัญของฆราวาสธรรม ๔

ฆราวาสธรรม ๔ เป็นคำสอนของพระบรมศาสดาสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นหลักธรรมที่พระองค์ทรงมอบสำหรับผู้ครองเรือนได้ปฏิบัติ เพื่อเสริมให้มีความสุขในชีวิตยิ่งขึ้น ประกอบด้วยหลักธรรม ๔ ข้อ ได้แก่ สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ ดังได้กล่าวแล้ว เมื่อกกล่าวถึงความสำคัญของฆราวาสธรรมแล้วย่อมมีความสำคัญมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเกี่ยวกับเรื่องการทำงานร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ในที่นี้จะกล่าวถึงความสำคัญของหลักธรรมแต่ละข้อเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายดังนี้

สัจจะ คือ ความซื่อสัตย์ ความจริงใจต่อบุคคลอื่น การคบหาสมาคมระหว่างบุคคลในสังคมไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใด จำต้องมีหลักธรรมสัจจะข้อนี้อยู่ด้วยเสมอ เพราะการแสดงออกซึ่งความซื่อสัตย์ และความจริงใจต่อบุคคลที่เรารู้จักถือเป็นรากฐานที่สำคัญ ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งจะส่งผลว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะสามารถสานต่อในระยะยาวต่อไปอีกได้หรือไม่

^{๘๖}พระธรรมธีรราชมหามุนี (โชดก ญาณสิทธิ ป.ธ. ๙), มงคล ๓๘ ประการ, พิมพ์ครั้งที่ ๘ (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๗.

^{๘๗}พระมหาวิชัย วชิรเมธี, ธรรมะคลายใจ, (กรุงเทพมหานคร:บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๑), หน้า ๑๗๕-๑๗๖.

สำหรับบุคคลที่ทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การมีความซื่อสัตย์และความจริงใจ ให้แก่กันก็ย่อมจะทำให้เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อใจระหว่างตนกับผู้ทำงานร่วมกันหากบุคคลใดขาดสิ่งนี้จะแล้วย่อมเป็นเหตุให้เกิดความหวาดระแวงแคลงใจกัน เป็นจุดเริ่มต้นแห่งความริ้วฉาน ซึ่งยากนักที่จะประสานให้การทำงานนั้นราบรื่นได้เช่นเดิม ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า สัจจะ เป็นหลักธรรมพื้นฐานสำหรับทุกคนที่หวังความเจริญในหน้าที่การงานและชีวิต พึงจะระลึกและปฏิบัติอยู่เสมอ

ทมะ คือ การรู้จักบังคับควบคุมอารมณ์ การข่มใจ การปรับตัวการอยู่ร่วมกันในสังคม หรืออยู่กับคนที่เราทำงานด้วย เป็นเรื่องที่ต้องปรับตัวเข้าหากัน เนื่องจากแต่ละคนต่างมาจากพื้นฐานชีวิต และประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น จึงไม่มีใครที่สามารถเป็นได้ทุกอย่างตามที่ใจของเราคิด และเช่นเดียวกัน ตัวเราเองก็อาจไม่สามารถที่จะเป็นไปได้อย่างดังที่คนอื่นต้องการ หลักธรรมในข้อ ทมะ จึงเป็นการฝึกข่มใจระงับความรู้สึกต่อเหตุบกพร่องของกันและกัน รู้จักฝึกฝนปรับปรุงตน แก้ไขข้อบกพร่อง ปรับนิสัยและอัธยาศัยให้กลมกลืนประสานเข้าหากันได้ ไม่เป็นคนถือดีด้านเอาแต่ใจและอารมณ์ของตน เพื่อที่จะทำให้เรายอมรับในจุดเด่นและข้อบกพร่องของตัวบุคคลรอบข้าง

หลักธรรม ทมะ เป็นหลักธรรมที่เน้นในเรื่องของการใช้ปัญญา ในการตัดสินใจควบคุมจิตใจ ในการทำความเข้าใจกับคนในองค์กร เมื่อขาดธรรมข้อนี้ ย่อมเท่ากับเป็นการขาดการใช้สติปัญญาในการพิจารณา ปล่อยให้ข้อแตกต่างปลีกย่อยทางอุปนิสัย และการอบรมกลายเป็นเหตุแตกแยกสามัคคีใหญ่โต เมื่อทุกคนต่างรู้ว่าไม่มีใครที่จะสมบูรณ์แบบไปหมดทุกอย่าง ผู้ที่มีความหวังความเจริญในหน้าที่การงานทุกคน จึงปรารถนาที่จะได้รับความเข้าใจจากบุคคลอื่น จึงแสดงให้เห็นได้ชัดว่า หลัก ทมะ มีความสำคัญต่อการทำงานร่วมกันกับคนอื่น

ขั้นดี ความอดทน อดกลั้น การทำงานอยู่ในองค์กรซึ่งมีคนจำนวนมากนอกจากจะต้องมีความซื่อสัตย์ ความจริงใจ และความเข้าใจกันแล้ว จะต้องมีความอดทนอดกลั้น เพราะการทำงานร่วมกัน นอกจากจะมีข้อขัดแย้งแตกต่างทางด้านอุปนิสัย การอบรมประสบการณ์เดิมบางคนอาจมีเหตุล่วงเกินรุนแรง ซึ่งอาจจะเป็นถ้อยคำหรือกิริยาอาการ จะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม เมื่อเกิดเหตุเช่นนี้ อีกฝ่ายหนึ่งจะต้องรู้จักอดกลั้นระงับใจ ไม่ก่อเหตุให้เรื่องลุกลามกว้างขยายต่อไปความร้ายจึงจะระงับลงไป

หลักขั้นดีแตกต่างจากหลักทมะตรงที่มุ่งให้เกิดความอดทน โดยเน้นที่ร่างกายที่อดทนต่อความยากลำบากในการทำงาน เพราะในการทำงานร่วมกับคนอื่น อาจต้องพบเจอกับความลำบากตรากตรำและเรื่องหนักใจต่างๆ ในการประกอบกิจการอาชีพ เป็นต้น ดังนั้น การทำงานร่วมกันที่จะอดทนเผชิญ และฟันฝ่าต่อ ความยากลำบากด้วยกัน ถือว่าเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความอดทนและตั้งใจของคนในองค์กร โดยเฉพาะเมื่อเกิดภัยพิบัติ ความตกต่ำคับขัน จะต้องมีสติอดกลั้น คิดอุบายใช้ปัญญาหาทางแก้ไข และมีความอดทนเพียรพยายามเป็นกำลังใจซึ่งกันและกันก็จะสามารถผ่านพ้นเหตุการณ์ที่ร้ายไปด้วยกันได้ แต่หากการทำงานที่ขาดความอดทนยอมไม่อาจประคับประคองรอดพ้นเหตุร้ายต่างๆ อันเป็นประจวบสมุหแห่งชีวิตในการทำงานไปได้

จาคะ ความเสียสละ ความเผื่อแผ่ แบ่งปัน หากทุกคนลองสังเกตตัวเองเวลาที่เรทำอะไรหรือให้สิ่งใดกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ จะพบว่าความสุขของผู้ที่รับสิ่งนั้นจากเรา จะถูกส่งผ่านมาถึงตัวเราเองด้วย นั้นแสดงให้เห็นว่าการให้นั้นมอบความสุขให้กับคนทั้งสองฝ่ายทั้งผู้ให้และผู้รับ การให้ใน

ที่นี้ มิใช่หมายถึงแต่เพียงการเผื่อแผ่แบ่งปันสิ่งของอันเป็นเรื่องที่มองเห็นและเข้าใจได้ง่ายๆ เท่านั้นแต่ยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่กันการแสดงน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อกัน ตลอดจนการเสียสละความพอใจและความสุขส่วนตนได้ เช่น ในคราวที่บุคคลในองค์กรประสบความทุกข์ ความเจ็บไข้ หรือมีธุรกิจใหญ่เป็นต้น ก็เสียสละความสุขความพอใจของตนชวนช่วยเหลือ เอาใจใส่ดูแล เป็นที่พึ่งอาศัยเป็นกำลังส่งเสริม หรือช่วยให้กำลังใจได้โดย ประการใดประการหนึ่ง ตามความเหมาะสมรวมความว่าเป็นผู้จิตใจกว้างขวาง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละ ไม่คับแคบเห็นแก่ตัว

การทำงานที่ขาดจากะ ก็คล้ายการลงทุนที่ปราศจากผลกำไรมาเพิ่มเติม ส่วนที่มีมาแต่เดิมก็คงที่หรือค่อยร่อยหรือพร่องไป หรือเหมือนต้นไม้ที่ไม่ได้รับการบำรุง ก็มีแต่อับเฉาร่วงโรย ไม่มี ความสดชื่นงอกงาม ประเด็นที่เกี่ยวกับการให้ อีกประเด็นหนึ่งที่ยากเสริมไว้ คือ การให้ที่เรียกว่า การให้อภัยเนื่องจากบางทีการให้อภัยแก่คนที่ทำงานด้วยกันนี้ อาจเป็นการบอกความหมายสรุปรวมของหลักฆราวาสธรรมอีกสามข้อข้างต้นด้วย เพราะเมื่อคุณให้อภัยกับคนที่ทำงานผิดพลาดนั้นเป็นการแสดงไมตรีจิตเรื่องความจริงใจของคุณ เป็นการแสดงออกถึงการยอมรับความแตกต่างและการเข้าใจในอีกฝ่าย และคุณก็เป็นผู้ที่มีความอดทนอดกลั้นที่จะไม่ตอบโต้ และมุ่งร้ายกลับคืนพร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคด้วยกันอีกครั้ง หลักฆราวาสธรรม ทั้ง ๔ ข้อนี้ แม้ว่าเวลาจะผ่านพ้นมาสองพันกว่าปีแล้ว แต่หากพิจารณาดูจะพบว่าหลักฆราวาสธรรม ดังกล่าวมี ความสำคัญมากและเหมาะแก่การนำไปใช้กับการทำงานในปัจจุบันได้อย่างครอบคลุมทั้งหมด

๒.๕.๒ การประยุกต์ใช้หลักฆราวาสธรรม ๔ ในการปฏิบัติงาน

การประยุกต์หลักฆราวาสธรรม ๔ ไปใช้เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นสามารถประยุกต์ได้ ดังนี้

สัจจะ หมายถึง ความซื่อสัตย์ต่อกัน หรือความตั้งใจจริงต่อกัน อันความซื่อสัตย์นี้มีใช้แต่เฉพาะซื่อสัตย์ต่อผู้อื่นที่เรามีความเกี่ยวข้องด้วย เช่น ความซื่อสัตย์ต่อภรรยาสามี ความซื่อสัตย์ต่อมิตร ความซื่อสัตย์ต่อเจ้านาย ความซื่อสัตย์ต่อคำพูดที่ให้ไว้กับคนอื่น ฯลฯ

แต่เราจะต้องมีสัจจะหรือมีความซื่อสัตย์ต่อความเป็นมนุษย์ของตนเองด้วย ถ้าบุคคลใดมีหลักธรรมข้อนี้ กล่าวคือ มีความซื่อสัตย์สุจริตในการอยู่ร่วมกัน ในการทำงานหรือรวมไปถึงการบริหารจัดการงานในองค์กรใด องค์กรหนึ่งย่อมจะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี อนึ่ง ถ้าเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในกลุ่มปฏิบัติการย่อมจะทำให้ผู้บัญชาการมีความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลนั้นๆ ด้วย ฉะนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าหลักสัจจะธรรมนี้ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในองค์กรนั้นๆได้เป็นอย่างดีด้วยหลักธรรมประการต่อมา

ทมะ ซึ่งแปลว่า การรู้จักข่มจิตข่มใจตนเอง การข่มจิตใจตัวเองนี้เป็นเรื่องยากสำหรับคนที่มึนใจไม่เข้มแข็งหรือคนที่มึนอารมณ์แปรปรวนได้ง่าย เตี้ยวดีเตี้ยวร้าย เตี้ยวชอบเตี้ยวไม่ชอบ พลอยทำให้เพื่อนร่วมงานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นโรคประสาท หรือติดเชื่อประสาทไปด้วย

อนึ่งคนที่ติดในอบายมุขพอเริ่มติดก็ควรรีบข่มจิตข่มใจ ถอนตัวออกจากอกุศลกรรมอบายมุขกรรมโดยเร็ว อกุศลจิตหรือจิตอันเป็นฝ่ายไม่ดีนั้นมันกวัดแกว่งดิ้นรน และร้อนรนที่จะหวนกลับไปในทางที่ไม่ดีอันเดิมอยู่เสมอๆ ถ้าเราไม่สามารถข่มใจให้ชนะกระแสของกิเลสตัณหาอุปาทาน

แล้ว อาจจะทำอะไรไม่สำเร็จอย่างที่ตั้งใจเอาไว้ก็ได้ ดังนั้น คนที่หวังความสำเร็จในการทำงานที่มีเพื่อนร่วมงานจำนวนมากจึงต้องมี ทมะ หรือการข่มใจให้อยู่ในฝ่ายธรรมะอันเป็นฝ่ายกุศล อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เมื่อบุคคลมีความข่มใจในสิ่งที่ผู้อื่นคิดว่าไม่สามารถที่จะทำได้ แต่ก็สามารถบังคับข่มใจในสิ่งนั้นได้ การกระทำได้เช่นนี้ ย่อมจะทำให้คนที่ทำงานร่วมกันเกิดความพอใจในการกระทำเช่นนั้นได้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า หลัก ทมะ นี้ สามารถทำให้บุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ หากว่าทุกคนมีหลักทมะ คือ ความข่มใจในสิ่งที่ไม่ควรพูด ไม่ควรทำ ดังกล่าวแล้ว หลักธรรมประการต่อมาที่สามารถสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กรได้

ขันติ ข้อนี้แปลได้ว่าเป็นความอดทน คนที่รู้จักความอดทนอดกลั้นต่อทุกสิ่งทุกอย่างย่อมเป็นผู้ชนะย่อมเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในที่สุด คนที่มี ขันติ นั้นเขาจะเป็นคนไม่ผลัดวันประกันพรุ่งในการทำงาน โดยอ้างว่าร้อนอ้างว่าหนาวหรืออ้างว่าฝนตกฟ้าร้อง เขาจะทำงานโดยอดทนต่อการพูด ส่อเสียดเยาะเย้ยถากถางจากผู้ประสงคร้าย เขาจะอดทนต่อความยากลำบากความเหน็ดเหนื่อยกายและใจ เขาจะอดทนและคอยเก็บเล็กผสมน้อย ต่อไปมันก็พอกพูนเพิ่มใหญ่ไปเอง ความอดทนที่สำคัญอีกอันหนึ่งคือความอดทนต่อการย่วยวนของกิเลสตัณหาอุปาทานที่มากกระทบจิตในทุกรูปแบบ จิตใจของท่านจะต้องไม่หวั่นไหวหลงไหลไปความทะยานอยากโดยเฉพาะที่มาในทางทุจริต และทางกามคุณ อันมีรูปรสกลิ่นเสียงสัมผัสทั้งหลายทั้งปวง บุคคลที่ทำงานในองค์กรหากมีหลักธรรมข้อนี้ย่อมสร้างความพอใจให้กับผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมากด้วยเหตุผลหลายประการ กล่าวคือ ประการแรก เป็นผู้ที่มีความอดทนต่องานไม่ว่าจะเป็นงานหนักหรือเบาก็ตาม ซึ่งรวมไปถึงความขยันอันเกิดจากความอดทนนี้ด้วย ประการต่อมาข่มใจทำให้งานนั้นมีปริมาณมากกว่า ที่ควรจะเป็นในช่วงที่ต้องการงานรีบด่วน การกระทำเช่นนี้จึงทำให้ผู้บังคับมีความพึงพอใจต่อการทำงานของผู้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความอดทน ดังนั้นหลักความอดทนจึงเป็นหลักธรรมอีกประการหนึ่งในฆราวาสธรรมที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี หลักธรรมประการสุดท้ายที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จาคะ ข้อนี้แปลได้ว่า การสละให้ปันสิ่งของอันเป็นของๆ ตนแก่บุคคลที่ควรให้ปันเกิดเป็นคนจะอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณค่ามิใช่ในวันหนึ่งๆ ก็ควรรู้จักสละให้ปันสิ่งของที่ตนมีเพื่อประโยชน์ของคนอื่น เพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวมตามกำลังที่มีอยู่ และขณะเดียวกันก็ไม่เป็นการเบียดเบียนตัวเองจนเกินไป

ดังนั้น จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหลักฆราวาสธรรม ๔ สามารถสรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ มีดังนี้

๑) ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจด้าน **สัจจะ** ได้แก่

- ๑.๑) ความซื่อสัตย์ต่อกัน
- ๑.๒) ความจริงใจ พูดจริงทำจริง
- ๑.๓) ความเชื่อถือ
- ๑.๔) การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

๒) ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจด้าน **ทมะ** ได้แก่

- ๒.๑) การรู้จักข่มใจตนเอง
- ๒.๒) การยอมรับความคิดเห็นและให้ความสำคัญผู้อื่น

- ๒.๓) ความกระตือรือร้นในการหาความรู้เพิ่มเติม
- ๒.๔) การรับฟังคำตำหนิและพร้อมที่จะแก้ไข
- ๒.๕) การหมั่นแสวงหาความรู้อยู่เป็นนิจ
- ๓) ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ ด้าน **ขั้นดี** ได้แก่
 - ๓.๑) ความอดทนการตำหนิติเตียน
 - ๓.๒) ความขยันในการทำงาน
 - ๓.๓) ความตรงต่อเวลา
 - ๓.๔) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง
 - ๓.๕) การปฏิบัติงานอย่างภาคภูมิใจและเหมาะสม
- ๔) ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ ด้าน **จาคะ** ได้แก่
 - ๔.๑) การเสียสละมุ่งหมั่นทำหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร
 - ๔.๒) รักการทำงาน
 - ๔.๓) การเสียสละเวลาพักผ่อนทำงานให้สำเร็จ
 - ๔.๔) การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทำงานให้ทันเวลา
 - ๔.๕) ความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

๒.๕.๓ วิเคราะห์การบริหารงานตามหลักขราวาสธรรมในพระพุทธศาสนา

ขราวาสธรรม หมายถึง ธรรมสำหรับผู้อยู่ครองเรือน หรือหลักครองเรือนของคฤหัสถ์ มี ๔ อย่าง คือ ๑) สัจจะ ความซื่อสัตย์ ๒) ทมะ การฝึกตน ๓) ขันติ ความอดทนอดกลั้น ๔) จาคะ การเสียสละ การแบ่งปัน

ผู้ที่อยู่ครองเรือนต้องบริหารกิจการในครอบครัวให้เป็นไปอย่างราบรื่นเรียบร้อยต้องประกอบด้วยธรรม ๔ ข้อนี้ คือผู้เป็นหัวหน้าครอบครัวต้องมีสัจจะความซื่อสัตย์ต่อคนในครอบครัว เช่น สามี มีความซื่อสัตย์ต่อภรรยา ต่อบุตรธิดา ภรรยา มีความซื่อสัตย์ต่อสามี ต่อบุตรธิดา เมื่อผู้นำมีความซื่อสัตย์ต่อคนรอบข้าง จะทำให้คนรอบข้างไว้วางใจไม่เกิดความระแวงต่อกัน แต่ละคนก็จะตั้งใจทำงานตามหน้าที่ของตนได้เต็มความสามารถ การงานที่ทำก็จะออกมาดี ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเอาไว้ ไม่เฉพาะความซื่อสัตย์เท่านั้นที่นำความสำเร็จมาให้ แม้แต่วาจา สัจหรือการพูดความจริงก็นำประโยชน์อันยิ่งใหญ่มาให้ดังพระพุทธพจน์ว่า สจฺจํ เว อมตา วาจา คำสัจ เป็นวาจาที่ไม่ตาย^{๔๔} คนที่มีสัจจะนอกจากจะบริหารงานประสบความสำเร็จแล้ว ยังสามารถกลับใจโจรผู้ร้ายให้เป็นคนดีได้ ดังตัวอย่างเรื่องของสามเณรธัมมุตตะกะ ผู้เดินทางผ่านป่าใหญ่เพื่อที่จะไปเยี่ยมมารดาบิดา ถูกพวกโจรจับตัวเพื่อจะฆ่าบวงสรวงเทวดาสามเณรขอชีวิตไว้และรับปากกับโจรว่า เมื่อไปจากที่นี่แล้ว ถ้าเห็นคนเดินผ่านมาจะไม่บอกว่ามีพวกโจรอยู่ในป่านี้ พวกโจรเชื่อถ้อยคำของสามเณรจึงปล่อยไป เมื่อสามเณรเดินไปพบบิดามารดาและพี่น้องชายที่เดินสวนทางมา ได้ทักทายถามข่าวคราวกันเรียบร้อยแล้วก็ลาจากกัน บิดามารดาของสามเณรเดินทางเข้าป่าใหญ่แห่งนั้นเพื่อจะไปเยี่ยมอุปัชฌาย์ของสามเณร ถูกพวกโจรจับไว้มารดาของสามเณรบ่นเพื่อว่าสามเณรทำไมไม่บอกแม่สักคำว่า

^{๔๔}อ้างอิงในเว็บไซต์ [Online].<http://www.ranthong.com/smf/index.php?topic=37294.0>, [วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๖], เวลา 18:27 น.

มีพวกโจรอาศัยอยู่ในป่านี้ หัวหน้าพวกโจรจึงถามเอาความจริงกับนาง มารดาของสามเณรจึงเล่าให้ ฟังว่าพวกเขาเป็นมารดาบิดาของสามเณรและลูกๆ ที่มาด้วยนี่คือพี่น้องชายของสามเณร หัวหน้าโจร ได้ฟังดังนั้น เกิดความเลื่อมใสในความมีสัจจะของสามเณรที่รับปากไว้ว่าจะไม่บอกใครว่ามีพวกโจร อาศัยอยู่ในป่านี้ แม้แต่บิดามารดาของตนก็ไม่บอก จึงปล่อยคนเหล่านั้นแล้วพาลูกน้องทั้งหมดติดตาม ไปขอบวชกับสามเณร สามเณรให้พวกโจรเหล่านั้นรับไตรสรณคมน์และสิกขาบท ๑๐ แล้ว นำไปขอ อุปสมบทกับพระอุปัชฌาย์ของตนคือพระสังกัจจเอระ^{๘๘}

การรักษาสัจจะนอกจากจะมีผลทำให้ผู้รักษาเป็นที่เคารพนับถือของคนอื่นแล้วการทำสัจ จกริยาหรือการตั้งสัจจะอธิษฐานยังทำให้ผู้ที่ตกอยู่ในอันตรายรอดพ้นจากอันตรายได้ด้วย ดังตัวอย่าง เรื่อง สามกุมารในสุวรรณสามชาดก ความย่อว่า สามกุมารเป็นคนมีเมตตาเป็นที่รักของมนุษย์และสัตว์ ทั้งหลายเขาอาศัยอยู่ในป่าเลี้ยงมารดาบิดาตาบอดทั้งสอง อยู่มาวันหนึ่ง ขณะที่เขาเดินไปตักน้ำที่ท่า น้ำ พร้อมกับพวกสัตว์ทั้งหลายที่เป็นบริวารของเขา ถูกพระเจ้าปิลยักษ์ ยิงด้วยธนู ได้รับความเจ็บปวด อย่างสาหัส จึงอ่อนวอนให้พระเจ้าปิลยักษ์ไปบอกให้มารดาบิดาของเขาทราบ พระเจ้าปิลยักษ์ก็ไป ตามคำขอร้องของสามกุมาร บิดามารดาของสามกุมารมาแล้วรู้ว่าอาการของลูกชายหนักมากโอกาส รอดชีวิตมีน้อย ด้วยความรักลูกชายจึงตั้งสัจจะอธิษฐานขอให้ลูกชายฟื้นและหายจากบาดแผล และ ความเจ็บปวด เทวดาผู้เคยเป็นมารดาของสามกุมารก็มาร่วมตั้งสัจจะอธิษฐานด้วย พอจบคำอธิษฐาน ของมารดาบิดาและเทวดาเท่านั้น สามกุมารก็ฟื้นขึ้นมาและหายจากบาดแผลและอาการบาดเจ็บ^{๘๙}

จากตัวอย่างที่กล่าวมานี้แสดงให้เห็นว่า "สัจจะ" เป็นคุณธรรมที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาได้ ผู้ที่เป็นนักบริหารจึงควรปลูกฝังสัจจะให้เกิดขึ้นในจิตใจของตนเพื่อจะ ได้นำไปใช้ในการบริหารตนและบริหารคนให้ประสบความสำเร็จต่อไป

ทมะ การฝึกตน ผู้อยู่ครองเรือนต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะมีความรู้ ใหม่ๆ มาบริหารกิจการในครอบครัวให้เจริญก้าวหน้าต่อไปการฝึกตนมีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ และทักษะอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต เช่น เข้าใจกอบรมหลักการวิชาการใหม่ๆ ตามโอกาส ที่เหมาะสม การฝึกตนในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธองค์ทรงสรรเสริญไว้ว่า ผู้ที่ฝึกตนดีแล้วเป็นผู้ ประเสริฐกว่าบุคคลอื่นที่ไม่ได้ฝึก ดังพระพุทธพจน์ว่า "ทนโต เสฏโฐ มนุสเสสุ ในบรรดามนุษย์ทั้งหลาย ผู้ที่ฝึกตนดีแล้วเป็นผู้ประเสริฐ" "อตตานํ ทมยนติ ปณฺธิตา บัณฺฑิตย่อมฝึกตน"

จากพระพุทธพจน์เหล่านี้พระองค์จึงทรงสละเวลาและกำลังแห่งพระวรกายของพระองค์ ให้กับการฝึกหัดบุคคลที่ควรฝึกได้ตลอดพระชนมายุ ๔๕ พรรษาที่ทรงเผยแผ่พระสัทธรรมแก่ชาวโลก ทั้งหลาย จะเห็นได้จากกรณีที่พระองค์เสด็จไปสู่คามนิคมน้อยใหญ่เพื่อแสดงพระธรรมเทศนา โปรด เวนโยสสัตว์ที่มีอุปนิสัยจะได้บรรลุมรรคผลโดยไม่คำนึงถึงความเหน็ดเหนื่อยของพระองค์ แม้ใกล้จะ เสียดับขันธปรินิพพานแล้วยังแสดงพระธรรมเทศนาโปรดสุภทัตตปริพาชก ดังเรื่องที่น่าประหลาดในมหา ปรินิพพานสูตรนั้น บุคคลที่ฝึกตัวเองได้แล้วจึงจะสามารถแนะนำตักเตือนคนอื่นได้ถ้าตนเองยังไม่ได้ ฝึกฝนอบรมตนให้ดีกว่าก่อนเมื่อไปแนะนำคนอื่นเขาก็จะไม่เชื่อฟังถ้อยคำของตนแถมยังจะถูกว่ากล่าว

^{๘๘}ดูรายละเอียดใน ชุ.อ. (ไทย) ๑-๔/๘๘/๓๗๐-๓๗๖, มงค. (ไทย) ๑/๕๓/๓๒.

^{๘๙}ช.ข. (ไทย) ๒๘/๒๙๖-๔๒๐/๒๒๙-๒๔๕, ชุ.ข.อ. (ไทย) ๙/๓/๖๓.

ย้อนกลับมาหาตัวเองอีก ผู้บริหารที่ดีต้องฝึกตนเองให้ดีกว่าก่อนแล้วค่อยไปบริหารคนอื่นแนะนำคนอื่น การทำอย่างนี้จึงจะประสบความสำเร็จในการบริหาร

ขันติ ความอดทนผู้บริหารต้องมีความอดทนอดกลั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีอุปสรรคเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความอดทนต่อความลำบากทางด้านร่างกายที่จะต้องทำงานหนักหาเลี้ยงครอบครัว นอกจากนี้ยังต้องอดทนต่อความลำบากทางใจด้วย เช่น เมื่อมีเรื่องความขัดแย้งมากระทบจิตใจ ทำให้จิตใจเศร้าหมองขุ่นมัว หรืออดทนต่อคำตำหนิว่ากล่าวตักเตือนจากคนในครอบครัว ถ้าผู้บริหารมีขันติความอดทนจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพเพราะความอดทนเป็นบ่อเกิดแห่งคุณธรรมเหล่าอื่นอีกมากมาย ดังพระพุทธพจน์ที่ตรัสไว้ในโอวาทปาฏิโมกข์ว่า “ขันติ ปรมิ ตโป ตีติกขา ขันติ คือความอดทนอดกลั้น เป็นตบะอย่างยิ่งพระพุทธเจ้าทั้งหลายตรัสว่า นิพพานเป็นบรมธรรม ผู้ทำร้ายผู้อื่นไม่ชื่อว่า เป็นบรรพชิต ผู้เบียดเบียนผู้อื่น ไม่ชื่อว่า เป็นสมณะ”^{๑๑}

เรื่องของพระพุทธองค์ที่ถูกพวกรับจ้างจากพระนางคันทียาพระมเหสีของพระเจ้าอุเทนให้มาตำพระพุทธองค์ขณะที่เข้าไปบิณฑบาตในพระนครจนพระอานนทเถระทนไม่ไหวทูลเชิญพระองค์ เสด็จไปเมืองอื่น พระพุทธองค์ตรัสว่าการทำอย่างนั้นไม่ใช่วิถีแก้ปัญหาก็ถูกต้อง ปัญหาเกิดที่ไหนต้องแก้ที่นั่นแล้วพระองค์ก็อยู่ที่เมืองนั้นจนพวกรับจ้างที่ตำหุดตำไปเอง^{๑๒}

ครั้งหนึ่งพระสารีบุตรเถระถูกพระภิกษุใหม่รูปหนึ่งติเตียนว่าเดินไปเหยียบขยาดแล้วไม่ขอโทษจึงนำเรื่องไปกราบทูลพระผู้มีพระภาคเจ้า พระองค์ตรัสเรียกพระสารีบุตรมาสอบถาม พระเถระยอมรับว่าไม่ได้มีเจตนาแล้วลดตัวลงขอขมาโทษต่อพระภิกษุใหม่รูปนั้นทำให้พระภิกษุรูปนั้นถึงกับอดกลั้นน้ำตาไม่ไหวที่เห็นความเป็นคนสุภาพอ่อนโยนของพระสารีบุตร^{๑๓}

จากตัวอย่างเรื่องนี้จะเห็นว่าความอดทนอดกลั้นต่อถ้อยคำตำหนิต่างๆ ทำให้เรื่องร้ายกลายเป็นดี ทำให้ศัตรูกลายเป็นมิตร ทำให้เกิดความรักความสามัคคีขึ้นในหมู่คณะในสังคมและประเทศชาติ

ตัวอย่างการใช้ "ขันติ" ความอดทนต่อความลำบากทางใจเช่นเรื่องของท้าวสุทนต์ที่ปรากฏในพระวินัยปิฎกเล่มที่ ๕ ความย่อว่า ท้าวสุทนต์เป็นโอรสของพระเจ้าทมิฬ พระราชาแห่งนครโกศล ต่อมานครโกศลถูกพระเจ้าพรหมทัต พระราชาแห่งนครพาราณสี ยกทัพมายึดเอาพระราชบัลลังก์ พระเจ้าทมิฬจึงสั่งให้ท้าวสุทนต์หลบหนีไปอยู่ที่อื่น ส่วนพระองค์และพระมเหสีปลอมตัวเป็นชาวบ้าน อยู่ในหมู่บ้านแห่งหนึ่ง ต่อมาถูกพระเจ้าพรหมทัตจับได้แล้วนำไปประหารชีวิตขณะที่ถูกนำตัวเดินประจานไปตามถนนนั้น ท้าวสุทนต์ ก็แฝงตัวอยู่ในหมู่มหาชนนั้น เมื่อเห็นพระบิดาถูกทำทารุณอย่างนั้น ก็ทนไม่ไหว จึงวิ่งเข้าไปใกล้เพื่อจะช่วยพระบิดา พระเจ้าทมิฬ เห็นดังนั้น จึงห้ามด้วยถ้อยคำ ว่า ท้าวสุทนต์ อย่าเห็นแก่ยาวอย่าเห็นแก่สั้น เวย่อมไม่ระงับด้วยการจงเวย ท้าวสุทนต์ได้ฟังคำของพระบิดาอย่างนั้นก็ยับยั้งใจไว้ได้ เพราะเป็นคนเชื่อฟังพระบิดา เมื่อเห็นพระบิดาถูกเขี่ยนตีอีกก็ทนไม่ไหววิ่งเข้าไปอีก พระเจ้าทมิฬก็ตรัสห้ามอย่างนั้นอีก ท้าวสุทนต์วิ่งเข้าไปถึง ๓ ครั้ง พระเจ้าทมิฬก็พูดเตือนสติท้าวสุทนต์อย่างนี้ถึง ๓ ครั้งเหมือนกัน จนทำให้พวกอำมาตย์เข้าใจว่าพระเจ้าทมิฬบ่นเพื่อเพราะความกลัวต่อมรณภัยที่จะมาถึง เมื่อพระบิดาถูกประหารชีวิตที่ทุ่งศพไว้อย่างน่าสลดสังเวช

^{๑๑} พ.ศ. (บาลี) ๒๕/๑๘๔/๒๒, พ.ศ. (ไทย) ๒๕/๑๘๔/๙๐.

^{๑๒} ดูรายละเอียดใน พ.ศ.อ. (ไทย) ๑-๔/๑๕/๑๑๗.

^{๑๓} ดูรายละเอียดใน พ.ศ.อ. (ไทย) ๑-๔/๗๖/๓๓๙.

ที่ชาวกุมารก็แอบไปนำร่างของพระบิดาพระมารดาทำฌาปนกิจเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ไปขอสมัครเป็นคนรับใช้คนเลี้ยงช้างของพระเจ้าพรหมทัต ต่อมาได้รับความไว้วางใจจากพระเจ้าพรหมทัตจึงได้เข้าไปรับใช้อย่างใกล้ชิดในพระราชวัง อยู่มาวันหนึ่ง พระเจ้าพรหมทัตเสด็จไปล่าเนื้อในป่ากับพวกอำมาตย์โดยให้ที่ชาวกุมาร เป็นนายสารภีรถคันที่พระองค์ประทับ ที่ชาวกุกลงแรงรถให้เร็วเพื่อไม่ให้พวกอำมาตย์ติดตามทันแล้วพาพระเจ้าพรหมทัตเข้าป่าลึก ด้วยความเหน็ดเหนื่อยพระเจ้าพรหมทัตจึงบรรทมหลับไปบนटकของที่ชาวกุมาร ที่ชาวกุมารเมื่อเห็นว่าได้โอกาสแล้วจึงถอดพระขรรค์ออกมาหวังจะปลงพระชนม์ของพระเจ้าพรหมทัต เมื่อพระขรรค์ขึ้นถึง ๓ ครั้งแต่ไม่กล้าทำเพราะระลึกถึงคำพูดของพระบิดา ขณะนั้นพระเจ้าพรหมทัตทรงสุบินและตกใจตื่นขึ้นพร้อมกับแก้ความฝันให้ที่ชาวกุมารฟังว่ากำลังจะถูกโอรสของพระเจ้าที่ชิติน่า พอพูดจบที่ชาวกุมารก็เอามือข้างหนึ่งจับที่หมวยผมของพระเจ้าพรหมทัตไว้ เอามือข้างหนึ่งเงื้อพระขรรค์ขึ้นเพื่อจะปลงพระชนม์พระเจ้าพรหมทัต พระเจ้าพรหมทัตเห็นดังนั้นก็ตกพระทัยจึงร้องขอชีวิตไว้ ที่ชาวกุมารจึงลดพระขรรค์ลงพร้อมกับหมอบลงแทบพระบาทของพระเจ้าพรหมทัตแล้วพูดว่า ข้าพระองค์ต่างหากที่ต้องขอชีวิตจากพระองค์ พระองค์เป็นเจ้าของชีวิตของข้าพระองค์ ขอพระองค์จงไว้ชีวิตให้แก่ข้าพระองค์ด้วย พระเจ้าพรหมทัตและที่ชาวกุมารต่างคนต่างก็ขอชีวิตจากกันและกัน ถือว่าเป็นผู้มีบุญคุณต่อกัน แล้วทำปฏิญญาต่อกันว่าจะไม่เป็นศัตรูต่อกัน ด้วยความเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนและซื่อสัตย์ของที่ชาวกุมาร พระเจ้าพรหมทัตจึงยกพระธิดาให้เป็นพระชายาของที่ชาวกุมารแล้วคืนพระราชสมบัติทุกอย่างที่เป็นของพระบิดาของที่ชาวกุมารให้แก่ที่ชาวกุมาร ต่อมาเมื่อพระเจ้าพรหมทัตสวรรคต ที่ชาวกุมารได้ครอบครองนครพาราณสี และนครโกศลพร้อมกัน^{๙๔}

จากตัวอย่างที่กล่าวมานี้แสดงให้เห็นถึงอานิสงส์หรือคุณค่าของขันติความอดทนว่า สามารถทำศัตรูให้เป็นมิตรและยังเป็นเหตุนำมาซึ่งสมบัติอันยิ่งใหญ่สมกับพระพุทธพจน์ที่ได้ยกมาในเบื้องต้นนี้

จากะ ความเสียสละในที่นี้มีความหมาย ๒ นัยคือ นัยแรก เสียสละแบ่งปันสิ่งของที่หามาได้ให้แก่คนในครอบครัวอย่างเป็นธรรมไม่ลำเอียง นัยที่สอง เสียสละหรือสละอารมณ์ที่เป็นข้าศึก ต่อจิตใจที่ทำให้ใจเศร้าหมองขุนมัวอารมณ์โกรธ ความเคียดแค้นชิงชัง ความเกลียด ความอาฆาตจองเวร ความพยาบาทปองร้าย เป็นต้น เมื่ออารมณ์เหล่านี้เกิดขึ้นต้องเสียสละออกไปจากจิตใจไม่ปล่อยให้อารมณ์เหล่านี้อยู่ในจิตใจนานเพราะจะทำให้เสียสุขภาพกายและใจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน การสละสิ่งของของตนให้คนอื่นที่ควรให้เป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ทรงสรรเสริญและยกย่อง ดังที่พระองค์ได้วางหลักการปฏิบัติไว้สำหรับพวกภิกษุทั้งหลายว่าให้แบ่งปันลาภสักการะที่เกิดขึ้นภายในวัดแก่ภิกษุที่มาถึง เช่น ทรงอนุญาตให้ภิกษุสงฆ์ทำการอุปโลกนกรรม แบ่งปันสิ่งของให้ถึงแก่สงฆ์ทุกรูปตามลำดับพรรษา

มีข้อความปรากฏในปรภาวสูตร ตอนหนึ่งว่าผู้ที่มีของเหลือกินเหลือใช้ไม่แบ่งปันให้คนอื่น หรือคนรอบข้าง ใช้สอยสิ่งเหล่านั้นเพียงผู้เดียวพระองค์ตรัสว่าการทำอย่างนั้นเป็นทางแห่งความเสื่อมของคนนั้น^{๙๕}

^{๙๔} คุรยลละเอียตใน วิ.ม. (ไทย) ๕/๔๕๘-๔๖๓/๓๔๓-๓๕๓.

^{๙๕} ขุ.สุตต. (ไทย) ๒๕/๑๐๒/๕๒๕.

ในทางพระพุทธศาสนาการสละแบ่งปันสิ่งของของตนให้คนอื่นหรือการถวายสิ่งของของตนให้เป็นทานแก่สงฆ์หรือแก่บุคคล เป็นอุบายเครื่องละกิเลสอย่างหยาบ คือความตระหนี่ออกจากจิตใจของตน ทำให้จิตใจของตนเป็นอิสระจากความตระหนี่ซึ่งเป็นเครื่องผูกพันจิตใจอย่างหนึ่งในโอวาทปาฏิโมกข์ซึ่งเป็นคำสอนที่ถือว่าเป็นหัวใจหลักของพระพุทธศาสนาที่พระองค์ทรงแสดงแก่พระอรหันต์สาวกจำนวน ๑,๒๕๐ รูป ที่มาประชุมกัน ณ พระเวฬุวัน อุทยานป่าไผ่ที่พระเจ้าพิมพิสารถวายให้เป็นที่ประทับของพระพุทธเจ้าและพระสาวกนั้น พระองค์ได้แนะนำให้สละอารมณ์ที่เป็นข้าศึกแก่จิตใจด้วยการให้ชำระจิตใจของตนให้สะอาดให้ ผ่องใสจากเครื่องเศร้าหมองทั้งหลาย เครื่องเศร้าหมองในที่นี้คือกิเลสทั้งหลาย เช่น ความกำหนัดยินดีใน รูป เสียง กลิ่น รส สัมผัส ที่มากระทบตา หู จมูก ลิ้น และร่างกาย ความโกรธ ความอาฆาต ความพยาบาทพองร้าย ที่ทำให้จิตใจเศร้าหมองไม่ปลอดโปร่ง บดบังปัญญา ปิดกั้นไม่ให้ คนบรรลุถึงความดีที่ควรจะได้

เมื่อผู้บริหารเข้าใจหลักการเหล่านี้แล้วนำไปบริหารตนเอง บริหารงานในครอบครัว และบริหารงานในองค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ มีหลักฐานตามที่ได้ศึกษามานี้และตามหลักฐานที่พระพุทธองค์ได้ตรัสแก่อาฬวกยักษ์ในอาฬวกสูตรสรุปใจความได้ว่า สัจจะ เป็นเหตุให้ได้เกียรติ ทมะ เป็นเหตุให้มีปัญญา จาคะ เป็นเหตุให้ผู้กมิตรสหายไว้ได้ ชันติ เป็นเหตุให้หาทรัพย์ได้ ไม่มีอย่างอื่นยิ่งกว่า ดังพระพุทธพจน์ว่า ในโลกนี้มีอะไรยิ่งไปกว่า สัจจะ ทมะ ชันติ จาคะเล่า^{๙๖}

ในโลกนี้ เหตุให้ได้เกียรติที่ยิ่งไปกว่า สัจจะ ก็ดี

เหตุให้มีปัญญาที่ยิ่งไปกว่า ทมะ ก็ดี

เหตุให้ผู้กมิตรสหายไว้ได้ที่ยิ่งไปกว่า จาคะ ก็ดี

เหตุให้หาทรัพย์ได้ที่ยิ่งไปกว่า ชันติ ก็ดี มีอยู่หรือไม่

นอกจากนั้นหลักการมีฆราวาสธรรม ๔ จะทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิต ประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานต่างๆ โดยเฉพาะผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องน้อมนำเอาหลักฆราวาสธรรม ๔ ไปประพฤติปฏิบัติและประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ครูและนักเรียนตลอดถึงบุคคลอื่นๆในสังคม สำหรับหลักฆราวาสธรรม ๔ หากเรามีไว้ประพฤติปฏิบัติในชีวิต แม้เราเป็นคนโสด ไม่ใช่ผู้ครองเรือน หลักคุณธรรมนี้ก็จะเป็นเหตุให้มีคนรัก มีเมตตา ทำให้สมหวังในความรักและคู่ครองได้ ซึ่งโดยรวมก็คือ เมื่อมีสัจจะย่อมมีเกียรติยศชื่อเสียง มีผู้คนเชื่อมั่น เมื่อมีทมะย่อมได้รับปัญญา ควบคุมอารมณ์ได้ เมื่อมีขันติย่อมเกิดทรัพย์และความสำเร็จที่ตั้งใจไว้ และเมื่อมีจาคะย่อมเกิดมิตรที่ดี เกิดคนรักใคร่ ทำให้มีสมัคพรพรคพวกที่ดีในสังคม เป็นต้น

ส่วนโทษของการขาดฆราวาสธรรมโดยรวมก็คือ เมื่อขาดสัจจะย่อมเกิดปัญหา ถูกหวาดระแวง ไม่มีใครเชื่อถือ เมื่อขาดทมะย่อมเป็นผู้มีภาวะทางอารมณ์ต่ำ มีแต่ความโง่เขลา เบาปัญญา เมื่อขาดขันติย่อมเกิดปัญหาความยากจน จะทำอะไรก็ล้มเหลวไม่เป็นท่า และเมื่อขาดจาคะย่อมเกิดปัญหาความเห็นแก่ตัวเกิดขึ้น ไม่มีใครรัก มีแต่คนอื่นชัง เป็นต้น

^{๙๖} ขุ.อิตติ. (ไทย) ๒๕/๑๙๑/๕๔๕.

หลัก ขรวาธรรม ทั้ง ๔ ข้อนี้ เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ที่มีมาสองพันกว่าปี แล้ว แต่ก็นับเป็นหลักธรรมที่ทันสมัย สามารถเกื้อหนุนชีวิตคู่และความรักในปัจจุบันให้สมหวังได้ หลัก ขรวาธรรมนี้ ไม่เพียงแต่ยังเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนให้มีความรักที่ดีระหว่างคู่รักเพียง ๒ คน เท่านั้น แต่สามารถที่จะนำไปปฏิบัติกับทุกคนในสังคมที่เราอาศัยอยู่ด้วย หรือนำไปพัฒนาตนเอง เฉพาะบุคคลก็ย่อมดีมากเช่นกัน เพื่อที่จะทำให้สังคมมีแต่ความสงบสุขและเต็มเปี่ยมไปด้วยความรักที่มอบให้กันและกัน

สรุปจากการศึกษา ค้นคว้าจากพระไตรปิฎก เอกสาร ตำรา และแนวคิดจากนักปรัชญา ทางศาสนา พอสรุปได้ว่า ขรวาธรรม แปลว่า ธรรมสำหรับผู้ครองเรือน หรือ ธรรมสำหรับคฤหัสถ์ หมายถึงผู้ครองเรือนจะต้องปฏิบัติตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อให้การครองเรือนดำเนินไปด้วยความสุขทางกาย และความสุขทางใจ ร่มรื่นด้วยหลักธรรม น้อมนำจิตใจให้สงบ ร่มเย็นด้วยรสพระธรรม ครอบครัวจึงมีความสุขตลอดกาล

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

วันชัย นพรัตน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา ๑๒” ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ๑.ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา ๑๒ ตามการรับรู้ของ หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานของหัวหน้า กลุ่มประสบการณ์ที่มีประสบการณ์ทั้งมากและน้อย อยู่ในระดับปานกลาง ๒. หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ที่อยู่ในโรงเรียนต่างขนาดรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ^{๔๗}

สมจิต กัลป์ยาณกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย” ผลการวิจัยพบว่า ๑.แบบภาวะผู้นำหลัก (Primary Leadership Style) ของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็น ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่คือแบบเกื้อหนุน (Supporting:S3) ผู้นำมีพฤติกรรมเกื้อหนุน บงการต่ำ แบบภาวะ ผู้นำรอง (Secondary Leadership Style) ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ คือแบบแนะนำกำกับดูแล (Coaching:S2) ผู้นำมี พฤติกรรม เกื้อหนุน สูง บงการสูง ส่วนแบบภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา

^{๔๗} วันชัย นพรัตน์, ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา ๑๒, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๙).

(Development Leadership Style) ของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็น ผู้บริหารโรงเรียน คือแบบมอบหมายงาน (Delegating : S4) ผู้นำมีพฤติกรรมเกือบหมดทั้ง บงการต่ำ ๒.ความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำ (Flexibility of Leadership Style) ของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความยืดหยุ่นอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียน มีการปรับเปลี่ยนการใช้แบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ ในการบริหารงานได้ ตามสมควร ไม่ได้ยึดภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตายตัว ผู้บริหารที่มีอายุ มากขึ้นและมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากขึ้น มีความยืดหยุ่น ในการใช้แบบภาวะผู้นำมากขึ้น ๓.ความมีประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำ (Effectiveness of Leadership Style) ของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียน เลือกใช้แบบภาวะผู้นำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ระดับปานกลาง ผู้บริหารที่มีอายุ ๔๑-๕๐ ปี และมี ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ๕ - ๑๐ ปี มีประสิทธิผลในการใช้แบบ ภาวะผู้นำสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ^{๔๘}

เคนหวัง บุญเทศ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพในระดับมาก โดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าแบบแลกเปลี่ยน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีจำแนกตามเพศอายุ ตำแหน่งและระยะเวลาดำรงตำแหน่งใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่กับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๕ สำหรับครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี มีความพึงพอใจในการทำงานระดับมาก และการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ^{๔๙}

^{๔๘} สมจิต กัลป์ยามกุล, แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย:สถาบันราชภัฏเชียงราย, ๒๕๔๓).

^{๔๙} เคนหวัง บุญเทศ, “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๔).

ศรีไพร ชื่นชม ได้ทำการวิจัยเรื่อง ”ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ กับการใช้โรงเรียนเพื่อพัฒนาชุมชน กรณีศึกษา: ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา” ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นในการใช้โรงเรียนเพื่อพัฒนา ชุมชนไม่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนไม่ว่าจะมีรูปแบบ ภาวะผู้นำอย่างไรก็ตามสามารถทำให้โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่ง ในการเข้าร่วมพัฒนาชุมชน และจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้มีผลในการพัฒนาชุมชนได้ทั้งสิ้น

การที่จะทำให้ โรงเรียนสามารถเข้าร่วมในการพัฒนาชุมชนให้บังเกิดผลดีนั้น จะต้องใช้กระบวนการของงานสังคมสงเคราะห์คือ การศึกษาปัญหาและการวิเคราะห์ปัญหา โดยสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา ทรัพยากร ความต้องการและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาชุมชน ในเขตบริการของโรงเรียน โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการและแบ่งงานให้รับผิดชอบ การตรวจสอบทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน รวบรวมข้อมูลจัดระบบ วิเคราะห์ข้อมูลและ ปัญหาต่างๆ โดยประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การวางแผน การดำเนินการโดยใช้กิจกรรมที่สามารถสนอง วัตถุประสงค์ในการเป็นส่วนหนึ่งเพื่อพัฒนาชุมชน ดำเนินการ ตามแผนและโครงการที่วางไว้ โดยนายทรัพยากรต่างๆ ผสมผสาน กับวิธีการใหม่ๆ มาใช้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิธีการ ซึ่งกันและกัน และให้ประชาชนใน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานและมีการประเมินผล โดยปฏิบัติอย่างมีระบบ หลักการ และมีวิธีการที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอทุกขั้นตอนดำเนินงาน^{๑๐๐}

พนิดา งามขุนทด ได้ทำการวิจัยเรื่อง ”ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและ ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมจำแนกตาม เพศ ไม่แตกต่างกัน ส่วนเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมจำแนกตามอายุ แตกต่างกันและการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมจำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกัน สำหรับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมจำแนกประสบการณ์ทำงาน แตกต่างกัน ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ส่วนใหญ่มี ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มากแต่อยากให้ปรับปรุงเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ผู้บริหารควรยอมรับและใส่ใจในตัวผู้อื่น ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือและมีความสม่ำเสมอกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารควรมีเหตุผลรับ

^{๑๐๐} ศรีไพร ชื่นชม, ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ กับการใช้โรงเรียน เพื่อพัฒนาชุมชน กรณีศึกษา: ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๘).

ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในธรรมชาติของคนทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น^{๑๐๑}

พระมหารุ่งโรจน์ ธรรมภู เมธี (ศิริพันธ์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับ และเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และความหมายของภาวะผู้นำ ยังมีมากมายแล้วแต่จะมีผู้นิยาม ตามทัศนะของพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้บริหารในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ หลักจักรวรรดิวัตร หลักอภิธานิยธรรม หลักทศพิธราชธรรม หลักอศัตถิธรรม หลักพรหมวิหารธรรม หลักสารณิยธรรมหลักอธิปไตย และหลักสัพบุริสธรรม หลักฆราวาสธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง ในผลการศึกษาวิจัยพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งสืบเนื่องจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ^{๑๐๒}

พระบุญเรือง จิตธมโม ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนาศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำคือ ผู้มีความสามารถในการตัดสินใจในการนำพาตัวเองและคณะให้ดำเนินไปได้ในสถานการณ์ต่างๆ ภาวะผู้นำนั้นยังขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพเป็นตัวส่งเสริม ในพระพุทธศาสนาแสดงหลักธรรมไว้สำหรับผู้นำคือ หลักพรหมวิหาร ๔ อธิติบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ ฆราวาสธรรม ๔ ทศพิธราชธรรม ๑๐ และจักรวรรดิวัตร ๑๒ รวมลักษณะของหลักธรรมทั้งหมดแล้วจะต้องเกื้อหนุนให้นักปกครองประสบความสำเร็จในการปกครองทั้งสิ้น^{๑๐๓}

พระมหาภชโล ไชยสิทธิ์ (ไชยสิทธิ์เมธากร) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “จริยธรรมสำหรับผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา” พบว่า ผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสมบูรณ์ทั้งภายในคือจิตใจและคุณธรรม และคุณสมบัตินอก คือความรู้ความสามารถมาประกอบกันกล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีความสมบูรณ์อยู่ ๒ ด้าน คือ^{๑๐๔}

^{๑๐๑} พนิดา งามขุนทด, “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา”, *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, ๒๕๔๙).

^{๑๐๒} พระมหารุ่งโรจน์ ธรรมภู เมธี (ศิริพันธ์), *การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท*, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

^{๑๐๓} พระบุญเรือง จิตธมโม (สุทธิชัย), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า”, *วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙).

^{๑๐๔} พระมหาภชโล ไชยสิทธิ์ (ไชยสิทธิ์เมธากร), “จริยธรรมสำหรับผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

๑. คุณลักษณะภายในตัวของผู้นำ ได้แก่
 - ๑) รู้หลักของสัปปริสธรรม มีการรู้หลักเหตุผล
 - ๒) มีสติปัญญาไม่ประมาท
 - ๓) ตื่นตัว ทนต่อเหตุการณ์
 - ๔) มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล เป็นเข็มแข็ง
๒. คุณลักษณะภายนอก ในการที่จะประสานคนและงานเข้าด้วยกัน ได้แก่
 - ๑) มีความรู้ ความสามารถ
 - ๒) มีพรหมวิหารธรรม
 - ๓) หวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม
 - ๔) น่ารัก น่าเคารพ เป็นธรรมาธิปไตยไม่ลำเอียง

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย ได้ทำการศึกษาเรื่อง“ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกา นุวัฒน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”พบว่า ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกา นุวัฒน์ต้องประกอบด้วยหลัก ครองตน ครองคน ครองงาน เน้นคุณภาพการเป็นผู้นำที่ดี ทั้งด้านคุณภาพด้านจิตใจ และคุณภาพด้าน ความสามารถ จึงจะนำพาหมู่คณะ องค์กร ไปสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้^{๑๐๕}

วนิดา ชูสังข์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง“การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลัก พระพุทธศาสนา” พบว่า การเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คือ มีเหตุมีผล มีความคิด กว้างไกล สามารถจำแนกบุคคล และเหตุการณ์ออกว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีประสบการณ์มี ความชำนาญในการปกครอง การเข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีทำให้มีผู้สนับสนุน มากขึ้น แต่คุณสมบัติทั้ง ๓ ประการนี้ มีระดับความสำคัญมากขึ้นไปตามระดับตำแหน่งหน้าที่ ขององค์กรหรือหน่วยงานว่าเล็กหรือใหญ่ขนาดไหน หรือมีความสำคัญเพียงใดโดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้ว ผู้ปกครองรัฐหรือผู้นำประเทศแล้วนับว่าเป็นองค์กรที่ใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติ ครบถ้วน จึงจะสามารถยึดศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ส่งผลให้ลูกน้องหรือผู้สนองงานมีความ เชื่อมั่น นั่นย่อมเป็นสาเหตุที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๐๖}

พระมหาวุฒิมา ปญญวุฑโฒ (เถาว์หมอ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพรหม วิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนตจาโร) ผลการวิจัยพบว่า^{๑๐๗}

^{๑๐๕}นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย,"ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกา นุวัฒน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม", **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาพุทธศาสนา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย), ๒๕๕๐.

^{๑๐๖}วนิดา ชูสังข์, การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา,**วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร มหาบัณฑิต** (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

^{๑๐๗}พระมหาวุฒิมา ปญญวุฑโฒ (เถาว์หมอ),"ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธ ชินวงศ์ (ประจวบ กนตจาโร)"**วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์(บัณฑิต วิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ,๒๕๕๔).

๑) ผู้นำมีความความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำคือผู้ที่สามารถประสานชักจูงบุคคลอื่น ให้เกิดความเชื่อมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย ผู้นำในทางพระพุทธศาสนาได้แก่ พระพุทธเจ้า ทรงนำพาสมาชิกในองค์การคือ พุทธบริษัท ได้แก่ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ไปสู่การหลุดพ้นจากความทุกข์ทั้งปวง อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนา คือพระนิพพาน

๒) ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ สมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร)ผู้วิจัยเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่ทรงพระธรรมวินัย ประพฤติพรหมวิหารธรรมเป็นปกติ และได้บำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนา และสังคมประเทศชาติ ซึ่งแสดงถึงภาวะผู้นำขององค์กรคณะสงฆ์ตามภาระงานที่ปฏิบัติตามบทบาทของพระสังฆาธิการแบ่งออกเป็น ๖ ด้าน คือด้านการปกครอง ท่านปกครองแบบพ่อปกครองลูก ด้านการศาสนศึกษาและการศึกษาสงเคราะห์ได้ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของพระภิกษุสามเณรให้ศึกษาพระปริยัติธรรม คือ นักธรรม ภาษาบาลี และวิชาสามัญโดยมอบทุนการศึกษา สร้างอาคารเรียน เป็นต้น ด้านการเผยแผ่ โดยการแสดงธรรม และส่งเสริมให้มีการเผยแผ่ธรรมในและต่างประเทศ ด้านสาธารณูปการและสาธารณสงเคราะห์ ท่านได้สร้างสิ่งก่อสร้างภายในวัดและนอกวัดจำนวนมากทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติและพระพุทธศาสนามากมาย โดยยึดหลักพรหมวิหาร ๔ เป็นแม่แบบ

๓) การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร) กับพระสงฆ์โดยส่งเสริมให้พระสงฆ์ปฏิบัติตามหน้าที่ การพัฒนาชุมชนและสังคม โดยไม่ขัดต่อหลักพระธรรมวินัย โดยยึดหลักพรหมวิหาร ๔

กฤติมา ไทยานันท์ ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความเห็นของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำตามสภาพจริงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ภาพรวมมีภาวะผู้นำตามสภาพจริงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะผู้นำตามสภาพจริงด้านบุคลิกภาพ รองลงมาด้านความรู้ความสามารถ น้อยที่สุด ด้านคุณธรรมจริยธรรม^{๑๐๘}

เกรียงไกร ไกรลาศ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารในยุคโลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษาผู้บังคับกองพันทหารช่างในกรมการทหารช่าง เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๙ ศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับกองพันทหารช่างทั้ง ๑๔ ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง ได้แก่ มีความกล้าหาญ มีวิสัยทัศน์ มีการบริหารงานด้วยสารสนเทศที่เป็นจริงมีความสามารถในการสื่อสาร มีความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์การหรือสังคม มีการมอบอำนาจ มีความสามารถในการสร้างผู้นำ มีการพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน มีการพัฒนาแผนการปฏิบัติงานของหน่วย มีการพัฒนาระบบงานของหน่วย มีการพัฒนาความพร้อมรบ และปัจจัยกำหนดภาวะผู้นำใน

^{๑๐๘} กฤติมา ไทยานันท์, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความเห็นของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑), หน้า ๑๐๒.

ยุคโลกาภิวัตน์สำหรับการเป็นผู้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า พฤติกรรมการมีวิสัยทัศน์มีความสำคัญเป็นลำดับแรก^{๑๐๙}

สุภาวดี ติมินพระ ได้ทำการวิจัยเรื่อง“ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี”ผลการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธารามจังหวัดราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผน ด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกันมีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ อาชีพ รายได้ สถานภาพสมรสระดับการศึกษา การเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม และการได้รับการฝึกอบรมความรู้ แตกต่างกันมีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการ และกระบวนการวางแผนไม่แตกต่างกัน กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ มีผลทำให้ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ ของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ อาชีพ รายได้ สถานภาพสมรสระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และการเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕^{๑๑๐}

สรุป จากการศึกษาทบทวนเอกสารงานวิจัยเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำแล้วมีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ คือผู้ที่ใช้อำนาจอิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยการใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพจึงจะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์มีคุณค่าและเป็นแบบอย่างที่ดี

^{๑๐๙} เกรียงไกร ไกรลาศ, “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารในยุคโลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษาผู้บังคับบัญชากองพันทหารช่างในกรมการทหารช่าง”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การทหาร), (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, ๒๕๔๙), หน้า ๖๒.

^{๑๑๐} สุภาวดี ติมินพระ, “ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๘), หน้า ๘๒.

๒.๖.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับฆราวาสธรรม

พระสมทบ ธิรปญโญ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักฆราวาสธรรม ๔ : กรณีศึกษาโรงเรียนหล่มสักวิทยาคม จังหวัดเพชรบูรณ์” พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ๓๘๔ คน พบว่า^{๑๑๑}

๑) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๐๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๘ มีอายุระหว่าง ๑๓-๑๕ ปี จำนวน ๑๘๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๗ ๘.๐ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ถึง มัธยมศึกษาปีที่ ๖ จำนวนชั้นละ ๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๗ ความสัมพันธ์ด้านการศึกษากับโรงเรียน ต่ำกว่า ๓ ปี จำนวน ๑๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๑ ไม่เคยเข้าอบรมคุณธรรม จำนวน ๑๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๒ ครอบครัวมีรายได้ต่อเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ครอบครัวมีรายได้ ๕,๐๐๐ - ๑๐,๐๐๐ บาทต่อเดือน จำนวน ๑๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๒

๒) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของเยาวชนโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=๓.๘๗) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าระดับภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักฆราวาสธรรม ๔ อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน

๓) แนวทางการประยุกต์ใช้หลักฆราวาสธรรม ๔ กับภาวะผู้นำของเยาวชนโรงเรียนหล่มสักวิทยาคม จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า การนำหลักฆราวาสธรรม ๔ (หลักธรรมสำหรับคฤหัสถ์) มาใช้ศึกษา ภาวะผู้นำเยาวชนของโรงเรียนหล่มสักวิทยาคม มีความเหมาะสมทำให้นักเรียนมีความรู้เรื่องหลักธรรมที่ดีและรู้ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ และนำมาประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวัน สาเหตุปัญหา อุปสรรค สภาพครอบครัวเกิดความแตกแยกครอบครัวไม่ใส่ใจดูแล ครอบครัวเปลี่ยนบทบาทจากเดิม ความไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของนักเรียนไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ตัดสินใจไม่ถูกยังขาดความรับผิดชอบ ขาดการเสียสละ อยากรู้ยากลอง สื่อโฆษณาสิ่งยั่วยุให้เกิดการกระทำตามใจตนเอง ตามกระแสสังคม ความสะดวกสบายทำให้เกิดความมักง่ายขาดความอดทน ตัวอย่างไม่ดีในสังคมมีมาก สื่อต่างๆถ่ายทอดตัวอย่างที่ไม่เหมาะสม ข้อเสนอแนะแนวทางวิธีแก้ไข ผู้ปกครอง ผู้ใหญ่คุณครูหรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบต้องรู้จักเสียสละ เป็นแบบอย่างที่ดีให้รู้จักคิดและทำในสิ่งที่ถูกต้อง สร้างความรักในโรงเรียนชี้แนะและบอกหลักการดำเนินชีวิตให้ถูกต้องดูแลเอาใจใส่ครอบครัวดูแลเอาใจใส่บุตรใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ให้ความรู้ความเข้าใจให้เด็กเยาวชนมีหน้าที่ในครอบครัว

พระครูสังฆรักษ์อภิชาติ สุนติกโร (เดชชัย) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ ตำแหน่ง ไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง ๔ ด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาการ

^{๑๑๑}พระบุญเรือง จิตธมโม (สุทธิชัย), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนา: ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙).

บริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งไม่แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

แนวทางการปรับปรุงการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านสัจจะ ควรมีการวางแผน ในการสรรหาบุคลากรอย่างยุติธรรม ผู้บริหารต้องส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าอย่าง อดทนและเสียสละความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนให้มีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง^{๑๑๒}

อนุพงษ์ รัฐิรมย์ ได้ทำวิจัยเรื่อง “การสร้างแบบวัดธรรมาภิบาลของนักเรียนชั้น มัธยมศึกษาตอนต้น” ผลการวิจัยพบว่า ๑.แบบธรรมาภิบาล ทั้ง ๔ ฉบับ มีความเที่ยงตรงที่ปรากฏโดย การพิจารณาตัดสินของผู้เชี่ยวชาญ และมีความเที่ยงตรงเชิงสภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ๒.ค่า ความเชื่อมั่นของแบบวัดธรรมาภิบาล อันประกอบด้วย แบบวัดด้านสัจจะแบบวัดด้านทมะ แบบวัด ด้านขันติ และแบบวัดด้านจาคะ เท่ากับ .๙๐๔๑, .๘๒๘๔, .๗๘๗๗ และ .๘๒๖๐ ตามลำดับ

๓.การเปรียบเทียบการสร้างแบบวัดธรรมาภิบาลของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า ด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ความสัมพันธ์กับโรงเรียน การเข้าอบรมคุณธรรม และ สถานะภาพรายได้ทางครอบครัวแตกต่างกัน มีการสร้างแบบวัดธรรมาภิบาลของนักเรียนชั้น มัธยมศึกษาตอนต้นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๑๑๓}

ยุภา เทิดอุดมธรรม ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาหลักพุทธธรรมที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมทำให้การพยาบาลตามบทบาทเชิงวิชาชีพ : ศึกษากรณีพยาบาลวิชาชีพ” พบว่าหลักพรหม วิหาร ๔ และธรรมาภิบาล ๔ ทำให้พยาบาลเป็นผู้ที่ประพฤติเกื้อกูลต่อผู้อื่น มีความอึดเฝือกใจเมื่อผู้อื่น มีความสุข สามารถวางใจเป็นกลางต่อปัญหาที่เกิดขึ้น มีความซื่อสัตย์เสียสละ อดทนและอดกลั้น นับเป็นหลักธรรมที่เกื้อกูลการปฏิบัติงานในวิชาชีพการพยาบาลส่งผลให้พยาบาลปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพและมีความสุข^{๑๑๔}

นายปรีชา นาครัตน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบคุณภาพของแบบวัดธรรมาภิบาล ที่มีรูปแบบการถามต่างกัน พบว่า ๑.ค่าความเที่ยงตรงเชิงสภาพของแบบวัดธรรมาภิบาล ๔ ฉบับ คือ ด้านสัจจะ ด้านทมะ ด้านขันติ และด้านจาคะชนิดสถานการณ์ที่เป็นการ์ตูน มีค่าเป็น ๐.๙๒๓๘, ๐.๙๓๙๓ และ ๐.๙๐๙๕ ตามลำดับ ส่วนชนิดสถานการณ์ที่เป็นภาษา มีค่าเป็น ๐.๘๙๖๒, ๐.๘๙๙๓, ๐.๙๑๙๑ และ ๐.๘๗๔๔ ตามลำดับ เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าความเที่ยงตรงเชิงสภาพพบว่า

^{๑๑๒} พระครูสังฆรักษ์อภิชาติ สุนติกโร “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๕.

^{๑๑๓} อนุพงษ์ รัฐิรมย์, “การสร้างแบบวัดธรรมาภิบาลของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๓๒. หน้า ๑๐๐-๑๐๒.

^{๑๑๔} ยุภา เทิดอุดมธรรม, “การศึกษาหลักพุทธธรรมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทำให้การพยาบาลตาม บทบาทเชิงวิชาชีพ: ศึกษากรณีพยาบาลวิชาชีพ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

ต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ๒.ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดฆราวาสธรรม ๔ ฉบับ คือ ด้าน
 สัจจะ ด้านทมะ ด้านขันติ และด้าน จาคะ ชนิดสถานการณ์ที่เป็นการ์ตูน มีค่าเป็น ๐.๗๘๑๘,
 ๐.๗๘๘๕, ๐.๗๘๗๔ และ ๐.๗๙๐๔ ตามลำดับ ส่วนชนิดสถานการณ์ที่เป็นภาษามีค่าเป็น ๐.๗๕๔๖,
 ๐.๗๗๓๙0, ๐.๗๗๐๔ และ ๐.๗๖๖๒ ตามลำดับ เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าความเชื่อมั่นพบว่า
 ต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ^{๑๑๕}

ณรงค์ธรรม บัวทอง, พันตำรวจโท ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาตำรวจนครบาลตามหลัก
 ฆราวาสธรรม ๔ กรณีศึกษาสถานีตำรวจนครบาลนางเลิ้ง เขตป้อมปราบศัตรูพ่ายกรุงเทพมหานคร
 มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ๑) เพื่อศึกษาหลักการและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม
 แนวตะวันตก ๒) เพื่อศึกษาหลักการและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักฆราวาสธรรม
 ๔ และ ๓) เพื่อประยุกต์ใช้หลักการและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักฆราวาสธรรม ๔
 กับสถานีตำรวจนครบาลนางเลิ้ง ผลการศึกษาพบว่า^{๑๑๖}

๑)ด้านสัจจะ ตรงกับหลักคุณธรรมของตำรวจข้อ (๑) คือการรักษาความสัจ ความจริงใจ
 ต่อตัวเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม ตรงกับอุดมคติของตำรวจ ใน
 ข้อความที่ว่า“เคารพเอื้อเฟื้อต่อหน้าที่” ดำรงตนในยุติธรรม และรักษาความไม่ประมาทเสมอชีวิต ตรง
 กับพันธสัญญาในการปฏิบัติงาน เพื่อบริการให้กับประชาชน อันถือเป็นความจริงใจและจริงจังที่ได้
 ให้กับประชาชนว่า จะดำเนินการให้เสร็จภายในเวลาดำเนินการ เช่นการประกันตัวผู้ต้องหา ภายในเวลา
 ๑ ชั่วโมง การตรวจสอบประวัติผู้สมัครงานหรือเข้าศึกษาต่อภายในเวลา ๑๐ วัน ตำรวจสายตรวจต้อง
 รับผิดชอบไปประจักษ์เหตุภายในเวลา ๕ นาที

๒)ด้านทมะ ตรงกับหลักคุณธรรมของตำรวจ (๒) คือการรู้จักข่มใจ ฝึกตนเองให้ประพฤติ
 ปฏิบัติอยู่ในความสัจ ความดีเท่านั้น ตรงกับอุดมคติของตำรวจในข้อความที่ว่า“ไม่มีมากในลาภผล”
 และ“กระทำการด้วยปัญญา” ตรงกับแนวทางการปฏิบัติของสถานีตำรวจนครบาลนางเลิ้ง คือได้จัดให้
 ข้าราชการตำรวจทุกนายเข้าแถวเคารพธงชาติ มีการไหว้พระสวดมนต์ท่องอุดมคติของตำรวจและได้
 จัดให้ผู้บังคับบัญชา ทำการอบรมข้าราชการต่างๆ แก่ข้าราชการตำรวจก่อนที่จะปฏิบัติหน้าในแต่ละ
 วัน

๓)ด้านขันติ ตรงกับหลักคุณธรรมของตำรวจ (๓) คือการอดทน อดกลั้น และอดออมที่จะ
 ไม่ประพฤติล่วงความสัจสุจริต ไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด ตรงกับอุดมคติของตำรวจในข้อความว่า
 “อดทนต่อความเจ็บใจ”และ“ไม่หวั่นไหวต่อความยากลำบาก” ตรงกับแนวทางการปฏิบัติของสถานี
 ตำรวจนครบาลนางเลิ้งคือ จัดให้มีการฝึกวิชาพลศึกษา วิชาการทหาร การฝึกยุทธวิธีตำรวจ เล่นกีฬา
 เป็นประจำ เพื่อให้ข้าราชการตำรวจมีร่างกายแข็งแรง มีจิตใจที่เข้มแข็งอดทน พร้อมทั้งจะต้องเผชิญ
 กับความยากลำบากได้ทุกสถานการณ์

^{๑๑๕}ปรีชา นาครัตน์.“การเปรียบเทียบคุณภาพของแบบวัดฆราวาสธรรมที่มีรูปแบบการถามต่างกัน”,
 วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
 ๒๕๔๑), หน้า ๙๕-๙๖.

^{๑๑๖}ณรงค์ธรรม บัวทอง, พันตำรวจโท,การพัฒนาตำรวจนครบาลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ : กรณีศึกษา
 สถานีตำรวจนครบาลนางเลิ้ง, **ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขารัฐประศาสนศาสตร์,(บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

๔) ด้านจาณะ ตรงกับหลักคุณธรรมของตำรวจ (๔) คือการรู้จักละวางความชั่วความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตน เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง ตรงกับอุดมคติของตำรวจในข้อความว่า “กรุณาปราณีต่อประชาชน” และ “มุ่งบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อปวงชน” ตรงกับแนวทางการปฏิบัติของสถานีตำรวจนครบาลนางเลิ้ง คือ จัดระดมกำลังกวาดล้างจับกุมออกตรวจพื้นที่นอกเหนือจากเวลางานในปกติ การจัดให้ข้าราชการตำรวจและครอบครัว ร่วมทำบุญตักบาตร แยกพระสงฆ์ เนื่องในวันสำคัญต่างๆ เช่น วันเทศกาลขึ้นปีใหม่ วันวิสาขบูชา วันอาสาฬหบูชาวันเข้าพรรษา เป็นต้น

มานิตา สุขสำราญ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนพุทธศาสนวันอาทิตย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในการนำหลักพุทธธรรม มาปฏิบัติภายในครอบครัว” พบว่า ผู้ปกครองมีการปฏิบัติตนและอบรมสั่งสอนบุตรตามหลักสมัชชาธรรม ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักฆราวาสธรรม ๔ หลักกฤติธรรม ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักทศ ๖ อยู่ในระดับมาก ในทุกเรื่อง แนวทางการนำหลักพุทธธรรมมาปฏิบัติภายในครอบครัวช่วยเสริมสร้างความเข้าใจภายในครอบครัว โดยปรับให้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความคิดเห็นตรงกันยอมรับซึ่งกันและกันไม่ขัดแย้งกัน เมื่อทำได้ดังนี้สมาชิกในครอบครัวจะมีความปรารถนาดี ให้ความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน^{๑๑๗}

นภัสวรรณ ปรารงค์พันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณธรรมผู้นำเยาวชนตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ” นักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสามพรานวิทยา อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยผลการวิจัยความต้องการของเยาวชน เยาวชนส่วนใหญ่ต้องการผู้นำตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ในด้านการตัดสินใจเป็นอันดับแรก ($X = ๓.๙๐$) รองลงมาต้องการผู้นำในด้านเป็นแบบอย่างที่ดี ($X = ๓.๘๑$) และสุดท้ายต้องการผู้นำในด้านการนำพาทำความดี ($X = ๓.๘๐$) โดยความต้องการของเยาวชนอยู่ในระดับมาก ($X = ๓.๘๔$)

สรุปความต้องการของเยาวชนทั้งเพศชายและเพศหญิง มีความต้องการเป็นผู้นำในด้านต่างๆไม่แตกต่างกัน โดยระดับนัยสำคัญที่ ๐.๐๕๙๗^{๑๑๘}

นิธินันท์ นาคบุรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทัศนคติของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามหลักฆราวาสธรรม ๔” ผลการวิจัยพบว่า

^{๑๑๗} มานิตา สุขสำราญ, “การศึกษาพฤติกรรมของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนพุทธศาสนวันอาทิตย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในการนำหลักพุทธธรรม มาปฏิบัติภายในครอบครัว”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๔๘).

^{๑๑๘} นภัสวรรณ ปรารงค์พันธ์, “การพัฒนาคุณธรรมผู้นำเยาวชนตามหลักฆราวาสธรรม ๔ : ศึกษากรณีโรงเรียนสามพรานวิทยา จังหวัดนครปฐม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

๑) สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๒๐-๒๙ ปี มีพรรษาต่ำกว่า ๕ กำลังศึกษาอยู่ในชั้นปีที่ ๑ คณะสังคมศาสตร์ ส่วนใหญ่มีการศึกษานักธรรมเอก และไม่ได้ศึกษาบาลี ทักษะของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = ๓.๖๑$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก ๓ ด้าน คือ ด้านซันติ (ความอดทน) ($X = ๓.๗๑$) ด้านจาคะ (ความเสียสละ) ($X = ๓.๗๑$) และด้านทมะ (การฝึกตน) ($X = ๓.๕๙$) และอยู่ในระดับปานกลางเพียงด้านเดียว คือ ด้านสังจะ (ความซื่อสัตย์) ($X = ๓.๔๔$)

๒) การเปรียบเทียบทักษะของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามหลักธรรมาภิบาล ๔ พบว่า นิสิตมีอายุ พรรษา คณะที่ศึกษา การศึกษานักธรรมและการศึกษาบาลี โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติระดับ.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ มีเพียงนิสิตที่กำลังศึกษาระดับชั้นปีที่ต่างกันเท่านั้น มีทักษะต่อการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

๓) แนวทางการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ประกอบด้วย

ด้านสังจะ (ความซื่อสัตย์) มีการปรับเปลี่ยน โยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและให้สวัสดิการอย่างเหมาะสม ปราศจากทุจริตคอร์รัปชันและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน

ด้านทมะ (การฝึกตน) จัดฝึกอบรมในด้านวิชาการ กฎหมาย ยุทธวิธีตำรวจ จริยธรรม และการเจริญวิปัสสนากรรมฐานให้แก่ข้าราชการตำรวจอย่างสม่ำเสมอ

ด้านซันติ (ความอดทน) ข้าราชการตำรวจต้องมีความอดทนอดกลั้นขณะปฏิบัติหน้าที่ในทุกสถานการณ์ และ

ด้านจาคะ (ความเสียสละ) ข้าราชการตำรวจต้องมีความเสียสละเพื่อธำรงไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และความผาสุกของประชาชน^{๑๑๙}

สมหมาย รัตตัญญู ได้ทำวิจัยเรื่อง “ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างในกรมชลประทานตามหลักธรรมาภิบาล ๔” ผลการวิจัยพบว่า

๑) ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านสังจะ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ต่อกัน ความจริงใจ พุดจริง ทำจริง ความเชื่อถือ และการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านทมะ ได้แก่ การรู้จักข่มใจตนเอง การยอมรับความคิดเห็นและให้ความสำคัญผู้อื่น

^{๑๑๙} นิธินันท์ นาคบุรี “ทักษะของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามหลักธรรมาภิบาล ๔”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

ความกระตือรือร้นในการหาความรู้เพิ่มเติม การรับฟังคำตำหนิและพร้อมที่จะแก้ไขและการหมั่นแสวงหาความรู้อยู่เป็นนิจ ด้านขันติ ได้แก่ ความอดทนการตำหนิติเตียน ความขยันในการทำงาน ความตรงต่อเวลา การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานอย่างภาคภูมิใจและเหมาะสม และด้านจาคะ ได้แก่ การเสียสละมุ่งมั่นทำหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร รักการทำงานเป็นทีมการเสียสละเวลาพักผ่อนทำงานให้เสร็จ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทำงานให้ทันกับเวลาและความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

๒) ข้าราชการและลูกจ้างประจำกรมชลประทานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านได้แก่ ด้านสัจจะ ด้านทมะ ด้านขันติ และด้านจาคะ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

๓) ความพึงพอใจในการปฏิบัติตามหลักขรราวาสธรรม ๔ ระหว่างข้าราชการและลูกจ้างประจำ พบว่าข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีสถานภาพ ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน รายจ่ายต่อเดือน สถานภาพสมรส จำนวนสมาชิกในครัวเรือนและรายได้รวมต่อครัวเรือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามหลักขรราวาสธรรม ๔ ไม่แตกต่างกัน^{๒๐}

พระมหาสมควร ธมฺมธโร (สายงาม) ได้วิจัยเรื่อง “บทบาทผู้ปกครองในการอบรมศีลธรรมและจริยธรรมแก่เด็กเล็กก่อนเกณฑ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนเกณฑ์ วัดพรหมสุวรรณสามัคคี เขตบางแค กรุงเทพมหานคร” พบว่า ผู้ปกครองที่มีความเชื่อต่อหลักธรรมในเรื่องเบญจศีล บุญกิริยาวัตถุ ๑๐ และขรราวาสธรรม ๔ แตกต่างก็มีพฤติกรรมในการปฏิบัติกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาแก่เด็กเล็กแตกต่างกัน แต่ผู้ปกครองที่มีความเชื่อต่อหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในเรื่องเบญจธรรมและทศ ๖ แตกต่างก็มีพฤติกรรมในการปฏิบัติกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาแก่เด็กเล็กไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้ปกครองที่มีความเชื่อต่อหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในเรื่องเบญจศีลเบญจธรรม บุญกิริยาวัตถุ ๑๐ ทศ ๖ และขรราวาสธรรม ๔ แตกต่างก็มีบทบาทในการอบรมศีลธรรมและจริยธรรมให้แก่เด็กเล็ก แตกต่างกัน^{๒๑}

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักขรราวาสธรรม ๔ พอที่จะสรุปใจความได้ว่า การนำหลักขรราวาสธรรม ๔ อันประกอบด้วย สัจจะ ทมะ ขันติและจาคะ มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ย่อมทำให้บุคคลในสังคมสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างสงบสุข มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ปฏิบัติตนตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับบทบาทที่ตนเองได้รับ และและสามารถแยกแยะได้ว่า อะไร คือ ความชั่วที่ควรละและอะไร คือความดีที่พึงกระทำ ทั้งนี้ถือ

^{๒๐} สมหมาย รัตตัญญู “ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างในกรมชลประทานตามหลักขรราวาสธรรม ๔”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๒๑} พระมหาสมควร ธมฺมธโร (สายงาม), “บทบาทผู้ปกครองในการอบรมศีลธรรมและจริยธรรมแก่เด็กเล็กก่อนเกณฑ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนเกณฑ์ วัดพรหมสุวรรณสามัคคี เขตบางแคกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓).

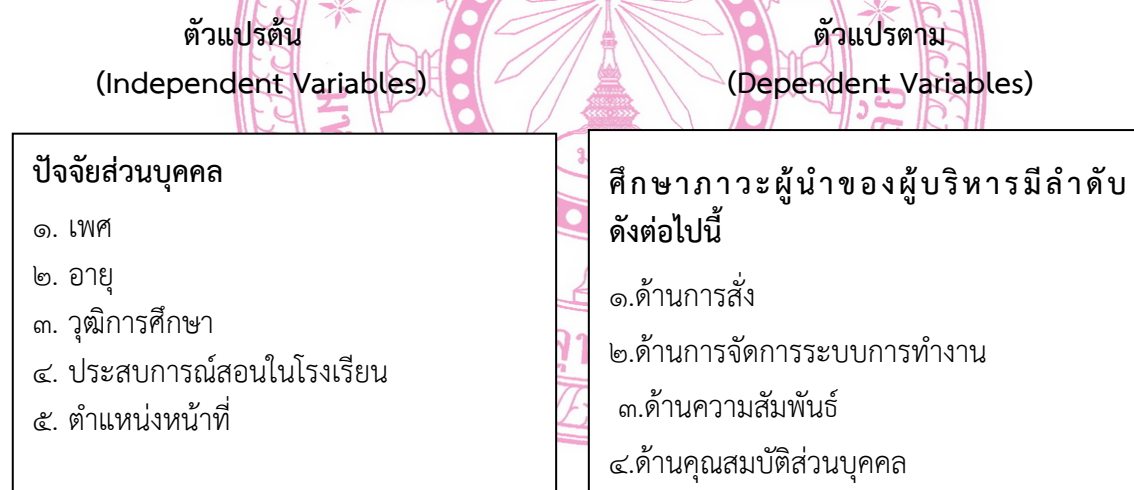
ได้ว่า การทำงาน คือ การปฏิบัติธรรมอย่างหนึ่งนั่นเองในทางพระพุทธศาสนา ดังนั้นควรนำเอาหลัก
ฆราวาสธรรม ๔ ไปประยุกต์ใช้ ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สุข แก่ตนเองและคนรอบข้าง

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียน
ประถมศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษา
กรอบแนวคิด และทฤษฎี ของการวิจัย โดยแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ตัวแปรต้น และ ตัวแปรตาม

ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ
วุฒิการศึกษา ประสบการณ์สอนในโรงเรียน และ ตำแหน่งหน้าที่

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักฆราวาส
ธรรม ๔ ประกอบด้วย ด้านการสั่ง, ด้านการจัดการระบบการทำงาน, ด้านความสัมพันธ์ และ
ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล



แผนภูมิที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร” เป็นการศึกษาวิจัย โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีลำดับขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
- ๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ซึ่งได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร” มีรายละเอียดการวิจัยดังนี้

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารและครูชั้น ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๕๐๐ คน เนื่องจากผู้บริหาร และ ครูในแต่ละโรงเรียนมีจำนวนไม่เท่ากัน จึงทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากกลุ่มประชากรทั้งหมดโดยใช้สูตรคำนวณของเครซี และ มอร์แกน (R .V. Krejcie & D . W. Morgan) และได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๑๗ คน ดังตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ชื่อโรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผอ.	รผอ.	ครู	ผอ.	รผอ.	ครู
๑	โรงเรียนวัดตลิ่งชัน(ปิ่นทองสังฆาคาร)	๑	๒	๒๑	๑	๒	๑๑
๒	โรงเรียนวัดชัยพฤกษ์มาลา	๑	๒	๓๗	๑	๒	๘
๓	โรงเรียนวัดไก่เตี้ย(สวัสดิ์ประชานุกุล)	๑	๒	๒๘	๑	๒	๖
๔	โรงเรียนชุมทางตลิ่งชัน	๑	๒	๕๐	๑	๒	๑๕
๕	โรงเรียนวัดช่างเหล็ก	๑	๑	๓๓	๑	๑	๑๗
๖	โรงเรียนฉิมพลี	๑	๒	๔๙	๑	๒	๑๖
๗	โรงเรียนวัดอินทราวาส	๑	๑	๓๗	๑	๑	๑๔
๘	โรงเรียนวัดทอง(อุดมศิลป์วิทยาการ)	๑	๑	๓๙	๑	๑	๑๖
๙	โรงเรียนวัดมะกอก (วิสุทธิวิทยาการ)	๑	๑	๒๒	๑	๑	๑๓
๑๐	โรงเรียนวัดประสาธ	๑	๑	๒๓	๑	๑	๑๒
๑๑	โรงเรียนวัดพิบูล	๑	๑	๒๗	๑	๑	๑๒
๑๒	โรงเรียนวัดเกาะ	๑	๑	๑๙	๑	๑	๙
๑๓	โรงเรียนวัดกระโจมทอง	๑	๑	๒๙	๑	๑	๑๓
๑๔	โรงเรียนวัดปากน้ำฝั่งเหนือ	๑	๒	๕๒	๑	๒	๒๑
	รวม	๑๔	๒๐	๕๖๖	๑๔	๒๐	๑๘๓

๓.๓ การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารจากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒. กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

๓. หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

๑) ดร. พระครูปริยัตติธรรมมาริราม ดร. อาจารย์พิเศษ ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หน่วยวิทยบริการ จังหวัดสกลนคร

๒) รศ.พิเศษ ดร.วิชชุดา หนูวิไล อาจารย์สอนพิเศษ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) ผศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและอาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔) ผศ.ดร. อินดา ศิริวรรณ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕) ผศ.ดร. สมชัย ศรีนอก หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอนและอาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

หลังจากประเมินหาค่า IOC จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่านแล้วได้ค่า IOC ที่ ๐.๘-๑.๐๐ ถือว่ามีความสอดคล้องเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๔. หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารและครู ประถมศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronback Alpha)^{๑๒๒} ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ ๘๙๖

๕. ลักษณะและเกณฑ์การให้คะแนนเป็นมาตราส่วนประเมินค่าของคะแนนมี ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์ การให้คะแนนดังนี้

๕	หมายถึง	ความคิดเห็น	มากที่สุด
๔	หมายถึง	ความคิดเห็น	มาก
๓	หมายถึง	ความคิดเห็น	ปานกลาง
๒	หมายถึง	ความคิดเห็น	น้อย
๑	หมายถึง	ความคิดเห็น	น้อยที่สุด

๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอนดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อสอบถามในเรื่องเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์สอนในโรงเรียน และ ตำแหน่งหน้าที่ โดยแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) มีจำนวนทั้งหมด ๕ ข้อ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขรรษาธรรม๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร” ทั้ง ๔ ด้านคือ

^{๑๒๒} สลิน พันธุ์นิจ, เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท จูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๗, หน้า ๑๙๑.

- (๑) ด้านการสั่ง
- (๒) ด้านการจัดการระบบการทำงาน
- (๓) ด้านความสัมพันธ์
- (๔) ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล

โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องแสดงความเห็น “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ : โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร” ลักษณะแบบสอบถามเป็นรูปแบบของ Rating Scale Model มี ๕ ระดับโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับภาวะผู้นำ	ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือก
เห็นด้วยมากที่สุด	๕ คะแนน
เห็นด้วยมาก	๔ คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	๓ คะแนน
เห็นด้วยน้อย	๒ คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	๑ คะแนน

ตอนที่ ๓ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการใช้หลักฆราวาสธรรมเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร” โดยยึดหลักความเป็นภาวะผู้นำ ๔ ลักษณะแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

๑. ติดต่อประสานงานไปยังผู้บริหารและโรงเรียนเพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถาม
๒. ติดต่อประสานงานเจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์เพื่อขอหนังสือรับรองเพื่อนำไปยื่นยันต่อผู้บริหารโรงเรียน
๓. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ ชุด
๔. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดสอบเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
๕. ผู้วิจัยได้ยื่นคำร้องต่อผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อออกหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๔ โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลวิจัย
๖. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

๗. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลตรวจนับแบบสอบถามด้วยตนเอง และได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น ๒๑๗ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ จากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยโดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือนกันยายน - ตุลาคม ๒๕๕๖

๘. เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อภิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

๑. นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ความถูกต้องในการตอบแบบสอบถามแล้วนำมาคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการบันทึกคะแนนแต่ละข้อของแต่ละคนลงในแบบลงรหัส (Coding Form)

๒. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์

๓. การวิเคราะห์ข้อมูล

๑) ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

๒) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนจากการตอบแบบสอบถามของครูที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๓) แปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยยึดเกณฑ์ดังนี้

ระดับค่าเฉลี่ย		การแปลความหมาย
ระดับค่าเฉลี่ย	๔.๒๑ - ๕.๐๐	ปฏิบัติมากที่สุด
ระดับค่าเฉลี่ย	๓.๔๑ - ๔.๒๐	ปฏิบัติมาก
ระดับค่าเฉลี่ย	๒.๖๑ - ๓.๔๐	ปฏิบัติปานกลาง
ระดับค่าเฉลี่ย	๑.๘๑ - ๒.๖๐	ปฏิบัติน้อย
ระดับค่าเฉลี่ย	๑.๐๐ - ๑.๘๐	ปฏิบัติน้อยที่สุด

๔) การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

วิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t - test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD)

๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ใช้เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติ ดังนี้

๑. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ

๒. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร โดยหาค่าเฉลี่ย (SD) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (X) เป็นรายด้านและรายข้อ

๓. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร โดยการทดสอบค่าที (t - test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe)



บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง ศึกษากาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก ฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานครเป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสังคมศาสตร์ วิเคราะห์สถิติ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

๔.๓ ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก ฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา โดยการทดสอบค่าที (t-test) จำแนกตาม อายุ, วุฒิการศึกษา, ประสบการณ์สอนในโรงเรียน, ตำแหน่งหน้าที่โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : ANOVA)

๔.๔ ผลการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการใช้หลักฆราวาสธรรม ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๖๔	๒๙.๕
หญิง	๑๕๓	๗๐.๕
รวม	๒๑๗	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ๒๑๗ คน เป็นหญิง จำนวน ๑๕๓ คน คิดเป็น ร้อยละ ๗๐.๕ เป็นชาย จำนวน ๖๔ คนคิดเป็นร้อยละ ๒๙.๕ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๒ จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๑๒	๕.๕
๒๖ - ๓๐	๖๓	๒๙.๐
๓๑ - ๓๕	๓๗	๑๗.๑
๓๖ - ๔๐	๔๘	๒๒.๑
๕๑ ปีขึ้นไป	๕๗	๒๖.๓
รวม	๒๑๗	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ๒๑๗ คน เป็นผู้มีอายุระหว่าง ๒๖-๓๐ ปี จำนวน ๖๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๐ และ อายุ ๕๑ ปีขึ้นไปจำนวน ๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๓ อายุ ๓๖-๔๐ ปีจำนวน ๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๑ และ ๓๑-๓๕ จำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๑ อายุ ต่ำกว่า ๒๕ ปีจำนวน ๑๒ คนคิดเป็นร้อยละ ๕.๕ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๒๗	๑๒.๔
ปริญญาตรี	๑๗๒	๗๙.๓
ปริญญาโท	๑๓	๖.๐
ปริญญาเอก	๕	๒.๓
รวม	๒๑๗	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ๒๑๗ คน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๗๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๙.๓ และ ต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๔ และ ปริญญาโท จำนวน ๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๐ และ ปริญญาเอกจำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๓ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การสอนในโรงเรียน

ประสบการณ์สอนในโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๕ ปี	๔๑	๑๘.๙
๖ - ๑๐ปี	๗๙	๓๖.๔
๑๑ - ๒๐ ปี	๖๐	๒๗.๖
๒๑ ปีขึ้นไป	๓๗	๑๗.๑
รวม	๒๑๗	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ๒๑๗ คน เป็นผู้มีประสบการณ์ในการสอนในโรงเรียน ๖ - ๑๐ ปี จำนวน ๗๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๔ และ ๑๑ - ๒๐ ปี จำนวน ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๖ และที่ต่ำกว่า ๕ ปี จำนวน ๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๙ และ ๒๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๑ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๕ จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่งหน้าที่	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหาร	๑๔	๖.๕
รองผู้บริหาร	๒๐	๙.๒
ครู - อาจารย์	๑๘๓	๘๔.๓
รวม	๒๑๗	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ๒๑๗ คน เป็นครู - อาจารย์ จำนวน ๑๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๔.๓, เป็นรองผู้บริหาร ๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๒, และเป็นผู้บริหาร ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๕ ตามลำดับ

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีการวัด ๔ โรงเรียนประถมศึกษา หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ ๔.๖ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีการวัด ๔ โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม โดยการหาค่าเฉลี่ย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีการวัด ๔	n = ๒๑๗		ระดับภาวะผู้นำ
	\bar{X}	S.D.	
๑. ด้านการสั่ง	๔.๒๖	๐.๓๕	มาก
๒. ด้านการจัดการระบบการทำงาน	๔.๐๖	๐.๔๐	มาก
๓. ด้านความสัมพันธ์	๔.๑๖	๐.๔๑	มาก
๔. ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	๔.๑๐	๐.๔๒	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๑๕	๐.๓๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีการวัด ๔ โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๑๕$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าในด้านการสั่ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๒๖$) ด้านความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๑๖$) ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๑๐$) และด้านการจัดการระบบการทำงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๐๖$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๗ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎี ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา ด้านการสั่ง

ด้านการสั่ง	n = ๒๑๗		ระดับ ภาวะผู้นำ
	\bar{X}	S.D.	
ผู้บริหารมีความจริงใจในการวางแผนและการกำหนดทิศทาง ขององค์กรอย่างชัดเจน	๔.๓๙	๐.๔๙	มาก
ผู้บริหารมีแผนยุทธศาสตร์ ในการบริหารงานที่ชัดเจนและ สามารถนำไปใช้ได้จริง	๔.๒๓	๐.๕๑	มาก
ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีการข่มใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๒๒	๐.๖๘	มาก
ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่การ งาน	๔.๒๓	๐.๕๔	มาก
ผู้บริหารมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ในเรื่องการทำงานให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง	๔.๒๔	๐.๖๐	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๒๖	๐.๓๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎี ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา ด้านการสั่ง โดยภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๒๖$), เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารมีความจริงใจในการวางแผนและการ กำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๓๙$), ผู้บริหารมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ในเรื่องการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๒๔$), ผู้บริหารเป็นนักบริหาร ที่มีความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ย($\bar{X}=๔.๒๓$), ผู้บริหารมีแผนยุทธศาสตร์ ในการ บริหารงานที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๒๓$), ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีการ ข่มใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๒๒$), ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๘ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทราวาสธรรม ๔ โรงเรียน
ประถมศึกษา ด้านการจัดการระบบการทำงาน

ด้านการจัดการระบบการทำงาน	n = ๒๑๗		ระดับ ภาวะผู้นำ
	\bar{X}	S.D.	
ผู้บริหารมีความจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน อย่างต่อเนื่อง	๔.๒๒	๐.๕๐	มาก
ผู้บริหารมีระบบในการทำงานดีและมีคุณภาพหมายถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานที่ผ่านมา	๓.๙๘	๐.๖๒	มาก
ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีการฝึกฝนพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบ การบริหารงานให้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ	๔.๐๔	๐.๕๙	มาก
ผู้บริหารมีวินัยใฝ่รู้และมีความอดทนในการบริหารงานต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๐๔	๐.๖๘	มาก
ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่เสียสละ ในการพัฒนาระบบการ บริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานร่วมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีความสุข	๔.๐๓	๐.๖๒	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๐๖	๐.๕๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทราวาสธรรม ๔ โรงเรียน
ประถมศึกษา ด้านการจัดการระบบการทำงาน โดยภาพรวมพบว่ามีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๐๖$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารมีความจริงใจใน
การจัดทำโครงสร้างการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๒๒$) ผู้บริหารมีวินัยใฝ่รู้และมี
ความอดทนในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๐๔$) ผู้บริหารมีวินัยใฝ่รู้และมี
ความอดทนในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๐๔$) ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่
เสียสละ ในการพัฒนาระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานร่วมกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีความสุข มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๐๓$) ผู้บริหารมีระบบในการทำงานดีและมี
คุณภาพหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๓.๙๘$).
ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๙ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีการสื่อสาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา ด้านความสัมพันธ์

ด้านความสัมพันธ์	n = ๒๑๗		ระดับ ภาวะผู้นำ
	\bar{X}	S.D.	
ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคน มุ่งมั่นปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งก่อให้เกิดความหมายในชีวิต การทำงาน อยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ	๔.๒๑	๐.๕๙	มาก
ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลาอยู่เสมอ ซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี	๔.๑๑	๐.๕๘	มาก
ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่ควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน เสมอและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๐๙	๐.๖๕	มาก
ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานดี มีความอดทน มีกิริยามารยาทเรียบร้อยสุภาพอ่อนโยน	๔.๑๙	๐.๖๖	มาก
ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีความเสียสละ ช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ	๔.๑๙	๐.๕๘	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๑๖	๐.๕๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีการสื่อสาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา ด้านความสัมพันธ์ โดยภาพรวมพบว่า มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๑๖$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคน มุ่งมั่นปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งก่อให้เกิดความหมายในชีวิต การทำงาน อยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๒๑$) ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานดี มีความอดทน มีกิริยามารยาทเรียบร้อยสุภาพอ่อนโยน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๑๙$) ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีความเสียสละ ช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๑๙$) ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลาอยู่เสมอซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=๔.๑๑$) ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่ควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเสมอและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๐๙$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๐ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎี ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล

ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	n = ๒๑๗		ระดับ ภาวะผู้นำ
	\bar{X}	S.D.	
ผู้บริหารชื่อตรงต่อความดี คือจะทำอะไรก็ตามจะต้องมีคุณธรรม อยู่เสมอไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือนร้อน	๔.๒๓	๐.๖๑	มาก
ผู้บริหารมีความจริงใจต่อการทำงาน คือเมื่อได้รับมอบหมายงาน จากภาครัฐ ก็ตั้งใจทำให้ดีที่สุด แม้ว่าจะงานนั้นจะไม่ใช่งานที่สำคัญ	๔.๑๑	๐.๖๕	มาก
ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีทักษะในการทำงาน รวมถึงความ กระตือรือร้น ในการบริหารงานและ การข่มใจ ต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๐๑	๐.๗๑	มาก
ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั้น เมื่อมีอารมณ์ โต้แย้ง กระทบ ก็ไม่แสดงออกมา แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา	๔.๐๕	๐.๖๖	มาก
ผู้บริหาร เสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ	๔.๑๒	๐.๖๑	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๑๐	๐.๕๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎี ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล โดยภาพรวมพบว่ามีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๑๐$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารชื่อตรงต่อความดี คือจะทำอะไรก็ตามจะต้องมีคุณธรรมอยู่เสมอไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือนร้อน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๒๓$) ผู้บริหาร เสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกัน และกันอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๑๒$) ผู้บริหารมีความจริงใจต่อการทำงาน คือเมื่อได้รับมอบหมายงาน จากภาครัฐ ก็ตั้งใจทำให้ดีที่สุด แม้ว่าจะงานนั้นจะไม่ใช่งานที่สำคัญ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๑๑$) ผู้บริหาร เป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั้น เมื่อมีอารมณ์ใดๆ กระทบ ก็ไม่แสดงออกมา แก่ผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๐๕$) ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีทักษะในการทำงาน รวมถึงความ กระตือรือร้น ในการบริหารงานและ การข่มใจ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๐๑$) ตามลำดับ

๔.๓ ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก
 ฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตาม อายุ, วุฒิการศึกษา, ประสบการณ์
 สอนในโรงเรียน, ตำแหน่งหน้าที่โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว
 (One-Way Analysis of Variance : ANOVA)

ตารางที่ ๔.๑๑ การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตาม
 หลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก ฆราวาสธรรม ๔	ชาย		หญิง		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านการสั่ง	๔.๒๕	๐.๓๕	๔.๒๗	๐.๓๖	๐.๔๖	๐.๖๔
ด้านการจัดการระบบการทำงาน	๔.๐๗	๐.๓๔	๔.๐๖	๐.๔๒	๐.๑๖	๐.๘๗
ด้านความสัมพันธ์	๔.๑๗	๐.๓๑	๔.๑๕	๐.๔๔	๐.๒๕	๐.๘๐
ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	๔.๑๕	๐.๓๖	๔.๐๙	๐.๔๔	๐.๙๗	๐.๓๓
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๑๖	๐.๒๖	๔.๑๔	๐.๓๑	๐.๓๔	๐.๗๓

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๑ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 ของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามเพศ โดยภาพรวม พบว่า
 ผู้บริหารมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นราย
 ด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๑๒ การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีการวัด ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามอายุ

		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	๐.๔๑	๔	๐.๑๐	๐.๘๒	๐.๕๐
	ภายในกลุ่ม	๒๖.๔๘	๒๑๒	๐.๑๒		
	รวม	๒๖.๘๙	๒๑๖			
ด้านการจัดการระบบการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	๒.๘๑	๔	๐.๗๐	๔.๕๘	๐.๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๓๒.๕๗	๒๑๒	๐.๑๕		
	รวม	๓๕.๓๘	๒๑๖			
ด้านความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๒	๔	๐.๐๓	๐.๑๘	๐.๙๔
	ภายในกลุ่ม	๓๖.๔๓	๒๑๒	๐.๑๗		
	รวม	๓๖.๕๖	๒๑๖			
ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๐.๕๔	๔	๐.๑๓	๐.๗๕	๐.๕๕
	ภายในกลุ่ม	๓๘.๖๔	๒๑๒	๐.๑๘		
	รวม	๓๙.๑๘	๒๑๖			
ค่าเฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๓๓	๔	๐.๐๘	๐.๙๑	๐.๔๕
	ภายในกลุ่ม	๑๙.๖๐	๒๑๒	๐.๐๙		
	รวม	๑๙.๙๓	๒๑๖			

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๒ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีการวัด ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในด้านการจัดการระบบการทำงาน มีความเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านที่แตกต่างกัน เป็นรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe)

ตารางที่ ๔.๑๓ เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เป็นรายคู่จำแนกตามอายุ ด้านการจัดการระบบการทำงาน

ด้านการจัดการระบบการทำงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๒๖-๓๐ปี	๓๑-๓๕ปี	๓๖-๔๐ปี	๕๑ ปีขึ้นไป
		๓.๗๐	๔.๑๑	๔.๑๓	๔.๑๕	๓.๙๖
ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๓.๗๐	-	๐.๔๑*	๐.๔๓	๐.๔๕	๐.๒๖*
๒๖-๓๐ปี	๔.๑๑		-	๐.๐๒	๐.๐๔	๐.๑๕*
๓๑-๓๕ปี	๔.๑๓			-	๐.๐๒	๐.๑๗*
๓๖-๔๐ปี	๔.๑๕				-	๐.๑๙*
๕๑ ปีขึ้นไป	๓.๙๖					-

* มีความแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ในด้านการจัดการระบบการทำงาน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารมีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทราวาสธรรม ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕ มีจำนวน ๔ คู่ ได้แก่ผู้ที่มีอายุ ๒๖-๓๐ปี กับ ๕๑ ปีขึ้นไปมีความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทราวาสธรรม ๔ แตกต่างจากผู้ที่มีอายุต่ำกว่า ๒๕ ปี, ๓๑-๓๕ ปี, และ ๓๖-๔๐ปี

ตารางที่ ๔.๑๔ แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีการสื่อสาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา

		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	๒.๖๘	๓	๐.๘๙	๗.๘๖	๐.๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๒๔.๒๑	๒๑๓	๐.๑๑		
	รวม	๒๖.๘๙	๒๑๖			
ด้านการจัดการระบบการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๔๙	๓	๐.๑๖	๑.๐๒	๐.๓๘
	ภายในกลุ่ม	๓๔.๘๙	๒๑๓	๐.๑๖		
	รวม	๓๕.๓๘	๒๑๖			
ด้านความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	๐.๒๑	๓	๐.๐๗	๐.๔๓	๐.๗๒
	ภายในกลุ่ม	๓๖.๓๓	๒๑๓	๐.๑๗		
	รวม	๓๖.๕๖	๒๑๖			
ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๑.๑๙	๓	๐.๖๓	๓.๖๓	๐.๐๑*
	ภายในกลุ่ม	๓๗.๒๘	๒๑๓	๐.๑๗		
	รวม	๓๘.๔๗	๒๑๖			
ค่าเฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๙๓	๓	๐.๓๑	๓.๕๑	๐.๐๑*
	ภายในกลุ่ม	๑๘.๙๙	๒๑๓	๐.๐๘		
	รวม	๑๙.๙๓	๒๑๖			

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๔ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีการสื่อสาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกัน ๒ ด้าน คือ ด้านการสั่ง และด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล

ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านที่แตกต่างกัน เป็นรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ้(Scheffe')

ตารางที่ ๔.๑๕ เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เป็นรายคู่ตามวุฒิการศึกษา ในด้านการสั่ง

ด้านการสั่ง	\bar{X}	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ปริญญาเอก
		๔.๑๔	๔.๕๔	๔.๒๔	๔.๘๐
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔.๑๔	-	๐.๔๐*	๐.๑๐	๐.๖๖
ปริญญาโท	๔.๕๔		-	๐.๓๐	๐.๒๖*
ปริญญาตรี	๔.๒๔			-	๐.๕๖*
ปริญญาเอก	๔.๘๐				-

* มีความแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ด้านการสั่ง จำแนกตามวุฒิการศึกษาที่ต่างกันเป็นรายคู่พบว่า ผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาโท กับ ปริญญาเอก มีความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีธรรม ๔ แตกต่างจาก ผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๖ เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เป็นรายคู่ตามวุฒิการศึกษา ในด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล

ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	\bar{X}	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ปริญญาเอก
		๔.๐๔	๔.๓๑	๔.๐๙	๔.๖๐
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔.๐๔		๐.๒๗*	๐.๐๕	๐.๕๖*
ปริญญาโท	๔.๓๑		-	๐.๒๒	๐.๕๖*
ปริญญาตรี	๔.๐๙			-	๐.๕๑*
ปริญญาเอก	๔.๖๐				-

* มีความแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล จำแนกตามวุฒิการศึกษาที่ต่างกันเป็นรายคู่พบว่า ผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาโท กับ ปริญญาเอก มีความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีธรรม ๔ แตกต่างจาก ผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๗ เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก
 ขรวาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เป็นรายคู่ตามวุฒิการศึกษาค่าเฉลี่ยรวม

ค่าเฉลี่ยรวม	\bar{X}	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ปริญญาเอก
		๔.๐๙	๔.๓๑	๔.๑๓	๔.๔๕
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔.๐๙		๐.๒๒*	๐.๐๔	๐.๓๖*
ปริญญาโท	๔.๓๑		-	๐.๑๘	๐.๑๔*
ปริญญาตรี	๔.๑๓			-	๐.๓๒*
ปริญญาเอก	๔.๔๕				-

* มีความแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 ของผู้บริหารตามหลักขรวาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ค่าเฉลี่ยรวมจำแนกตามวุฒิการศึกษาที่
 ต่างกันเป็นรายคู่พบว่าผู้ที่มิวุฒิการศึกษาปริญญาโท กับ ปริญญาเอก มีความเป็นภาวะผู้นำของ
 ผู้บริหารตามหลักขรวาธรรม ๔ แตกต่างจาก ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ปริญญาตรี
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๘ แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีการวัด ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา จำแนกตามประสบการณ์สอนในโรงเรียน

		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	๐.๓๖	๓	๐.๐๑	๐.๐๙	๐.๙๗
	ภายในกลุ่ม	๒๖.๘๖	๒๑๓	๐.๑๒		
	รวม	๒๖.๘๙	๒๑๖			
ด้านการจัดการระบบการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๕	๓	๐.๔๑	๒.๖๐	๐.๐๕
	ภายในกลุ่ม	๓๔.๑๔	๒๑๓	๐.๑๖		
	รวม	๓๕.๓๙	๒๑๖			
ด้านความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	๑.๐๗	๓	๐.๓๕	๒.๑๕	๐.๐๙
	ภายในกลุ่ม	๓๕.๔๘	๒๑๓	๐.๑๘		
	รวม	๓๖.๕๖	๒๑๖			
ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๐.๙๒	๓	๐.๓๐	๑.๗๑	๐.๑๖
	ภายในกลุ่ม	๓๘.๒๖	๒๑๓	๐.๑๘		
	รวม	๓๙.๑๘	๒๑๖			
ค่าเฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๒๙	๓	๐.๙	๑.๐๗	๐.๓๖
	ภายในกลุ่ม	๑๙.๖๔	๒๑๓	๐.๐๙		
	รวม	๑๙.๙๓	๒๑๖			

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๘ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีการวัด ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์สอน มีค่าเฉลี่ยรวมที่ ๐.๓๖ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านก็พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๑๙ แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีการสื่อสาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	๐.๗๕	๒	๐.๓๗	๓.๐๘	๐.๐๔*
	ภายในกลุ่ม	๒๖.๑๔	๒๑๔	๐.๑๒		
	รวม	๒๖.๘๙	๒๑๖			
ด้านการจัดการระบบการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๒๕	๒	๐.๖๓	๐.๓๘	๐.๖๘
	ภายในกลุ่ม	๓๕.๒๖	๒๑๔	๐.๑๖		
	รวม	๓๕.๓๘	๒๑๖			
ด้านความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	๐.๓๒	๒	๐.๑๖๑	๐.๙๔	๐.๓๘
	ภายในกลุ่ม	๓๖.๒๓	๒๑๔	๐.๑๖		
	รวม	๓๖.๕๖	๒๑๖			
ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๐.๗๓	๒	๐.๓๖	๒.๐๕	๐.๑๓
	ภายในกลุ่ม	๓๘.๔๕	๒๑๔	๐.๑๘		
	รวม	๓๙.๑๘	๒๑๖			
ค่าเฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๓๔	๒	๐.๑๗	๑.๙๐	๐.๑๕
	ภายในกลุ่ม	๑๙.๕๙	๒๑๔	๐.๙๒		
	รวม	๑๙.๙๓	๒๑๖			

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๙ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีการสื่อสาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยรวมที่ ๐.๑๕ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านก็พบว่า ในด้านการสั่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านที่ต่างกัน เป็นรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ้(Scheffe')

ตารางที่ ๔.๒๐ เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีวาทกรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เป็นรายคู่จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ด้านการสั่ง

ด้านการสั่ง	\bar{X}	ผู้บริหาร	รองผู้บริหาร	ครู – อาจารย์
		๔.๖๐	๔.๖๐	๔.๒๔
ผู้บริหาร	๔.๖๐	-	๐.๐๐	๐.๓๖
รองผู้บริหาร	๔.๖๐		-	๐.๓๖*
ครู – อาจารย์	๔.๒๔			-

* มีความแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีวาทกรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ด้านการสั่ง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า มีความต่างกัน จำนวน ๒ คู่ คือผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหาร กับ รองผู้บริหารมีความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีวาทกรรม ๔ แตกต่างจาก ครู – อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

๔.๔ ผลการวิเคราะห์แนวทางการใช้หลักทฤษฎีวาทกรรม ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ ๔.๒๑ แนวทางการใช้หลักทฤษฎีวาทกรรม ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทฤษฎีวาทกรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ด้านการสั่ง

แนวทางการใช้หลักทฤษฎีวาทกรรม ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา		
n = ๒๑๗		
แนวทางการใช้หลักทฤษฎีวาทกรรม ๔	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารมีแผนยุทธศาสตร์ ในการบริหารงานที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริง	๔๕	๒๐.๗๓
ผู้บริหารมีความจริงจังในการวางแผนและการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน	๒๗	๑๒.๔๔

จากตารางที่ ๒๑ พบว่า ในด้านการสั่ง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือการวางแผนการบริหารงานประจำปีร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมกับแสดงความ

ข้อสัจตย์ต่อหน้าที่ ต่อคนรอบข้างจะทำให้คนรอบข้างไว้นื้อเชื่อใจและไม่เกิดความหวาดระแวง ซึ่งกันและกันจะทำให้แต่ละคนตั้งใจทำงานตามหน้าที่ของตนได้เต็มความสามารถ

ตารางที่ ๔.๒๒ แนวทางการใช้หลักธรรมาธรรม ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการระบบการทำงาน

แนวทางการใช้หลักธรรมาธรรม ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา		
n = ๒๑๗		
แนวทางการใช้หลักธรรมาธรรม ๔	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารมีระบบในการทำงานดีและมีคุณภาพหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานที่ผ่านมา	๓๘	๑๗.๕๑
ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีการฝึกฝนพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานให้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ	๔๔	๒๐.๒๗

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่าการบริหารที่ดีต้องมีระบบในการทำงานที่ดี มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน พร้อมกันนั้นผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่มีการฝึกฝนพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานให้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

ตารางที่ ๔.๒๓ แนวทางการใช้หลักธรรมาธรรม ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ด้านความสัมพันธ์

แนวทางการใช้หลักธรรมาธรรม ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา		
n = ๒๑๗		
แนวทางการใช้หลักธรรมาธรรม ๔	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลาอยู่เสมอซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี	๓๕	๑๖.๑๒
ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่ควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเสมอและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	๖๕	๒๙.๙๕

จากตารางที่ ๔.๒๓ พบว่าผู้บริหารที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติ ตาม และ ควรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่การงานให้สม่ำเสมอพร้อมกับให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความอบอุ่นขององค์กร

ตารางที่ ๔.๒๔ แนวทางการใช้หลักธรรมาธรรม ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล

แนวทางการใช้หลักธรรมาธรรม ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา		
n = ๒๑๗		
แนวทางการใช้หลักธรรมาธรรม ๔	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหาร เสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วมและ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ	๔๕	๒๐.๗๓
ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั้น เมื่อมีอารมณ์ใดๆ มา กระทบ ก็ไม่แสดงออกมา แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา	๕๖	๒๕.๘๐

จากตารางที่ ๔.๒๔ พบว่าผู้บริหารที่ดีควรเป็นผู้รู้จักการให้ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน และเป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั้นอยู่เสมอ



บทที่ ๕

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร โดยมีจุดมุ่งหมายของการวิจัย ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา, ๒) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา, ๓) เพื่อศึกษาแนวทางการใช้หลักธรรมาธรรม ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ IOC (Index of Item-Objective Congruence) ได้ค่าความเที่ยงตรง ๐.๘ - ๑.๐๐ และได้ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .๙๙๖ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๕.๑. สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มประชากรจำนวน ๒๑๗ คน เป็นเพศหญิงจำนวน ๑๕๓ คน เป็นเพศชายจำนวน ๖๔ คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๒๖ - ๓๐ ปีจำนวน ๖๓ คนและอายุ ๕๑ ปีขึ้นไปจำนวน ๕๗ คนอายุ ๓๖ - ๔๐ ปีจำนวน ๔๘ คนและ ๓๑ - ๓๕ ปีจำนวน ๓๗ คน ต่ำกว่า ๒๕ ปีจำนวน ๑๒ คนมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๗๒ คนและ ต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน ๒๗ คนและปริญญาโทจำนวน ๑๓ คน ปริญญาเอกจำนวน ๕ คน มีประสบการณ์การสอนใน ๖ - ๑๐ ปีจำนวน ๗๙ คน ๑๑ - ๒๐ ปีจำนวน ๖๐ คนและที่ต่ำกว่า ๕ ปีจำนวน ๔๑ คนและ ๒๑ ปีขึ้นไปจำนวน ๓๗ คน ส่วนใหญ่เป็นครู - อาจารย์ จำนวน ๑๘๓ คน เป็นรองผู้บริหาร ๒๐ คน และเป็นผู้บริหาร ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๕

๕.๑.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม พบว่า มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยมากทุกด้าน เนื่องจากว่า ด้านการสั่ง ด้านความสัมพันธ์ ด้านคุณสมบัติส่วน และการจัดการระบบการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

๕.๑.๓ การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักทฤษฎาาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักทฤษฎาาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร มีผลดังนี้

โดยภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก, และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าในด้านการสั่ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด, รองลงมาได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ ด้านคุณสมบัติส่วน และด้านการจัดการระบบการทำงาน ตามลำดับ

๑. ด้านการสั่ง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เนื่องจากว่า ผู้บริหารมีความจริงใจในการวางแผนและการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน, รองลงมาได้แก่ผู้บริหารมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ในเรื่องการสั่งงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย, ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน, ผู้บริหารมีแผนยุทธศาสตร์ ในการบริหารงานที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริง, ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีการข้มใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, ตามลำดับ

๒. ด้านความสัมพันธ์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เนื่องจากว่า ผู้บริหารมีความจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง, ผู้บริหารมีวินัยใ้รู้และมีความอดทนในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, ผู้บริหารมีวินัยใ้รู้และมีความอดทนในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่เสียสละ ในการพัฒนาระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และ สามารถทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีความสุข, ผู้บริหารมีระบบในการทำงานดีและมีคุณภาพหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานที่ผ่านๆมา, ตามลำดับ

๓. ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เนื่องจากว่า ผู้บริหารซื่อตรงต่อความดี คือจะทำอะไรก็ตามจะต้องมีคุณธรรมอยู่เสมอไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือนร้อน, ผู้บริหาร เสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วมและเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ, ผู้บริหารมีความจริงใจต่อการงาน คือเมื่อได้รับมอบหมายงานจากภาครัฐ ก็ตั้งใจทำให้ดีที่สุด แม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่งานที่สำคัญ, ผู้บริหาร เป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั้น เมื่อมีอารมณ์ใดๆ มากกระทบ ก็ไม่แสดงออกมา แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา, ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีทักษะในการทำงาน รวมถึงความกระตือรือร้น ในการบริหารงานและ การข้มใจ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, ตามลำดับ

๔. ด้านการจัดการระบบการทำงาน โดยภาพรวมพบว่า มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เนื่องจากว่า ผู้บริหารมีความจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง, ผู้บริหารมีวินัยใ้รู้และมีความอดทนในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, ผู้บริหารมีวินัยใ้รู้และมีความอดทนในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่เสียสละ ในการพัฒนาระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และ สามารถทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีความสุข, ผู้บริหารมี

ระบบในการทำงานดีและมีคุณภาพหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานที่ผ่านมา, ตามลำดับ

๕.๑.๔ แนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาล ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม ทั้ง ๔ ด้านสรุปได้ว่า ในด้านการสั่ง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือการวางแผนการบริหารงานประจำปีร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมกับแสดงความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ต่อคนรอบข้างจะทำให้คนรอบข้างไว้วางใจและไม่เกิดความหวาดระแวง ซึ่งกันและกันจะทำให้แต่ละคนตั้งใจทำงานตามหน้าที่ของตนได้เต็มความสามารถซึ่งการบริหารที่ดีต้องมีระบบในการทำงานที่ดี มีคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน พร้อมกันนั้นผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่มีการฝึกฝนพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานให้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคตและผู้บริหารที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตาม และ ควรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้สม่ำเสมอพร้อมกับให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความอบอุ่นขององค์กรและผู้บริหารที่ดีควรเป็นผู้รู้จักการให้ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและเป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั้นอยู่เสมอ

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานครโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๑๕$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในด้านด้านการสั่ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๒๖$) ด้านความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๑๖$) ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๑๐$) และด้านการจัดการระบบการทำงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=๔.๐๖$) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระสมทบ ธิรปัญญา ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักธรรมาภิบาล ๔ : กรณีศึกษาโรงเรียนหล่มสักวิทยาคมจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าภาวะผู้นำของเยาวชนโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าระดับภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักธรรมาภิบาล ๔ อยู่ในระดับมากทุกด้านที่เป็นเช่นนี้เพราะการบริหารจัดการหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานั้นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะพองค์การให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานและนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ป

ยุตโต) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงคุณสมบัติเช่นสติปัญญาความตั้งงามความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงามดังเช่นนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้รู้หลักการและประกอบด้วยทักษะ และความสามารถในการบริหารในการนำหลักพุทธธรรมมาเป็นศิลปะช่วยในการบริหารงานนั้นจากงานวิจัยพบว่า หลักหลักธรรมได้แก่ฆราวาสธรรมคือ เป็นหลักคุณธรรมสำหรับการครองเรือนหมายถึงหลักปฏิบัติสำหรับผู้ที่ เป็นคฤหัสถ์ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการบริหารได้โดยแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านสัจจะ คือความซื่อสัตย์ พุทฺจจริงทำจริงซึ่งผู้บริหารหากต้องการได้รับความสำเร็จมากเท่าใด การทำงานหรือการบริหารงานนั้นๆ ต้องประกอบด้วยความจริงตรงประกอบด้วยความจริงใจต่อการทำงานและต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับที่ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงสัจจะความซื่อสัตย์ซื่อตรงพุทฺจจริงทำจริงจริงใจต่อกันเป็นหลักสำคัญที่จะให้เกิดความไว้วางใจและไม่ตรีจิตสนิทต่อกันขาดสัจจะเมื่อใดย่อมเป็นเหตุให้เกิดความระแวงแคลงใจกันเป็นจุดเริ่มต้นแห่งความริ้วฉานซึ่งยากนักที่จะประสานให้คืนดีได้ดั้งเดิมเพราะในการบริหารงานนั้นหากผู้บริหารไม่ประกอบด้วยความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ยอมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความไว้วางใจต่อกัน ทำให้การบริหารงานไม่อาจดำเนินต่อไปได้ จึงจัดได้ว่าเป็นข้อสำคัญอีกข้อที่ผู้บริหารควรตระหนักไว้ในใจเสมอ และในด้านของทมะคือการฝึกฝน การข่มใจฝึกนิสัย ในด้านนี้ผู้บริหารต้องประจักษ์ถึงกฎคือมีความหนักแน่นอดทนต่อการทำงาน และอดกลั้นต่อปัญหาและอุปสรรคต่างๆ รวมไปถึงการพัฒนาความรู้เพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไป และยังเป็นการสร้างแรงศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้อีกทางหนึ่งซึ่งสอดคล้องกับ พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต)กล่าวไว้ว่า ทมะคือการฝึกฝนการข่มใจฝึกนิสัยปรับตัวฝึกหัดตัดนิสัยปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญาการรู้จักบังคับควบคุมอารมณ์ข่มใจระงับความรู้สึกต่อเหตุบกพร่องของกันและกันรู้จักฝึกฝนปรับปรุงตนแก้ไขข้อบกพร่องปรับนิสัยและอหิญาศัยให้กลมกลืนประสานเข้าหากันได้ไม่เป็นคนถือด้านเอาแต่ใจและอารมณ์ของตนคนที่ขาดธรรมข้อนี้ย่อมปล่อยให้ข้อแตกต่างปลีกย่อยทางอุปนิสัยและการอบรมกลายเป็นเหตุแตกแยกสามัคคีใหญ่โตจนไม่สามารถแก้ไขได้หากว่าทุกคนมีหลักทมะคือความข่มใจในสิ่งที่ไม่ควรพูดไม่ควรทำดังกล่าวแล้วหลักธรรมประการต่อมาที่สามารถสร้างความพึงพอใจ ในด้านขันติ คือความอดทนอดกลั้นนั้นตัวผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ตระหนักถึงความอดทนต่อการบริหารต้องอาศัยหลักธรรมที่ว่า หน้านอกใส หน้าในขุ่น หมายถึงการแสดงด้วยในทุกเรื่องที่เป็นปัญหาต้องแสดงออกด้วยท่าทีแห่งความเป็นผู้บริหารในการตัดสินใจพร้อมกับการมอบหมายงานต่างๆ ให้เหมาะกับบุคคล ดังนั้นหลักความอดทนจึงเป็นหลักธรรมอีกประการหนึ่งในฆราวาสธรรมที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับที่ พระมหาภูติชัยชิรเมธีได้อธิบายความหมายว่า “ขันติ” หมายถึงความอดทนคือภาวะที่ยอมอดทนอดกลั้นต่อการถูกรบกวนกระทบกระทั่งได้อย่างสันติเช่น อดทนต่อความลำบากทางกายเช่นทนหิวทนร้อนทนกระหายทนต่อความเจ็บปวดทนต่อฝนตกรถติด อดทนต่อความลำบากทางใจเช่นทนต่อภาวะกลิ่นไม่เข้าคายไม่ออกทนต่อเสียงตึฉินินทาว่าประชดประเทียดทนต่อนักการเมืองที่ตนไม่ชอบทนต่อสภาพแวดล้อมที่อึดอัดน่าเบื่อหน่ายและทนต่อการยั่วเย้าเร้าให้หลงของกิเลสเช่นรูปสวยเร้าให้อยากดูเสียงเพราะเร้าให้อยากฟังกลิ่นหอมเร้าให้อยากดมรสอร่อยเร้าให้อยากลิ้มสัมผัสสัมผัสนุ่มนวลเข้าให้อยากเคลียคลอเป็นต้น ในหลักธรรมข้อสุดท้ายคือด้านจาคะ ความเสียสละ ผู้บริหารทุกคนควรตระหนักถึงหลักธรรมข้อนี้เป็นสำคัญ เพราะการบริหารงานนั้นต้อง

รู้จักเป็นผู้ให้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้อภัยด้วยความยุติธรรมต่อกันและการให้ความเอื้อเฟื้อต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับที่ **พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)** จาคะความเสียสละสละความสุขสบายและผลประโยชน์ส่วนตนให้ใจกว้างพร้อมที่จะรับฟังความทุกข์ความคิดเห็นและความต้องการของผู้อื่นพร้อมที่จะร่วมมือช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ไม่คับแคบเห็นแก่ตนหรือเอาแต่ใจตัวความเผื่อแผ่แบ่งปันตลอดถึงความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อกันจะต้องรู้จักความเป็นผู้ให้ด้วยและยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่กันการแสดงน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อกันตลอดจนการเสียสละความพอใจและความสุขส่วนตัวได้และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระครูสังฆรักษ์อภิชาติ สุนติกโร (เดชชัย)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ ตำแหน่ง ไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง ๔ ด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

แนวทางการปรับปรุงการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านสัจจะ ควรมีการวางแผน ในการสรรหาบุคลากรอย่างยุติธรรม ผู้บริหารต้องส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าอย่างอดทนและเสียสละความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และจากพระพุทธรูปพบว่า

ในโลกนี้ เหตุให้ได้เกียรติที่ยิ่งไปกว่า	สัจจะ	ก็ดี
เหตุให้มีปัญญาที่ยิ่งไปกว่า	ทมะ	ก็ดี
เหตุให้ผูกมิตรสหายไว้ได้ที่ยิ่งไปกว่า	จาคะ	ก็ดี
เหตุให้หาทรัพย์ได้ที่ยิ่งไปกว่า	ขันติ	ก็ดี มีอยู่หรือไม่

๕.๒.๑ ผลที่ได้รับจากการวิจัย เรื่อง ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร ได้ข้อมูลระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา, ได้ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา และ ได้แนวทางการใช้หลักธรรมาธรรม ๔ สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๕.๒.๒ วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ทั้ง ๔ ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งในด้านการสั่ง ด้านการจัดการระบบการทำงาน ด้านความสัมพันธ์และด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์สอนในโรงเรียนของผู้บริหารทั้ง ชายและหญิง พบว่าผู้บริหารความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ไม่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ ๐.๐๕

๕.๒.๓ แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ๔ มีดังนี้

๑) ด้านการสั่ง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือการวางแผนการบริหารงานประจำปีร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมกับแสดงความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ต่อคนรอบข้างจะทำให้คนรอบข้างไว้วางใจและไม่เกิดความหวาดระแวง ซึ่งกันและกันจะทำให้แต่ละคนตั้งใจทำงานตามหน้าที่ของตนได้เต็มความสามารถ

๒) ด้านการจัดการระบบการทำงาน การบริหารที่ดีต้องมีระบบในการทำงานที่ดี มีคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน พร้อมกันนั้นผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่มีการฝึกฝนพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานให้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

๓) ด้านความสัมพันธ์ ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตาม และ ควรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้สม่ำเสมอพร้อมกับให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความอบอุ่นขององค์กร

๔) ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ผู้บริหารที่ดีควรเป็นผู้รู้จักการให้ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและเป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั้นอยู่เสมอ

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากผลของการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะและข้อแนะนำเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) ด้านการสั่ง, ผู้บริหารควรมีแผนยุทธศาสตร์ ในการบริหารงานที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริง, ผู้บริหารควรมีความจริงจังในการวางแผนและการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน

๒) ด้านการจัดการระบบการทำงาน, ผู้บริหารควรมีระบบในการทำงานดีและมีคุณภาพหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานที่ผ่านๆมา, ผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่มีการฝึกฝนพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานให้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

๓) **ด้านความสัมพันธ์,** ผู้บริหารควรปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลาอยู่เสมอซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี, และผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่ควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเสมอและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๔) **ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล,** ผู้บริหารควรเสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วมและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ, และผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั้น เมื่อมีอารมณ์ใดๆ มากระทบ ก็ไม่แสดงออกมา แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

๕.๓.๒ ข้อแนะนำเพื่อการทวิจยครั้งต่อไป

๑) ควรศึกษาถึงการใชัพุทธบริหารและหลักขรวาวาธรรม ๔ ไปปรับใชให้เหมาะสมกับองค์กรให้มากที่สุด

๒) ควรศึกษาถึงการนำหลักขรวาวาธรรม ไปใช้ในการบริหารงานระบบราชการอย่างเหมาะสม

3) ควรศึกษาผลการวิจัยเรื่องศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขรวาวาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

4) ควรศึกษารูปแบบการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารตามหลักขรวาวาธรรม ๔

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

๑) หนังสือ :

กิติ ตย์คานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, กรุงเทพมหานคร : บัดเตอร์ฟลายการพิมพ์, ๒๕๓๕.

กวี วงศ์พัฒน์. **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙.

กิตติพันธ์ รุจิรกุล. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙.

คณาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, **การปกครองคณะสงฆ์ไทย**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ. **การบริหาร**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗.

เดโช สนวนานนท์. **จิตวิทยาสังคม**, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๕.

ถวิล ธาราโชติ. **จิตวิทยาสังคม**, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๒.

เถาว์วัลย์ นันทาภิวัดน์, **หลักการจัดการ**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑.

ทวี ทิมขำ. **การพัฒนาชุมชน**, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒.

ทวีช เปล่งวิทยา. **จิตวิทยาผู้นำ**, กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาสน์การพิมพ์, ๒๕๓๐.

ทินพันธ์ นาคะตะ. **พระพุทธศาสนากับสังคมไทย**, กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๙.

ธรรมรส โชติคุณุช. **มนุษยสัมพันธ์**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พีเนศ, ๒๕๑๙.

เนตร์พัฒนา ยาวีธา. **ภาวะผู้นำ และ ผู้นำเชิงกลยุทธ์**, กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

น้อย สุปิงคลัด. **ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน**, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยปทุม, ๒๕๓๗.

ประชุม โพธิกุล. **ยุทธศาสตร์แห่งผู้นำ**, กรุงเทพมหานคร : สายใจ, ๒๕๓๖.

ประพันธ์ สุริหาร. **การบริหารการศึกษา**, ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕.

ฝ่ายวิชาการ บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔**, กรุงเทพมหานคร : บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด, ๒๕๔๙.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร**, ธันวาคม ๒๕๔๙, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

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

_____ .**ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**, กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **ผู้นำ**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มติชน, ๒๕๔๔.

_____ .**พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

_____ .**พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระธรรมธีรราชมหามุนี โชติก ญาณสีหิ ป.ธ. ๙, **มงคล ๓๘ ประการ**, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี. **ธรรมะคลายใจ**, กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๑.

พระครูสุริจันทวิภู บัญจันท์ เขมกาโม. **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**, กรุงเทพมหานคร : นิตยธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙.

พุทธทาสภิกขุ เจื่อม อินทปถโญ. **หลักธรรมของผู้ครองเรือน**, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๓๐.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**, กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.

ว.วชิรเมธี. **ภาวะผู้นำจากเนลสัน มันเดลา ถึง โอบามา แห่งทำเนียบขาว**, สถาบันวิมุตตยาลัยพิมพ์ถวายเป็นมุทิตาสักการะแก่พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี เนื่องในโอกาสได้รับถวายปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิมุตตยาลัย, ๒๕๕๒.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. **ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน**, กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๓๘.

ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์. **องค์การและการจัดการ**, กรุงเทพมหานคร : เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. **พฤติกรรมองค์การ**, กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและโซเทกซ์, ๒๕๔๑.

สิน พันธุ์นิจ. **เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์**, กรุงเทพมหานคร: บริษัท จูเน่พับลิชชิ่งจำกัด, ๒๕๔๗.

เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**, กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๓๗.

สุพานี สฤกษ์วานิช. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖, นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๗.

_____. **การบริหาร**, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.

สถิต วงศ์สุวรรณ. **จิตวิทยาสังคม**, กรุงเทพมหานคร : บารุงสาส์น วังบูรพา, ๒๕๒๙.

สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธรรมธโร). **มงคลยอดชีวิต ฉบับสมบูรณ์**, กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๒๘.

สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธรรมธโร). **มงคลยอดชีวิตฉบับสมบูรณ์**, กรุงเทพมหานคร:ธรรมสภา, ๒๕๓๙.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**, กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองการพิมพ์, ๒๕๓๐.

๒) วิทยานิพนธ์

กฤติมา ไทยยานันท์. “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายองค์การบริหารส่วนตำบลตามความเห็นของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑.

เกรียงไกร ไกรลาศ. “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารในยุคโลกาภิวัตน์ :กรณีศึกษาผู้บังคับบัญชากองพันทหารช่างในกรมการทหารช่าง”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(การทหาร)**, โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, ๒๕๔๙.

เคนหวัง บุญเทศ. “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๔.

ณรงค์ธรรม บัวทอง. พันตำรวจโท,การพัฒนาตำรวจนครบาลตามหลักขรรยาวาธรรม ๔ : กรณีศึกษาสถานีตำรวจนครบาลนางเลิ้ง, **ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขารัฐประศาสนศาสตร์,บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

นิกร บุญมาก. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕.

นภัสวรรณ ปรารค์พันธ์. “การพัฒนาคุณธรรมผู้นำเยาวชนตามหลักขรรยาวาธรรม ๔ : ศึกษากรณีโรงเรียนสามพรานวิทยา จังหวัดนครปฐม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย:มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,๒๕๕๒.

นิตินันท์ นาคบุรี. “ทัศนะของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามหลักขรรยาวาธรรม ๔”, **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

- นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย. "ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม", **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาพุทธศาสนา)**, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- ปรีชา นาครัตน์. "การเปรียบเทียบคุณภาพของแบบวัดฆราวาสธรรมที่มีรูปแบบการถามต่างกัน", **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา**, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๑.
- พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภู เมธี (ศิริพันธ์). การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธานุชาต, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- พระบุญเรือง จิตธมโม (สุทธิชัย). "การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธานุชาต : ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า ๗", **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระมหาภชล ไชยสิทธิ์ (ไชยสิทธิ์เมธากร). "จริยธรรมสำหรับผู้นำตามหลักพระพุทธานุชาต", **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- พระครูสังฆรักษ์อภิชาติ สอนติกโร. "การบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร", **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย:มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- พระมหาวิฑูฒิต ปญญวฑูโต (เถาว์หมอ). "ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุฒาจารย์ (ประจวบ กนตจาโร) " **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย** : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- พระมหาสมควร ธมมธีโร (สายงาม). "บทบาทผู้ปกครองในการอบรมศีลธรรมและจริยธรรมแก่เด็กเล็กก่อนเกณฑ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนเกณฑ์ วัดพรหมสุวรรณสามัคคี เขตบางแค กรุงเทพมหานคร", **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาพระพุทธานุชาต, บัณฑิตวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.
- พนิดา งามขุนทด. "ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา", **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, ๒๕๔๙.
- แพรวภัทร ยอดแก้ว อ่างถึงใน ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์. "การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและแรงจูงใจในการทำงาน ระหว่างนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ", **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓.

- มานิตา สุขสำราญ. “การศึกษาพฤติกรรมของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนพุทธศาสนาวินาศิตย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในการนำหลักพุทธธรรม มาปฏิบัติภายในครอบครัว”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- ยุภา เทิดอุดมธรรม. “การศึกษาหลักพุทธธรรมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทำให้การพยาบาลตามบทบาทเชิงวิชาชีพ : ศึกษากรณีพยาบาลวิชาชีพ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- วนิดา ชูสังข์. การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- วรรณดี ชูกาล. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการความพึงพอใจในงานปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นต่อองค์การของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- วาสนา สุขประเสริฐ. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**.
- วันชัย นพรัตน์. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา ๑๒, **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๙.
- ศรีไพร ชื่นชม. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ กับการใช้โรงเรียนเพื่อพัฒนาชุมชน กรณีศึกษา: ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา, **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๘.
- สมหมาย รัตตัญญู. “ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างในกรมชลประทานตามหลักทวารวาทธรรม ๔ ”, **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย:มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.
- สมมารธ สุโรครา. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล ”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต** , สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , ๒๕๕๓.
- สิทธา มูลหงส์. “ศึกษาความต้องการของครูอาจารย์เกี่ยวกับแบบผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกาะยาว จังหวัดพังงา”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๑.
- สมจิต กัลป์ยานกุล. “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย”, **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏเชียงราย, ๒๕๔๓.

- สุภาวดี ติมีนทร. “ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๘.
- สุรศักดิ์ ม่วงทอง. “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์”, **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓.
- อนุพงษ์ รัฐธมย์. “การสร้างแบบวัดคุณธรรมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น”, **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๓๒.

๓) เอกสารอัดสำเนา

ติน ปรัชญาพลฤทธิ์. **ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม**, เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ ๑๑ อัดสำเนาเย็บเล่ม.

๔) สารสนเทศออนไลน์ :

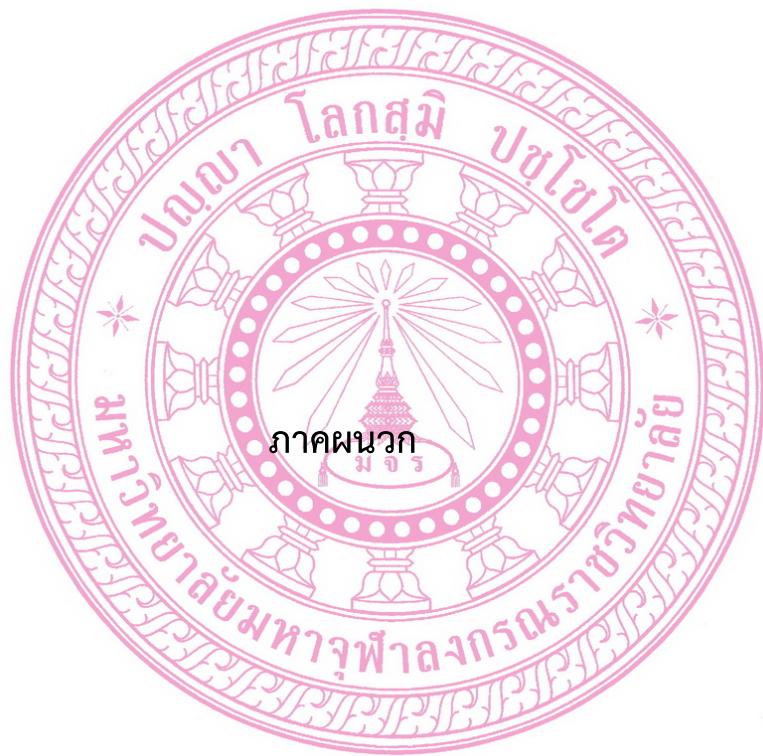
อ้างอิงในเว็บไซต์ [Online]. แหล่งที่มา: <http://www.ranthon.com/smf/index.php?topic=37294.0>, [วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๖].

๒. ภาษาอังกฤษ :

Book :

- Barbara Kelleman.(ed). **Leadership as a Political Act, in Leadership Multidisciplinary Perspectives**, New Jersey : Prentice – Hall, 1984.
- Cattell R.B., **Human Relations**, New York : Free Press, 1951.
- David J. Campbell. **Organizations and the business Environment**, Oxford : Butterworth Heineman, 1997.
- Emory S. Bogardus. **Leader & Leadership**, New York : Appleton-Century Crofts, Inc., 1934.
- Elgie, Robert. **Political Leadership in liberal democracies**, New York : Palgrave, 1984.
- Earl J. Frierich, **An Introduction to Political Theory**, New York : Harper & Row Publishers, 1976.
- Franklin Covey. **The Four Roles Leadership**, USA : Franklin Covey Co., Ltd., 1999.
- George R. Terry. **Principles of management**, Illinois : Richard D. Irwin, 1977.
- Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson, **Management and Organization Behavior**, New York : John Willey & Sons, 1970.
- Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson. (1970). **Management and Organization Behavior**. New York : John Willey & Sons.

- Hollander Edwin P. **Leadership Dynamics**, New York : Macmillan Publishing, 1978.
- I.L.Richardson & Sidney Baldwin. **Public Administration : Government in Action**, Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co,1976.
- James M. Burns, **Leadership**, New York : Harper & Row,1978.
- John M. Piffner and Robert V. Presthus, **Public Administration**, New York : TheRonald Press Company, 1960.
- Kurt Lewin. (1944), **The Dynamic of Group Action**, Education Leadership.
- Koontz Harlod and Cyril O.Donnell. **Principles of Management**, 2 nd ed., New York :McGraw-Book Company, 1959.
- Leithwood,K.&Jantzi.D. **Towards an explanation of variation in teacher's perceptions of transformational school leadership: Education Administration Quarterly**. New York : McGraw – Hill ,1999.
- Nelson.D.L. & Quick. I.C, **Organizational Behavior Foundations Realities**, New York :McGraw-Hill Book, 1997.
- Ordway Tead. **The Art of Leadership**, New York : McGraw Hill Book Company.Inc., 1956.
- Plato. **The Republic**.tr.Paul Shorey, New Jersey : Princeto University Press, 1973.
- Ralph M. Stogdill. **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research**(New York : the Free Press, 1974.
- Rensis Likert. **The Human Organization**, New York : McGraw – Hill,1967.
- R. Schmidt. **Leadership**, New York : The Macmillan, 1984.
- Raymond J. Burdy. **Foundamental of Leadership Readings**, Massachusetts Addison: Wesley Publishing Co,1972.
- Solomal Ben. **Leadership of Youth**, New York : Youth Service T.N. Whitehead, (1963), **Leadership in Free Society**, Cambridge : Harvard University Press, 1950.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทวารวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง :

๑) แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทวารวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เขต ๑ กรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทวารวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ใช้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทวารวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

๒) โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและให้ครบทุกข้อ เพื่อการวิจัยครั้งนี้จะมีความสมบูรณ์และมีคุณค่าต่อการบริหารงานตามหลักทวารวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำข้อมูลไปใช้ในการบริหารงาน

๓) การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อการบริหารงานสถานศึกษาแต่ประการใดและขอให้ครูสอนตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น

๔) เมื่อผู้บริหารและครูตอบแบบสอบถามเสร็จแล้วกรุณาตรวจสอบดูอีกครั้งว่าได้ตอบครบทุกข้อแล้วหรือไม่แบบสอบถามที่ตอบครบทุกข้อเท่านั้นจะเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์และนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้

ผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากครู-อาจารย์ ให้การร่วมมือตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขออนุโมทนาขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

พระพาบ ชิตमार (ปีสะหวาด)

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ตามหลักทฤษฎีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑
กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสภาพการปฏิบัติที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม โดยมี
หลักเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- ๕ หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด
๔ หมายถึง มีการปฏิบัติมาก
๓ หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง
๒ หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย
๑ หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักทฤษฎีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านการสั่ง	๕	๔	๓	๒	๑
๑.	ด้านสั่งจะ					
	ผู้บริหารมีความจริงจังในการวางแผนและการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน					
๒.	ผู้บริหารมีแผนยุทธศาสตร์ ในการบริหารงานที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริง					
๓.	ด้านทမ်း					
	ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีการข่มใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
๔.	ด้านขันติ					
	ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน					
๕.	ด้านจาคะ					
	ผู้บริหารมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ในเรื่อง การสั่งงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักขรรวาทธรรม ๔	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านการจัดการระบบการทำงาน	๕	๔	๓	๒	๑
๑.	ด้านสัจจะ					
	ผู้บริหารมีความจริงใจในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง					
๒.	ผู้บริหารมีระบบในการทำงานดีและมีคุณภาพหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานที่ผ่านมา					
๓.	ด้านทมะ					
	ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีการฝึกฝนพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานให้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ					
๔.	ด้านขันติ					
	ผู้บริหารมีวินัยใฝ่รู้และมีความอดทนในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
๕.	ด้านจาคะ					
	ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่เสียสละ ในการพัฒนาระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีความสุข					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักธรรมาธรรม ๔	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านความสัมพันธ์	๕	๔	๓	๒	๑
	ด้านสัจจะ					
๑.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคน มุ่งมั่นปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน อยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ					
๒.	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวด ตรงต่อเวลาอยู่เสมอซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี					
	ด้านทมะ					
๓.	ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่ควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเสมอและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
	ด้านขันติ					
๔.	ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานดี มีความอดทน มีกิริยามารยาทเรียบร้อยสุภาพอ่อนโยน					
	ด้านจาคะ					
๕.	ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีความเสียสละช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักทฤษฎาวาธธรรม ๔	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล	๕	๔	๓	๒	๑
	ด้านสัจจะ					
๑.	ผู้บริหารซื่อตรงต่อความดี คือจะทำอะไรก็ตามจะต้องมีคุณธรรมอยู่เสมอไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือนร้อน					
๒.	ผู้บริหารมีความจริงใจต่อการทำงาน คือเมื่อได้รับมอบหมายงานจากภาครัฐ ก็ตั้งใจทำให้ดีที่สุดแม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่งานที่สำคัญ					
	ด้านทมะ					
๓.	ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีทักษะในการทำงาน รวมถึงความกระตือรือร้น ในการบริหารงาน และการข่มใจ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
	ด้านขันติ					
๔.	ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั้น เมื่อมีอารมณ์ใดๆ มากกระทบ ก็ไม่แสดงออกมาแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา					
	ด้านจาคะ					
๕.	ผู้บริหาร เสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ					

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะแนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลและข้อคิดเห็นอื่นๆ

เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้ โปรโตให้คำแนะนำในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อความตามความคิดเห็นของท่าน เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔

๑. แนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาล ๔ กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

๑.๑) ด้านการสั่ง

ด้านสั่งจะ

ด้านทမ်း

ด้านขั้นดี

ด้านจาคะ

๑.๒) ด้านการจัดการระบบการทำงาน

ด้านสั่งจะ

ด้านทမ်း

ด้านขั้นดี

ด้านจาคะ

๑.๓) ด้านความสัมพันธ์

ด้านสั่งจะ

ด้านทမ်း

ด้านขั้นดี

ด้านจาคะ

๑.๔) ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล

ด้านสั่งจะ

ด้านทမ်း

ด้านขั้นดี

ด้านจาคะ

ขอเจริญพร/อนุโมทนาที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

๑) ดร. พระครูปริยัติธรรมมาริราม ดร. อาจารย์พิเศษ ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หน่วยวิทยบริการ จังหวัดสกลนคร

๒) รศ. พิเศษ ดร.วิชชุดา หุ่นวิไล อาจารย์พิเศษ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) ผศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา และ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔) ผศ.ดร. อินตา ศิริวรรณ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕) ผศ.ดร. สมชัย ศรีนอก หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอนและอาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๔๐๓ วันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง..... ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....

นมัสการ พระครูปริยัติธรรมมาภิรา, ดร.

ด้วย พระบาท ญาชา ชิตมาโร นามสกุล ปีสะหวาด รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้นทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้ความแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๔๐๓ วันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์.พิเศษ ดร. วิชชุดา หุ่นวิไล

ด้วย พระบาท ญา ชิตมาโร นามสกุล ปัสเสหวาด รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักทวารวดีธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้นทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้ความแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๔๐๓ วันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

ด้วย พระบาท ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปีสะหวาด รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้นทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้ความแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒ ๘๘๒ ๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๑๑
ห้องสมุดกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน . ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๔๐๓ วันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง..... ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อินดา ศิริวรรณ

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปัสสหวาด รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้นทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้ความแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒ ๘๘๒ ๓๑๕๔ ต่อ ๒๑

ห้องสมุดกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน..... ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ศธ.๖๑๐๓.๓./๔๐๓ วันที่ ๑๔..... กันยายน ๒๕๕๖.....

เรื่อง..... ขออนุมัติครุภัณฑ์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชัย ศรีนอก

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปิยะหวาด รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้นทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้ความแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒ ๘๘๒ ๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕

หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๑๕



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร./๐๘๙ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗ - ๕๑๗- ๖๑๕๒

๒๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีสุदारาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๓๐ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปีสะหวาด รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์และทาง โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

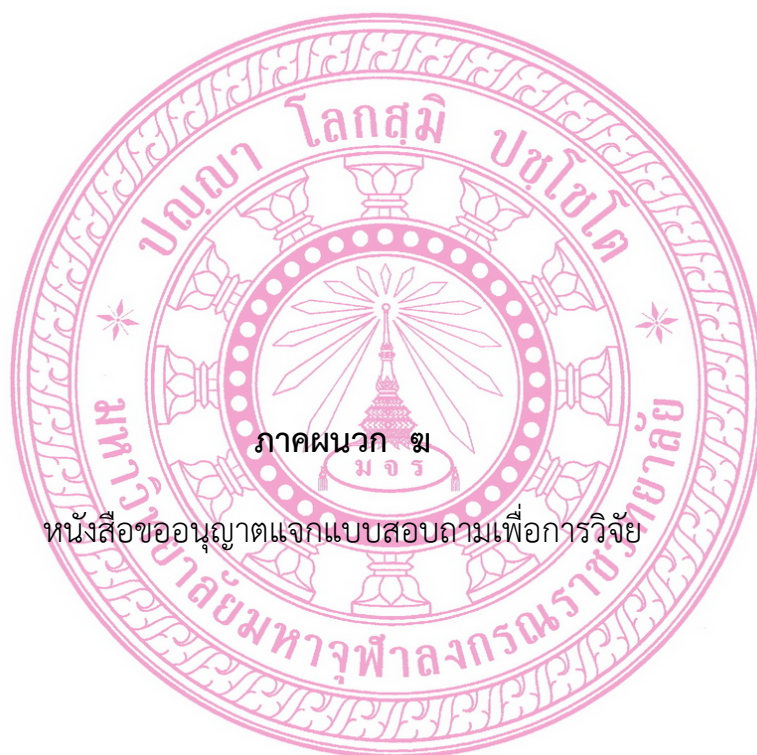
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕



หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๓๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร./๐๘๙ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗- ๕๑๗- ๖๑๕๒
 โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘, ๐๘-๔๑๐๔-๔๒๗๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
 เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดตลิ่งชัน (ปิ่นทองสังฆาคร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๔ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา **จิตมาโร** นามสกุล **ปีสะหวาด** รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “**ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขรรวาส
 ธรรม ๔โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร**”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์
 โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๓๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร./๐๘๘ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗- ๕๑๗- ๖๑๕๒
 โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘, ๐๘-๔๑๐๔-๔๒๗๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชัยพฤกษ์มาลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๑ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปิยะหวาด รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขราวาส
 ธรรม๔โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็น ต้องเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๓๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร./๐๘๙ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗- ๕๑๗- ๖๑๕๒
 โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘, ๐๘-๔๑๐๔-๔๒๗๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไก่เตี้ย (สวัสดิ์ประชานุกล)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๙ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปิยะหวาด รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขรรวาส
 ธรรม๔โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๓๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร./๐๘๘ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗- ๕๑๗- ๖๑๕๒
 โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘, ๐๘-๔๑๐๔-๔๒๗๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนทางดิ่งชั้น

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๘ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปิระหวาด รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขรรวาส
 ธรรม๔โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๓๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร./๐๘๘ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗- ๕๑๗- ๖๑๕๒
 โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘, ๐๘-๔๑๐๔-๔๒๗๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดช่างเหล็ก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๙ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปิยะหวาด รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขราวาส
 ธรรม๔โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๓๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร./๐๘๘ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗- ๕๑๗- ๖๑๕๒
 โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘, ๐๘-๔๑๐๔-๔๒๗๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนฉิมพลี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๙ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปิยะหวาด รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขราวาส
 ธรรม๔โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๓๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร./๐๘๘ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗- ๕๑๗- ๖๑๕๒
 โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘, ๐๘-๔๑๐๔-๔๒๗๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอินทราวาส

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๖ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปิยะหวาด รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขรวาส
 ธรรม๔โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๓๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร./๐๘๙ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗- ๕๑๗- ๖๑๕๒
 โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘, ๐๘-๔๑๐๔-๔๒๗๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
 เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทอง (อุดมศิลป์วิทยาการ)
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๘ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปิยะหวาด รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขรรวาส
 ธรรม๔โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์
 โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๓๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร./๐๘๘ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗- ๕๑๗- ๖๑๕๒
 โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘, ๐๘-๔๑๐๔-๔๒๗๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
 เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดมะกอก (วิสุทธิวิทยาการ)
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๕ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปิยะหวาด รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขราวาส
 ธรรม๔โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์
 โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๓๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร./๐๘๘ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗- ๕๑๗- ๖๑๕๒
 โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘, ๐๘-๔๑๐๔-๔๒๗๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประสาธ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๔ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปิยะหวาด รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขราวาส
 ธรรม๔โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๓๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร./๐๘๙ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗- ๕๑๗- ๖๑๕๒
 โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘, ๐๘-๔๑๐๔-๔๒๗๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพิบูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๔ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปิยะหวาด รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขรรวาส
 ธรรม๔โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๓๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร./๐๘๘ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗- ๕๑๗- ๖๑๕๒
 โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘, ๐๘-๔๑๐๔-๔๒๗๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเกาะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๑ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปิยะหวาด รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขราวาส
 ธรรม๔โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๓๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร./๐๘๘ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗- ๕๑๗- ๖๑๕๒
 โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘, ๐๘-๔๑๐๔-๔๒๗๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกระโจิมทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๕ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปิยะหวาด รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขรรวาส
 ธรรม๔โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๑๓๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร./๐๘๘ -๐๖๘ -๔๙๓๗, ๐๘๗- ๕๑๗- ๖๑๕๒
 โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘, ๐๘-๔๑๐๔-๔๒๗๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปากน้ำฝิ่งเหนือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๒๔ ชุด

ด้วย พระพาบ ฉายา ชิตมาโร นามสกุล ปิยะหวาด รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๑
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักขรรวาส
 ธรรม๔โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา
 ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐



ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ-สกุล : พระพาบ ชิตมาโร (ปีสะหวาด)
- วัน เดือน ปี เกิด : 12 / กันยายน / พ.ศ. 2532
- สถานที่เกิด : บ้านสามหมื่น หมู่ที่ 1 เลขที่ 40 ตำบลหาดสา อำเภอโพนทอง จังหวัดหลวงพะบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
- การศึกษา : 3 / เมษายน / พ.ศ. 2550 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาสงฆ์
ตอน ปลาย ณ โรงเรียนวัดสี่พุทธะบาท อำเภอหลวงพะบาง
จังหวัดหลวงพะบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
: 31 / ธันวาคม / พ.ศ. 2550 จบนักธรรมชั้นตรี
: 31 / ธันวาคม / พ.ศ. 2551 จบนักธรรมชั้นโท
: 30 / ธันวาคม / พ.ศ. 2552 จบนักธรรมชั้นเอก สำนักเรียน
คณะ จังหวัดสกลนคร ราชอาณาจักรไทย
: 30 / มีนาคม / 2555 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี
คณะครุศาสตร์ เอกการสอน พระพุทธศาสนา (มจร.) รุ่น 57
- ประสบการณ์การทำงาน : พ.ศ.2554-2555 ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู
สอนวิชาพระพุทธศาสนา โรงเรียนเทศบาล 2 เชิงชุมอนุชนวิทยา
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร เป็นเวลา 1 ปี
- ผลงานวิชาการ : งานวิจัยในชั้นเรียน,แผนการจัดการเรียนรู้ วิชาพระพุทธศาสนา
ชั้น ป.5 และเพิ่มสะสมผลงานปี 5
- บรรพชาสามเณร : 4 / มิถุนายน / 2546 ณ วัดหาดสา อำเภอโพนทอง จังหวัดหลวง
พะบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
- อุปสมบท : 21 / มกราคม / พ.ศ. 2553 ณ วัดสะพานคำ อำเภอเมือง
จังหวัดสกลนคร ราชอาณาจักรไทย
- ปีที่เข้าศึกษา : 14 / มิถุนายน / พ.ศ. 2555
- ปีที่สำเร็จการศึกษา : 24 / มีนาคม / พ.ศ. 2557
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดกาญจนสิงหาสน์ วรวิหาร ถนนจรัญสนิทวงศ์ ซอย 35
แขวงคลองซึกพระ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร 10170
- : Tel : 0800115896
- : Email : Phabpisavath@yahoo.com