

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี
A STUDY OF LEADERSHIP OF EDUCATIONAL ADMINISTRATORS FOLLOWING
THE PRINCIPLES OF THE BRAHMAVIHARA 4 SECONDARY SCHOOL
IN PHATTHANANIKOM DISTRICT LOPBURI PROVINCE

พระครูภัทรธรรมคุณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๔

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

พระครูภัทรธรรมคุณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๔

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

**A STUDY OF LEADERSHIP OF EDUCATIONAL ADMINISTRATORS FOLLOWING
THE PRINCIPLES OF THE BRAHMAVIHARA 4 SECONDARY SCHOOL
IN PHATTHANANIKOM DISTRICT LOPBURI PROVINCE**

Phrakhru pattharadhammakun

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. 2011

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับ
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ประธานกรรมการ

(พระมหาสม กุลยาโน, ดร.)

..... กรรมการ

(ผศ.ดร.เริงชัย หมั่นชนะ)

..... กรรมการ

(ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู้)

..... กรรมการ

(ผศ.ดร.สิน งามประโคน)

.....

(ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ) กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู้ ประธานกรรมการ

ผศ.ดร.สิน งามประโคน กรรมการ

ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ กรรมการ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

ผู้วิจัย : พระครูภัทรธรรมคุณ

ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู่ ป.ธ.๔, พธ.บ., M.A., Ph.D.

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

: ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ พธ.บ., M.Ed., Ph.D.

วันสำเร็จการศึกษา :/...../.....

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามปัจจัยพื้นฐาน และเพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน ๑๔๒ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ ๕๕.๒ ส่วนมากมีอายุระหว่าง ๔๖ ปีขึ้นไป ร้อยละ ๔๐.๑๐ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ ๗๑.๘ มีตำแหน่งหน้าที่ ร้อยละ ๕๕.๑ มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า ๑๐ ปี ร้อยละ ๔๒.๓

๒. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านมุทิตา คือ ผู้บริหารพลอยยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างจริงใจ และแสดงความเป็นภาวะผู้นำเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จ ด้านอุเบกขา ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ

ด้านความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทาย พร้อมยอมรับการประเมินผล ด้านเมตตา
ผู้บริหารได้มอบหมายงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานประจำให้ตรงกับความรู้ความสามารถและ
ผู้บริหารมีความโปร่งใส ด้านกรณณา ผู้บริหารจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาเพื่อบรรเทาความทุกข์
เมื่อทนผู้ได้บังคับบัญชา และมีระบบงานที่ไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงาน

๓. ข้อเสนอแนะ ๑) ด้านเมตตา นั้น ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมเท่าเทียมกัน
ในการทำงาน ช่วยเหลือด้านกำลังทรัพย์ ใช้งานให้ถูกกับบุคคลที่มีความสามารถกับงาน
๒) ด้านกรณณา ผู้บริหารควรให้การช่วยเหลือตอบแทนต้องบริสุทธิ์ยุติธรรม เสมอ เท่าเทียมกัน
ผู้บริหารต้องรับทราบปัญหาของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ความช่วยเหลือ ๓) ด้านมุทิตา
ผู้บริหารควรพลอยยินดีเมื่อบุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ และมีความยุติธรรมในการ
บริหารงานโรงเรียน และ ๔) ด้านอุเบกขา ผู้บริหารต้องมีใจเป็นกลางในการทำงานหน้าที่
มอบหมายงานให้กับบุคคลที่มีความสามารถและเหมาะสมกับงาน

Thesis title : A Study of Leadership of Education Administrators Following
The Principles of The Bragmavihara 4 Secondary School
in Phatthananikom District Lop buri Province

Researcher : Phrakhru Pattharadhammakun

Degree : Master of Arts (Educational Administration)

Thesis Supervisory Committee

: Asst.Prof. Dr.Somsak Boonpoo Pali IV., B.A., M.A., Ph.D.
: Asst.Prof. Dr.Sin Ngamprakhon B.A., M.A., Ph.D.
: Asst.Prof. Dr.Intha Siriwan, B.A., M.Ed., Ph.D.

Date of Graduation :/...../.....

ABSTRACT

The objectives of this research are : to study the leadership possessed by the educational administrators according to principles of the 4 Divine States of Mind, to study the comparison of the leadership possessed of the education administrators according to principles of the 4 Divine States of Mind at the Secondary School Education divided according to the basic factors and to study the way to develop the leadership possessed by the education administrators according to the principle of the 4 divine States of Mind at the secondary school education with the survey research and the exemplary groups of the administrators and the teachers at the Secondary School Education of the members of 142 persons. The instruments used in collecting the data are of the types of the questionnaire and the analyzation of the data by finding out the frequency, the percentage, the average, the standard deviation the t-test and the One –Way ANOVA.

The research, found that :

1. Most of the teachers are women at the percentage of 59.2. Most of them are of the ages of 46 years upward at the percentage of 40.10. Their educations are at the levels of Bachelor Degrees at the percentage of 71.8. Their positions and duties are at the percentage of 95.1. Those who have experiences in working less than 10 year are of 42.3 %

2. The administrators and the teachers viewpoints regarding the leadership possessed by the education administrators according the Principles of the 4 Divine State of Minds at the Secondary School Education in Phatthananikom District, Lop buri Province are generally at the high levels of the average. When it is considered separately , it is found that the administrators and the teachers are of the viewpoints about the leadership according the principles of the 4 Divine States of Mind at the high levels on every side beginning from the high level to the low one. Regarding Mudita is the administrators mental higher positions and success in their occupations. Regarding Upeppho, the administrators are of the leadership in forbearance to the practice of the had and the provoking work. They are ready to receive the provocation and the estimation about the loving kindness. The administrators have given some other works in addition to the daily work snit able for their abilities and also have the bright compassion. They also set up the welfare within the education place to lessen the suffering to those who are under their commands. They also have the working systems which do not disturb those who work together.

3. The suggestions are asfollows:-1) Metta(loving-Kindness).The administrators should be of equal Justice, in working and help those who are under their commands with the money, and should command the suitable persons to work in the office. 2) Karuna (compassion). The administrators should help the undo commanders and should know the questions and help them. The administrators must renoun the problems arising in the school to give some help to the school. 3) Mudita (the sympathy in others' welfare) The administrators should be pleased with the persons who are in progress the administrators of the school 4) Upekkha (the equanimity). The administrators must be of the neutral minds in doing their duties and handing over the work to the able persons who are suitable for the work.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาของคณะกรรมการควบคุม วิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคน และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อินตา ศิริวรรณ กรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำด้วยดีมาโดยตลอด

ขอพระขอบคุณพระมหาสหัส ฐิตสาโร, พระมหาสมบุญ สุธมโม และอนุโมทนา ขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย จันทร์เรือง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เริงชัย หมั่นชนะ ดร.ศุภีพร เสวตพงษ์ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย และขออนุโมทนา ขอบคุณ ผอ.สมัย ลาเกลี้ยง ผู้อำนวยการ โรงเรียนพัฒนานิคม ผอ. กาญจนานุ บุญคง ผู้อำนวยการ โรงเรียนโคกสูงวิทยา ผอ. สාරวย วัฒนวงศ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนขุนรามวิทยาช่วยเหลือด้านการ แจกแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยหรือสถานที่

ขอขอบพระคุณ พระมหาสม กลุยาโณ, ดร.ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ วิทยานิพนธ์ อนุโมทนาขอบคุณ คณะกรรมการทุกท่าน ตลอดถึงคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ห้องสมุดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ได้เอื้ออำนวยความสะดวกสืบค้นข้อมูลการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบใจ พระมหาจำลอง ปญญาวิโร ป.ธ. ๗ พธ.บ. เลขานุการรองเจ้าคณะอำเภอ พัฒนานิคม วัดพัฒนาธรรมาราม ช่วยตรวจทาน ขอขอบใจ ผอ. ปราโมทย์ เจริญสูง ผู้อำนวยการ โรงเรียนชัยบาดาลพิทยาคม ผอ. อภิชาติ ไบโพธิ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนเพ็ญพัฒนา ครูจรรยา รัตน แป้น โรงเรียนบ้านห้วยบง อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี นายปัญญา คุ่มทรัพย์ ช่วยตรวจทาน พิสูจน์อักษร

เจริญพรขอบคุณ คณาจารย์คณะครุศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ ถ่ายทอด ประสบการณ์ ที่เป็นกำลังใจ ถวายความอุปถัมภ์ในด้านต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยตลอดมา ประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแด่บิดามารดา ครู อุปัชฌาย์อาจารย์ เพื่อนสหธรรมิกร่วมชั้นเรียนทุกท่าน และขอมอบประโยชน์นี้ให้แก่พระพุทธศาสนาสืบต่อไป เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการค้นคว้าวิจัยต่อไป

พระครูภัทรธรรมคุณ

มีนาคม ๒๕๕๕

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภูมิ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ขอบเขตการวิจัย	๓
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๓ สมมติฐานการวิจัย	๔
๑.๔ คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๕ ประโยชน์ที่ได้รับ	๖
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗
๒.๑ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร	๘
๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและรูปแบบของผู้นำ	๒๑
๒.๓ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร๔	๕๔
๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖๓
๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖๖
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๖๘
๓.๑ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา	๖๘
๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๖๘
๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๗๐

เรื่อง	หน้า
๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๓๑
๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิจัย	๓๑
บทที่ ๔ ผลการศึกษา	๓๔
๔.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของผู้บริหารและครู วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)	๓๔
๔.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	๓๗
๔.๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA)	๘๖
บทที่ ๕ สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	๙๓
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๙๓
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๙๖
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๐๐
บรรณานุกรม	๑๐๑
ภาคผนวก	๑๐๕
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๐๕
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย	๑๑๕
ภาคผนวก ค หนังสือออกในการดำเนินการวิจัย	๑๒๓
ประวัติผู้วิจัย	๑๒๘

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

๖๗

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๔.๑	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารและครู จำแนกตามเพศ	๓๔
๔.๒	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารและครู จำแนกตามอายุ	๓๕
๔.๓	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารและครู จำแนกวุฒิการศึกษา	๓๕
๔.๔	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารและครู จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่	๓๖
๔.๕	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารและครู จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน	๓๖
๔.๖	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยภาพรวม	๓๗
๔.๗	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านเมตตา โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	๓๘
๔.๘	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านกรุณา โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	๔๐
๔.๙	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านมุทิตา โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	๔๒
๔.๑๐	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านอุเบกขา โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	๔๔
๔.๑๑	แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามเพศโดยการทดสอบค่าที (t-test)	๔๖
๔.๑๒	แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามตำแหน่งโดยการทดสอบค่าที (t-test)	๔๗

ตารางที่	หน้า
๔.๑๓ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามอายุ	๘๘
๔.๑๔ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามวุฒิ	๘๙
๔.๑๕ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน	๙๐
๔.๑๖ ผู้บริหารและครู แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี	๙๑

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อภาษาไทย

คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

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

พระสุตตันตปิฎก

ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎิกวรรค	(ภาษาไทย)
อุง.ทสก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทสกนิบาต	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพสังคมไทยในปัจจุบันนี้ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมาจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน เช่น ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ๆ ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ปัญหาคนว่างงาน และอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดปัญหาพื้นฐานและปัญหาอื่นๆ ติดตามมาเป็นลูกโซ่ โดยเฉพาะปัญหาด้านศีลธรรม จริยธรรมเสื่อมลงความประพฤติในทางมิชอบของบุคคลหลายระดับ และหลายองค์กร รวมถึงสถาบันทางการศึกษาจึงส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นและสังคมในที่สุด

ในการบริหารงานภายในโรงเรียนนั้น ผู้บริหาร เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอนของครู จะต้องสอดคล้องกับแนวทางอุดมการณ์ทางการศึกษาของชาติ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ จากเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้มีการจัดระบบการศึกษาใหม่ให้มีมาตรฐาน และมีการประกันคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ยังกำหนดให้องค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒^๑ ได้กล่าวถึงการบริหารงานต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ส่วนคุณสมบัติของผู้บริหารที่คตินั้น จะต้องมีการยอมรับในวิชาชีพเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของสถานศึกษาและการจัดการศึกษา สิ่งที่สำคัญคือต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และมีภาวะผู้นำตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักคุณธรรมและศีลธรรมของพระพุทธศาสนาที่มีผลต่อสังคมไทย คือ การศึกษาในระบบพุทธ เป็น “วิทยาศาสตร์ประชาชน” นิยามของวิทยาศาสตร์ คือ เป็นความรู้สาธารณะ (public Knowledge) สามารถเข้าพิสูจน์ได้ด้วยตนเองว่าอะไรจริง อะไรไม่จริง สำหรับความรู้ที่ไม่เป็นสาธารณะไม่ใช่วิทยาศาสตร์แต่เป็นอาถรรพเวท พุทธศาสนาท้าทายตลอดเวลาว่าให้ทุกคนมาพิสูจน์ได้ด้วยการปฏิบัติด้วยตนเอง ว่าได้ผลจริงหรือไม่ จึงกล่าวว่าพุทธเป็นวิทยาศาสตร์

^๑สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี, สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕.

ประชาชน^๒ การเลือกหลักธรรมมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายว่าการจะเป็นนักบริหารที่เก่ง และดี เราควรปฏิบัติธรรมอะไรบ้าง เพื่อตอบคำถามนี้เราต้องทราบก่อนว่าภาวะผู้นำ ทำหน้าที่อะไร ซึ่งภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้น ผู้นำ ต้องมีหลักธรรม หรือนำธรรมะข้อใดข้อหนึ่งมาเป็นแนวทางปฏิบัติ จึงจะสามารถแก้ปัญหาที่ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น บุคลากรในองค์กรจะทำงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น จะต้องมีส่วนที่ดีคอยกำกับดูแล ผู้นำที่ดี ในทางธรรม คือ ต้องมีพรหมวิหารธรรม ๔ ประการ คือ ๑) เมตตา คือ การมีความหวังดีที่ปรารถนา ให้ผู้อื่นมีความสุข มีความรักและความหวังดี ต่อเพื่อนร่วมงานซึ่งความรักจะเกิดได้ถ้าผู้นำรู้จัก มองในแง่ดี หรือส่วนที่ดีของผู้ร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขาต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ๒) กรุณา คือ ความสงสาร เห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อผู้ร่วมงานประสบเคราะห์กรรม ผู้นำต้องมีความสงสารและ คิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์ นั้น ความสงสารจะเกิดได้เมื่อนำ ต้องมีใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น ๓) มุทิตา คือความรู้สึกรื่นรมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และ ๔) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง เทียงตรงไม่เอนเอียง^๓

ปัญหาของผู้บริหาร โรงเรียนที่พบมาก คือ ความไม่เด็ดขาดและไม่หนักแน่นในการ พิจารณาตรวจสอบเรื่องราวต่างๆ ความไม่เป็นกลาง รวมไปถึงความลำเอียงที่มีต่อผู้ร่วมงาน และ ผู้บริหารมีภาระ งานมาก จึงไม่ค่อยมีเวลาในโรงเรียนเท่าที่ควร การกระจายอำนาจการบริหาร ไม่ชัดเจน จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาที่เกิดจากคุณธรรม จริยธรรมและ ภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งสิ้น ผลกระทบของปัญหาเหล่านี้ นอกจากจะทำให้ กระบวนการบริหาร ภายในโรงเรียนไม่เข้มแข็ง และทำลายขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนแล้ว ยังส่งผลกระทบไปถึงการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน อันจะทำให้คุณภาพด้านการเรียน การสอนของโรงเรียนไม่ได้มาตรฐานอีกด้วย

ภาวะผู้นำ ผู้บริหารการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษานับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานวิชาการ ควบคุมการเรียนการสอน จัดครูเข้าสอน

^๒ประเวศ วสี, การพัฒนาต้องเอาวัฒนธรรมเป็นตัวตั้ง, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : กองทุนส่งเสริมงานทางวัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม, ๒๕๔๖), หน้า ๑๑.

^๓พระเมธีธรรมภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๔), หน้า ๒-๖.

จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ วัสดุ นิเทศการสอน การวัดผลประเมินผลส่งเสริมให้มีการวิจัยในชั้นเรียน อีกทั้งสรรหาและจัดใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นบุคคลและสิ่งของเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานด้านวิชาการให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ผู้วิจัยเห็นว่า การนำหลักการบริหารเชิงพุทธ โดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร ๔ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ ผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ และศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผลจากการวิจัยที่ได้รับสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการอย่างเหมาะสมตลอดจนสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์โดยใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารงานวิชาการ สามารถบูรณาการกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามปัจจัยพื้นฐาน

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

๑.๓ ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ได้แก่ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่จะศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอพัฒนานิคมจังหวัดลพบุรี และใช้ประชากรทั้งหมดเป็นหน่วยศึกษาตามที่ปรากฏในตารางที่ ๑.๑ ตารางที่ ๑.๑ แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ที่	สถานศึกษา	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวมประชากร
๑	โรงเรียนพัฒนานิคม	๓	๖๘	๗๑
๒	โรงเรียนโคกสูงวิทยา	๒	๓๖	๓๘
๓	โรงเรียนขุนรามวิทยา	๒	๓๑	๓๓
	รวม	๗	๑๓๕	๑๔๒

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือน มิถุนายน ถึงเดือน พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๕๔ รวมเป็นระยะเวลา ๖ เดือน

๑.๓.๔ ขอบเขตด้านสถานที่

๑. โรงเรียนพัฒนานิคม อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี
๒. โรงเรียนโคกสูงวิทยา อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี
๓. โรงเรียนขุนรามวิทยา อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๔.๑ ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี เป็นอย่างไร

๑.๔.๒ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เป็นอย่างไร

๑.๔.๓ แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ควรเป็นอย่างไร

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

๑.๕.๑ ผู้บริหารและครูที่มีเพศต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี แตกต่างกัน

๑.๕.๒ ผู้บริหารและครูที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี แตกต่างกัน

๑.๕.๓ ผู้บริหารและครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี แยกต่างหาก

๑.๕.๔ ผู้บริหารและครูที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี แยกต่างหาก

๑.๕.๕ ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีภาวะผู้นำของผู้บริหาร การศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี แยกต่างหาก

๑.๖ ค่านิยมศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักประพฤติกี่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมสำหรับผู้บริหารที่ต้องมีไว้ เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะได้ชื่อว่า ดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยชอบ ซึ่งประกอบด้วยองค์ธรรม ๔ ประการ คือ

๑. ด้านเมตตา หมายถึง ผู้นำมีความรักใคร่ปรารถนาให้เป็นสุข มีจิตไมตรีและเป็นประโยชน์กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป

๒. ด้านกรุณา หมายถึง ผู้นำมีความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ใฝ่ใจอันปลดปล่อย บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. ด้านมุทิตา หมายถึง ผู้นำมีความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใส บันเทิง กอปรด้วยอาการแจ่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุขพลอยยินดีด้วย เมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงดงามยิ่งขึ้นไป

๔. ด้านอุเบกขา หมายถึง ผู้นำมีความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ใน ธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก้เหตุอันตน ประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม

๑.๖.๒ ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

๑.๖.๓ ครู หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่การสอนอยู่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนา นิคม จังหวัดลพบุรี

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๗.๑ ทำให้ทราบถึงการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

๑.๗.๒ ทำให้ทราบถึงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

๑.๗.๓ ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ในหัวข้อต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 - ๒.๑.๑ แนวคิดและความหมายของผู้นำ
 - ๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและรูปแบบของผู้นำ
 - ๒.๒.๑ ความหมายของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ
 - ๒.๒.๒ ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ
 - ๒.๒.๓ คุณสมบัติที่จำเป็นของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ
 - ๒.๒.๔ พฤติกรรมการทำงานของนักบริหารมืออาชีพ
 - ๒.๒.๕ ธรรมชาติของภาวะผู้นำทางการศึกษา
 - ๒.๒.๖ รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - ๒.๒.๗ รูปแบบของภาวะผู้นำทางการศึกษา
- ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร๔
 - ๒.๓.๑ ภาวะผู้นำด้านเมตตา
 - ๒.๓.๒ ภาวะผู้นำด้านกรุณา
 - ๒.๓.๓ ภาวะผู้นำด้านมุทิตา
 - ๒.๓.๔ ภาวะผู้นำด้านอุเบกขา
- ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

การบริหารงานใดๆ ก็ตาม ผู้นำ นับว่าเป็นตัวจักรอันสำคัญต่อการบริหาร ดังนั้น การที่หน่วยงานหรือองค์การจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำหรือหัวหน้า ที่ทำให้ สมาชิกหรือผู้ตามให้ความร่วมมือปฏิบัติงานใดสำเร็จ ความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้นที่จะช่วยให้การบริหารงาน ประสบผลสำเร็จซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเป็นภาวะผู้นำ และสามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการได้เป็นอย่างดีซึ่งความหมายของความเป็นผู้นำ แบบของผู้นำ และทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นภาวะผู้นำ มีดังต่อไปนี้

๒.๑.๑ แนวคิดและความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำของคนนั้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัส การนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเอง ที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่ม ทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ได้รับความร่วมมือและที่นอกเหนือไปจากนั้นคือการได้รับความเคารพนับถือ ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่ม มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผู้นำ อาจเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือเป็นผู้ที่ แสดงตัวเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่ม

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๕ ประการ ต่อไปนี้^๒

๑. เป็นศูนย์รวมของพฤติกรรมกลุ่ม
๒. เป็นผู้ที่สามารถนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้
๓. เป็นผู้ที่ได้รับการเลือกจากสมาชิกของกลุ่มโดยใช้สังคมมิติ
๔. เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม และสามารถทำให้กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลง
๕. เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะหรือมีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ

^๑ กวี วงศ์พุด, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๔๒), หน้า ๕๕.

^๒ Fiedler, F and Garcia, J, **New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance**, (New York: Wiley, 1987), p.56.

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีผลกระทบมากที่สุด ต่อพฤติกรรมและความเชื่อของกลุ่ม และยังมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. เป็นผู้ริเริ่มกระทำสิ่งใหม่ๆ
๒. เป็นผู้ออกคำสั่ง
๓. เป็นผู้ตัดสินใจ
๔. เป็นผู้ขจัดปัญหาการโต้แย้งภายในกลุ่ม
๕. เป็นผู้ให้การสนับสนุน
๖. เป็นหัวหน้าในการทำกิจกรรมกลุ่ม

เทอร์รี (Terry) อธิบายว่าผู้นำ คือ ผู้ที่ทำการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างจริงใจ เพื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มคุณตช” และ โคนเนล (Koontz and Donnell) อธิบายว่า ผู้นำ หมายถึงผู้มีอิทธิพลทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามในอันที่จะบรรลุถึงจุดประสงค์ร่วมกัน การเป็นผู้นำเป็นวิธีการ (Means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุจุดประสงค์ แต่ขณะเดียวกัน ผู้นำก็ไม่เสียเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนเอง^๕

ฮาลพิน (Halpin) ให้ความหมายไว้อย่างกว้างขวางว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ใน ๓ อย่าง ดังต่อไปนี้^๕

๑. ผู้นำคือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
๒. ผู้นำคือ ผู้ที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
๓. ผู้นำคือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมาย

สมพิศ นันทศิริพร กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากชนหมู่มากให้เป็นหัวหน้าคนอื่น มีความสามารถโน้มน้าวชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามคำสั่ง เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้^๖

^๕Koontz, Harold and Cyril O, Donnell, **Principles of Management**, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1964), p. 517.

^๕Terry, George R. **Principles of Management**. (Illinois : Richard D. Erwin,1960), p. 5.

^๕Halpin, Andrew W, **Theory and Research in Administration**, (New York : macmillan Company, inc, 1966), pp. 27-28.

^๖สมพิศ นันทศิริพร, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรมสุขภาพของนครราชสีมา”, **วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลซึ่งมีอยู่ในตนเองในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ โดยปฏิบัติการและอำนาจการ แบบใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเห็นได้ ชัดเจนว่า เน้นในดานความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นภาวะผู้นำ

เฟียคเลอร์ (Fiedler) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อทำให้กลุ่ม ประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของกลุ่มเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพ ของการเป็นผู้นำ^๓

เบนนิส (Bennis) ภาวะผู้นำ เหมือนกับความงามคือ ยากแก่การบรรยายหรือ ให้คำอธิบาย แต่เราจะรับรู้ได้ เมื่อเราได้พบเห็นและได้สัมผัส^๔

แลมเบอร์ต (Lambert) กล่าวว่าความหมายของ ภาวะผู้นำมีน้อยอยู่ ๓ ประการ คือ^๕

๑. ผู้นำต้องทำอะไร
๒. เพื่อให้เกิดกิจกรรมใด หรือทำกิจกรรมกับใคร
๓. เพื่อนำกิจกรรมนั้น ไปไปสู่เป้าหมายอะไร

สต็อกคิลล์ (Stogdill) กล่าวว่า ความเป็นภาวะผู้นำ คือ สัมพันธภาพของการทำงาน ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยผู้นำเขาไปรวมดำเนินงาน และใช้ความสามารถทำให้เกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์^๖

เซอร์จิโอวานนิ และมัวร์ (Sergiovani and Moore) กล่าวว่า ความเป็นภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติตามจุดประสงค์ ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม อาจเป็นการให้รางวัลหรือให้คุณประโยชน์

^๓Fiedler, F., **Leadership**,(New York: General Learning Press, 1971), p. 27.

^๔Bennis, W. G., **On Becoming a Leader**, (MA: Addison-Wesley, 1989), pp. 8-10.

^๕Lambert, L., Shifting Conceptions of Leadership: Toward a Redefinition of leadership for the Twenty-First Century, In B. Davies and J. West-Burnham (Eds.), **Handbook of Educational Leadership and Management**,(London: Longman Chapter 1, 2003), pp. 58-60.

^๖สต็อกคิลล์, อังใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๔๒.

แก่ผู้ตาม ในกรณีที่มีผู้ตามปฏิบัติตามจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตามอย่างดียิ่ง^{๑๑}

เบส (Bass) ได้รวบรวมความหมายของความเป็นภาวะผู้นำ ซึ่งคล้ายคลึงกับที่สโตกคิลล์ ไดกลาวไว้ โดยจำแนกความหมายของความเป็นภาวะผู้นำออกเป็น ๑๑ กลุ่ม ดังนี้^{๑๒}

๑. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม

๒. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่างๆ ที่สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย จนสำเร็จ

๓. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือ มีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามที่คุณำต้องการ

๔. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจมิใช่การขู่เข็ญบังคับ

๕. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

๖. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ เป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมจูงใจหรือคลี่คลายสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับขู่เข็ญหรือใช้อำนาจ

๗. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ เป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมให้อำนาจทางหนึ่งทางใดเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

๘. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย เป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล

๙. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ เป็นผลของการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง

^{๑๑} เซอร์จิโอวานนิ และมัวร์, อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘-๙.

^{๑๒} เบส, อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘-๑๔.

๑๐. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท เป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่มและควบคุมชี้แจงกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

๑๑. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ความเป็นภาวะผู้นำ เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน เป็นกรรมวิธีที่ผู้บังคับบัญชาใช้ อิทธิพลหรือ อำนาจหน้าที่ในการจูงใจ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การควบคุม การตัดสินใจ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ประสงครวมกัน

ศุภัญญา วรรณบุตร ได้สรุปความหมายความเป็นภาวะผู้นำว่า ความเป็นผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership หมายถึง การเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพลในการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นพึงปรารถนา และการที่ผู้นำจะมีความเป็นผู้นำในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายประการ เช่น บุคลิกภาพของผู้นำ ลักษณะการทำงาน บุคลิกภาพของสมาชิก เป็นต้น^{๑๑}

พระดาตุล ปนลายนาค ได้กล่าวสรุปความคิดรวบยอดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นภาวะผู้นำ ๓ ประการ คือ^{๑๒}

๑. ลักษณะความเป็นภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait Within Individual Leader) ซึ่งสมัยก่อนเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นผลจากพันธุกรรมคือลักษณะความเป็นผู้นำ มีมาตั้งแต่เกิด แต่ในปัจจุบันเชื่อว่า ลักษณะความเป็นผู้นำสามารถปลูกฝังและเรียนรู้ได้

๒. ลักษณะความเป็นภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a Function of the Group) ซึ่งลักษณะความเป็นผู้นำนั้น เป็นโครงสร้างทางสังคม หรือกลุ่มมากกว่าบุคคล กล่าวคือ

^{๑๑}ศุภัญญา วรรณบุตร, “การศึกษาคุณลักษณะการเป็นผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย กรุงเทพมหานคร”, สารนิพนธ์ กศ.ม, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๑), หน้า ๘.

^{๑๒}พระดาตุล ปนลายนาค, “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของนักเรียนเตรียมทหาร”, ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม การบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๔), หน้า ๒๐-๒๑.

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่มหนึ่งๆ จะถูกกำหนดด้วยโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว ดังนั้น ความเป็นผู้นำ จึงเป็นลักษณะธรรมชาติหรือคุณสมบัติหนึ่งของกลุ่ม

๓. ลักษณะความเป็นภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a Function of the Situation) นอกจากความเป็นภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละบุคคลและบทบาทหน้าที่ ภายในกลุ่มแล้ว สถานการณ์ของกลุ่มที่เป็นอยู่ขณะนั้นก็ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำได้

สรุปได้ว่า ความเป็นภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การใช้พฤติกรรมของแต่ละคน ซึ่งสะสมจากประสบการณ์และการเรียนรู้ ในการชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติหรือกระทำตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยใช้ความสามารถกระบวนการเทคนิคในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น เต็มใจปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่ดี คือ มีคุณลักษณะทางกายภาพที่ดี ทางสังคมที่ดี สติปัญญาที่ดีและบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ มีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง กิริยามารยาทเรียบร้อย มีความกระตือรือร้นอดทน มีหลักพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ทั้งยังมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีระเบียบวินัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่หาความรู้อย่างสม่ำเสมอ มีอุดมการณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดีตรงต่อเวลาและมีมนุษยสัมพันธ์อย่างดีเยี่ยม

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึง ความเป็นภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบประการหนึ่งซึ่งทำให้การบริหารงานของผู้นำประสบผลสำเร็จ โดยเป็นการใช้พฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนที่สะสมจากประสบการณ์หรือการรับรู้เพื่อใช้ในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจทำตามที่ผู้นำต้องการได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นภาวะผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ๆ คือ^{๑๕}

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กลาวอีกนัยหนึ่งเป็นกลุ่มที่พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรเป็นคนเช่นใด

๒. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมากลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรมีพฤติกรรมอย่างไร

^{๑๕}ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : ดวงกมลสมัย, ๒๕๔๒), หน้า ๔๓๗.

๓. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นภาวะผู้นำกลุ่มนี้ จะพยายามตอบคำถามที่ว่า ผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้าง เพื่อที่จะได้นำคนอื่นได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบ่งย่อยลงไปอีกเพื่อให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ คือ^{๑๖}

ก. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยาและนักวิจัย ได้ให้ความสนใจศึกษามานานแล้ว โดยให้ความสำคัญลักษณะของผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ ทั้งนี้ ผู้สนใจแนวทางดังกล่าวได้ตั้งข้อสงสัยว่า การที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น ในเรื่องของบุคลิกภาพ นิสัยใจคอ หรือ รูปร่างหน้าตา เป็นต้น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนี้ นักวิจัยใช้วิธีการ ๒ อย่าง คือ

๑. เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ กับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

๒. เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่เป็นผู้นำ จะมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในเรื่องคุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สติ ปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การสุญญา ความเชื่อมั่นในตนเองและความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับ ในด้านความรับผิดชอบและการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม แต่ก็ยังไม่ได้กระจ่างชัดในคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่มสติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเองและลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญพอที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของ สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้ศึกษาความเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในรูปของการจัดการ ซึ่งจะประกอบไปด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถและทักษะทางสังคม ดังนี้^{๑๗}

^{๑๖}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๓๗-๔๕๐.

^{๑๗}เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา”, ในเอกสารประกอบการสอนหลักสูตรปริญญาเอก, (คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๘), หน้า ๔๖.

๑. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย
 - ๑) ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)
 - ๒) การปรับตัวให้เข้ากับปทัสถาน (Adjustment)
 - ๓) พฤติกรรมเชิงรุกและการชำระรักษาผลประโยชน์ (Aggressiveness and Assertiveness)
 - ๔) การมีอำนาจ (Dominance)
 - ๕) มีอารมณ์ปกติและมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional Balance and Control)
 - ๖) ความมีอิสระ (Independence)
 - ๗) ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Originality and Creativity)
 - ๘) การมีคุณค่าในตนเอง (Personal Intensity)
 - ๙) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)
๒. ความสามารถ ประกอบด้วย
 - ๑) สติปัญญา (Intelligence)
 - ๒) การใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ (Judgment and Decisiveness)
 - ๓) ความรู้ (Knowledge)
 - ๔) ความคล่องในการพูด (Fluence of Speech)
๓. ทักษะทางสังคม ประกอบด้วย
 - ๑) ความสามารถที่จะแสวงหาความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation)
 - ๒) ความสามารถในการบริหาร (Administrative Ability)
 - ๓) ความร่วมมือกัน (Cooperativeness)
 - ๔) ความกว้างขวางและเกียรติยศ (Popularity and Prestige)
 - ๕) ความสามารถทางสังคม (Sociability)
 - ๖) การเข้าร่วมทางสังคม (Social Participation)
 - ๗) การรู้จักจังหวะและกาลเทศะ (Tact and Diplomacy)

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของ กีเซลลี (Ghiselli) ได้ทำการศึกษาเพื่อที่จะระบุคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและการจูงใจที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

โดยได้ทำการศึกษาคุณลักษณะ ๑๓ ด้าน และพบว่าคุณลักษณะ ๖ ด้าน ต่อไปนี้ มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ได้แก่^{๑๔}

๑. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability) เป็นการปฏิบัติหน้าที่เบื้องต้นทางการจัดการรวมไปถึงการวางแผน การจัดองค์การ การมีอิทธิพล และการควบคุมงานของผู้อื่น

๒. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) เป็นการแสวงหาความรับผิดชอบ และปรารถนาความสำเร็จ

๓. สติปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถสร้างสรรค์ และความสามารถทางภาษา รวมถึงการรู้จักใช้ดุลพินิจ การใช้เหตุผล และความสามารถในการคิด

๔. การตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นความสามารถในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหา

๕. ความมั่นใจในตนเอง (Self-Assurance) เป็นความมั่นใจตนเองว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหา

๖. ความริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีอิสระมีลักษณะเป็นผู้ริเริ่มตนด้วยตนเอง สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ๆ หรือแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

ข. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) การศึกษาความเป็นผู้นำตามแนวการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำหรือทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช่การปรากฏตัวออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำ มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่แบบของความเป็นผู้นำที่ผู้นำใช้ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งตามพื้นฐานของทฤษฎีนี้ จะมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ ๒ แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน กับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงานและผลิตผลสูงสุดโดยไม่คำนึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาสวนในด้านผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะยึดถือเรื่องจิตใจเป็นสำคัญเน้นในเรื่องความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่มีความสำคัญและควรกล่าวถึงคือ การศึกษาคณคว่ำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่มีนักวิชาการบริหาร เช่น ลิพพิทและ ไวท (Lippitt and White) เลวิน (Lawin) เฮมพิล และ คูนส์ (Hemphill and Coons)

^{๑๔} พยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการวิทยาลัยครูสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๑๕๖-๑๕๘.

ฮาลพินและ ไวเนอร์ (Halpin and Winer) และ ลิกเคอร์ท (Likert) ได้ศึกษาถึงแบบความเป็นผู้นำที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังเป็นผลให้เกิดมีรูปแบบสร้างความเป็นผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้อยู่หลายรูปแบบด้วย ที่นับว่าสำคัญพอสรุปได้ ๕ ทฤษฎี^{๑๕} ดังนี้ คือ

๑. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ตามลักษณะของการใช้อำนาจเป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรกเป็นผลงานการวิจัยของ ลิปพิต และ ไวท์ (Lippitt and White) ภายใต้การควบคุมดูแลของเลวิน (Lawin) แห่งมหาวิทยาลัย ไอโอวา เมื่อปี ค.ศ.1940 ผลการวิจัยนี้ ถือว่าเป็นการศึกษาพื้นฐานหรือแหล่งที่มาของการใช้อำนาจของผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เพื่อบังคับบัญชาสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งแบ่งออก ได้เป็น ๓ แบบ คือ

๑) ผู้นำแบบเผด็จการหรืออิตินิยม (Autocratic Leader) หมายถึงผู้นำที่ทำการวินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งใดๆ โดยรวบรัดอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเขาไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจใดๆ ผู้นำประเภทนี้จะทำตัวเป็นผู้บงการ เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติในลักษณะเบ็ดเสร็จเด็ดขาดเพราะผู้นำประเภทนี้ เชื่อว่าการออกคำสั่งการ ใช้ระเบียบวินัยการควบคุมอำนาจอย่างเข้มงวด และการให้คุณให้โทษอย่างเคร่งครัดจะเป็นวิธีการที่ทำให้คนผลิตผลงานตามที่ผู้นำต้องการโดยมิได้สนใจหรือให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคลตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าใดนัก

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือมีส่วนร่วม (Democratic or Participative Leader) หมายถึง ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช่เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา จะได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความภาคภูมิใจ ความผูกพันและรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่การทุ่มเทแรงกายแรงใจ และสติปัญญาให้แก่งานผลผลิตก็จะสูงทั้งปริมาณและคุณภาพ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็จะสูง ตามไปด้วย

๓) ผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-Faire Leader) หมายถึง ผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาลูกน้อง น้อยมากหรือเกือบไม่ใช้เลย ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำประเภทนี้จะมีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ในการเลือกกรรมวิธีการปฏิบัติงาน การพิจารณา และแก้ไขปัญหาต่างๆ

^{๑๕}ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์กรและการจัดการ, หน้า ๒๒-๓๐.

โดยผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกน้องต้องการ และให้ความเป็นมิตร โดยแทบจะไม่ มีบทบาทของความเป็นผู้นำในกลุ่มเลย ความสำเร็จของกลุ่มที่มีผู้นำแบบนี้ มักจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

๒. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะวิธีการทำงานเป็นการศึกษาพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลที่มีฐานะเป็นผู้นำ ซึ่งโดยทั่วไปจะพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน ออกเป็น ๔ แบบ

๑) ผู้นำแบบเจาะระเบียบ ในการปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ จะยึดถือระเบียบแบบแผน ไม่ชอบมีการเปลี่ยนแปลง มักจะใช้หลักความระมัดระวัง และยึดถือระเบียบไว่ก่อน การติดต่อสื่อสารจะเป็นแบบการสื่อสารทางเดียว

๒) ผู้นำแบบขงการ ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีออกคำสั่งแต่อย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะนำการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบสื่อสารจากบนลงล่าง

๓) ผู้นำแบบจงใจ ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนรวมในการ ทำงาน การพิจารณาแสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบการสื่อสารสองทาง

๔) ผู้นำแบบรวมใจ การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้นิยมการปรึกษาหารือและ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

๓. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ (Two-Dimensional Theory) เป็นพฤติกรรม ผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ประเทศ สหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1945 โดยสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้พยายาม อธิบายมิติต่างๆ ของพฤติกรรมผู้นำ โดยให้ความเห็นว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลเพื่อที่ จะควบคุม กิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ต่อมาในปี.ศ.1957 เฮมฟิลและคุนส์ (Hemphill and Coons) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำขึ้นและได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดย ได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการรวบรวมขอความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหลายสาขาอาชีพได้ข้อคิด เห็นต่างๆ รวมทั้งสิ้น ๑,๘๐๐ ขอ นำมาสรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาเป็น ๕ มิติ ดังนี้^{๒๐}

^{๒๐}Hemphill and Coons, (อ้างในรุจา เทพ), “พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนนะของผู้ใ้ บังคับบัญชาศึกษาเฉพาะกรณี : สาขานาการอมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร”, สารนิพนธ์ บช.ม. บริหารธุรกิจ มหบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓-๒๔.

- ๑) การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (Integration)
- ๒) การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจการเป็นไปได้ของกลุ่ม (Communication)
- ๓) การกระทำที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ (Production)
- ๔) การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ (Representation)
- ๕) ความพยายามที่จะให้ผู้นำเขาไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)
- ๖) ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Evaluation)
- ๗) การกระทำซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (Initiation)
- ๘) การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น (Domination)
- ๙) ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (Organization)

ในไปเดียวกัน ฮาลพินและไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำขึ้น และใช้ทดสอบกับผู้บังคับการบิน โดยให้ผู้บังคับการบินจำนวน ๕๒ คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีกจำนวน ๓๐๐ คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขา ผู้วิจัยได้พยายามรวบรวมและบรรจุพฤติกรรมผู้นำต่างๆ ลงในมิติทั้ง ๕ ของ เฮมฟิลและคูนส์ (Hemphill and Coons) ปรากฏว่าไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงในมิติเหล่านั้นได้ จึงได้รวบรวมมิติทั้ง ๕ มิติให้เหลือเพียง ๔ มิติ คือ

- ๑) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ (Consideration)
- ๒) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)
- ๓) พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)
- ๔) พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity) ปรากฏว่ามีมิติที่สำคัญและผู้นำ ได้นำมายึดถือปฏิบัติอยู่มาก คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ (Consideration) และ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)

ฮาลพิน (Halpin) จึงได้ทำการพัฒนารูปแบบของแบบทดสอบ โดยการตัดพฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis) และพฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity) ออกเสีย แล้วเรียกแบบทดสอบนี้ว่า Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไป ในนามของแบบสอบถาม LBDQ ผลการวิจัยปรากฏว่ามีมิติที่สำคัญที่ปฏิบัติกันมากและมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน คือ มิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และมิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความ

สัมพันธ์ แล้วยังพบว่า พฤติกรรม ๒ ด้าน หรือ ๒ มิติ เป็นพฤติกรรมสองมิติที่เป็นอิสระจากกัน และแยกจากกันอย่างชัดเจน (Two-Dimensional View) พฤติกรรมจะอยู่บนแนว ต่อเนื่อง ๒ แกน มากกว่าจะเป็นแนวต่อเนื่องแกนเดียว หมายความว่า ผู้นำที่มีคะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นจะต้องต่ำในอีกมิติหนึ่งแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ LBDQ มี ๒ มิติ คือ ทดสอบพฤติกรรมด้าน กิจสัมพันธ์หรือมุงงาน ๑๕ ข้อ ทดสอบพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์หรือมุงความสัมพันธ์ ๑๕ ข้อ แบบสอบถามนี้ได้นำไปทดสอบกับบุคคลที่อยู่ในวงการทหารธุรกิจ อุตสาหกรรมและการศึกษาปรากฏว่าได้ผลดีมาก โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น ๒ มิติ คือ^{๒๐}

๑. มิติกิจสัมพันธ์ หรือมิติมุงงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

๒. มิติมิตรสัมพันธ์ หรือมิติมุงความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง ความไวเนื้อเชื้อใจ ความเห็นอกเห็นใจการให้เกียรติยกย่องและความจริงใจอันอบอุ่นที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

๑) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนในระยะเวลาเดียวกัน ได้มีกลุ่มนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิตินี้ เช่นเดียวกัน ซึ่งศูนย์ วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยค้นหาแหล่งคุณสมบัติต่างๆ ที่เชื่อมโยงกัน ตัวชี้้นาต่างๆ ที่บอกระสิทธิภาพ โดยเริ่มแรกศึกษาที่บริษัท Prudential Insurance ก่อนผลการวิจัยได้สรุปพฤติกรรม ๒ อย่าง เช่นเดียวกับการศึกษาที่ไอโฮไอ แต่เรียกชื่อต่างกัน คือ

(๑) แบบมุงตัวงาน (Job Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการทำงานและความสำเร็จของงานเป็นหลักผู้นำจะไม่คอยคำนึงถึงความรู้สึกหรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากนัก

(๒) แบบมุงตัวคน (Employee Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดี กับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงถึงสภาพจิตใจทุกข์สุข และสวัสดิการของลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลักผลจากการที่พฤติกรรมมุงตัวงานและมุงตัวคนตั้งอยู่บนปลายคนละด้านของเส้นตรงหรือแกนๆ เดียวกันนี้ ทำให้แบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมิชิแกนมี ๒ แบบใหญ่ๆ เท่านั้น คือ มุงงานสูงและมุงคน ต่างกับมุงคนสูงและมุงงานต่ำ

^{๒๐} Halpin, Andrew W, *Theory and Research in Administration*, p 15,

สรุปว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน เพราะหลักฐานจากการศึกษาของกลุ่มนี้ออกมาในรูปที่ว่า ผู้นำแบบมุ่งตัวคน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีความพอใจที่จะทำงานด้วย ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการขาดงานและการลาออกลดลง ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานนั้นแม้ในระยะแรกจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น เพราะสอดส่องควบคุมให้คนทำงานอย่างใกล้ชิด แต่ในระยะยาวแล้ว ความพึงพอใจของคนทำงานจะลดน้อยลง ผู้ปฏิบัติงานจะมีทัศนคติที่ไม่ดีกับผู้นำส่งผลให้ การขาดงานและลาออกมีมากขึ้น ผลงานจะลดลงในที่สุด

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและรูปแบบของผู้นำ

ในประเทศไทย นักบริหารทางการศึกษามักจะได้มาจากการเลื่อนและการปรับจากตำแหน่งผู้สอน ดังที่ปรากฏในการแต่งตั้งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น การใช้วิธีเลื่อนหรือปรับเปลี่ยนจากตำแหน่งครูอาจารย์เข้ามาทำหน้าที่ผู้บริหาร อาจก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหาร เนื่องจากไม่ได้รับการฝึกอบรมและมีความรู้ในด้านงานการบริหารโดยตรง จึงอาจทำให้ไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของงานบริหารอย่างแท้จริง การเป็นนักวิชาการกับการเป็นนักบริหารมีความแตกต่างกัน จึงพบว่านักบริหารบางท่านประสบความสำเร็จในงานด้านวิชาการ แต่กลับประสบความล้มเหลวในงานด้านบริหาร การเป็นนักบริหารมืออาชีพจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้งานบริหาร มีความราบรื่นและประสบความสำเร็จได้แก่

๒.๒.๑ ความหมายของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ

คำว่า นักบริหารการศึกษามืออาชีพ มีความหมายที่แตกต่างไปจากมืออาชีพในอาชีพอื่น อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมความเป็นมาของการเข้าสู่การบริหารการศึกษามีความแตกต่างกัน ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมาจากนักการศึกษาหรือนักวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญการในการจัดการเรียนรู้มาก่อน แต่โดยหลักการบริหารทั่วไปนั้น ผู้บริหารทุกอาชีพจำเป็นต้องรู้ศาสตร์ และมีศิลปะในการบริหารด้านการวางแผนงาน งบประมาณ และทรัพยากรของสถานศึกษา ซึ่งรวมไปถึงบุคลากรด้วย ดังนั้น การเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ จึงต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและงานด้านบริหาร ตลอดจนทักษะของความเป็นผู้นำทางการศึกษา ซึ่งเป็นความรู้ใหม่ที่ควรเพิ่มเติมจากความชำนาญการที่มีอยู่เดิม

ในวงการการศึกษาความหมายของคำว่า นักบริหารการศึกษา ครอบคลุมไปทุกตำแหน่งที่อยู่ในระดับที่มีการแก้ปัญหาและตัดสินใจ เช่น ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ ซึ่งรวมเรียกว่านักบริหารการศึกษา แต่เนื่องจากนักบริหารการศึกษา

มีตำแหน่งหน้าที่ที่หลากหลายและมีชื่อตำแหน่งที่เรียกต่างกัน อาทิเช่น ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ศึกษานิเทศก์ เพื่อให้สอดคล้องกันจะขอใช้คำว่านักบริหาร แทนคำว่า นักบริหารการศึกษา

จำลอง นักฟ็อน ให้ข้อคิดว่า นักบริหารการศึกษามีอาชีพมีความหมายที่ลึกซึ้งและสมบูรณ์ในตัวเอง เกินกว่าที่จะอธิบายความหมายได้อย่างครอบคลุม เพราะคำว่ามืออาชีพแสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลลัพธ์ของงานที่สอดคล้องได้ผลลัพธ์ที่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ การที่จะระบุว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงควรจะมีศักยภาพเช่นไรนั้นอาจจะทำไม่ได้ เนื่องจากมีองค์ประกอบในหลายมุมมองที่นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการบริหาร ต่างก็มีความเชื่อและมุ่งเน้นในศักยภาพของผู้บริหารตามแนวคิดของตนเองในด้านใดด้านหนึ่ง แนวคิดด้านศักยภาพในการบริหารจัดการของนักบริหารที่มีชื่อเสียงในศตวรรษที่ผ่านมาช่วยให้เราได้เข้าใจเกี่ยวกับศักยภาพที่จำเป็นสำหรับการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแนวคิดในการบริหารแบบมืออาชีพ แต่ก็มี ความยุ่งยากเกิดขึ้นในการที่จะชี้ชัดว่าศักยภาพใดที่เป็นศักยภาพเด่นของการเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่ากัน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากนักบริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร^{๒๒}

สรุปได้ว่า นักบริหารมืออาชีพจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งความรู้ในงานบริหาร เป็นนักคิด นักวางแผนที่จะทำให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น ความราบรื่นจึงจัดว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่งในการพิจารณาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ความราบรื่นในที่นี้ มีความหมายรวมไปถึงคุณภาพที่สร้างความพึงพอใจให้แก่องค์กรอันเกิดจากการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ขัดขวางความราบรื่น ได้แก่ ความแตกแยก กลุ่มย่อย ความขัดแย้ง ความไม่รู้ เป็นต้น

๒.๒.๒ ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ

จันทนา สุขุমানันท์ รองประธานบริษัทปูนซีเมนต์ไทย กล่าวว่า นักบริหารมืออาชีพคือ นักบริหารที่สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยภาวะของผู้นำ (แมกไม้มบริหาร UBC) ผู้บริหารที่ต้องการในองค์กร มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะต้องวางแนวความคิดด้านการบริหารภายในองค์กร รวมทั้งการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งได้แก่^{๒๓}

^{๒๒}จำลอง นักฟ็อน, เส้นทางสู่นักบริหารการศึกษามืออาชีพ, <http://www.moe.go.th/wijai/road%20map.htm>, (๒๖ ตุลาคม ๒๕๔๘), หน้า ๑๑.

^{๒๓}จันทนา สุขุমানันท์, แมกไม้มบริหาร : การบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยภาวะผู้นำ, วารสารUBC, (๒ ตุลาคม ๒๕๔๘), หน้า ๑๓.

๑. มีการสร้างความเชื่อมโยงแบบพันธมิตร (Organizational Alliance) หมายความว่า ผู้บริหารต้องยึดหลักของการสร้างความเชื่อมโยง โดยการถ่ายทอดข่าวสารให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้ร่วมรับรู้ข้อมูลที่เป็นขององค์กร การจัดการกับระบบการรับรู้ข้อมูลข่าวสารนี้ เพื่อประโยชน์ในด้านการมองภาพขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถตอบคำถามให้แก่ผู้อื่นได้ นอกจากนี้การสื่อสารที่ดียังมีผลทางด้านจิตวิทยา เพราะสามารถปลุกกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความคิดไปในทิศทางเดียวกัน การให้ข้อมูลข่าวสารเปรียบเสมือนกับการทำการตลาดภายในองค์กรนั้นๆ ทำให้บุคลากรได้ทำความเข้าใจกับแนวการบริหารงานขององค์กรนั้น (Organizational design)

๒. มีการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading organization through transformational change) ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่เข้าใจ ถึงความต้องการขององค์กรเพื่อตอบคำถามต่างๆ เช่น ต้องการอะไร? จะเริ่มต้นตรงไหน? ด้วยกระบวนการอย่างไร? เพื่อให้ได้ความต้องการนั้นๆ นอกจากนี้ ยังต้องใช้หลักยุทธศาสตร์ในการสนทนา (Strategic conversation) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ทีมงาน ที่สำคัญต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ชัดเจน

๓. ศึกษาสิ่งแวดล้อมที่เป็นทรัพยากรและเครื่องมือในการทำงาน (Resources and tools) การบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารต้องศึกษาทรัพยากรที่มีอยู่ ที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์กร ทรัพยากรด้านบุคคลและด้านเครื่องมือ เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าองค์กรมีศักยภาพในการสร้างจุดเด่นในเรื่องใด

๔. ศึกษาสมรรถนะขององค์กร (Organizational competencies) ว่ามีความสามารถหรือมีคุณภาพที่จะนำมาใช้งานได้ดีเพียงใด องค์กรยังขาดในเรื่องใด ? ควรเสริมส่วนใดที่เป็นจุดด้อยขององค์กร เช่น ต้องจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม หรือต้องให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทักษะใหม่ๆ ต้องให้มีการประเมินตนเอง เพื่อนร่วมงานประเมิน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าประเมิน หรือผู้ได้บังคับบัญชาประเมิน

๕. สร้างแรงจูงใจ (Employee motivation performance) เป็นการสร้างความรู้สึกสนุกกับการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขรักองค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ใช่มาทำงานเพื่อเงิน คนที่ทำงานเพื่อองค์กรอย่างแท้จริงจะพยายามพัฒนาตนเอง ผู้บริหารในฐานะผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน คือรู้ว่าต้องการอะไร และจะทำอย่างไร จึงจะสัมฤทธิ์ผลสื่อสารให้ทุกคนรู้ ประเมินสภาพแวดล้อม รู้ศักยภาพขององค์กร กระตุ้นให้องค์กรขับเคลื่อนด้วยการจูงใจ

สรุปว่า การเป็นผู้บริหารที่ดีในยุคของโลกาภิวัตน์นี้ ไม่ใช่เป็นของง่าย เนื่องจากมีแรงกดดันและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างมากมายที่แตกต่างไปจากการบริหารงานในยุคก่อนหน้า

นี้ การมีข้อมูลข่าวสารที่มากขึ้น ความต้องการและข้อเรียกร้องจากผู้เกี่ยวข้อง และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีมากขึ้นและอาจจะเกิดมีความคิดแย้งกัน ประกอบกับความไม่แน่นอนซึ่งทำให้ยากแก่การเล็งเห็นผลลัพธ์ ยิ่งมีสูงมากขึ้น การเป็นนักบริหารจึงจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ด้านเทคนิคการบริหาร และมีทักษะและประสบการณ์ในด้านการสื่อสารข้อมูลและสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในระดับต่างๆ ด้วย

๒.๒.๓ คุณสมบัติที่จำเป็นของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ

จำลอง นักพ็อน ได้กล่าวถึง คุณสมบัติโดยทั่วไป มีอยู่ ๑๐ ประการ ได้แก่^{๒๔}

๑. มีความรับผิดชอบสูง
๒. มีความขยันหมั่นเพียร
๓. มีความอดทน อุทิศตน
๔. มีความซื่อสัตย์สุจริต
๕. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๖. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กระตือรือร้นในการทำงาน
๗. มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ
๘. มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี
๙. มีความตรงต่อเวลา การบริหารเวลา
๑๐. มีบุคลิกภาพที่ดี

สำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้กล่าวถึง คุณสมบัติด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๔๓ ได้กำหนดให้ “วิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา เป็นวิชาชีพควบคุม” และ “ห้ามมิให้ผู้ใดประกอบวิชาชีพควบคุม โดยไม่ได้รับใบอนุญาตตามพระราชบัญญัตินี้..” ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารทางการศึกษาทุกคนจึงต้องมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา และต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๔๘ ดังต่อไปนี้^{๒๕}

๑. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

^{๒๔}จำลอง นักพ็อน, เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ, หน้า ๑๖.

^{๒๕}สำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๔๘, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕-๒๔.

๑) มาตรฐานความรู้ ได้แก่ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษา หรือเทียบเท่า หรือ คุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้เกี่ยวกับ หลักและ กระบวนการบริหารการศึกษา นโยบายและการวางแผนการศึกษา การบริหารด้านวิชาการ การ บริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคาร สถานที่ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการ นักเรียน การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารการ ประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชนคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

๒) ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการ คุรุสภารับรอง

๓) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ได้แก่ มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการ สอนมาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการสอน และต้องมีประสบการณ์ ในตำแหน่ง หัวหน้าหมวด หัวหน้าสาย หัวหน้างาน ตำแหน่งบริหารอื่นๆ ในสถานศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๒. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย

๑) มาตรฐานความรู้ ได้แก่ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษา หรือเทียบเท่าหรือ คุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้เกี่ยวกับ หลักและกระบวนการ บริหารการศึกษา นโยบายและการวางแผนการศึกษา การบริหารจัดการการศึกษา การบริหาร ทรัพยากร การประกันคุณภาพการศึกษา การนิเทศการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร การบริหาร จัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิจัยทางการศึกษา คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารการศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

๒) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ได้แก่ มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอน มาแล้วไม่น้อยกว่า ๘ ปี หรือ มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อย กว่า ๕ ปี หรือ มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารนอกสถานศึกษาที่ไม่ต่ำกว่าระดับกอง หรือ เทียบเท่ากองมาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ มีประสบการณ์ในตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่ ปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและมีประสบการณ์ในตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา หรือ ผู้บริหารการศึกษา หรือ บุคลากรทางการศึกษาอื่นที่ ปฏิบัติงาน เกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศและ การบริหารการศึกษา รวมกันมาแล้ว ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี

๓. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพของศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วย

๑) มาตรฐานความรู้ ได้แก่ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้เกี่ยวกับ การนิเทศ การศึกษา นโยบายและการวางแผนการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การประกันคุณภาพ การศึกษา การบริหารจัดการการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา กลวิธีการถ่ายทอดความรู้แนวคิด ทฤษฎีและผลงานทางวิชาการ การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณธรรมและจรรยาบรรณ สำหรับศึกษานิเทศก์ ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการนิเทศการศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

๒) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ได้แก่ มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการ สอนมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี หรือ มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการสอนและมีประสบการณ์ ในตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา และหรือผู้บริหารการศึกษารวมกันมาแล้ว ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี มีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพและมีการเผยแพร่

๔. คุณสมบัติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษาและศึกษานิเทศก์ จะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานตามที่คุรุสภาได้ประกาศ เป็นข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.๒๕๔๘ ซึ่งมีอยู่ ๑๒ มาตรฐาน ดังนี้^{๒๖}

๑) มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มาตรฐานที่ ๑ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษา คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือการเข้าร่วม เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา วิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงาน หรือกิจกรรมรวมทั้งการเป็นผู้เสนอ ผลงาน และเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณค่าประโยชน์ของผู้บริหาร ที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม

มาตรฐานที่ ๒ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับ การพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และ ความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงาน ต่างๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจ

^{๒๖} สำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ วิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๔๘, หน้า ๒๖-๒๗.

ของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบ โดยมีได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ ๓ มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่การดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ และความปรารถนาดีต่อองค์กรผู้ร่วมงาน ผู้เรียนและชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่างๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยที่มีได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ ๔ พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียนครูผู้ร่วมงานชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบาย แนวทางและเป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ ๕ พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ นวัตกรรมการบริหาร เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กรจนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ ๖ ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ของบุคลากรและองค์กรจนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุ้น ชัยยุ ทำทนาย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษาค้นคว้าปฏิบัติ และ

ปรับปรุงงานต่างๆ ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติอันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ ๗ รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาการลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวางไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปได้อย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตนเป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

มาตรฐานที่ ๘ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำตักเตือนควบคุม กำกับดูแล บุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ ๙ ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมซึ่งมีองค์กรอื่นๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้นำแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้า ในทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิดร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้

ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกัน
ในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ ๑๐ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสาร ในการพัฒนาความประทับใจ
ของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือความเป็นผู้รอบรู้ทันสมัย ทันโลก รู้อย่าง
กว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก
ทุกๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ
ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้และการมีข้อมูลข่าวสาร
สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและ
ความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่อง
ต่อไป

มาตรฐานที่ ๑๑ เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้บริหารมีอาชีพ สร้างวัฒนธรรม
ขององค์กรด้วยการพุดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้
รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนา
ได้เอง ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับ
วัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำ
ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึก
ประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำ
ในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ ๑๒ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ การพัฒนา
องค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่
หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการ
เปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้สอดคล้อง สมดุล และเสริมสร้าง
ซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน
รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต
อย่างไรก็ตาม การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคต
จะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นผลให้องค์กร
พัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

๒) มาตรฐานการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์

มาตรฐานที่ ๑ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาการนิเทศ
การศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของ

ศึกษานิเทศก์มืออาชีพคือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่การเป็นผู้ร่วมงาน การเป็นผู้จัดงานหรือ กิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอ ผลงานและเผยแพร่ผลงาน เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็น คุณประโยชน์ของศึกษานิเทศก์ที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับ ของสังคมโดยรวม

มาตรฐานที่ ๒ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศการศึกษา โดยคำนึงถึงผล ที่จะเกิดแก่ผู้รับการนิเทศ ศึกษานิเทศก์มืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดี ต่อผู้รับการนิเทศ ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่างๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับ การนิเทศศึกษานิเทศก์ต้องวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมของตนกับผลที่จะเกิดแก่ผู้รับ การนิเทศแล้วเลือกเฉพาะกิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลทางบวกเสมอ อีกทั้งระมัดระวังไม่ให้เกิดกิจกรรม ที่มีผลลบโดยมิได้ตั้งใจเพื่อนำไปสู่ ความไว้วางใจ ความศรัทธา ของผู้รับการนิเทศที่มีต่อ การนิเทศ และเห็นประโยชน์ของการนิเทศ

มาตรฐานที่ ๓ มุ่งมั่นพัฒนาผู้รับการนิเทศ ให้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมจนเกิดผล ต่อการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ คุณประโยชน์สำคัญของการนิเทศอยู่ที่ครูได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรม การพัฒนาจนเป็นผลให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพศึกษานิเทศก์มืออาชีพต้องกำหนด ปรับเปลี่ยน แนวทางการนิเทศ เพื่อนำไปสู่การพัฒนารู้อย่างเต็มศักยภาพ โดยศึกษาจุดเด่นจุดด้อยของครู กำหนดจุดที่จะพัฒนา เลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้นๆ แล้วใช้เทคนิคการนิเทศให้ครู ได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน รับปรุง ให้ครูรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับงาน และลงมือ ปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของครูและศึกษานิเทศก์เพิ่มพูนพัฒนา ก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ ๔ พัฒนาแผนการนิเทศให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ศึกษานิเทศก์มืออาชีพวางแผนการนิเทศได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของ ผู้รับการนิเทศ สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง และเป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติ จะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนการนิเทศต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการ พัฒนา ความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมกับผลงานถือเป็นคุณภาพสำคัญ ที่นำไปสู่การปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลจริง

มาตรฐานที่ ๕ พัฒนาและใช้นวัตกรรมการนิเทศการศึกษานจนเกิดผลงานที่มี คุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับนวัตกรรมการนิเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญของศึกษานิเทศก์ ในการนำไปสู่ ผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ศึกษานิเทศก์มืออาชีพต้องมีความรู้ในการนิเทศแนวใหม่ๆ เลือก และปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและผู้รับ

การนิเทศจนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้ผู้รับการนิเทศใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน และก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

มาตรฐานที่ ๖ จัดกิจกรรมการนิเทศการศึกษา โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้รับการนิเทศ ศึกษานิเทศก์มีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการนิเทศที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของผู้รับการนิเทศ จนผู้รับการนิเทศ มีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ศึกษานิเทศก์ต้องรู้จักเส้นทางการพัฒนาของผู้รับการนิเทศ และเพียรพยายามกระตุ้น ชี้แนะ ท้าทาย ให้ผู้รับการนิเทศลงมือปฏิบัติกิจกรรมเพื่อการพัฒนา ด้วยความรู้สึกระส่ำระสายเป็นระยะๆ โดยพยายามให้ผู้รับการนิเทศมีความรู้สึกเป็นเจ้าของการทำกิจกรรม และการพัฒนาของผู้รับการนิเทศเอง ขั้นตอนในการนิเทศควรเริ่มจาก การริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูลให้กำลังใจ ให้ผู้รับการนิเทศค้นหา ปฏิบัติ ประเมิน และปรับปรุงงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความนิยมและนิสัยในการปฏิบัติ เกิดเป็นการพัฒนางานในภาวะปกติ เป็นบุคลิกภาพถาวรของผู้รับการนิเทศตลอดไป รวมทั้งเกิดความชื่นชมและศรัทธาความสามารถของตน

มาตรฐานที่ ๗ รายงานผลการนิเทศการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ศึกษานิเทศก์มีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ซึ่งครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การจัดทำรายงานเป็นโอกาสที่จะได้คิดทบทวนถึงงานที่ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวางไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำ ประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์ของรายงาน ที่ดีย่อมนำไปสู่การประเมินตนเอง การชื่นชมความสามารถของผู้ปฏิบัติ การเรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของผู้ปฏิบัติที่จะก่อให้เกิดการยอมรับและชื่นชมในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ ๘ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ศึกษานิเทศก์มีภารกิจในการพัฒนาผู้รับการนิเทศ โดยการให้คำปรึกษา แนะนำ หรือจัดกิจกรรม เพื่อให้ผู้รับการนิเทศปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมสำคัญตามเงื่อนไขที่ผู้นิเทศเสนอแนะ ดังนั้น ผู้นิเทศต้องประพฤติปฏิบัติให้เป็นที่ประจักษ์ก่อน เพื่อให้คำปรึกษา คำแนะนำหรือกิจกรรมนั้นๆ มีน้ำหนัก มีความสำคัญน่าเชื่อถือ ผู้นิเทศจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งบุคลิกภาพ การปฏิบัติตน มีคุณธรรมจริยธรรม จะช่วยให้ผู้รับการนิเทศเชื่อถือศรัทธาต่อการนิเทศการศึกษา และปฏิบัติตามด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ ๙ ร่วมพัฒนางานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ศึกษานิเทศก์มีอาชีพร่วมพัฒนางานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เสนอแนวทางปรับปรุงที่ดีกว่าเดิม แนะนำการปฏิบัติที่

เป็นผลดีกว่าเดิม ไม่หยุดอยู่เพียงการวิพากษ์วิจารณ์ แต่จะชี้แนะแนวทางการแก้ปัญหาที่นำไปสู่ผลดี เป็นผู้สามารถร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติเพื่อพัฒนางานขององค์กร เพื่อนร่วมวิชาชีพ และชุมชนด้วยความเต็มใจ เต็มความรู้ความสามารถ และคาดหวังผลที่ดีที่สุดที่จะเกิดขึ้น โดยตระหนักถึงความสำคัญ ยอมรับในความรู้ความสามารถ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยในการทำงานที่จะนำไปสู่ผลงานที่ดีที่สุดอยู่เสมอ เป็นที่ยอมรับของครูและผู้ร่วมงาน จนครูเกิดศรัทธาต่อการนิเทศ การปรับปรุงงาน และการร่วมงานกับผู้อื่น

มาตรฐานที่ ๑๐ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสาร ในการพัฒนาความประทับใจของผู้รับการนิเทศที่มีต่อผู้นิเทศอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ทันสมัยและทันโลก ศึกษาวิเคราะห์มืออาชีพต้องคิดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ด้านจนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปใช้ในการพัฒนางาน และพัฒนาผู้รับการนิเทศ การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข่าวสารสารสนเทศเหล่านั้นนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่องานนิเทศแล้วยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้รับการนิเทศ อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ ๑๑ เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการ ศึกษาวิเคราะห์มืออาชีพสร้างวัฒนธรรมในการพัฒนางานวิชาการด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการพัฒนาวิชาการ โดยการให้รางวัลแก่ผู้รับการนิเทศที่ปฏิบัติงานสำเร็จแล้วจนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนางานได้เองของผู้รับการนิเทศทุกคน ศึกษาวิเคราะห์จึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการพัฒนางานวิชาการด้วยความกระตือรือร้น เพียรพยายามที่จะบริการอย่างเต็มที่ตามขีดสูงสุดของความสามารถ เพื่อให้ผู้รับการนิเทศเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติ สามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ศึกษาวิเคราะห์จึงต้องสร้างศรัทธา ความไว้วางใจและความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่ผู้รับการนิเทศแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำทางวิชาการ นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ ๑๒ สร้างโอกาสในการพัฒนางาน ได้ทุกสถานการณ์การพัฒนาวิชาชีพการนิเทศการศึกษาให้พัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกอย่างไม่หยุดยั้ง ศึกษาวิเคราะห์จำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้อง สมดุล และเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ศึกษาวิเคราะห์จึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอมองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต กล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลต่อวิชาชีพการนิเทศการศึกษาในอนาคต อย่างไรก็ตาม การรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นการ

ประกันได้ว่า การพัฒนาวิชาชีพการนิเทศการศึกษาจะปรับเปลี่ยนได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่งผลให้วิชาชีพการนิเทศการศึกษาพัฒนาได้อย่างยั่งยืนผันแปรตามความก้าวหน้าตลอดไป

๓) คุณสมบัติด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ จะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติตนตามที่คุรุสภาได้ประกาศเป็นข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๔๘ สำหรับมาตรฐานการปฏิบัติตน^{๒๗} เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณของผู้บริหารที่มีต่อตนเอง ต่อวิชาชีพ และต่อผู้รับบริการ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่คิโนั้นจะต้องมีการมองการณ์ไกล รู้จักการปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่าง แสดงภาวะผู้นำให้ผู้ตาม ได้รู้จักการทำงานโดยศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ มีหลักธรรมประจำใจตัวเอง ได้รับการฝึกฝนตนเองด้านอาชีพที่เป็นทางการศึกษา

๒.๒.๔ พฤติกรรมการทำงานของนักบริหารมืออาชีพ

ชมพูนุช อัครเศรษฐี กล่าวว่า การเป็นมืออาชีพไม่ได้ตัดสินเฉพาะองค์ประกอบเชิงรูปธรรม อาทิ ผลกำไรหมี่มา เงินเดือนสูงลิ่ว ที่นั่งผู้โดยสารชั้นหนึ่งหรือชั้นธุรกิจยามเดินทาง โดยเครื่องบิน หรือเครื่องแต่งกายชุดทำงานโก้เก๋ แต่คนเป็นมืออาชีพมีองค์ประกอบลักษณะและการปฏิบัติบางประการอย่างแน่ชัดในเชิงรูปธรรม ซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกันที่เป็นสากล องค์ประกอบของการเป็นมืออาชีพ โดยทั่วไปสำหรับองค์การมีหลายประการ และมีความหลากหลายตามบริบท และความเชื่อซึ่งเกิดจากผลการทดลองเชิงวิจัยและการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ยังได้ เสนอแนะความเก่งกล้า ในการเป็นมืออาชีพซึ่งสามารถมองเห็นได้จากพฤติกรรมของผู้บริหาร ไว้ ๑๐ ประการ ดังนี้^{๒๗}

๑. ความเก่งกล้าในการรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และผู้อื่น ผู้บริหารมืออาชีพจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานที่เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ถ้าไม่ได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจสั่งการหรือได้รับการร้องขอให้ช่วยเหลือ การให้ความสนใจเข้าไปช่วยเหลืออาจนำผลเสียมาสู่องค์กรได้และอาจกลายเป็นการก้าวก่ายการทำงานของผู้อื่นได้

๒. ความเก่งกล้าในการคิดเองทำเองได้ เมื่อมีงานที่ต้องบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ มืออาชีพจะสามารถแสวงหาแนวทางในการดำเนินงานนั้นได้จนบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ต้องให้มีการสั่งการเป็นคำสั่งในแต่ละขั้นตอน การคิดเองได้ คิดแก้ปัญหาได้ คือ ความสามารถของผู้บริหารที่มองเห็นลู่ทางในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

^{๒๗}ชมพูนุช อัครเศรษฐี, *ทำงานแบบไหนถึงจะเป็นมืออาชีพ*, (กรุงเทพมหานคร : สิริวัฒนา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕.

๓. ความเก่งกล้าในการรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำและผลที่จะได้รับยอมรับ และจัดการกับผลงานนั้นทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมยอมรับความดีและความผิดพลาดและพร้อมที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ไม่โยนความผิดหรือคิดหาทางถ่ายเทปัญหาไปให้ผู้อื่น ผู้บริหารที่ไม่ใช่มืออาชีพมักง้อใจปลัดดันปัญหาไปให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาคือคนอื่น มืออาชีพจะไม่ขยาดความผิดพลาดให้แก่ผู้อื่น หรือทำให้เป็นเรื่องใหญ่โตขึ้น และจะไม่ปิดบังหรือกลบเกลื่อนความผิดของตนเอง ด้วยการให้ร้ายผู้อื่น จะไม่พูดแก้ตัวแต่จะขอโทษและขอโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

๔. ความเก่งกล้าในการตัดสินใจในการบริหารงานนั้นผู้บริหารต้องตัดสินใจ ซึ่งในบางครั้งจำเป็นต้องมีการตัดสินใจในระยะเวลาที่จำกัดในการหาข้อมูลเพียงพอเพื่อสนับสนุน การตัดสินใจ แต่เมื่อจำเป็นเร่งด่วน นักบริหารมืออาชีพจะสามารถพิจารณาเลือกและไม่ลังเล จะตัดสินใจได้ในทันทีแม้ว่าจะมีความหนักใจเมื่อเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นอยู่บ้าง มืออาชีพต้องไม่คิดว่าสิ่งเหล่านี้ คืออุปสรรคในการบริหารจัดการเพราะการลังเลในการตัดสินใจอาจทำให้ช้า จนเกินการ นอกจากนี้นักบริหารมืออาชีพควรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองในขอบเขตที่ตนได้รับ มอบหมายและไม่พยายามที่จะโอนอำนาจการตัดสินใจไปให้ผู้อื่นทำแทนตน นักบริหารมืออาชีพ ต้องมีความมั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นจะสร้างความสำเร็จในงานที่ทำและปัญหาคือสิ่งที่จะต้องระวัง แก้ไขให้ผลงานบรรลุเป้าหมายให้ได้ แต่สิ่งที่สำคัญคือการตั้งมั่นในหลักการและมีความคิดในเชิง บวกกับการงานและผู้เกี่ยวข้อง

๕. ความเก่งกล้าในการให้เกียรติผู้อื่น นักบริหารต้องคำนึงถึงการปฏิบัติตนตาม มารยาททางธุรกิจและสังคม การเป็นมืออาชีพคือการนับถือตนเองและนับถือผู้อื่น แม้ว่าบุคคล เหล่านั้นจะเป็นแค่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พึงระลึกว่าทุกคนมีทัศนคติที่เป็นความคิด ของตนเอง ทุกคนอาจมีความเลื่อมล้ำกันในหน้าที่การงาน ฐานะทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการ ทำงาน และความรู้ในเชิงวิชาการ แต่ทุกคนมีมีความเสมอภาคกันในด้านศักดิ์ศรีและ เกียรติยศในความเป็นคน

๖. ความเก่งกล้าในการรักษาเกียรติของตนเอง ในโลกของการทำงานนั้น ผู้นำมือ อาชีพต้องไม่ทำสิ่งที่ทำให้ตนเองมัวหมองและเสื่อมเสียเกียรติยศ แม้ในยามที่พ่ายแพ้ก็ยังคงรักษา เกียรติยศของตนไว้ได้อย่างสง่างามด้วยตัวของตนเอง มีน้ำใจเป็นนักกีฬาซึ่งทำให้ไม่คิดอาฆาตมาดร้ายต่อผู้ชนะ นักบริหารมืออาชีพจะไม่โทษตนเองและผู้อื่น แสดงวุฒิภาวะทางอารมณ์ด้วยการไม่ ค่าท้ออาละวาดหรือ แสดงกิริยาว่าจู้จี้จ้วง เสียดสี การแสดงความผิดหวังอย่างรุนแรงต่อหน้า ผู้อื่นเพราะรู้สึกเสียหน้า ทำให้เสียผลประโยชน์เท่ากับว่าไม่สามารถรักษาเกียรติของตนไว้ ได้ ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องมีทักษะในการพาดิขของตนเองออกจากสถานการณ์ หรือวางเฉยเท่าที่ จะทำได้เป็นอย่างดีที่สุด นักบริหารมืออาชีพต้องทำความเข้าใจว่าไม่มีสิ่งใดที่แน่นอน ความพ่ายแพ้

ในวันนี้เป็นเพียงการไม่มีโอกาส แต่ความมุ่งมั่นไม่ทอดทิ้งอาจทำให้โอกาสหวนกลับมาอีกได้ ในวันหนึ่ง การหยุดพักและสงบนิ่งในช่วงหนึ่งจึงไม่ใช่เป็นการเสียเวลา แต่เป็นเวลาที่ดีในการเติมพลังเพื่อก้าวเดินต่อไป

๗. ความเก่งกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี นักบริหารมืออาชีพต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น เมื่อโลกและสังคมเปลี่ยนไป การปรับตัวกับระบบการทำงานในรูปแบบที่คิดค้นขึ้นมาเพื่อรองรับเป็นสิ่งที่จำเป็น ผู้บริหารที่สามารถปรับตัวให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วเท่าใดก็จะสามารถปรับระบบการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของการบริหารงานได้เร็วเท่านั้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ยังไม่ได้ยอมรับหรือลงมือปฏิบัติ นำความเสียหายมาสู่องค์กรอย่างแน่นอน ในฐานะนักบริหารองค์กร นักบริหารมืออาชีพต้องสร้างความเข้าใจในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและพยายามมองข้อดีของการเปลี่ยนแปลง โดยไม่วิเคราะห์วิจารณ์ในขณะที่ยังอยู่ในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง แต่จะช่วยดูแลและประเมินผลเพื่อการพัฒนาและให้คำปรึกษาหารือ ผู้บริหารมืออาชีพจึงมักตระหนักถึงคุณค่าในการพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเติมเต็มในความสามารถของตนเพื่อให้ก้าวทันกับเหตุการณ์ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐานนำไปสู่ การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้เท่าทันกับโลกทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้ทันข้อมูลสารสนเทศและสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร มนุษย์มีความสามารถในการพัฒนาตนเองได้อย่างไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาตนเองจะทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

๘. ความเก่งกล้าในความยืดหยุ่น ความยืดหยุ่นของนักบริหารมืออาชีพคือ การไม่ยึดติดกับสิ่งที่เป็นกฎเกณฑ์มากจนเกินความจำเป็น เพราะต้องเข้าใจว่าไม่มีสิ่งใดที่ถูกต้องและผิดเสมอไปในทุกโอกาส ความยืดหยุ่นไม่ใช่ความลึกลับหรือความไม่แน่นอนในหลักการ แต่เป็นการเลื่อนไหลที่ทำให้การทำงานมีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น ในด้านความคิดที่ยืดหยุ่นจะทำให้ นักบริหารมืออาชีพไม่ปิดกั้นตนเอง เนื่องจากมีความเชื่อว่าทุกอย่างมีความเป็นไปได้ และความเป็นไปได้เป็นโอกาสที่ดีเสมอ การปฏิบัติงานที่ตายตัวไม่ได้ทำให้งานสำเร็จรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเสมอไป

๙. ความเก่งกล้าในการบริหารเสน่ห์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษของนักบริหารมืออาชีพด้วยการเป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากองค์กรให้บริหารงาน การทำให้ทุกคนที่ทำงานสามารถทำงานได้อย่างสะดวกสบายและมีความสุขในการทำงาน คือการบริหารเสน่ห์ นักบริหารมืออาชีพจะไม่กังวลและไม่เสียเวลาและสมองที่จะทุ่มเทให้แก่การทำงานมาบริหารเสน่ห์ตนเองเพียงเพื่อเอาใจผู้อื่นให้ชอบพอดตนเอง และหวังผลประโยชน์จากเสน่ห์ของตนเอง การมุ่งมั่นในงานโดยไม่หวังผลตอบแทนส่วนตนเป็นเสน่ห์ที่อย่างหนึ่งที่ทำให้ทุกคนเข้ามา

ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน แต่อย่างไรก็ตามนักบริหารมืออาชีพตระหนักดีว่า ผู้ซึ่งต้องดูแลให้งานสำเร็จเรียบร้อยทันตามกำหนด ตามเป้าหมายและงบประมาณ ย่อมไม่สามารถทำตามใจทุกคนได้ การถูกวิพากษ์วิจารณ์จึงเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปของการทำงาน

๑๐. ความเก่งกล้าในเรื่องมนุษยธรรมกับการทำงาน โลกของธุรกิจทุกประเภทต้องสร้างผลกำไร ธุรกิจการศึกษาก็เช่นกัน แต่กำไรที่พึงได้จากธุรกิจการศึกษาไม่เช่นเป็นแค่เงินตรา แต่ต้องเป็นประสิทธิภาพของผลผลิตที่เป็นผู้เรียนซึ่งเป็นคน มนุษยธรรมในการถ่ายทอดวิชาความรู้การอบรมสั่งสอนและการมีความเมตตา สงสารและให้ความช่วยเหลือเพื่อให้สามารถพัฒนาองค์ความรู้ตามจุดประสงค์ของการศึกษาส่วนหนึ่ง และความเป็นธรรมในการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนอีกส่วนหนึ่ง ต่างต้องการความเป็นธรรมในการดำเนินกิจกรรมด้วย

สรุปแล้วพฤติกรรมผู้บริหารมืออาชีพที่กล่าวมานี้ ย่อมแสดงถึงลักษณะนิสัยที่ต้องได้รับการลับให้คม ด้วยการฝึกฝนและพัฒนาตนเอง เพื่อการเข้าสู่การเป็นนักบริหารที่แท้จริง ลักษณะนิสัยของบุคคลบางประการ อาจเป็นตัวบ่อนทำลายประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากร และนำความเสียหายในด้านผลประกอบการของหน่วยงานด้วย ดังนั้น การเป็นนักบริหารมืออาชีพจึงต้องมีการตระหนักรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

๒.๒.๕ ธรรมชาติของภาวะผู้นำทางการศึกษา

คอลเวลล์ (Caldwell) ได้กล่าวว่า การบริหารงานด้านการศึกษาดำเนินการโดยนักบริหารที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาสูง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่สามารถขับเคลื่อนให้งานด้านการศึกษามุ่งสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกายให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุดตามศักยภาพขององค์กร หล่อเลี้ยงให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับโลกและท้องถิ่น^{๒๘}

แคทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn) กล่าวถึง ธรรมชาติและภาวะผู้นำที่มีความหมายต่อองค์กรว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ ได้แก่^{๒๙}

๑. ลักษณะของงานหรือตำแหน่ง

๒. คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล

^{๒๘} Caldwell, B. A *Blueprint of Successful Leadership in an Era of Globalisation in Learning. Paper Presented in a Regional Seminar of Leaders in Rajabhat Institutes, Rajabhat Institute Chombung, (10 November 2000), Ratchaburi : Rajabhat Institute, pp. 23.*

^{๒๙} Katz, D., and Kahn, R. *The Social Psychology of Organizations*, (New York: Wiley, 1978), pp. 13-16.

๑. แบบแผนพฤติกรรมที่กระทำในสภาพที่แท้จริง

โทมัส (Thomas) และ เดย์ (Day) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในสถานศึกษาเป็นหลักสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดการพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำทางการศึกษามีผลกระทบต่อองค์การทางการศึกษาอย่างเด่นชัด^{๑๐}

เบนนิส (Bennis) กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษา มีความสำคัญที่เป็นพื้นฐานอย่างน้อย ๓ ประการ คือ^{๑๑}

๑. เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำที่รับรู้ได้

๒. การเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูป ทำให้เกิดความสำคัญของการมีหลักยึดเหนี่ยวและเป้าประสงค์นำทาง ผู้นำคือผู้ที่เข้ามาเติมให้เต็ม

๓. โรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในระดับชาติ บทบาทหลักของผู้นำทางการศึกษาก็คือ การแบ่งเบาภาระที่เกี่ยวข้องกับสาธารณชน

สรุปได้ว่า ธรรมชาติของภาวะผู้นำทางการศึกษา จะต้องประกอบด้วยบุคคลที่ไม่มีอำนาจสั่งการซึ่งอยู่ในตำแหน่งอย่างเป็นทางการ แต่ก็อาจเป็นผู้ที่มีอิทธิพล และมีอำนาจเหนือผู้อื่นและผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่เป็นผู้นำก็อาจจะไม่ได้ใช้อำนาจนั้นหรือไม่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นก็ได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำทางการศึกษาจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านตำแหน่ง พฤติกรรม หรือคุณสมบัติของผู้นำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านสถานการณ์และด้านอื่นๆ อีกหลายประการ

๒.๒.๖ รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิจัย ได้จำแนกภาวะผู้นำตามคุณสมบัติ ที่เชื่อมโยงกับการนำองค์การของเฟียดเลอร์ (Fiedler) หลายองค์ประกอบ ได้แก่^{๑๒}

๑. รูปแบบภาวะผู้นำตามรูปลักษณะ (Trait) ซึ่งมุ่งจุดหมายไปที่รูปลักษณะที่สง่างาม บุคลิกภาพท่าทางเป็นที่ประทับใจ มีลักษณะของผู้มีบุญและน่าเกรงขาม (The great person) รูปแบบภาวะผู้นำนี้ยังเป็นที่ยอมรับให้มีการฝึกลักษณะต่างๆ เพื่อการเข้าสังคม การเจรจา และการสื่อสาร

^{๑๐}Thomas, A. B. Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? *Administrative Science Quarterly*, (New York: Wiley,1988), pp. 388-400.

^{๑๑}Bennis, W. G. *On Becoming a Leader*. , pp. 46-48

^{๑๒}Fiedler, F and Garcia, J. *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*, (New York: Wiley, 1987), pp. 125-127.

มารยาททางสังคม รวมทั้งการแต่งกาย แต่อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้ เป็นเพียงเปลือกภายนอกที่ทำให้ผู้นำมีความแตกต่างจากผู้ตาม เมื่อปรากฏกายต่อหน้าสาธารณชน แต่ยังเป็นที่ยึดมั่นในศักยภาพในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership) ซึ่งมีความคิดว่ามีภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมการควบคุมการทำงานและจัดการทรัพยากรให้สามารถใช้งานได้ ภายใต้ภาวะของผู้นำนี้ มีการศึกษา ของมิชเชลเลนและโอบิโอบี สเตท ซึ่งจากการศึกษาที่พยายามจะชี้ให้เห็นชัดเจนว่าภาวะผู้นำแบบใดจะให้ผลดีต่อการทำงาน จากการสัมภาษณ์ คนงานที่มีศักยภาพในการทำงานสูง และคนงานที่มีศักยภาพในการทำงานต่ำ ผลงานวิจัยพบว่า หัวหน้างานมุ่งคนเป็นศูนย์กลาง จะมุ่งความสนใจให้ค่าตอบแทนด้วยสวัสดิการ ในทางตรงกันข้ามหัวหน้างานที่มุ่งงานเป็นสำคัญ ก็จะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักเช่นกัน แต่จากการศึกษาพบว่า การมุ่งคนเป็นหลัก ทำให้ได้งานมากกว่าการมุ่งงานเป็นหลัก ซึ่งผลการศึกษานี้ นำมาซึ่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาต่อมาพบว่า ความสมดุลของหัวหน้างาน ทั้งในด้านทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานมากที่สุด

๓. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency leadership) กล่าวว่าการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่าง รูปแบบปฏิบัติการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องควบคุมและแก้ไข

๔. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีลเดอร์ กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อสถานการณ์ ดังนั้นรูปแบบของผู้นำต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ รูปแบบของการนำ ได้แก่

- ๑) การนำด้วยความสัมพันธ์กับการจูงใจ
- ๒) การนำด้วยงานกับแรงจูงใจ
- ๓) การนำด้วยเสรีภาพทางสังคม ส่วนสถานการณ์ของการนำ ได้แก่
 - (๑) สถานการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสถานการณ์
 - (๒) สถานการณ์ด้านโครงสร้างงาน
 - (๓) สถานการณ์ด้านอำนาจของตำแหน่ง

๕. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ผู้ตามเป็นปัจจัยที่สำคัญของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินใจพฤติกรรมของผู้นำ ตามระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีความแตกต่างกันแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

- ๑) มีความสามารถ มีทักษะ
- ๒) มีความเต็มใจและมุ่งมั่น

๖. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นภาวะผู้นำเชิงวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อการตัดสินใจ โดยยึดหลักของการตัดสินใจ ดังนี้

- ๑) คุณภาพของการตัดสินใจ
- ๒) การยอมรับการตัดสินใจ
- ๓) การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน
- ๔) การมุ่งความสำคัญที่เวลา ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบของการนำ ได้แก่

(๑) รูปแบบการนำแบบมีส่วนร่วมในการนำ

(๒) รูปแบบการนำแบบตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์ปัญหา เช่นคำถามตามความต้องการของคุณภาพ (Quality requirement) รูปแบบคำถามเพื่อต้องการความร่วมมือ (Commitment requirement) คำถามที่ผู้นำต้องการแสวงหาข้อมูล (Leaders' information requirement) คำถามที่เป็นโครงสร้างของปัญหา คำถามที่ต้องการให้ลูกน้องมีส่วนร่วม คำถามที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน คำถามเพื่อคลายความขัดแย้ง คำถามที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับลูกน้อง และ

(๓) รูปแบบการนำแบบให้ทางเลือกเพื่อนำมาสู่การตัดสินใจ

๗. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษคือ ภาวะที่เกิดจากความสามารถพิเศษส่วนตัวของผู้นำที่มีผลอย่างยิ่งต่อผู้ตาม เช่น มีลักษณะที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลเข้าร่วมมือในการทำงาน จะมีลักษณะ ความน่าเกรงขาม ความน่าเคารพนับถือ ก่อให้เกิดความจงรักภักดี ให้ความรู้สึกรว่าสามารถพึ่งพิงได้ ทำให้เกิดอำนาจในตัวผู้นำ ๓ ประการ ได้แก่

- ๑) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ
- ๒) อำนาจจากการอ้างอิง
- ๓) อำนาจจากการมีส่วนร่วมในงาน

๘. ภาวะผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่อยู่เหนือการนำในระดับปกติประจำวัน ภาวะผู้นำการปฏิรูปจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเริ่มปรับความคิดเกี่ยวกับผลประโยชน์ของผู้ตามให้กว้างขึ้นและยกระดับขึ้นโดยการให้เกิดความตระหนักถึงจุดประสงค์และพันธกิจของกลุ่ม และพยายามทำให้ผู้ตามสามารถเข้ากันได้ เพื่อจะได้ยกระดับประโยชน์ส่วนตนให้เป็นประโยชน์ของกลุ่มภาวะผู้นำการปฏิรูป ประกอบด้วยมิติ ๔ ด้าน คือ ด้านความสามารถพิเศษ (Charismatic) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ด้านการรู้สถานการณ์อย่างชาญฉลาด (Situational Intellectual) และด้านการรู้จักพิจารณารายบุคคล (Individualized Consideration) ภาวะผู้นำที่มีการนำมาเปรียบเทียบ กับภาวะผู้นำการปฏิรูป คือ แบบปฏิบัติการ (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ปฏิบัติงานตามกิจวัตรที่เป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างสิ่งที่จะต้องทำ

ให้สำเร็จในแต่ละวันกับผลที่จะได้รับระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง การแลกเปลี่ยนอาจจะเป็นการให้รางวัลเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของโฮดจ์และจอห์นสัน (Hodge and Johnson) ได้ทำการศึกษาและสรุปแบบของผู้นำ ไวดังนี้^{๓๓}

๑. แบบของผู้นำโดยอาศัยแรงจูงใจ มี ๒ แบบ คือ

๑) ผู้นำในทางบวก (Positive Leadership) ผู้นำชนิดนี้ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานโดยให้รางวัลตอบแทน ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็น ชี้นำให้เห็นเหตุและผลของการทำงาน ปกติจะใช้ บารมีมากกว่าอำนาจหน้าที่ ถ้าจะใช้อำนาจก็เพื่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา

๒) ผู้นำในทางลบ (Negative Leadership) ผู้นำชนิดนี้เชื่อว่า ถ้าตนเองมีอำนาจผู้อื่นจะเกรงกลัวและปฏิบัติตาม จึงสร้างความกลัวให้เป็นตัวกระตุ้น โดยใช้อำนาจบังคับขมขู่ ใช้วิธีทำโทษแต่เป็นการเสี่ยงที่สร้างความขัดเคืองให้กับเพื่อนร่วมงาน เป็นการสกัดกั้นความคิดริเริ่มบุคคลที่ครองตำแหน่งใหม่ๆ จะเป็นผู้แบบนี้ ในขณะที่เดียวกันบุคคลที่ครองตำแหน่งมานาน หากเกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงของตน ก็จะใช้วิธีการแบบนี้ เช่นกัน อนึ่งหัวหน้างานที่มีลักษณะบางประการด้อยกว่าลูกน้อง เช่น มีความรู้ด้อยกว่า มีความสำเร็จในชีวิตน้อยกว่าก็มักจะกลายเป็นผู้นำในทางลบเพื่อจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีอำนาจนั่นเอง

๒. แบบของผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัว-ตำแหน่ง-หน้าที่ มี ๓ แบบ คือ

๑) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leadership) ผู้นำชนิดนี้กลายเป็นรูปเคารพ อาจมีรูปร่างใหญ่ แข็งแรง สติปัญญาสูง มีวุฒิภาวะ มีคุณธรรมและศีลธรรมที่สำคัญ คือ มีอำนาจเหนือจิตใจของคนทั้งกลุ่ม เมื่อผู้ร่วมงานมีความต้องการความปลอดภัยต้องการที่พึ่ง ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มจะเกิดขึ้น

๒) ผู้นำตามแบบแผน (Formal Leadership) ผู้นำชนิดนี้เป็นบุคคลที่มีสถานะในองค์กรหรือในหน่วยงาน โดยมียศ มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้เขามีอำนาจตามหน้าที่ และกลายเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ

๓) ผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leadership) ผู้นำชนิดนี้จะต้องมีคุณสมบัติ ๓ ประการ คือ จะต้องเป็นผู้ที่สามารถช่วยตั้งจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ช่วยทำให้กลุ่มบรรลุถึงจุดมุ่งหมายตามที่ใฝ่ฝันไว้ หรือช่วยให้กลุ่มมีความเข้มแข็งตั้งอยู่ได้ โดยไม่ล้ม ผู้ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างใดอย่างหนึ่งใน ๓ ประการนี้ได้ ก็สามารถเป็นผู้นำตามหน้าที่ได้

^{๓๓}เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา, หน้า ๕๑-๕๒.

สุดา ทัพสุวรรณ^{๓๔} กล่าวถึง แบบของผู้นำว่ามีหลายแบบและได้ จำแนกดังนี้^{๓๕}

๑. จำแนกตามวิธีที่นำ ซึ่งมี ๓ แบบ คือ

๑) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำชนิดนี้พยายามที่จะควบคุมกลุ่ม และจัดกลุ่มให้เป็นไปตามความประสงค์ของตัวเอง

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำชนิดนี้จะทำตัวเป็นสวนหนึ่งหรือเป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง โดยจะช่วยกลุ่มทำงาน

๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire) ผู้นำชนิดนี้จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใดๆ ตามใจชอบ

๒. จำแนกตามวิธีแห่งการทดแทน มี 2 แบบ คือ

๑) ผู้นำวิชาชีพ (Professional) ผู้นำชนิดนี้จะรู้งานคืออะไร และผู้นำวิชาชีพนี้จะมี คุณสมบัติเหมาะสมที่จะทำงานนั้นๆ โดยจะได้รับเงินเป็นค่าตอบแทนในการที่ให้ บริการ ในฐานะผู้นำ การที่ได้รับเงินค่าจ้างหรือค่าตอบแทนนี้ทำให้ต้องรับผิดชอบ มีหน้าที่ภาระผูกพัน เป็นที่คาดหวังว่าจะช่วยนิยามหน้าที่ของหน่วยงานหรือองค์การ ได้ชัดเจนขึ้น และสามารถทำหน้าที่เหล่านั้นได้ด้วย เพื่อให้องค์การหรือหน่วยงานมีความแข็งแกร่ง และมีประสิทธิภาพในการดำเนินการตามภาระหน้าที่มากยิ่งขึ้นด้วย

๒) ผู้นำอาสาสมัคร (Volunteer) ผู้นำชนิดนี้ไม่ได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในงานที่ปฏิบัติทั้งยังต้องพึ่งพาอาศัย ผู้นำวิชาชีพเพื่อรับทราบความรู้ใหม่ๆ ในการนำไปใช้ปฏิบัติงานอีกด้วย ผู้นำชนิดนี้ไม่ได้รับเงินตอบแทนการบริการในฐานะผู้นำ แต่คาดหวังว่าจะได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านการฝึกอบรมจากผู้นำวิชาชีพ ผู้นำอาสาสมัครนี้เป็นตัวแทนอย่างแท้จริง เป็นผู้พูดแทนและเป็นผู้แปลความหมายสำหรับกลุ่ม

๓. จำแนกตามสาขาความเป็นผู้นำเป็นการจำแนกตามงานที่จะปฏิบัติ มี ๕ แบบ คือ

๑) ผู้นำริเริ่ม หรือผู้นำความคิดใหม่ๆ (Innovator Leader) ผู้นำชนิดนี้มักจะเปลี่ยนแปลงหรือก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวในหน่วยงานหรือองค์การ บางครั้งผู้นำประเภทนี้อาจถูกมองว่าเป็นนักปฏิรูป อาจไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม อาจถูกมองว่าเป็นคนประหลาดพิกลเป็นคนบ้าๆ บอๆ หรืออาจจะเป็นวีรบุรุษ อย่างไรก็ตามผู้นำชนิดนี้จะพยายามค้นหาสิ่งที่จะเชื่อว่าจะเป็นขอยุติปัญหาที่ดีที่สุด

^{๓๔}สุดา ทัพสุวรรณ, ผู้นำ, เอกสารประกอบการสอนหน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๑๑.

๒) ผู้นำกลุ่มโดยตรง (Direct Group Leader) ผู้นำชนิดนี้จะเป็นผู้นำอาสาสมัครงานที่ทำเป็นแบบเผชิญหน้าอย่างใกล้ชิดกับกลุ่ม เป็นผู้ที่มีทักษะในการทำงานกับกลุ่ม หรือเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาการทำงานร่วมกับกลุ่มเป็นอย่างมาก

๓) ผู้นำผลประโยชน์พิเศษ (Special Interest Leader) ผู้นำชนิดนี้กำลังเป็นความต้องการของสังคม เพราะสังคมให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ เฉพาะสาขามากขึ้น ผู้นำผลประโยชน์พิเศษนี้ จะเป็นผู้คอยกระตุ้นเตือนเป็นผู้คอยให้การสนับสนุนคอยแนะแนวทาง และเป็นผู้คอยสร้างแรงคลใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกภายในกลุ่ม

๔) ผู้นำสถาบัน (Institute Leader) ผู้นำชนิดนี้มักได้แก่ ผู้นำผลประโยชน์พิเศษที่มีบทบาทเป็นวิชาชีพและเป็นทางการ เนื่องจากเขาได้รับการฝึกฝนและได้รับการจ้างอย่างต่อเนื่องและถาวร

๕) ผู้นำชุมชน (Community Leader) ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำที่แตกต่างไปจากผู้นำทั้ง ๔ แบบ ที่กล่าวมาเพราะผู้นำชนิดนี้จะทำงานเกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพโดยทั่วๆ ไปของประชาชนทุกคนในเขตที่ผู้นำทำงานอยู่

วาลิช ประทุมพันธ์ ได้จำแนกแบบของผู้นำตามพื้นฐานแห่งอำนาจหน้าที่โดยจำแนกตามอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้นำ ๓ แบบ ดังนี้^{๓๕}

๑. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leaders) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ หรือหัวหน้าโดยกฎหมาย เช่น อธิบดีหัวหน้ากอง หรือตำแหน่งอื่นๆ ก็ย่อมจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

๒. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล (Charismatic leaders) ผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้า หรือการเป็นผู้นำของหัวหน้างานเป็นอันมาก เช่น มักจะพบเสมอว่า อธิบดีแต่ละคนนั้นแม้จะมีอำนาจหน้าที่เหมือนกันตามกฎหมาย แต่ก็มีได้มีลักษณะของการเป็นผู้นำเหมือนกันเท่ากันทุกคน จะสังเกตเห็นความเป็นจริงว่าแต่ละคนได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษ (Charisma) ของหัวหน้าแต่ละคนเป็นสำคัญ

๓. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic leaders) ผู้นำหรือหัวหน้างานประเภทนี้คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย เช่น

^{๓๕}วาลิช ประทุมพันธ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม”, วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

ตำแหน่งเป็นประธานสหภาพ ประธานที่ประชุม ซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ เป็นต้น นอกจากนี้ยัง
 ได้มีผู้ทำการศึกษาแบบของผู้นำ ตามลักษณะพฤติกรรมพอที่จะทำการรวบรวม เพื่อประกอบ
 การศึกษาได้ ดังต่อไปนี้

เรดดิน (Reddin) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา ๘ แบบ และใน ๘ แบบนี้เป็นแบบ
 ที่มีประสิทธิผลน้อยอยู่ ๔ แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลมากอยู่ ๔ แบบ^{๖๖}

๑. แบบที่มีประสิทธิผลน้อย ประกอบด้วยแบบของผู้นำ ๔ แบบ ดังนี้

๑) แบบผู้หนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งหรือให้ความสำคัญทั้งในการ
 ปฏิบัติงานและการสร้างสัมพันธภาพกับคน เป็นผู้ที่ทำงานไปวันๆ ไม่แสดงความกระตือรือร้น
 ขยันหมั่นเพียรและนอกจากตัวเองจะไม่สนใจในงานแล้ว ยังมีการกระทำที่เปรียบเสมือนไม่
 สนับสนุนให้คนอื่นทำงานอีกด้วย โดยอาจเป็นผู้ไม่ให้ความร่วมมือขัดขวางหรือปิดบังข้อมูล
 ของหน่วยงาน อีกทั้งเป็นผู้นำที่ทำงานจับจดปล่อยปละละเลยในการดูแลลูกน้อง

๒) แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้ จะคำนึงถึงสัมพันธภาพกับลูกน้อง
 มากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของงาน เพราะมีความเชื่อว่าการทำงานจะประสบความสำเร็จได้
 ขึ้นอยู่กับบุคลากรในหน่วยงานว่าจะเต็มใจ หรือตั้งใจทำงานเพียงใด ผู้นำแบบนี้ จึงมุ่งที่จะเอาใจ
 ลูกน้องมาก ซึ่งการปกครองเป็นไปในลักษณะเป็นกันเอง โดยไม่ต้องการขจัดใจลูกน้องการตัดสินใจ
 สั่งการไม่เด็ดขาด เพราะพยายามจะหลีกเลี่ยงปัญหา เป็นผลทำให้ประสิทธิภาพของงาน

๓) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบที่มีความมั่นใจตนเองสูง โดยคิด
 ว่ามีความสามารถเหนือกว่าลูกน้อง จึงเป็นผู้นำที่ตัดสินใจสั่งการ โดยลำพังไม่ให้ออกาสลูกน้อง
 เข้ามามีส่วนรวมในการตัดสินใจ ใช้วิธีการปกครองลูกน้องด้วยการกดขี่ และควบคุมการทำงาน
 อย่างใกล้ชิด

๔) แบบผู้ประนีประนอม (Compromisor) ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญ
 ของทฤษฎีการทำงานที่จะต้องมุ่งทั้งงานและมุ่งทั้งสัมพันธภาพกับคน แต่ผู้นำแบบนี้ไม่สามารถ
 จะปฏิบัติตามทฤษฎีใด เพราะไม่กล้าตัดสินใจโดยชี้ถูกและผิดให้เห็นเด่นชัดใด ซึ่งไม่ต้องการ
 ทำให้ลูกน้องที่เสียผลประโยชน์ไม่พอใจ ไม่ต้องการสร้างความกระทบกระเทือนจิตใจให้แก่ผู้ใด
 จึงใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อผลสำเร็จของงาน

^{๖๖}Reddin, William J, **Managerial Effectiveness**, (New York : Mc Graw- Hill Book Co, 1970),
 pp. 215-234.

๒. แบบที่มีประสิทธิผลมาก ประกอบด้วยแบบของผู้นำ ๔ แบบ ดังนี้

๑) แบบผู้ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่มีลักษณะก็คล้ายกับแบบผู้หนึ่งงาน คือ ไม่สนใจความสำเร็จของงานหรือสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานแต่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติให้ความสนใจกับงาน จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่างๆ มากนัก ผู้นำที่มีลักษณะชอบทำตามคำสั่งอย่างเดียวนี้อาจทำตามกฎข้อบังคับและดำเนินการอย่างถูกต้องที่สุด แม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยแต่ก็ทำตามคำสั่ง อย่างเคร่งครัดและถือข้อบังคับของงานตามหน้าที่ที่มีความสำคัญ

๒) แบบนักพัฒนา (Developer) นักพัฒนาเป็นลักษณะของผู้นำชนิดหนึ่งซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจของผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำแบบนักบุญ ข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นด้วย ซึ่งผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ปรับปรุงบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

๓) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) คือ ผู้นำที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนเองอย่างแนบแน่น และสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงาน มีความซื่อสัตย์ ซื่อสัตย์ในคำสั่งงาน โดยไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ทำงานอย่างมีศิลปะนุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมากผู้เผด็จการที่มีศิลปะนี้ มักเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน รู้กฎข้อบังคับและวิธีการปฏิบัติงานขององค์การเป็นอย่างดี วิจารณ์ในหน้าที่ของตนดี และทำงานสำเร็จเป็นส่วนใหญ่

๔) แบบนักบริหาร (Executive) ลักษณะผู้นำแบบนักบริหารนี้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีประสิทธิภาพงานในหน้าที่คือ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด วางมาตรการในการผลิตและการทำงานไวสูง แต่ในด้านการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างไปบ้าง เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จ ของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานให้ดีขึ้นเสมอ

กวี วงศพุฒ ได้ทำการศึกษาและนำเสนอแบบของผู้นำโดยได้พิจารณาจำแนกแบบของผู้นำจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจกับพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงานดังนี้^{๓๖}

๑. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ ซึ่งได้แก่ผู้นำใน ๓ แบบ ดังนี้

^{๓๖} กวี วงศพุฒ, ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๓-๓๐.

๑) ผู้นำแบบอัตนนิยม (Autocratic Leaders) หรือเรียกว่า “แบบอิตาชิปไทย” เป็นผู้นำประเภทที่ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางทาทางใหญ่โต ไม่คอยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปทุกวิถีทาง ด้วยวิธีการต่างๆ เทาที่จะกระทำได้ การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่วๆ ไป ดังนี้

(๑) นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้งๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติเช่นนั้น

(๒) การตัดสินใจในการวินิจฉัยสั่งการต่างๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าตนมีอำนาจ

(๓) การตัดสินใจและแก้ปัญหา มีการผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง

(๔) ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้ขอเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้จำต้องสงบเมื่อเขาหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยมีความจำเป็นขอทราบขอเท็จจริงต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

(๕) นโยบายวัตถุประสงค์ มาตรการการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการ เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแม้หากจะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบางทีก็เป็นเพียงพิธีเท่านั้น การตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความคิดเห็นของตนเป็นสำคัญ การวินิจฉัยสั่งการโดยการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนลงมาเพียงอย่างเดียว

(๖) มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการไหลหลักเหตุผลในการดำเนินงาน

(๗) คำว่า ผู้ช่วย หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้า และช่วยในงานของหัวหน้าสำเร็จเท่านั้น

(๘) ขอเสนอแนะต่างๆ ที่ได้มาต้องผานหลายชั้น กว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวุ่นเสียเวลา งานจะล่าช้า และค้างคาง

(๙) ระบบการตั้งกรรมการ เป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผล และเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่อง ซึ่งไม่ต้องการนำไปปฏิบัติงานเจ็บหายเหมือนเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

๒) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire leaders) ผู้นำที่ให้อำนาจแบบนี้บางทีเรียกว่า Free-rein-leaders การให้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่น้อย ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการหรือหันเหให้เรื่องราวต่างๆ เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้เป็นหัวหน้าคอยแต่จะลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากความเป็นผู้นำแบบนี้ยากมาก การบริหาร จะมีลักษณะโดยทั่วไป ดังนี้

(๑) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการใดตามใจชอบ ไม่คอยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์ใดนัก

(๒) ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างหลักเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงานว่าใครปฏิบัติได้ผลหรือไม่

(๓) หัวหน้ามักไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ความเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามีเพียงแต่ชื่อหรือสมมตินามเท่านั้น

(๔) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็นซึ่งไม่ขัดแย้ง หรือ ผิดจากระเบียบปฏิบัติ หรือตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสั่งลงมา

(๕) ขาดความคิดริเริ่ม และไม่พยายามจัดให้มีการประเมินผลงานหรือการคิดหาผลงานเพื่อแก้ไข

๓) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดีที่สุดในแง่การดำเนินงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าเป็นพวกใจกว้าง คือถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารสิ่งใดก็มักจะกระทำในนามของกลุ่มเพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือรวมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมนกย่องเป็นสำคัญเพื่อเป็นเครื่องสนับสนุน ลักษณะการบริหารงานต่างๆ ไปของผู้นำแบบนี้มีลักษณะดังต่อไปนี้

(๑) ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนการดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อการและสวนรวม

(๒) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

(๓) ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นผู้นำและผู้ให้คำแนะนำ สอนงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

(๔) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีการที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

(๕) สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกว่ามีผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำอยู่กับตน

(๖) ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

๒. พิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน ซึ่งได้แก่อำนาจใน ๔ แบบ ดังนี้

๑) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative leaders) การปฏิบัติของผู้นำมักถือระเบียบแบบแผนเป็นสิ่งสำคัญไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง ลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำแบบอิตินิยม การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ ผู้นำที่ใช้วิธีการปฏิบัติงานแบบนี้ ต้องการความเป็นระเบียบเป็นสิ่งสำคัญ จะทำอะไรก็ระมัดระวังและยึดระเบียบไว้ก่อนและมักจะยกเหตุผลทางระเบียบการนี้ขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะยกตัวเองขึ้นเป็นจุดเด่นอย่างแบบอิตินิยม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปได้ในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องระวังตัวแจ การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปได้ในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว

๒) ผู้นำแบบบงการ (Directive leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจคล้ายกับแบบอิตินิยม ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีสั่งงานอย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนและการทำงานขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ คือ ทำงานแบบสั่งการอย่างเดียว เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

๓) ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางบรรเทาความต่อต้านทั้งเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลพินิจ การติดต่อระหว่างกันก็เป็นไปในรูปของการสื่อสารสองทางความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นไปได้ในรูปของกลุ่มที่มีความสามัคคีสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

๔) ผู้นำแบบรวมใจ (Participative leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ คือนิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน ผู้นำมักนิยมใช้วิธีการที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติตาม เมื่อเห็นด้วยกับแนวปฏิบัติหรือ ขอดกลงนี้แล้ว

สรุปว่า รูปแบบที่มีการจัดกลุ่มเป็นทฤษฎีนั้น ในระยะแรกภาวะผู้นำยึดถือของรูปลักษณ์เป็นความสำคัญ แต่ต่อมาพบว่ารูปลักษณ์ภาวะผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถอธิบายประสิทธิภาพของงานได้ ดังนั้นการวิจัยต่อมาจึงแตกแขนงการศึกษา ไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมตอบสนองของผู้ตาม ทั้งในด้านอารมณ์และการกระทำ แต่ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมก็ไม่สามารถใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ดังนั้น ภาวะผู้นำตามสถานการณ์จึงศึกษาวิธีการนำของผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ด้วยหลักการจัดการด้วยเงื่อนไขตามสถานการณ์และการจัดระบบภาระงานตามบทบาทและหน้าที่ชัดเจนให้แก่พนักงาน ซึ่งพบว่ายังไม่สามารถจุประกายความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างมีชีวิตและจิตใจได้ หรือทำให้เกิดนวัตกรรมการทำงานแบบใหม่ที่จำเป็นในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถพิเศษที่เร้าใจให้ผู้ตามเกิดความใส่ใจและรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความภาคภูมิใจร่วมกันก็เป็นแนวคิดที่ทำให้ผู้นำ เกิดการตื่นตัวและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารงาน

๒.๒.๖ รูปแบบของภาวะผู้นำทางการศึกษา

ภาวะผู้นำทางการศึกษามีรูปแบบที่แตกต่างไปจากภาวะผู้นำขององค์กรอื่นๆ เพราะการบริหารการศึกษา เป็นรูปแบบการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความชำนาญการ และทักษะในการจัดการด้านการศึกษา นอกจากนี้ผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีปรัชญาของการจัดการศึกษาที่ตอบสนอง การพัฒนาเยาวชนเพื่อสังคมและประเทศชาติ การจะนำองค์กรทางการศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ จึงต้องขึ้นอยู่กับแนวทางในการบริหารจัดการเรียนการสอน ในวงการการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความหมายสำหรับการพัฒนาผู้เรียนและการจัดการเรียนการสอน ได้แก่

เทลฟอร์ด (Telford) ได้กล่าวถึงทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative leadership) ได้ทำการศึกษาผู้นำทางการศึกษาที่สามารถพัฒนาระบบการทำงานของโรงเรียนสู่การบริหารจัดการให้แนวคิดที่ผู้นำทางการศึกษา ไม่ใช่ผู้ที่บริหารจัดการองค์ความรู้ได้เสมอไป ผู้ที่ทำให้หน้าที่จัดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้เรียน คือ ผู้สอน การบริหารจัดการโรงเรียน จึงต้องเข้าใจบทบาทของผู้สอนและผู้เรียน บทบาทของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ส่งผลให้เกิดการเรียนการสอนที่บรรลุเป้าหมาย คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะของนักการศึกษามากกว่านักบริหารจัดการที่ต้องยึดถือกฎระเบียบที่เคร่งครัด การศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ ยึดกรอบความคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ ที่จัดกรอบการบริหารเป็น ๔ ด้าน คือ^{๓๘}

^{๓๘}Telford, H. **Transforming Schools through Collaborative Leadership**, (London : Falmer Press,1996), pp. 38-39

๑. ด้านโครงสร้าง (Structural)
๒. ด้านการเมือง (Political)
๓. ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)
๔. ด้านสัญลักษณ์ (Symbolic)

กรีนลีฟ (Greenleaf) ได้กล่าวทฤษฎี รูปแบบภาวะผู้นำนักบริการ (Servant leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำที่เน้นการให้บริการผู้อื่น พนักงาน ลูกค้าและชุมชนเพื่อช่วยกันสร้างอำนาจการนำทางการศึกษา ผู้นำที่มีความเชื่อในเรื่องของการบริการนั้นต้องเกิดความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในอย่างเป็นธรรมชาติที่นำไปสู่การให้บริการและต้องมีความเชื่อว่า การให้บริการเป็นความสำคัญอันดับแรก การทดสอบว่าการบริการนั้นมีประสิทธิภาพ คือพิจารณาว่าการให้บริการนั้นทำให้บุคคลพัฒนาขึ้น ในขณะที่ได้รับการบริการบุคคลนั้นมีสุขภาพที่ดีขึ้น จลาคดีขึ้น มีอิสระเพิ่มขึ้น มีการพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น และพวกเขาก็จะกลายมาเป็นผู้ให้บริการมากขึ้น คุณสมบัติ ๑๐ ประการที่การนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ได้แก่^{๓๕}

๑. การฟัง
๒. การมีความเห็นใจ
๓. การเชี่ยวชาญ
๔. การตระหนักรู้
๕. การซักจูง
๖. การมีความคิดรวบยอด
๗. การมองเห็นภาพ
๘. การดูแล
๙. การพร้อมร่วมใจ
๑๐. การสร้างชุมชน

ภาวะผู้นำแบบให้บริการนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นในการสนับสนุนให้งานด้านการบริหาร การศึกษา เพื่อเป็นการบริหารเพื่อการเรียนการสอน จำเป็นต้องได้รับการบริการจากผู้นำและให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดความคิดอิสระ สร้างสรรค์รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

^{๓๕} Greenleaf, Greenleaf, R. **Reflections on Leadership**, (New York: John Wiley & Sons, 1995),

บล็อก (Block) ได้กล่าวทฤษฎี รูปแบบภาวะผู้นำแบบหุ้นส่วน (Share holder leadership) เป็นรูปแบบการนำแบบเป็นหุ้นส่วนก็อาจเป็นทางเลือกหนึ่งเพราะการบริหารเช่นนี้ทำให้ทุกคนมีภาวะผู้นำที่เท่าเทียมกัน ฐานะหุ้นส่วนระหว่างผู้นำกับกลุ่มสมาชิกด้วยความสัมพันธ์เชื่อมโยงในแนวทาง ที่ทำให้อำนาจระหว่างกันอยู่ในภาวะที่สมดุลในการบริหารด้านการศึกษารูปแบบของการความคิดของบล็อก ในการกำหนดภาวะผู้นำในรูปแบบของการเป็นหุ้นส่วนต่อกันเป็นแนวคิดที่นำไปสู่การมอบอำนาจและการทำงานเป็นทีม ในการบริหารจัดการลักษณะของการเข้ามาเป็นหุ้นส่วนมีความสำคัญในด้านการบริหารการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นงานพัฒนาผู้เรียน ดังนั้นการออกแบบการจัดการเรียนการสอนมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ในตัวผู้เรียนอย่างความเป็นอิสระทางวิชาการ ลักษณะที่จำเป็นของภาวะผู้นำแบบเป็นหุ้นส่วนต่อกัน ได้แก่^{๔๐}

๑. การสร้างยุทธศาสตร์ ในการสนทนาการแลกเปลี่ยนจุดมุ่งหมาย (Strategic conversation) ในการเป็นหุ้นส่วนกันนั้น สมาชิกทุกคนจะมีความรับผิดชอบในการให้ความหมายของวิสัยทัศน์และคุณค่าด้วยการสนทนากันในทุกระดับ และมีผู้นำเป็นผู้ทำหน้าที่นำทุกคนให้มาเกาะเกี่ยวกันในภาพกว้างของวิสัยทัศน์

๒. การให้อิสระทางด้านความคิด (Freedom of choices) การให้ข้อคิดที่แตกต่าง ให้ทุกคนใช้สิทธิในการออกความคิดเห็น ในความเชื่อที่ว่าคนเราอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนั้นการมีความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นเสี้ยวๆ หนึ่งที่ควรสนใจ

๓. การสร้างความน่าเชื่อถือร่วมกัน (Accountability) ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ละคนสร้างความน่าเชื่อถือต่อความสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกัน

๔. การมีความบริสุทธิ์ใจต่อกันอย่างสมบูรณ์ (Mutual trust) ต้องพูดความจริง เมื่อมีการกระจายอำนาจออกไปทุกคนต้องพูดความจริงเพื่อที่จะทำให้ความรู้สึกลึกไม่มั่นคงลดน้อยลง

คอลเวลล์ (Caldwell) ได้กล่าวทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic leadership) จากการศึกษาภาวะผู้นำ ที่สามารถนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับ ระบบการเรียนการสอนในภาพรวมของเกสตัลท์ ที่จะสร้างให้สถาบันการศึกษาเป็นสังคมของการเรียนรู้ ความสามารถของผู้นำที่มียุทธศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็นในยุคที่การเรียนรู้เสมือนจริงได้เกิดขึ้นในโลกของการศึกษา ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ จากการสัมภาษณ์ของตัวผู้นำ และจากการรับรู้ของ

^{๔๐}Block, P. *Stewardship; Choosing Service over Self-Interest*, (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), p. 25.

ผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันของตนจะสามารถทำให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้นำภายใต้แนวคิดและการปฏิบัติของ คาลด์ ซึ่งได้นำเสนอยุทธศาสตร์ ๕ ประการดังนี้^{๕๐}

๑. การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำและการได้รับการยอมรับว่ามีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อมวลชนเพื่อการพัฒนาประเทศ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ศึกษาแนวทางการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ ทั้งจากต่างประเทศและในประเทศและสามารถนำมาประยุกต์ใช้

๒. ด้านการสื่อสารข้อมูลและแนวคิดนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างดี ตลอดจนต้องสร้างช่องทางในการสื่อสารให้หลากหลายเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ให้เด่นชัด ทักษะในการสื่อสาร ซึ่ง ได้แก่การพูดสนทนานั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักธรรมชาติของมนุษย์และวัฒนธรรมในการทำงาน การให้เกียรติซึ่งกันและกันในการสื่อสารพูดจามีความสำคัญยิ่ง จะพบว่าการพูดให้ข้อมูลที่ชัดเจนเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องกระทำ การสื่อสารแบบถึงตัวบุคคลเป็นทางเลือกที่ผู้นำจำเป็นต้องนำมาใช้เมื่อต้องการผลลัพธ์ที่ตอบสนองได้ฉับไว โดยใช้ยุทธศาสตร์การสื่อสาร (Strategic conversation) การใช้ผู้แทนที่มีผู้ยอมรับนับถือในกลุ่มเป็นตัวแทนในการสื่อสารให้ทำหน้าที่นี้อาจเป็นทางเลือกหนึ่งในการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การใช้วาทศิลป์เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความประนีประนอม ยอมอ่อนตาม นอกจากนี้การให้การยกย่องชมเชย ให้การยอมรับและให้ความเชื่อถือ ก็เป็นสิ่งที่นำไปสู่การสื่อสารที่ได้ผลดี

๓. ด้านการร่วมมือ การปฏิบัติต่อกันก่อให้เกิดความร่วมมือหรือขัดแย้งได้เท่าๆ กัน การพูดที่แสดงความเป็นกันเองมีความสำคัญ ยิ่งต่อการสร้างเครือข่ายของการทำงานการแสดงความอ่อนน้อมต่อกัน ในบางวัฒนธรรมการแสดงออกแบบญาติพี่น้องเป็นวัฒนธรรมที่ยึดถือกันอยู่ จะเห็นได้จากการใช้สรรพนามในการพูดคุยกันที่จะบ่งชี้ระดับของความสนิทสนมกัน ซึ่งแสดงออกด้วยการพบปะกัน การช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว ซึ่งมักจะเข้ามาปะปนกับการทำงานอยู่เสมอ การแสดงความเอื้อเฟื้อด้วยการให้ของรางวัลเป็นการแสดงน้ำใจ การแสดงความเป็นเพื่อนที่สามารถตักเตือนหรือพูดจากันได้ เป็นความภาคภูมิใจของเฉพาะตัวบุคคล การมีลักษณะของความอ่อนข้อ ให้อภัย ใจเย็นเป็นคุณลักษณะที่เป็นรูปแบบที่ต้องการ ซึ่งผู้นำอาจมีความแตกต่างกันและเหมือนกันในบางประเด็น เช่นการใช้ความเจียบ นิ่งเฉยไม่ได้ตอบสนองความขัดแย้ง แต่ยังคงเดินหน้าทำไปเรื่อยๆ ซึ่งทำให้ผู้โต้แย้งเกิดความลังเลไม่แน่ใจ และเมื่อพบว่าการโต้แย้ง ไม่มีผลก็จะ

^{๕๐}Caldwell, B, A Blueprint of Successful Leadership in an Era of Globalisation in Learning. Paper Presented in a Regional Seminar of Leaders in Rajabhat Institutes, Rajabhat Institute Chombung, p.12.

หันกลับมาช่วยมือแม้จะไม่เต็มใจก็ตาม หรือการโต้ตอบแบบเปิดเผยโดยลงมือกระทำให้เป็นแบบอย่าง ซึ่งสร้างให้เกิดการต่อสู้เพื่อเอาชนะให้ได้ในเชิงวิชาการและการทำงานก็เป็นประเด็นที่เกิดขึ้นในวงการศึกษ การใช้อำนาจตัดสินใจเด็ดขาดลงไปและทำโทษ อาจไม่ได้ผลดี แต่การทำให้ผู้ต่อต้านยอมรับน้ำใจและความรู้สึกที่ดีด้วยความยุติธรรมโดยส่วนรวมเป็นแนวทางหนึ่งในการเป็นผู้บริหารที่ดี

๔. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา และมีความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ให้ชุมชนมีความเชื่อถือในคุณภาพของการจัดการศึกษาและให้สถาบันเป็นศูนย์การเรียนรู้ ชุมชนได้ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะทำให้เกิดการช่วยเหลือสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้อันดีศิลปวัฒนธรรมที่ต้องสืบสาน รวมทั้งภูมิปัญญาชาวบ้านซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

๕. การควบคุมดูแลและการประเมินคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนและบริการ ให้บริการทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพจะต้องมีการประเมินคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนด้วยระบบการประเมินแบบครบวงจร การประเมินต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน คือ เพื่อการพัฒนาให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพและทันต่อเหตุการณ์

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ ได้กล่าวถึง รูปแบบภาวะผู้นำแบบเพื่อนแท้ (KaLaYaNaMiTr; True good friend leadership) ในวงการการศึกษานั้น การทำงานเป็นการสร้างคุณค่าเพื่อการพัฒนาคน ผลกำไร คือ การสร้างคนให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ทุกคนที่เกี่ยวข้องจึงมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาผู้เรียนให้ก้าวทันโลกในการทำงาน รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่นำความสำเร็จในการบริหารงานคือ รูปแบบที่เป็นเพื่อนร่วมอาชีพ ที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันมิให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและมีความจริงใจต่อกัน เอื้ออาทร มีมิตรภาพที่กลมเกลียวกันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยกันนำไปสู่การบริหารจัดการในยุคที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร คุณลักษณะสรุปของภาวะผู้นำในฐานะเพื่อนแท้ เมื่อนำมารวมกลุ่มพฤติกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้^{๔๒}

๑. มีความรู้ทักษะและความสามารถ (K = Knowledge)
๒. ให้ความรักใคร่และเป็นมิตรเอื้ออาทร (L= Loving care)
๓. ทำให้เกิดผลตอบแทนตามผลลัพธ์ (Y = Yield)

^{๔๒} สุภัททา ปิณฑะแพทย์, *Leadership and Change in Education*, <http://www.supatta.haysamy.com/articles>, (๑๓ ตุลาคม ๒๕๕๕).

๔. ให้การสนับสนุนที่จำเป็น (N= Need)

๕. ยึดถือทางสายกลาง (M= Middle way)

๖. สร้างการทำงานเป็นทีม (T=Team)

การพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำในรูปแบบนี้ จะต้องมีฐานของการพัฒนามาจากภาวะผู้นำแบบธรรมชาติของ พระธรรมปิฎก (ประยูทธ ปยุตฺโต) ซึ่งเป็นที่มาของฐานอำนาจ ๔ ประการคือ ฐานอำนาจที่เกิดจากความฉลาดรอบรู้ (Wisdom Power) ฐานอำนาจที่เกิดจากความพยายาม (Effort Power) ฐานอำนาจที่เกิดจากความเมตตา (Kindliness Power) และฐานอำนาจที่เกิดจากการไม่ประพฤติผิด (Faultiness Power)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำแบบประสานให้พากันไป กล่าวว่า เป็นรูปแบบที่ใช้ความสัมพันธ์แบบประสานตัวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมที่ไปด้วย การประสานตัวกันมีลำดับขั้นตอนดังนี้^{๔๗}

ขั้นที่ ๑ เริ่มต้นด้วยการที่ตนเองต้องมีคุณสมบัติ ความรู้และความสามารถเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นในหมู่คน เพื่อให้เกิดความมั่นใจในตัวผู้นำที่เชื่อว่าผู้นำจะสามารถแก้ปัญหา นำพวกเขาไปได้จนถึงจุดหมาย ซึ่งทำให้พอใจ เต็มใจ และอยากเข้าร่วมไปด้วย ความศรัทธาที่เกิดขึ้นทำให้ไม่ต้องแสดงตนว่าเป็นผู้นำ แต่จะเป็นผู้นำโดยเขาอยากให้นำ

ขั้นที่ ๒ ผู้นำจะต้องเริ่มทำให้ผู้ร่วมไปด้วยเกิดความมั่นใจในตนเองว่ามีศักยภาพมีทุนแห่งความสามารถที่จะเอามาปรับจัดและพัฒนาให้สามารถทำกิจการงานได้สำเร็จ คือ สามารถเข้าร่วมไปด้วยกันได้ให้มีความมั่นใจว่าจะร่วมไปด้วยกันได้

ขั้นที่ ๓ ช่วยให้ผู้ร่วมไปด้วยกันประสานกันเอง คือชักนำให้เกิดความสามัคคีพร้อมเพรียงกันทั้งประสานมือและประสานใจซึ่งมีความสำคัญในการที่จะอยู่ร่วมกัน ซึ่งต้องการความกลมเกลียว มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมจิตร่วมคิดร่วมใจซึ่งเป็นหลักใหญ่ที่ต้องการหลักธรรม

ขั้นที่ ๔ ประสานคนกับสิ่งที่จะทำ หรือประสานคนกับงานนอกจากจะให้เขามั่นใจในตนเองแล้วต้องสร้างความมั่นใจในการงานด้วย หรือสิ่งที่ทำด้วยว่าสิ่งนี้ดีแน่ งานนี้จะทำให้เกิดประโยชน์สุขตามที่มุ่งหมายอย่างแท้จริง สร้างให้เขาเกิดความมั่นใจในคุณค่าของงานจนทำให้อยากทำและรักงานที่ทำ ซึ่งจะนำไปสู่ความตั้งใจทำงาน

^{๔๗}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๐), หน้า ๘-๑๒.

ขั้นที่ ๕ ประสานความตั้งใจในการทำงานให้เกิดกำลังใจในการทำงาน คือทำให้เกิดเป็นพลังใจที่ทำให้มีการขับเคลื่อน เกิดความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ ทางพุทธศาสนา เรียกว่า มีความไม่ประมาท ไม่เฉื่อยชา แม้ว่าความรักงานจะทำให้คนมีกำลังใจในการทำงาน แต่บางทีถ้าไม่หนุนให้กำลังขึ้นไปบ้างก็อาจจะเกิดอาการเสื่อมถอยลงได้ ดังนั้นจึงต้องพยายามคงไว้ทั้งความรักงาน ตั้งใจทำงานและกำลังใจเข้มแข็งที่จะสู้งาน บุคฝ่าไปข้างหน้า ไม่ย่อท้อ ไม่ท้อถอยและไม่ท้อแท้

ขั้นที่ ๖ ประสานประโยชน์สุขแก่คนที่เข้าไปเกี่ยวข้อง หรือคนที่ร่วมไปด้วยกัน ดังนั้นผู้นำต้องพยายามให้คนที่ร่วมงานร่วมอยู่ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ไม่ใช่แค่เพียงให้เขาสละกำลังร่วมทำงานแต่จะต้องหาวิธีการส่งเสริมสนับสนุนเอื้อโอกาสให้เขาได้พัฒนาให้เกิดความเจริญแก่ตนเอง ซึ่งจะเป็นผลย้อนกลับทำให้มาคู่องค์กรเพราะเมื่อเขาเก่งขึ้น ดีขึ้น ก็จะทำงาน ได้ผลดีขึ้น มีความสุขมากขึ้นมีชีวิตที่ดงามบรรลุมลประโยชน์อย่างแท้จริง

สรุปว่า รูปแบบภาวะผู้นำนั้น เป็นภาวะผู้นำที่นำหลักธรรมที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้มนุษย์มีความสุขในการทำงานและสร้างสันติภาพที่ยั่งยืนให้แก่ชีวิตด้วย เป็นการให้ผู้นำสร้างความศรัทธาและความเชื่อต่อผู้นำและต่อผู้ร่วมไปด้วยกัน จึงเป็นรูปแบบที่สร้างความสมดุลต่อภาวะผู้นำและผู้ตาม ยังเป็นรูปแบบของความเป็นผู้นำทางการศึกษา อาจต้องมีการผสมผสานกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการนำสถาบันการศึกษาให้ประสบความสำเร็จก้าวหน้าและเป็นที่น่าเชื่อถือ ผู้นำทางการศึกษา คือ ผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชา นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน การเป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือจะสามารถนำการพัฒนาไปสู่เยาวชนและบุคคลในชุมชนได้

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร๔

หลักคุณธรรมอันประเสริฐของผู้บริหารหรือนักปกครอง ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือ นอกหน่วยงานจะต้องมีหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่เป็นแนวปฏิบัติของผู้ประเสริฐ หรือ ผู้ที่มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางมีคุณธรรมประดุจพรหมคือ “เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา”^{๔๔} มีความเห็นใจผู้อื่น หลักธรรมนี้ส่งผลให้เกิดความเห็นใจกันได้อย่างชัดเจนเพราะธรรม ๔ ประการนั้น ล้วนแต่ชักนำให้เกิด ความเห็นใจกัน ปราบปรามดีต่อกัน ทำให้เกิดความเป็นที่นอင့်กันขึ้นได้ หลักธรรมดังกล่าวประกอบด้วย

^{๔๔}ที.ปา. (ไทย) ๒๔/๓๐๘/๒๘๐.

๑. เมตตา หมายถึง ผู้นำหรือ ผู้บริหาร จะต้องมีความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข ด้วยความรักใคร่หวังดี ความปรารถนาดี การแสดงออกซึ่งมิตรไมตรีต่อผู้อื่น มีจิตแผ่ไมตรี และ คิดทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น อยากจะช่วยเหลือให้ทุกคนมีความสุข ความสบายใจ โดยทั่วหน้า ซึ่งสิ่งนี้ จะนำพาให้เกิดความเป็นพี่น้องกันขึ้นมาดังเช่น ความเมตตาของพระพุทธองค์ ที่เห็นสรรพสัตว์เป็น เช่นพี่น้อง จึงต้องปฏิบัติพุททธิกิจของพระองค์อย่างไม่ย่อท้อ ดังที่พระองค์ทรงตรัสว่า “ความเมตตา และ ความต้องการ ย่อมเป็นบ่อเกิดแห่งความเป็นญาติกันในระหว่างสัตว์โลกทั้งปวงได้ ไม่มีชั้นสูง ต่ำอยู่ในสายเลือด ซึ่งเล่นเป็นสีเดียวกันในเส้นทั้งปวง” และ “ในสังคมที่นำอยู่ทำให้สุขภาพจิตดี สภาพแวดล้อมและบุคคลในสังคมที่มีเมตตาต่อกันพบว่า ความรักที่ทุกคน ในสังคม นั้นมอบให้แก่ กันและกันนั้น เป็นความรักซึ่งเกิดจากเมตตาเป็นพื้นฐาน” ซึ่งเป็น ผลให้เกิด ความเห็นใจกัน

๒. กรุณา หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหาร ต้องมีความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ด้วยความสงสาร ใฝ่ใจที่จะ ช่วยเหลือบรรเทาความทุกข์ยากเดือดร้อนของผู้อื่น อยากจะช่วยเหลือผู้อื่น ให้พ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อนในปัญหาหรืออุปสรรคทั้งหลาย มีความใฝ่ใจที่จะปลดปล่อย บำบัดความทุกข์ยาก เดือดร้อนของบุคคลผู้ประสบภัยทั้งปวงให้มีความสุข ประสบความสำเร็จ ความเจริญรุ่งเรือง

๓. มุทิตา หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความยินดีกับผู้อื่นด้วยความชุ่มชื่นเบิกบานใจ เมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุข มีความยินดีกับเขาเมื่อเขาประสบความสำเร็จความสุข ความเจริญ ในชีวิต มีจิตใจแช่มชื่นเบิกบาน พลอยยินดี ปลาบปลื้มด้วยหรือ เมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จ ความสำเร็จ ความเจริญในหน้าที่การงาน

๔. อุเบกขา หมายถึง ผู้นำหรือ ผู้บริหาร มีการวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงด้วยรัก และชัง เมื่อผู้อื่นได้รับความทุกข์ ความเดือดร้อนซึ่งไม่ใช่เพราะว่าไม่มีความกรุณาแต่สิ่งที่เขาได้รับ นั้น เป็นผลจากการกระทำของเขาที่อาจจะประมาท พลาดพลัง ล้มเหลว หรือ ผิดศีลธรรม จึงต้อง สมควร ได้รับผลเช่นนั้น

ผู้นำ หรือ ผู้บริหารที่นำหลักธรรมข้อนี้ไปประพฤติปฏิบัติตามหลักแล้ว จะเกิด ประโยชน์มากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์สำคัญที่มนุษย์ควรจะแสวงหา เพราะเป็นความสุข ระดับ ความหลุดพ้น จากทุกข์ หรือ เป็นเหตุเป็นปัจจัยใกล้ต่อการหลุดพ้น ซึ่งถือว่าเป็นความสุขทางจิตใจ ที่เป็นอิสระอยู่เหนือกระแสโลก ยิ่งเจริญคุณธรรมหมวดนี้มากเท่าไร ย่อมนำพาผู้ที่เจริญ ไปสู่ความ เป็นอริยชนระดับต้นจึงถึงระดับสูงสุด ดังพุทธพจน์ที่ว่า

มีเมตตาจิต แผ่ไปตลอดทิศที่ ๑ ทิศที่ ๒ ทิศที่ ๓ ทิศที่ ๔ ทิศเบื้องบน ทิศเบื้องล่าง ทิศเฉียง แผ่ไปตลอดโลกทั่วทุกหมู่เหล่าในที่ทุกสถาน ด้วยเมตตาจิตอัน ไพบูลย์ เป็นนหคคตะ ไม่มี ขอบเขตไม่มีเวร ไม่มีคามเบียดเบียนอยู่

มีกรุณาจิต แผ่ไปตลอดทิศที่ ๑ ทิศที่ ๒ ทิศที่ ๓ ทิศที่ ๔ ทิศเบื้องบน ทิศเบื้องล่าง ทิศเฉียง แผ่ไปตลอดโลกทั่วทุกหมู่เหล่าในที่ทุกสถาน ด้วยเมตตาจิตอันไพบูรณ์ เป็นมหัคคตะ ไม่มีขอบเขตไม่มีเวร ไม่มีคามเบียดเบียนอยู่

มีมุทิตาจิต แผ่ไปตลอดทิศที่ ๑ ทิศที่ ๒ ทิศที่ ๓ ทิศที่ ๔ ทิศเบื้องบน ทิศเบื้องล่าง ทิศเฉียง แผ่ไปตลอดโลกทั่วทุกหมู่เหล่าในที่ทุกสถาน ด้วยเมตตาจิตอันไพบูรณ์ เป็นมหัคคตะ ไม่มีขอบเขตไม่มีเวร ไม่มีคามเบียดเบียนอยู่

มีอุเบกขาจิต มีมุทิตาจิต แผ่ไปตลอดทิศที่ ๑ ทิศที่ ๒ ทิศที่ ๓ ทิศที่ ๔ ทิศเบื้องบน ทิศเบื้องล่าง ทิศเฉียง แผ่ไปตลอดโลกทั่วทุกหมู่เหล่าในที่ทุกสถาน ด้วยเมตตาจิตอันไพบูรณ์ เป็นมหัคคตะ ไม่มีขอบเขตไม่มีเวร ไม่มีคามเบียดเบียนอยู่^{๕๕}

บุคคลที่เจริญพรหมวิหารเนื่องด้วย ย่อมเป็นผู้มีสภาพจิตเบิกบานแจ่มใส อิ่มเอิบ บริสุทธิ ผุดผ่องไม่หมองมัว สามารถทำจิตให้ตั้งมั่นได้เร็ว ให้อ่อนควรแก่การงาน แม้ยังมีได้มาน ก็เป็นให้ใกล้ต่อการได้มานและบรรลุถึงความหลุดพ้นในที่สุด สมดังพระพุทธพจน์^{๕๖} ที่ว่า ครั้นเมื่อ จิตตั้งมั่นแล้ว เป็นจิตที่บริสุทธิ์ ผ่องแผ้ว ไม่มีกิเลสช่วยวน มีอุปกิเลสไปปราศแล้ว เป็นจิตอ่อน ควรแก่การตั้งอยู่ ถึงความเป็นธรรมชาติไม่หวั่นไหวแล้วอย่างนี้ ย่อมโน้มจิตไปเพื่อมาน เป็นเครื่อง ลื่นไปแห่งอัสวะทั้งหลาย

พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ ฐิตญาโณ) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเป็นหลักใจหรือเป็นเครื่องอยู่ของท่านผู้ใหญ่ทั้งหลาย ขอนี้ว่ากันโดยฐานะ แลวคนเราก็มีคนที่เล็กกว่าเราอยู่เสมอ พรหมวิหารจึงเป็นธรรมจำเป็นสำหรับทุกคนนั่นเอง^{๕๗}

พระวิวัฒน์ รอดสุโข ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรม เป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐของมนุษย์ คอยกำกับความประพฤติปฏิบัติให้ปฏิบัติตามแนวทางที่ ถูกต้องและให้มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนมนุษย์^{๕๘}

^{๕๕} อก.ทสก. (ไทย) ๒๔/๓๐๘/๒๘๐.

^{๕๖} อก.ทสก. (ไทย) ๒๔/๑๕๖/๓๑๑-๓๑๒.

^{๕๗} พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ ฐิตญาโณ), **ธรรมปริทรรศน**, (กรุงเทพมหานคร: สภาการศึกษา มหามกุฏราชวิทยาลัย ๒๕๓๘), หน้า ๖๔.

^{๕๘} พระวิวัฒน์ รอดสุโข, “เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความคงทนในการเรียนรู้อวิชา พระพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ชั้นประถมศึกษา ปที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการดูและการสอนปกติ”, **วิทยานิพนธ์ กศ. ม. (หลักสูตรและการสอน)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๕), หน้า ๗.

พระศรีวิสุทธิกวี ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมอันเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ หรือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างพระพรหม ซึ่งถ้าใครมีพรหมวิหารแล้วผู้นั้นมีธรรมประจำจิตใจที่ประเสริฐ หรือมีธรรมประจำจิตใจเหมือนกับพระพรหม^{๔๕}

กนก จันทรวงจร ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เป็นธรรมประจำใจอันประเสริฐ สำหรับผู้ใหญ่ที่ประเสริฐ ๔ ประการ หรือเป็นธรรมประจำใจอันประเสริฐสำหรับทุกคน เป็นธรรมประจำใจของท่านผู้มีคุณที่ยิ่งใหญ่^{๔๖}

สรุปได้ว่า พรหมวิหารของผู้นำหรือ ผู้บริหารเป็นหลักภาวะผู้นำที่สำคัญจะต้องมี หลัก ๔ อย่าง เป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจในการบริหาร ให้มีประสิทธิภาพได้จะต้องมีหลักธรรม คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา หลักธรรม ๔ ข้อนี้เป็นหลักธรรมที่ง่าย แต่ทำยาก เพราะจะต้องมีความรัก ความห่วงใย ใส่ใจในการเป็นภาวะผู้นำ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ให้ความรักกับลูกจ้าง บางครั้งจะต้องมีความเป็นกลาง บางครั้งจะต้องพลอยยินดีไปกับลูกจ้างด้วย แต่ถ้าฝึกฝนได้ให้เป็นประจำทุกวัน ก็จะสามารทำให้จิตใจของผู้นั้นประสบแต่ความสำเร็จทั้งหน้าที่การงาน และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี

๒.๓.๑ ภาวะผู้นำด้านเมตตา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายคำว่า เมตตา หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความรักใคร่ ปราบปรามดี อยากให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสุข มีจิตแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์ แก่มนุษย์สัตว์ทั้งหลาย ยังแปลว่า ความรัก ความปรารถนาให้เป็นสุข ผู้ที่จะเป็นภาวะผู้นำนั้นจะขาด ธรรมข้อนี้เสียมิได้ และต้องแผ่ความรักให้กว้างขวางออกไปทุกที นับตั้งแต่รักตนเอง ก่อนแล้วก็ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง มิตรสหาย ตลอดไปจนถึงศัตรู และสัตว์ต่างๆ ไปทั้งนี้เพื่อการสร้างมิตรภาพ และภราดรภาพในระหว่างกันยิ่งขึ้นไป ทำให้เห็นคุณค่าของชีวิตมากขึ้น ผู้ที่รักษาศีล ข้อ ปาณาติบาต ได้อย่างจริงจังนั้น จะต้องมีธรรมข้อนี้ประจำใจเสมอ ความรัก ความปรารถนาดี ทำให้ เกิดมีการบำเพ็ญประโยชน์และความสุข ด้วยความเสียสละที่ไม่มีการเห็นแก่ตัว เมตตา เกิดขึ้นด้วย เหตุคือการแลเห็นความดีงาม ซึ่งจะต้องไม่ใช่เกิดจากเสนาหา และความเมตตา นี้ เมื่อมีขึ้นก็จะกำจัด พยาบาทให้หมดไปได้^{๔๗}

^{๔๕} พระศรีวิสุทธิกวี, **หลักธรรมสำหรับพัฒนาจิต ภาคที่หนึ่ง**, (กรุงเทพมหานคร: กรมการศาสนา, ๒๕๒๖), หน้า ๗๓.

^{๔๖} กนก จันทรวงจร, **ธรรมเพื่อชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิกนก จันทรวงจร, ๒๕๓๓), หน้า ๑๔๕.

^{๔๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.อาร์.พี.ริ้นดิง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔๒-๑๔๓.

สวัสดี ทองมีเพชร ได้กล่าวไว้ว่า เมตตา หมายถึง ความรักความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข เมื่อตนเองมีความสุขแล้วก็อยากให้ผู้อื่นมีความสุขด้วย ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้วก็อยากให้ผู้อื่นมีความสุขก้าวหน้าด้วยการให้ความเมตตาต่อกันจะทำให้มีความสุขทั้งคู่ให้และผู้รับ ยังเป็นเครื่องชูใจให้เข้มแข็งบาน ไม่มีเวรมีกรรมต่อใครๆ เพราะแม้ปรารถนาให้ผู้อื่นก็เป็นปฏิกิริยาให้ผู้มีเมตตาจิตเองไม่มีเวร มีภัยต่อใครทั้งหมด ถ้าคนยังมีทุกข์ภัย เวร อยู่ก็ต้องว่าเมตตายังไม่บริสุทธิ์ ผู้มีจิตรักใคร่สนิทสนมปรารถนาให้เป็นสุข ปราศจากโทสะพยาบาท ทุกข์กับเวร ชื่อว่าผู้ที่เมตตา ผู้มีเมตตาเมื่อถูกผู้อื่นล่วงเกินยอมให้อภัยได้ ไม่เกิดโทสะ ถึงต้องใช้ขันติ^{๕๒}

อมรา เล็กเริงพันธุ์ ได้กล่าวไว้ว่า เมตตา หมายถึง ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข ผู้ที่มีเมตตาจึงจะเรียกว่าผู้อยู่ในธรรมผู้ไม่ฆ่าสัตว์เรียกว่าผู้อยู่ในศีล เมตตา จึงหมายถึง มีความเมตตาต่อชีวิตมนุษย์ และสัตว์ทั้งหลายพยายามเกื้อกูลชีวิตต่างๆ เหล่านั้นให้เป็นสุขตามควร ที่เป็นความดีที่เราควรกระทำ เมืองไทยเรานั้นแก่ศีล เมื่อไม่ฆ่าสัตว์ก็ว่าดีแล้ว แต่เมื่อเห็นสัตว์ตกทุกข์ หรือ ได้รับความเจ็บไม่เห็นมีใครสนใจ เพราะคนไทยเราไม่มีเมตตา มีแต่ศีลโดยยึดถือว่าไม่ฆ่าสัตว์ก็พอแล้ว เราไม่ได้คิดถึงเมตตา^{๕๓}

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านเมตตานั้น เป็นหลักธรรมของพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักผู้นำที่เป็นวิธีก้าวไกลความเกลียดชัง อิจฉาริษยา ความตระหนี่ ความเห็นแก่ตัว เพราะความเมตตาเป็นธรรมที่มุ่งความสุขของผู้อื่นเป็นสำคัญ เป็นการลดความสำคัญของตนเอง และทำตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นได้ง่ายขึ้น เพราะมีความปรารถนาเช่นนั้นอยู่แล้ว

๒.๓.๒ ภาวะผู้นำด้านกรุณา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำด้านกรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจอันปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ และกรุณา ยังแปลว่า ความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ เมื่อเราเห็นใครก็ตาม จะเป็นบุตรหลาน หรือคนในบังคับบัญชาตลอดจนศัตรู และสรรพสัตว์ได้รับความทุกข์ ก็ต้องมีจิตใจสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์เสมอ เพราะคนเราจะเห็นอกเห็นใจกันจริงๆ ก็เมื่อเวลาได้รับความทุกข์นี้เอง ความจริงนั้นเราล้วนแต่แบกทุกข์มาตั้งแต่เกิดแล้วคนละมากๆ ทีเดียว จึงควรจะช่วยเหลือกัน ขจัดทุกข์

^{๕๒} สวัสดิ์ ทองมีเพชร, การพัฒนาคุณธรรม, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๒๖.

^{๕๓} อมรา เล็กเริงพันธุ์, คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : เสนาธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕.

เหล่านั้นให้หมดไป อย่าไปทำให้เขาเป็นทุกข์ยิ่งๆ ขึ้นไปอีกเลย ผู้ใหญ่ที่แท้จริงจะต้องมีธรรมชื่อนี้ อยู่ในใจเสมอ^{๕๔}

สวัสดี ทองมีเพชร ได้กล่าวถึง กรุณา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อพบเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ ก็เกิดความต้องการจะช่วยเหลือให้เขาพ้นทุกข์เท่าที่ตนเองจะสามารถจะให้ความช่วยเหลือได้ โดยไม่ทำให้เกิดความเดือดร้อนแก่ตนเอง เช่น เมื่อครูพบนักเรียนติดยาเสพติด ควรแนะนำให้นักเรียนเห็นโทษของยาเสพติด และให้การช่วยเหลือให้เขาเลิกยาเสพติด ผู้บังคับบัญชาเมื่อพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีรายได้น้อยอาจช่วยเหลือด้วยการให้ฝึกอาชีพเสริม เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้น เป็นต้น^{๕๕}

อมรา เล็กเริงพันธุ์ ได้กล่าวถึง กรุณา หมายถึง ความสงสาร อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง กรุณานั้น เกิดขึ้นด้วยเหตุคือ การได้เห็นผู้อื่นต้องสูญเสียความสุข ต้องมีทุกข์ มีอันตราย ด้วยเหตุนี้กรุณาเกิดขึ้นที่ผู้ใด ผู้นั้นจะต้องไม่มีวิหเสสา คือ เมื่อผู้อื่นต้องสูญเสียสิ่งซึ่งเป็นที่รัก ต้องประสบอันตรายมีความทุกข์ ก็เกิดความรัก พอใจ นอกจากจะไม่วิหิงสาแล้ว ผู้ที่มีกรุณาต้องไม่มีโสกะอีกด้วย โสกะคือการที่กลับมาคิดว่า ถ้าต้องสูญเสียหรือมีความทุกข์ก็เกิดอาการเศร้าหมอง^{๕๖}

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านกรุณา หมายถึง พรหมวิหารข้อสองว่าเป็นธรรมที่สนับสนุนข้อแรก กล่าวถึง มนุษย์ย่อมต้องทนทุกข์กันทุกคน ทุกข์ต่างๆ กัน ทุกข์มากบ้าง น้อยบ้าง ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุขนั้น จะเป็นผลสำเร็จได้ก็ด้วยการช่วยให้เขาพ้นทุกข์ ทั้งที่เป็นความทุกข์โดยธรรมชาติ เช่น ความหิว ความเจ็บไข้ได้ป่วยความเดือดร้อนเรื่องที่อยู่อาศัย เป็นต้น และทั้งที่ความทุกข์ในสังสารวัฏ คือ ความทุกข์ทางใจต่างๆ ทุกข์อย่างแรกอาจช่วยได้ด้วย อามิสทาน หรือ วัตถุทาน ส่วนความทุกข์อย่างหลังช่วยด้วยธรรมทาน คือ การสอนให้ปฏิบัติธรรม แต่การช่วยเหลือก็ต้องยึดหลักสำคัญของการให้ทาน คือ ให้ตามกำลังของตน อย่าให้กลับเป็นความทุกข์แก่ตน เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นเท่ากับเป็นการรับทุกข์แทนผู้อื่น ไม่ใช่เป็นการทำให้หมดความทุกข์ไป

^{๕๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, หน้า ๑๔๒-๑๔๓.

^{๕๕} สวัสดี ทองมีเพชร, *การพัฒนาคุณธรรม*, หน้า ๒๖.

^{๕๖} อมรา เล็กเริงพันธุ์, *คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร*, หน้า ๑๕.

๒.๓.๓ ภาวะผู้นำด้านมุกิตา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง มุกิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่น อยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแจ่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรง ในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดี มีสุข เจริญงดงามยิ่งขึ้นไป มุกิตา คือ อาการพลอยชื่นชมยินดี ด้วยจริงใจต่อผู้อื่นในเมื่อผู้อื่นได้ดี ได้ลาภ ยศ สุข มุกิตานี้เกิดขึ้นมาจากเมตตา คือ มีความปรารถนา ดีเป็นพื้นฐาน เมื่อความปรารถนาดีเป็นผลก็เกิดอาการชื่นชมยินดี โดยที่ต่อไม่มี ปหาสะเกิดขึ้น ปหาสะ หมายถึง การพลอยยินดีต่อผู้อื่นด้วยความหวังว่าตนจะได้รับ ลาภ ได้ยศไปด้วย มุกิตานี้ ได้ช่วยให้จิตใจพ้นจากภริยา คือ อาการที่ทนไม่ได้ เมื่อเห็นว่าผู้อื่นได้ดี ได้ลาภ ยศ มีความสุข ความเจริญเกินหน้าตัวไป^{๕๗}

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึง มุกิตา แปลว่า พลอยยินดีในเมื่อผู้อื่น ได้ดี ลักษณะของผู้ใหญ่ที่แท้จริงนั้นจะต้องรู้จักส่งเสริมผู้น้อยให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป ต้องไม่มีจิตคิดริษยา ตาร้อน คนดีเป็นบุคคลที่เราควรส่งเสริมให้มากที่สุด เพื่อให้เขามีกำลังใจ ในอันที่จะสร้างสรรค์ ประโยชน์สุขให้แก่สังคมประเทศชาติต่อไปเราต้องนึกเสมอว่าเขาได้สร้างคุณความดีไว้ เราจึงได้ดี แล้ว เราต้องแสดงความยินดีอนุโมทนาด้วย ผู้ใหญ่ที่แท้จริงจำต้องมีคุณธรรมข้อนี้ด้วย^{๕๘}

สวัสดิ์ ทองมีเพชร ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำด้านมุกิตา หมายถึง ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่น ได้ดีมีสุขไม่คิดอิจฉาริษยาซึ่งเป็นการให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดี ผู้ที่ประสบความสำเร็จ เช่น แสดง ความยินดีกับลูกที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท แสดงความยินดีกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน^{๕๙}

อมรา เล็กเริงพันธุ์ ได้กล่าวถึง มุกิตา หมายถึง ความเบิกบานพลอยยินดี คือ เมื่อเห็น ผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแจ่มชื่น เบิกบาน เมื่อเห็นเขาทำงานประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วยพร้อมที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุน ยังให้ความเห็นว่า หมู่คณะสมาคมและ ชาติใดๆ จะเจริญตั้งมั่นอยู่ได้ ก็เพราะหมู่ชน พลเมืองของหมู่คณะ สมาคมของชาตินั้นๆ มีธรรม สามัคคีพร้อมเพรียง รู้จักหน้าที่ของตน พลอยยินดีแสดงมุกิตา เมื่อผู้อื่นได้รับความดีงาม เป็นต้น ดั่งนี้ย่อมมีแต่ความเจริญ และความสงบสุขโดยฝ่ายเดียว ทั้งนี้เนื่องด้วยโลกกับธรรมเป็นของคู่กัน

^{๕๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, หน้า ๑๔๒-๑๔๓.

^{๕๘} พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) *ศาสตราจารย์พิเศษ เสถียรพงษ์ วรรณปก, มณีแห่งปัญญา*, หน้า ๔๓ -๔๕.

^{๕๙} สวัสดิ์ ทองมีเพชร, *การพัฒนาคุณธรรม*, หน้า ๒๖.

จะแยกออกจากกันเสียมิได้ สมัยใดโลกเสื่อมธรรม ละเลยต่อธรรม คนในโลกเต็มไปด้วยความริษยา ความเห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ส่วนรวม รวมความว่าการมีมุทิตาจิตไม่คิดริษยาใดๆ นั้นย่อมเป็นการ รักษาตนและผู้อื่นให้พ้นภัย ทำให้เกิดความสามัคคี กลมเกลียวไม่แตกร้างกัน เป็นการปลูกไมตรี มีความนับถือซึ่งกันและกันอย่างนี้ โลกย่อมเจริญและมีความสุขหากมีแต่ความคิดริษยาโดย เห็นเขาได้ดี ตนอยู่มิได้ เทียวย้ายทำลายล้างความดีงามอยู่เรื่อยก็สมด้วยธรรมภาษิตที่ว่า ความริษยา เป็นเหตุทำให้โลกฉิบหาย^{๖๐}

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านมุทิตา หมายถึง พรหมวิหารข้อที่สาม ว่าคือ ความพลอยยินดี เป็นเรื่องดีคมาณะของผู้ปฏิบัติ กล่าวคือ ไม่รู้สึกว่าคุณต้องดีกว่าคนอื่น เพราะรู้สึกเช่นนั้น ทำให้เรา ข่มคนอื่น เมื่อเห็นคนอื่น ได้ดีกว่าก็อิจฉาริษยา จนถึงกลั่นแกล้ง หาทางให้เขาไม่ได้ความเจริญต่างๆ เกิดเป็นศัตรูกันขึ้นในที่สุดความพลอยยินดีจะทำให้จิตใจเราไม่ขุ่นมัวด้วยอำนาจของความถือตัว และความอิจฉาริษยาทั้งยังทำให้ผู้ที่เราพลอยยินดีด้วย เกิดความพอใจ และรู้สึกว่าเราเป็นมิตร ด้วยความจริงใจไม่แก่งแย่งแข่งดีกับเขา ถ้าคนเราคิดได้เช่นนั้นก็จะสนับสนุนให้เจริญขึ้น ความเจริญ ก็จะเกิดขึ้นกับส่วนรวมด้วย ธรรมข้อนี้ยังเป็นเครื่องแก้ความโลภ คือ ความอยากได้ สิ่งทีผู้อื่น ได้อีกด้วย

๒.๓.๔ ภาวะผู้นำด้านอุเบกขา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียง ด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่ เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองใน เมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้วเขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับ ผลอันสมกับที่รับผิดชอบของตน ดังนั้นผู้ดำรงตนในพรหมวิหาร ย่อมช่วยเหลือมนุษย์ทั้งหลาย ด้วยเมตตา กรุณา และย่อมรักษาธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น แม้จะมีกรุณาที่จะช่วยเหลือปวง สัตว์แต่ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยที่จะมิให้เสียธรรมพรหมวิหารนี้ บางทีแปลว่า ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมเครื่องอยู่อย่างพรหม ธรรมประจำใจที่ทำให้เป็นพรหม หรือให้เสมอด้วยพรหม หรือธรรม เครื่องอยู่ของท่านผู้มีคุณอันยิ่งใหญ่^{๖๑}

^{๖๐}อมรา เล็กเริงพันธุ์, คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร, หน้า ๑๕.

^{๖๑}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๔๒-๑๔๓.

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า อุเบกขา หมายถึง ความวางเฉย ความยุติธรรม หรือวางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างนั้น ข้างนี้ ผู้ใหญ่ทุกคนต้องมีความยุติธรรม ไม่แสดงความลำเอียงให้ปรากฏ มิฉะนั้นคนที่ทำความดีแต่ไม่ได้รับการยกย่องเท่าที่ควร จะเสียกำลังใจ ไม่เป็นอันทำความดี ก็หันมาใช้วิธีประจบสอพลออันไม่ก่อประโยชน์ใดๆ ให้แก่สังคมเลย แม้พ่อแม่ที่มีลูกหลายๆ ก็เช่นเดียวกัน ถ้าลำเอียงรักลูกไม่เท่ากัน ผู้ใหญ่จะต้องให้ความยุติธรรมแก่บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเท่าๆ กัน แม้ผู้ที่เราไม่ชอบจะถึงซึ่งความวิบัติ ก็ไม่ได้ใจเพราะความวิบัติของเขา หรือเมื่อคนที่เรารักทำผิด ก็ไม่หาวิธีปกปิดความผิดนั้นๆ ใครผิดก็ว่าไปตามผิด ใครถูกก็สนับสนุน ถ้ายังอยู่ในวิสัยที่พอช่วยได้โดยไม่เสียความเป็นธรรมก็ควรช่วย ถ้าหากว่าการช่วยนั้นจะทำให้ขาดความเป็นธรรมแล้ว ก็ต้องปล่อยให้ตามเรื่องถือว่าเป็นกรรมของเขา เขาสร้างกรรมอย่างไรไว้ก็ต้องเสวยผลกรรมอย่างนั้น^{๖๒}

สวัสดิ์ ทองมีเพชร อุเบกขา หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยความเป็นธรรมสอดคล้องกับเหตุผล ไม่ซ้ำเติมผู้กระทำผิดหรือผู้ที่กำลังมีความทุกข์ แต่ควรแนะนำให้เขาปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง และผู้บริหารจะต้องคอยแนะนำชี้ทางวิธีการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องที่ควรให้ผู้ที่บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติ คอยบังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ คอยเป็นที่เล็งประกบประคองให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม^{๖๓}

อมรา เล็กเริงพันธุ์ อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือมองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามหลักการ เหตุผลและความเที่ยงธรรม อุเบกขายังหมายถึง อาการที่เห็นเหตุการณ์ตามอาการที่เกิดขึ้น ตามความหมาย คือการวางตนเป็นกลางไม่เข้าข้างไหน ในคราวที่จะให้ความเป็นธรรมแก่คนทั้ง ๒ ฝ่ายขึ้นไป มีใจยุติธรรม ไม่ลำเอียงด้วยอำนาจอคติ โดยที่อุเบกขามีลักษณะตรงกันข้ามกับปฏิฆะ และอนุมยะ ปฏิฆะ คือ การผูกใจอยู่ก่อนแล้วว่าผู้นี้ชั่ว ผู้นี้เลว ด้วยอำนาจความไม่พอใจที่มีอยู่กับผู้นั้น ส่วนอนุมยะ ก็คือการผูกใจไว้ก่อนว่าผู้นี้ดี ผู้นี้ประณีตด้วยอำนาจความพอใจที่มีอยู่กับพวกนั้น^{๖๔}

^{๖๒}พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ศาสตราจารย์พิเศษ เสถียรพงษ์ วรรณปก, **มณีแห่งปัญญา**, หน้า ๔๓ -๔๕.

^{๖๓}สวัสดิ์ ทองมีเพชร, **การพัฒนาคุณธรรม**, หน้า ๒๖.

^{๖๔}อมรา เล็กเริงพันธุ์, **คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร**, หน้า ๑๕.

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านอุเบกขา หมายถึง พรหมวิหารข้อที่สี่ ว่าเป็นความวางเฉยไม่ยินดี และไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ เมื่อเราพยายามช่วยแต่เขาไม่รับ และเกิดผลร้ายก็ต้องถือว่า พันวิสัยที่เราจะช่วยให้ แต่ก็ไม่ควรซ้ำเติมเพราะจะทำให้เขาเจ็บช้ำน้ำใจ หมดกำลังใจ จะแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาด หรือเป็นศัตรูกับเราในเรื่องที่เราช่วยไม่ได้และเกิดผลร้ายขึ้นก็ต้องวางเฉยไว้ไม่เสียใจว่า เราไม่สามารถช่วยเขาได้ ต้องถือว่าความทุกข์เป็นของธรรมดาที่ทุกคนต้องประสบ เมื่อแก้ไขไม่ได้ก็ต้องรับ ก็ต้องทน คุณธรรมข้อนี้เป็นการละอคติทั้ง ๔ คือ รัก โลภ โกรธ หลง แล้ววางเฉย เช่น เมื่อเราจะช่วยใครแล้วเขาไม่รับ และเกิดผลร้ายก็ให้อภัย ไม่ซ้ำเติม หรือผู้ที่เราจะช่วยนั้นอยู่ในวิสัยที่เหลือจะช่วยก็ต้องใช้อุเบกขา ข้อที่พึงทราบก็คือ การวางเฉย

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระเมธีธรรมมาลังการ (ประยูทธ์ ภูริทตฺโต) ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทั้งสิ้น ๒๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๐.๕๒ เป็นเพศชาย จำนวน ๑๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๕๕ เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๔๕ มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๑ วุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๒๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๒.๓๔ วุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๖๕ และวุฒิการศึกษาปริญญาเอก จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๔๐ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า ๑๐ ปี จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๐๕ และประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ ๑๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๒๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๙๕ เป็นโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน ๑๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๒๓ และโรงเรียนประถมศึกษาที่ขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน ๑๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๗๗^{๖๕}

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ ใน ๔ ด้าน คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน

^{๖๕}พระเมธีธรรมมาลังการ, (ประยูทธ์ ภูริทตฺโต) “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑”, พุทธศาสตร์มหัศจรรย์ (การบริหารจัดการคณะสงฆ์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ จำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิเชียร ด้วงพริ้ม ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับปานกลาง^{๖๖}

เฉลิมชัย สมท่า ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหาร โดยใช้หลักธรรมมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้หลักธรรมมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และหลักความโปร่งใส^{๖๗}

ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์ ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมมาภิบาล อำเภอเมืองลำพูน พบว่า การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ที่ผ่านระดับคุณภาพการมีความตระหนักถึงความสำคัญและระดับการมีความพยายาม จนถึงระดับคุณภาพการบรรลุผลตามเกณฑ์^{๖๘}

พระมหาสุทธิชัย ฐิตชโย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา พบว่า หลักธรรมเรื่องพรหมวิหารนี้มีกล่าวไว้ในพระไตรปิฎกและคัมภีร์อื่นๆ มากบ้าง น้อยบ้าง ตามลักษณะของการจัดหมวดหมู่ทางหลักธรรม ซึ่งแต่ละหมวดหมู่และแต่ละ

^{๖๖}วิเชียร ด้วงพริ้ม, “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช”, สารนิพนธ์ ศาสตราจารย์มหาบัณฑิต รัฐศาสตร์การปกครอง, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

^{๖๗}เฉลิมชัย สมท่า, “การบริหารโดยใช้หลักธรรมมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ บริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗), บทคัดย่อ.

^{๖๘}ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์, “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมมาภิบาล อำเภอเมืองลำพูน”, วิทยานิพนธ์ บริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗), บทคัดย่อ.

ปีภูคนั้น มีการกล่าวถึงพรหมวิหารในแง่ของการปฏิบัติและบางแห่งกล่าวถึงเฉพาะการปฏิบัติตามหลักธรรมของเมตตาเพียงอย่างเดียวก็มี ถือว่าเป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญมากต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ในสังคมเนื่องจากเป็นคุณธรรมอันดีงาม เป็นหลักปฏิบัติที่มนุษย์ถึงยึดไว้ประพฤติปฏิบัติต่อกันและกัน เพื่อความสงบสุขของผู้ปฏิบัติเองและสังคมโดยรวม^{๖๕}

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัยงาน วิจัยเรื่องศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ๓ ประการ คือ (๑) เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก (๒) เพื่อศึกษาแนวคิดการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม (๓) เพื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์^{๖๖}

พบว่า บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกต้อง ประกอบด้วยบทบาทพื้นฐานสำคัญ ๔ ประการ คือ (๑) การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เข้าไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ (๒) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) (๓) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (๔) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) สำหรับภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย พลละ ๔ และสัพปุริสธรรม ๗ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้ และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป รูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรม ย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน การพัฒนาคน และการพัฒนาระบบงาน (ข) ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบ ทั้ง ๒ ด้าน คือ (๑) คุณภาพด้านความสามารถ เพื่อให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำคุณภาพบุคลากรในองค์กรและคุณภาพขององค์กร ให้มีความเหมาะสมกับ

^{๖๕}พระมหาสุทธิชัย ฐิตชโย, “ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา, วิทยานิพนธ์ สน.ม. สาขาพุทธศาสนศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), บทคัดย่อ.

^{๖๖}นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก”, วิทยานิพนธ์ สน.ม. สาขาพุทธศาสนศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), บทคัดย่อ.

การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์อยู่เสมอ (๒) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อทำให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะองค์กร และสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป

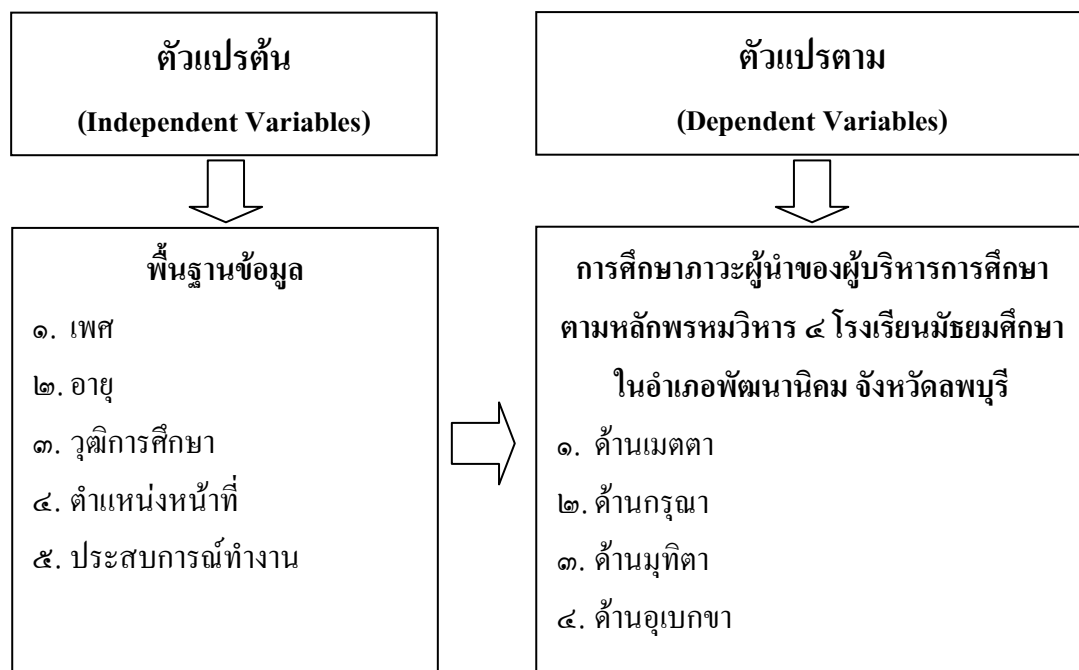
สรุปจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จึงได้ว่า หลักภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ต่อหลักพรหมวิหาร ๔ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น โดยใช้พุทธวิธีในการเป็นผู้นำ และหลักการบริหารว่า นักบริหารจะต้องมีหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการ ได้แก่ ๑. P หมายถึง Planning คือ การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ๒. O หมายถึง Organizing คือ การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ ๓. S หมายถึง Staffing คือ งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน ๔. D หมายถึง Directin คือ การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนผู้บริหาร ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ ๕. C หมายถึง Controlling คือ การกำกับดูแลเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร การบริการงาน เป็นการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถนำประเด็นหรือแนวคิดมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาให้มากที่สุด ในสถานศึกษาเป็นหน้าที่ของนักบริหารมีหน้าที่สำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ และบริหารงานโดยใช้กระบวนการทำงานทุกอย่างให้งานหลักประสบผลสำเร็จเป้าหมายสูงสุดคือ การทำให้พลเมืองของประเทศเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ซึ่งคุณสมบัติของนักบริหารที่จำเป็นต้องมี ประกอบไปด้วย จะต้องเป็นผู้บุกเบิก จะต้องก้าวให้ทันโลก จะต้องเป็นนักพัฒนา จะต้องมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ

๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ผู้บริหารและครู ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา ดังแผนภูมิที่ ๒.๑



แผนภูมิที่ ๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี” ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- ๓.๑ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา
- ๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๒ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิจัย

๓.๑ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ได้ทำศึกษาในครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร และครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำนวน ๑๔๒ คน ซึ่งผู้วิจัยใช้ประชากรทั้งหมดเป็นหน่วยศึกษา รายละเอียดดังที่ปรากฏในตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ที่	แหล่งข้อมูล	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวมประชากร
๑	โรงเรียนพัฒนานิคม	๓	๖๘	๗๑
๒	โรงเรียนโคกสูงวิทยา	๒	๓๖	๓๘
๓	โรงเรียนขุนรามวิทยา	๒	๓๑	๓๓
	รวม	๗	๑๓๕	๑๔๒

๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยดำเนินการดังนี้ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ลักษณะแบบสอบถามเป็นสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List)^๑ และกรอกรายละเอียดในช่องที่กำหนดให้ จำนวน ๕ ข้อ

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ลักษณะเป็นแบบสอบถามประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) มี ๔ ด้าน ๕ ระดับ จำนวน ๔๘ ข้อ แบ่งเป็น

ด้านเมตตา	๑๑	ข้อ
ด้านกรุณา	๑๒	ข้อ
ด้านมูทิตา	๑๒	ข้อ
ด้านอุเบกขา	๑๓	ข้อ

ตอนที่ ๓ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open -Ended) เป็นคำถามซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วไปทำการหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

๑. หาความเที่ยงตรง (Validity) ในการหาค่า IOC ซึ่งได้ค่าเป็น ๐.๘-๑.๐ โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญ ช่วยตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษา จำนวน ๕ ท่าน ได้แก่

๑) พระมหาสหัส ฐิตสาโร, ผศ.

อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒) พระมหาสมบุญ สุธมฺโม

อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) ผศ.ดร.สมหมาย จันทร์เรือง

อาจารย์พิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔) ดร.ศุภพร เสวตพงษ์

อาจารย์พิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕) ผศ.ดร.เรียงชัย หมั่นชนะ

อาจารย์พิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^๑Likert, **Technique for the measurement of attitudes archives of psychology**, (New York : McHraw Hill International Book Company, 1932), p. 55.

๒. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) โรงเรียนชัยบาดาลพิทยาคม อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๐ คน ที่ตอบแบบสอบถามแล้วตรวจให้คะแนนหาค่าความเชื่อมั่นตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ได้ความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๘๘๑

๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยได้ดำเนินการ ดังนี้

๑. แจกแบบสอบถาม โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำนวน ๑๖๐ ฉบับ

๒. รับคืนแบบสอบถามจากโรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้วยตนเอง จำนวน ๑๕๐ ฉบับ

๓. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามมา จำนวนทั้งหมด ๑๔๒ ฉบับ แล้วตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

๓.๓.๑ เกณฑ์การให้คะแนน

ผู้วิจัยตรวจและให้คะแนนตามข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกตอบ
มากที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ ๕ คะแนน
มาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ ๔ คะแนน
ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ ๓ คะแนน
น้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ ๒ คะแนน
น้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ ๑ คะแนน

๓.๓.๒ เกณฑ์การแปลความหมาย

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย ๔.๕๐- ๕.๐๐	แปลความว่า	มีภาวะผู้นำมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ๓.๕๐- ๔.๔๕	แปลความว่า	มีภาวะผู้นำมาก
คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๐- ๓.๔๕	แปลความว่า	มีภาวะผู้นำปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๐- ๒.๔๕	แปลความว่า	มีภาวะผู้นำน้อย
คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐- ๑.๔๕	แปลความว่า	มีภาวะผู้นำน้อยที่สุด

๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๑. ค่าร้อยละ (Percentage)
๒. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean =)
๓. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation =)
๔. หาคความสอดคล้องคชันระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์แต่ละข้อด้วยสูตร IOC
๕. หาคความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ (Cronbach)

๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตรดังนี้

๑. สูตรการหาค่าร้อยละ (Percentage)

$$P = \frac{X \times 100}{N}$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ
 X แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
 N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

๒. สูตรการหาค่าเฉลี่ย (μ)

$$\mu = \frac{\sum \mu}{N}$$

เมื่อ μ แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum \mu$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม
 N แทน จำนวนคน

๓. สูตรการหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (\sigma - \mu)^2}{N - 1}}$$

เมื่อ σ แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 μ แทน ผลรวมกำลังสอง ของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม
 μ^2 แทน ผลรวมกำลังสองของคะแนนในกลุ่ม
 N แทน จำนวนคน
 \sum แทน ผลรวม

๔. ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตร ดังนี้

$$[\alpha =] \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_1^2} \right)$$

เมื่อ α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
K	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ
S_1^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

๕. ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) เพื่อหาความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์
$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยการแปลความคือ ถ้า IOC \geq ๐.๕ แสดงว่าข้อสอบนั้นวัดวัตถุประสงค์ข้อนั้นจริง

ถ้า IOC \leq ๐.๕ แสดงว่าข้อสอบนั้นไม่วัดวัตถุประสงค์ข้อนั้น

๖. การทดสอบสมมติฐาน (t-test) คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$T = \frac{\bar{X} - \mu}{s / \sqrt{n}}$$

เมื่อ \bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
μ	แทน	ค่าเฉลี่ยของประชากรที่กำหนดขึ้นมาทดสอบ
S	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

๗. สูตร F - test

$$F = \frac{MS_B}{MS_W}$$

MS_B	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
MS_W	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

เมื่อทดสอบด้วยสถิติ F-test (One-way ANOVA) ถ้าพบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม (Sig) จะเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Post Hoc Multiple Comparisons) ด้วยวิธี Fisher's Least-Significant Difference (LSD)

บทที่ ๔

ผลการศึกษา

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป แบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

๔.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของผู้บริหารและครู วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)

๔.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

๔.๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA)

๔.๔ แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

๔.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของผู้บริหารและครู วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารและครู จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๕๘	๔๐.๘
หญิง	๘๔	๕๙.๒
รวม	๑๔๒	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ผู้บริหารและครูจำนวนทั้งสิ้น ๑๔๒ คน ส่วนใหญ่เป็นหญิงจำนวน ๘๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๒ เป็นชายจำนวน ๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๘ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๒ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารและครู จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
๒๕ - ๓๕ ปี	๕๓	๓๘.๐๐
๓๖ - ๔๐ปี	๑๔	๙.๙
๔๑ - ๔๕ ปี	๑๗	๑๒.๐๐
๔๖ ขึ้นไป	๕๗	๔๐.๑
รวม	๑๔๑	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ผู้บริหารและครู มีอายุระหว่าง ๔๖ ปีขึ้นไป จำนวน ๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๑ รองลงมามีอายุระหว่าง ๒๕-๓๕ ปี จำนวน ๕๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๐๐ มีอายุระหว่าง ๔๑-๔๕ ปี จำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๐๐ และมีอายุระหว่าง ๓๖-๔๐ ปี จำนวน ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๙ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารและครู จำแนกวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
อนุปริญญา	๑๐	๗.๐๐
ปริญญาตรี	๑๐๒	๗๑.๘
ปริญญาโท	๓๐	๒๑.๑
ปริญญาเอก	-	-
รวม	๑๔๒	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ผู้บริหารและครู ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๐๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๘ รองลงมาได้แก่ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน ๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๑ และมีวุฒิการศึกษาระดับอนุปริญญา จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๐๐ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารและครู จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่งหน้าที่	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหาร	๗	๔.๕
ครูสอน	๑๓๕	๕๕.๑
รวม	๑๔๒	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครู จำนวน ๑๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๑ และมีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหาร จำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๕

ตารางที่ ๔.๕ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารและครู จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน ๑๐ ปี	๖๐	๔๒.๓
๑๑ - ๒๐ ปี	๓๓	๒๓.๒
มากกว่า ๒๐ ปี	๔๙	๓๔.๕
รวม	๑๔๒	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ผู้บริหารและครู ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน ๑๐ ปี จำนวน ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๓ รองลงมา มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า ๒๐ ปี จำนวน ๔๙ คน และมีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี จำนวน ๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๕ และ ๒๓.๒ ตามลำดับ

๔.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

ตารางที่ ๔.๖ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔	N = ๑๔๒		ระดับ ภาวะผู้นำ
	μ	σ	
ด้านเมตตา	๔.๒๒	๐.๘๔	มาก
ด้านกรุณา	๔.๑๗	๐.๘๑	มาก
ด้านมุทิตา	๔.๓๑	๐.๖๐	มาก
ด้านอุเบกขา	๔.๒๓	๐.๖๓	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๒๓	๐.๖๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = ๔.๓๑$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับที่หนึ่ง ได้แก่ด้านมุทิตา ($\mu = ๔.๓๑$) รองลงมาได้แก่ ด้านอุเบกขา ($\mu = ๔.๒๓$) ด้านเมตตา ($\mu = ๔.๒๒$) และด้านกรุณา ($\mu = ๔.๑๗$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๗ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านเมตตา โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

ด้านเมตตา	N = ๑๔๒		ระดับ ภาวะผู้นำ
	μ	σ	
๑. ผู้บริหารแสดงออกถึงความรัก ความปรารถนาดี เห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนร่วมงาน	๔.๑๕	๐.๗๒	มาก
๒. ผู้บริหารให้คำแนะนำและรับฟังความคิดเห็น ของผู้เพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ	๔.๑๐	๐.๗๖	มาก
๓. ผู้บริหารแสดงออกถึงความเมตตาโดยให้ ความช่วยเหลือด้านกำลังกาย กำลังสติปัญญา และกำลังทรัพย์	๔.๐๕	๐.๘๑	มาก
๔. ผู้บริหารมีระบบมีการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ วิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและให้คำปรึกษา เมื่อเกิดปัญหา	๔.๑๐	๐.๗๖	มาก
๕. ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำต่อเพื่อนร่วมงาน ด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และสนใจใต้อาถามทุกข์สุข	๔.๒๓	๐.๗๕	มาก
๖. ผู้บริหารมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมอบหมายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงาน ตามความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ	๔.๑๖	๐.๗๔	มาก
๗. ผู้บริหารได้จัดภาระงานให้เหมาะสมแก่เวลา ในแต่ละวันไม่มากจนเกินไป	๔.๒๒	๓.๔๔	มาก
๘. ผู้บริหารได้มอบหมายงานอื่นๆ นอกเหนือจาก งานประจำให้ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน	๔.๗๐	๕.๖๒	มากที่สุด
๙. ผู้บริหารมีการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องการศึกษา ต่อการอบรม เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการ ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	๔.๒๕	๐.๗๓	มาก

ตารางที่ ๔.๖ (ต่อ)

ด้านเมตตา	N = ๑๔๒		ระดับ ภาวะผู้นำ
	μ	σ	
๑๐. ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคลากรด้วย ความโปร่งใส แสดงหลักเกณฑ์วิธีการประเมิน ผลงานของบุคลากรที่ชัดเจน	๔.๓๒	๐.๓๓	มาก
๑๑. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจ้างงานของ พนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรม	๔.๑๓	๐.๘๔	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๒๒	๐.๘๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านเมตตา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = ๔.๒๒$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ผู้บริหารได้มอบหมายงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานประจำให้ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = ๔.๓๐$) ข้อที่ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคลากรด้วยความโปร่งใส แสดงหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลงานของบุคลากรที่ชัดเจน ($\mu = ๔.๓๒$) ผู้บริหารมีการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องการศึกษาต่อการอบรม เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\mu = ๔.๒๕$) ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และสนใจใฝ่ตามทุกข์สุข ($\mu = ๔.๒๓$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดลดหลั่นลงมาตามลำดับ ส่วนข้อที่ผู้บริหารให้คำแนะนำและรับฟังความคิดเห็นของผู้เพื่อนร่วมงาน ด้วยความจริงใจ ($\mu = ๔.๑๐$) มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ ๔.๘ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหม
 วิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านกรรณา โดยการ
 หาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

ด้านกรรณา	N = ๑๔๒		ระดับ ภาวะผู้นำ
	μ	σ	
๑. ผู้บริหารมีการให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ปัญหา เมื่อประสบปัญหาในการทำงาน	๔.๑๖	๐.๗๓	มาก
๒. ผู้บริหารมีการให้โอกาสผู้ที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน การประเมิน พัฒนาตนเองและเข้าร่วมงานต่อ	๔.๑๑	๐.๗๔	มาก
๓. ผู้บริหารมีระบบการลาตามเหตุผลความจำเป็นแล้วแต่ กรณีโดยไม่ถือว่าเป็นการขาดงาน	๔.๑๑	๐.๘๒	มาก
๔. ผู้บริหารมีการช่วยเหลืออย่างเหมาะสมในกรณีที่เกิด ทพพลาพไม่สามารถทำงานได้อีก	๔.๐๕	๐.๗๐	มาก
๕. ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำเปิด โอกาสในการเข้าถึง ผู้บริหารเพื่อร้องเรียน หรือเมื่อประสบปัญหา รวมทั้ง มีช่องทางและกระบวนการในการอุทธรณ์หากไม่ได้ รับความยุติธรรม	๔.๑๓	๐.๗๕	มาก
๖. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการร้องทุกข์ของ ผู้ปฏิบัติงาน	๔.๑๕	๐.๘๔	มาก
๗. ผู้บริหารจัดการให้มีระบบงานไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงาน ไม่ว่าทาง กาย วาจาหรือปฏิบัติงาน	๔.๒๖	๐.๗๖	มาก
๘. ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำให้ความช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาในการดำรงชีวิตประจำวัน โดยการให้คำปรึกษา	๔.๑๓	๐.๗๘	มาก
๙. ผู้บริหารจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาเพื่อบรรเทา ความเดือดร้อนของผู้ร่วมงาน	๔.๗๒	๖.๐๕	มากที่สุด
๑๐. พฤติกรรมของผู้บริหารบริจาคทรัพย์สิ่งของ เพื่อกิจการส่วนรวม ตามความเหมาะสม	๔.๐๖	๐.๖๘	มาก

ตารางที่ ๔.๘ (ต่อ)

ด้านกรณ	N = ๑๔๒		ระดับ ภาวะผู้นำ
	μ	σ	
๑๑. พฤติกรรมของผู้บริหารเสียดสีความสุขส่วนตัว เพื่อติดตามงานและให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน	๔.๑๑	๐.๗๐	มาก
๑๒. เมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดปัญหาในหน้าที่ ผู้บริหาร ให้การช่วยเหลือคำแนะนำด้วยความกรุณา	๔.๑๔	๐.๖๕	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๑๗	๐.๘๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านกรณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = ๔.๑๗$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่ผู้บริหารจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษา เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ร่วมงาน มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับที่หนึ่ง ($\mu = ๔.๗๒$) รองลงมา คือข้อที่ผู้บริหารจัดการให้มีระบบงานไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงานไม่ว่าทาง กาย วาจาหรือปฏิบัติงาน ($\mu = ๔.๒๖$) ผู้บริหารมีการให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ปัญหาเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน ($\mu = ๔.๑๖$) และข้อที่ผู้บริหารมีการช่วยเหลืออย่างเหมาะสมในกรณีที่เกิดเหตุพลภาพไม่สามารถทำงานได้อีก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ($\mu = ๔.๐๕$)

ตารางที่ ๔.๕ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านมูทิตา โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

ด้านมูทิตา	N = ๑๔๒		ระดับภาวะผู้นำ
	μ	σ	
๑. ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำมีการแสดงความยินดีทุกครั้งเมื่อมีการได้เลื่อนตำแหน่งหรือมีความสำเร็จก้าวหน้าในสายงาน	๔.๓๕	๐.๗๒	มาก
๒. ผู้บริหารแสดงความยินดีเมื่อได้รับโอกาสหรือรับการคัดเลือกไปศึกษาต่อ หรือดูงานต่างประเทศ	๔.๒๕	๐.๗๓	มาก
๓. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของบุคลากร	๔.๓๔	๐.๗๖	มาก
๔. ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ทุกๆ คน ไม่เลือกปฏิบัติ และแสดงความยินดีที่บุคลากรได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	๔.๑๓	๐.๗๖	มาก
๕. ผู้บริหารและครูมีความพึงพอใจและยินดีทุกครั้งที่เพื่อนร่วมงานได้รับการชื่นชมหรือสนับสนุนจากหัวหน้างาน	๔.๒๓	๐.๗๕	มาก
๖. ผู้บริหารและครูแสดงความชื่นชมยินดีเมื่อผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับ	๔.๓๐	๐.๖๗	มาก
๗. พฤติกรรมผู้บริหารแสดงออกถึงความชื่นชมยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	๔.๓๐	๐.๖๖	มาก
๘. ผู้บริหารพลอยยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างจริงใจ	๔.๔๕	๐.๖๘	มาก
๙. แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่เพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จในหน้าที่ด้วยความปลื้มปิติยินดี	๔.๔๒	๐.๗๒	มาก
๑๐. ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมปฏิบัติต่อทุกคน ด้วยมิตรไมตรี หัวใจและบริสุทธิ์ใจไม่แฝงไว้ด้วยกลอุบายหรือเล่ห์เหลี่ยม	๔.๓๕	๐.๗๕	มาก

ตารางที่ ๔.๕ (ต่อ)

ด้านมูทิตา	N = ๑๔๒		ระดับ ภาวะผู้นำ
	μ	σ	
๑๑. ผู้บริหารมีจิตใจเข้มแข็งเบิกบาน พลอยยินดี ปลื้ม ใจด้วยหรือ เมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จ ความเจริญในหน้าที่การงาน	๔.๓๒	๐.๓๑	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๓๑	๐.๓๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านมูทิตา อยู่ในระดับมาก ($\mu = ๔.๓๑$, S.D. = ๐.๓๑) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่ผู้บริหารพลอยยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างจริงใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่หนึ่ง ($\mu = ๔.๔๕$, S.D. = ๐.๖๘) รองลงมา คือ แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่เพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จในหน้าที่ด้วยความปลื้มปิติยินดี ($\mu = ๔.๔๒$, S.D. = ๐.๓๒) ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำมีการแสดงความยินดีทุกครั้งเมื่อมีการได้เลื่อนตำแหน่งหรือมีความสำเร็จก้าวหน้าในสายงาน ($\mu = ๔.๓๕$, S.D. = ๐.๓๒) ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมปฏิบัติต่อทุกคน ด้วยมิตรไมตรีหวังดีและบริสุทธิ์ใจไม่แฝงไว้ด้วยกลอุบายหรือเล่ห์เหลี่ยม ($\mu = ๔.๓๕$, S.D. = ๐.๓๕) ตามลำดับ ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ทุกๆ คน ไม่เลือกปฏิบัติ และแสดงความยินดีที่บุคลากรได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ($\mu = ๔.๑๓$, S.D. = ๐.๓๖)

ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านอุเบกขา โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

ด้านอุเบกขา	N = ๑๔๒		ระดับ ภาวะผู้นำ
	μ	σ	
๑. ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมความมีใจเป็นกลาง เมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่ดีกว่า หรือทำงานประสบความสำเร็จด้วยความเต็มใจ	๔.๓๐	๐.๘๑	มาก
๒. ผู้บริหารปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานตามหลักเหตุผลและความเที่ยงธรรมด้วยใจบริสุทธิ์	๔.๓๐	๐.๗๔	มาก
๓. ผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงออกถึงมีใจเป็นกลาง เรียบเสมอไม่หวั่นไหวไปตามกระแสแห่งการนิินทา สรรเสริญ ลากเลื้อมลาก ยศ เลื่อมยศ และสุข ทุกข์	๔.๒๖	๐.๗๓	มาก
๔. ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมีใจเป็นกันเองและวางตัวเป็นกลางกับเพื่อนร่วมงานทุกคน โดยเท่าเทียมกัน	๔.๑๕	๐.๗๘	มาก
๕. ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ไว้วางใจได้	๔.๓๘	๐.๖๕	มาก
๖. ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียรไม่ทอดทิ้งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และความยากลำบาก	๔.๓๕	๐.๗๑	มาก
๗. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยาก หนัก ทำท่าย และพร้อมที่จะรับการประเมินเสมอ	๔.๔๑	๐.๖๖	มาก
๘. ผู้บริหารได้มีกฎระเบียบเกี่ยวกับการร้องทุกข์ที่บัญญัติไว้ชัดเจนก่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายไม่เลือกปฏิบัติ	๔.๑๗	๐.๗๕	มาก
๙. ผู้บริหารให้ความรู้และปลุกฝังการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและกฎหมาย	๔.๒๗	๐.๗๑	มาก
๑๐. ผู้บริหารมีการสรุปข้อร้องเรียนในด้านต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหาร	๔.๑๓	๐.๗๖	มาก

ตารางที่ ๔.๑๐ (ต่อ)

ด้านอุเบกขา	N = ๑๔๒		ระดับ ภาวะผู้นำ
	μ	σ	
๑๑. ผู้บริหารมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามคุณภาพ และปริมาณงานตามเกณฑ์มาตรฐาน	๔.๐๖	๐.๘๓	มาก
๑๒. ผู้บริหารมีการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรมให้แก่ทุกคน	๔.๑๖	๐.๘๔	มาก
๑๓. ผู้บริหารและครูมีการวางใจเป็นกลางไม่แสดงอาการ โต้ตอบเมื่อถูกตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์จากผู้ร่วมงาน	๔.๑๑	๐.๘๒	มาก
๑๔. ผู้บริหารมีการแจ้งก่อนมีการปรับเปลี่ยน โยกย้ายตำแหน่ง ทุกครั้ง	๔.๒๓	๐.๘๖	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๒๓	๐.๖๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านอุเบกขา โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\mu = ๔.๒๓$, S.D. = ๐.๖๓) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับที่หนึ่งได้แก่ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยาก หนัก ทำทนาย และพร้อมที่จะรับการประเมินเสมอ ($\mu = ๔.๔๑$, S.D. = ๐.๕๕) รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียรไม่ทอดทิ้งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความยากลำบาก ($\mu = ๔.๓๕$, S.D. = ๐.๗๑) ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ไว้วางใจได้ ($\mu = ๔.๓๘$, S.D. = ๐.๖๕) ตามลำดับ และข้อที่ผู้บริหารมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามคุณภาพและปริมาณงานตามเกณฑ์มาตรฐาน มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับสุดท้าย ($\mu = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๘๓)

๔.๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่ โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยการวิเคราะห์
ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA) รายละเอียดดังแสดง
ในตารางที่ ๔.๑๑ – ๔.๑๒

ตารางที่ ๔.๑๑ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลัก
พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตาม
เพศโดยการทดสอบค่าที (t-test)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔	ชาย		หญิง		t	p
	μ	σ	μ	σ		
ด้านเมตตา	๔.๒๖	๐.๘๓	๔.๑๘	๐.๘๓	๐.๕๓	๐.๒๘
ด้านกรุณา	๔.๓๕	๐.๕๘	๔.๐๕	๐.๖๕	๒.๑๕	๐.๓๒
ด้านมุทิตา	๔.๓๘	๐.๕๑	๔.๒๖	๐.๖๕	๑.๑๖	๐.๐๓
ด้านอุเบกขา	๔.๒๖	๐.๕๕	๔.๒๑	๐.๖๕	๐.๔๒	๐.๑๓
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๓๑	๐.๕๓	๔.๑๘	๐.๖๒	๑.๓๐	๐.๒๐

จากตารางที่ ๔.๑๑ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา
ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามเพศ
โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๑๒ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามตำแหน่งโดยการทดสอบค่าที (t-test)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔	ผู้บริหาร		ครู		t	p
	μ	σ	μ	σ		
ด้านเมตตา	๔.๓๕	๐.๓๒	๔.๒๑	๐.๘๖	๐.๔๐	๐.๓๓
ด้านกรุณา	๔.๒๘	๐.๒๗	๔.๑๗	๐.๘๓	๐.๓๖	๐.๒๓
ด้านมุทิตา	๔.๕๘	๐.๒๖	๔.๓๐	๐.๖๑	๑.๒๑	๐.๐๘
ด้านอุเบกขา	๔.๔๒	๐.๒๔	๔.๒๓	๐.๖๕	๐.๗๕	๐.๑๒
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๔๑	๐.๒๓	๔.๒๒	๐.๖๒	๐.๗๗	๐.๑๑

จากตารางที่ ๔.๑๒ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามตำแหน่งโดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA) รายละเอียดดังแสดง ในตารางที่ ๔.๑๓ – ๔.๑๕

ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามอายุ

		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	๔.๓๖	๓	๑.๔๕	๒.๐๖	๐.๑๐
	ภายในกลุ่ม	๕๗.๑๗	๑๓๗			
	รวม	๑๐๑.๕๔	๑๔๒			
ด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๔๐	๓	๐.๑๓	๐.๒๐	๐.๘๕
	ภายในกลุ่ม	๕๓.๒๗	๑๓๗			
	รวม	๕๓.๖๕	๑๔๒			
ด้านมุทิตา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๔๕	๓	๐.๑๕	๐.๔๑	๐.๗๔
	ภายในกลุ่ม	๕๐.๗๖	๑๓๗			
	รวม	๕๑.๒๑	๑๔๒			
ด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๕๗	๓	๐.๑๙	๐.๔๖	๐.๗๐
	ภายในกลุ่ม	๕๗.๐๖	๑๓๗			
	รวม	๕๗.๖๔	๑๔๒			
ค่าเฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๓๗	๓	๐.๑๒	๐.๓๔	๐.๗๕
	ภายในกลุ่ม	๕๑.๗๔	๑๓๗			
	รวม	๕๒.๑๑	๑๔๒			

จากตารางที่ ๔.๑๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๑๔ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามวุฒิ

		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	๓.๑๑	๒	๑.๕๕	๒.๑๕	๐.๑๑
	ภายในกลุ่ม	๕๘.๔๓	๑๓๕	๐.๓๐		
	รวม	๑๐๑.๕๔	๑๔๒			
ด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๕๓	๒	๐.๒๖	๐.๓๐	๐.๕๕
	ภายในกลุ่ม	๕๒.๓๕	๑๓๕	๐.๖๖		
	รวม	๕๓.๖๕	๑๔๒			
ด้านมุทิตา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๖๐	๒	๐.๓๐	๐.๘๒	๐.๔๓
	ภายในกลุ่ม	๕๐.๖๑	๑๓๕	๐.๓๖		
	รวม	๕๑.๒๑	๑๔๒			
ด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๘๓	๒	๐.๔๓	๑.๐๖	๐.๓๔
	ภายในกลุ่ม	๕๖.๓๓	๑๓๕	๐.๔๐		
	รวม	๕๗.๖๔	๑๔๒			
ค่าเฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๑	๒	๐.๖๐	๑.๖๕	๐.๑๕
	ภายในกลุ่ม	๕๐.๕๒	๑๓๕	๐.๓๖		
	รวม	๕๒.๑๓	๑๔๒			

จากตารางที่ ๔.๑๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามวุฒิ การศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๑๕ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๘๔	๒	๐.๔๒	๐.๕๘	๐.๕๖
	ภายในกลุ่ม	๑๐๐.๗๐	๑๓๕	๐.๗๒		
	รวม	๑๐๑.๕๔	๑๔๒			
ด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	๓.๔๑	๒	๑.๗๐	๒.๖๒	๐.๐๗
	ภายในกลุ่ม	๕๐.๒๘	๑๓๕	๐.๖๕		
	รวม	๕๓.๖๙	๑๔๒			
ด้านมุทิตา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๖๖	๒	๐.๘๓	๒.๓๓	๐.๑๐
	ภายในกลุ่ม	๔๕.๕๕	๑๓๕	๐.๓๕		
	รวม	๔๗.๒๑	๑๔๒			
ด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๕	๒	๐.๖๒	๑.๕๗	๐.๒๐
	ภายในกลุ่ม	๕๖.๓๕	๑๓๕	๐.๔๐		
	รวม	๕๗.๖๐	๑๔๑			
ค่าเฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๑.๓๕	๒	๐.๖๗	๑.๘๔	๐.๑๖
	ภายในกลุ่ม	๕๐.๗๘	๑๓๕	๐.๓๖		
	รวม	๕๒.๑๓	๑๔๒			

จากตารางที่ ๔.๑๕ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

๔.๒ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

ตารางที่ ๔.๑๖ ผู้บริหารและครู แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา
ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

ปัญหา		ข้อเสนอแนะ			
ด้านเมตตา					
รายการ	จำนวน	ร้อยละ	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารขาดมนุษยสัมพันธ์บ้างครั้งกับครูและนักเรียน	๕๔	๓๘.๐๒	ควรมีความเมตตาในการสนับสนุนศักยภาพให้ครูมีการพัฒนามากกว่านี้	๔๕	๓๑.๖๕
การแสดงความปรารถนาความรักไม่เท่าเทียมกัน			ควรแสดงความปรารถนาดีต้องแสดงอย่างเปิดเผย	๒๑	๑๔.๗๘
ยังแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ	๓๒	๒๒.๕๓			
ด้านกรุณา					
ผู้บริหารควรให้ความเอื้อเฟื้อแบ่งปันกันเมื่อเกิดปัญหา ไม่เท่าเทียมกัน	๔๑	๒๘.๘๗	ผู้บริหารและครูควรแสดงภาวะผู้นำในการรับผิดชอบให้มากกว่านี้	๖๖	๔๖.๔๗
ขาดการช่วยเหลือตอบแทนอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรมไม่เท่ากัน	๓๓	๒๓.๒๓	ผู้บริหารและครูควรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น	๒๖	๑๘.๓๐
ด้านมุทิตา					
ยังขาดด้านภาวะผู้นำในการพลอยยินดีกับเพื่อนร่วมงานเมื่อได้รับตำแหน่งหน้าที่ใหม่อย่างเปิดเผย	๕๒	๓๖.๖๑	ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูได้แสดงภาวะผู้นำเป็นตัวของตัวเองให้มากกว่านี้	๒๓	๑๖.๑๕
ขาดการแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารในบางเรื่อง	๔๕	๓๔.๕๐	ผู้บริหารควรแสดงภาวะผู้นำในการแสดงความยินดีและสนับสนุนกับเพื่อนร่วมงานให้มากขึ้น	๒๑	๑๔.๗๘

ด้านอุเบกขา				
ยังขาดการงานมอบหมาย งานที่เป็นกลางสำหรับ เพื่อนร่วมงาน	๕๗	๓๓.๐๕	ผู้บริหารควรให้แสดง ความรับผิดชอบเมื่อเพื่อ ร่วมงานเกิดปัญหาหรือ ช่วยแก้ปัญหา	๕๒ ๓๖.๖๑
ผู้บริหารขาดการยึด กฎระเบียบลงโทษ ผู้ได้บังคับบัญชา อย่างจริงจัง	๔๑	๒๘.๘๓	ผู้บริหารควรลงโทษ ที่ละเมิดกฎระเบียบ อย่างจริงจัง	๔๕ ๓๕.๕๐

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี เพื่อศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี และ เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และครู จำนวน ๑๔๒ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ ๐.๘๘๑ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ผลการวิจัยสามารถสรุป อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

พบว่า ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๘๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๒ มีอายุ ๔๖ ปีขึ้นไป จำนวน ๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๑ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๐๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๘ มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครู จำนวน ๑๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๕.๑ มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน ๑๐ ปี จำนวน ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๓

๕.๑.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้

๑. ด้านเมตตา พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านเมตตา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ผู้บริหารได้มอบหมายงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานประจำให้ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดข้อที่ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคลากรด้วยความโปร่งใส แสดงหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลงานของบุคลากรที่ชัดเจน ผู้บริหารมีการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องการศึกษาต่อการอบรม เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และสนใจใฝ่ถามทุกข์สุข มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากลดหลั่นลงมาตามลำดับ ส่วนข้อที่ผู้บริหารให้คำแนะนำและรับฟังความคิดเห็นของผู้เพื่อนร่วมงาน ด้วยความจริงใจ มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับสุดท้าย

๒. ด้านกรุณา พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านกรุณา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่ผู้บริหารจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษา เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ร่วมงาน มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมา คือข้อที่ผู้บริหารจัดการให้มีระบบงานไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงานไม่ว่าทาง กาย วาจาหรือปฏิบัติงานผู้บริหารมีการให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ปัญหาเมื่อประสบปัญหา ในการทำงาน และข้อที่ผู้บริหารมีการช่วยเหลืออย่างเหมาะสมในกรณีที่เกิดเหตุพลภาพไม่สามารถทำงานได้อีก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย

๓. ด้านมุทิตา พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านมุทิตา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่ผู้บริหารพลอยยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงาน ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างจริงจัง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมา คือ แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่เพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จในหน้าที่ด้วยความปลื้มปีติยินดี ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำมีการแสดงความยินดีทุกครั้งเมื่อมีการได้เลื่อนตำแหน่งหรือมีความสำเร็จก้าวหน้าในสายงาน ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมปฏิบัติต่อทุกคน ด้วยมิตรไมตรีหวังดีและบริสุทธิ์ใจไม่แฝงไว้ด้วยกลอุบายหรือเล่ห์เหลี่ยม ตามลำดับ ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ทุกๆ คน ไม่เลือกปฏิบัติ และแสดงความยินดีที่บุคลากร ได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย

๔. ด้านอุเบกขา พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านอุเบกขา โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับที่หนึ่ง ได้แก่ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยาก หนัก ทำท่าย และพร้อมที่จะรับการประเมินเสมอ รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ไม่ทอดทิ้งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความยากลำบาก ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ไว้วางใจได้ ตามลำดับ และข้อที่ผู้บริหารมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามคุณภาพและปริมาณงานตามเกณฑ์มาตรฐาน มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับสุดท้าย

๕.๑.๓ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล สรุปได้ดังนี้

๑. ปัจจัยด้านเพศ การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามเพศของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ไม่แตกต่างกันตามระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ซึ่งนำไปสู่การปฏิเสธสมมติฐาน

๒. ปัจจัยด้านอายุ การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามอายุของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ไม่แตกต่างกันตามระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ซึ่งนำไปสู่การปฏิเสธสมมติฐาน

๓. ปัจจัยด้านวุฒิการศึกษา การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ไม่แตกต่างกันตามระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ซึ่งนำไปสู่การปฏิเสธสมมติฐาน

๔. ปัจจัยด้านตำแหน่งหน้าที่ การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ไม่แตกต่างกันตามระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ซึ่งนำไปสู่การปฏิเสธสมมติฐาน

๕. ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงาน การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี จำแนกตามเพศของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าไม่แตกต่างกันตามระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ซึ่งนำไปสู่การปฏิเสธสมมติฐาน

๕.๑.๔ แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

๑. ด้านเมตตา พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู คือ ปัญหาและข้อเสนอแนะ ได้แก่ ผู้บริหารควรแสดงความปรารถนา ความรัก ไม่เท่าเทียมกัน ยังแบ่งเป็นกลุ่มๆ ผู้บริหารยังขาดมนุษยสัมพันธ์บางครั้งกับครูนักเรียน และผู้บริหารควรแสดงความปรารถนาดี ต้องแสดงอย่างเปิดเผย ควรมีความเมตตาในการสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนามากกว่านี้

๒. ด้านกรุณา พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู คือ ปัญหาและข้อเสนอแนะ ได้แก่ ผู้บริหารยังขาดการช่วยเหลือตอบแทนอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม ไม่เท่ากัน ผู้บริหารควรให้ความเอื้อเฟื้อแบ่งปันกันเมื่อเกิดปัญหา ให้เท่าเทียมกัน ผู้บริหารและครูควรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น และผู้บริหารและครูควรแสดงภาวะผู้นำในการรับผิดชอบให้มากกว่านี้

๓. ด้านมุทิตา พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู คือ ปัญหาและข้อเสนอแนะ ได้แก่ ผู้บริหารและครูยังขาดการแสดงภาวะผู้นำอย่างเปิดเผย ยังขาดด้านภาวะผู้นำในการพลอยยินดีกับเพื่อนร่วมงานเมื่อได้รับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ผู้บริหารควรแสดงภาวะผู้นำในการแสดงความยินดีกับเพื่อนร่วมงานให้มากกว่านี้ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูได้แสดงภาวะผู้นำเป็นตัวของตัวเองให้มากกว่านี้

๔. ด้านอุเบกขา พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู คือ ปัญหาและข้อเสนอแนะ ได้แก่ ยังขาดการมอบหมายงานที่เป็นกลางสำหรับเพื่อนร่วมงาน บางครั้งผู้บริหารควรให้แสดงความรับผิดชอบเมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดปัญหาหรือช่วยแก้ปัญหา

๕.๒ อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้นำประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจ นำมาอภิปรายผล ดังนี้

จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อครู มีภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี พบว่าสภาพและปัญหาของภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในภาพรวมพบว่า

อยู่ในระดับความสำคัญมากซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร ดั่งวงพริ้ม ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับความสำคัญ โดยด้านมุกตารองลงมา ด้านอุเบกขา ด้านเมตตาและด้านกรุณา ตามลำดับ ผลการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ พบว่า ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร ๔ ให้มากกว่านี้ โดยมีหลักการงานที่ใช้หลักพรหมวิหารเข้ามาประยุกต์ใช้ในขณะทำงาน และให้มีความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากกว่านี้ ช่วยสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ก้าวหน้าให้มากขึ้นในการทำงาน

๑. ด้านเมตตา พบว่า ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านเมตตา โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับความสำคัญมาก ได้แก่ ผู้บริหารได้มอบหมายงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานประจำให้ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคลากรด้วยความโปร่งใสซึ่งสอดคล้องกับ เฉลิมชัย สมท่า ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และหลักความโปร่งใส ยังแสดงหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลงานของบุคลากรที่ชัดเจน ผู้บริหารมีการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องการศึกษาต่อ การอบรม เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และสนใจใฝ่ถามทุกข์สุข ผู้บริหารได้จัดภาวะงานให้เหมาะสมแก่เวลาในแต่ละวันไม่มากจนเกินไป ผู้บริหารแสดงออกถึงความรัก ความปรารถนาดีเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนร่วมงานและ ผู้บริหารแสดงออกถึงความเมตตาโดยให้ความช่วยเหลือด้านกำลังกาย กำลังสติปัญญาและกำลังทรัพย์ซึ่งสอดคล้องกับ สุกัญญา วรรณบุตร ได้ทำการวิจัย การศึกษาคุณลักษณะการเป็นผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าการเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพลในการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงาน ให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งคนเหล่านั้นพึงปรารถนา

๒. ด้านกรรณา พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร การศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านกรรณา โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ๑ ข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษา เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ร่วมงานรองลงมา คือ ผู้บริหารจัดการให้มีระบบงานไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงานไม่ว่าทาง กาย วาจาหรือปฏิบัติงานผู้บริหารมีการให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ปัญหาเมื่อประสบปัญหาในการทำงานผู้บริหารให้ความสำคัญกับการร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงานเมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดปัญหาในหน้าที่ ผู้บริหารให้การช่วยเหลือคำแนะนำด้วยความกรุณา ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาในการดำรงชีวิตประจำวัน โดยการให้ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำเปิดโอกาสในการเข้าถึงผู้บริหารเพื่อร้องเรียน หรือเมื่อประสบปัญหา รวมทั้งมีช่องทางซึ่งสอดคล้องกับ พระมหาสุทธีชัย ฐิตชโย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาเชิงวิเคราะห์ พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา พบว่า การปฏิบัติและบางแห่งกล่าวถึงเฉพาะการปฏิบัติตามหลักธรรมของเมตตาเพียงอย่างเดียวก็มี ถือว่าเป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญมากต่อวิถีชีวิต ของมนุษย์ในสังคมเนื่องจากเป็นคุณธรรมอันดีงาม เป็นหลักปฏิบัติที่มนุษย์ถือยึดไว้ประพฤติปฏิบัติต่อกันและกัน เพื่อความสงบสุขของผู้ปฏิบัติเองและสังคมโดยรวม และกระบวนการในการอุทธรณ์หากไม่ได้รับความยุติธรรมพฤติกรรมของผู้บริหารเสียดุลความสุขส่วนตัวเพื่อติดตามงานและให้กำลังใจแก่เพื่อนผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีระบบการลาตามเหตุผลความจำเป็นแล้วแต่กรณี โดยไม่ถือว่าเป็นการขาดงาน และ ผู้บริหารมีการช่วยเหลืออย่างเหมาะสมในกรณีที่เกิดอุปสรรคภาพ ไม่สามารถทำงานได้อีก ซึ่งสอดคล้องกับ วาณิช ประทุมพันธ์ ได้ทำการวิจัย ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้นำตามกฎหมายที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นผู้นำทางการ ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคลและ ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์

๓. ด้านมูทิตา พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร การศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านมูทิตา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ คือ ผู้บริหารพลอยยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างจริงจัง รองลงมา คือ แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่เพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จในหน้าที่ด้วยความปลื้มปิติยินดี ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำ มีการแสดงความยินดีทุกครั้งเมื่อมีการได้เลื่อนตำแหน่งหรือมีความสำเร็จก้าวหน้าในสายงาน ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมปฏิบัติต่อทุกคน ด้วยมิตรไมตรีหวังดีและบริสุทธิ์ใจไม่แฝงไว้ด้วยกลอุบายหรือเล่ห์เหลี่ยม ซึ่งสอดคล้องกับ พระเมธีธรรมมาลังการ ได้ทำการ

วิจัย การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ พบว่า เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร **ด้วงพริ้ม** ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับปานกลางความสำคัญของผู้บริหารมีจิตใจเข้มแข็งเบิกบาน พลอยยินดี ปลายปลื้มใจด้วย หรือเมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จ ความเจริญในหน้าที่การงาน และมีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ผู้บริหาร มีการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ทุกๆ คน ไม่เลือกปฏิบัติ และแสดงความยินดีที่บุคลากร ได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

๔. ด้านอุเบกขา พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร การศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ด้านอุเบกขา โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ผู้บริหารมีภาวะผู้ด้านความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยาก หนัก ทำทนาย และพร้อมที่จะรับการประเมินเสมอ รอดลงมา คือ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ไม่ทอดทิ้งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความยากลำบาก ซึ่งสอดคล้อง **พระมหาสุทธิชัย ฐิตชโย** ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา พบว่า ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ไว้วางใจได้ ผู้บริหารปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานตามหลักเหตุผลและความเที่ยงธรรมด้วยใจบริสุทธิ์ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมความมีใจเป็นกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ **ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิมย์** ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอเมืองลำพูน พบว่า การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ที่ผ่านระดับคุณภาพการมีความตระหนักถึงความสำคัญและระดับการมีความพยายาม จนถึงระดับคุณภาพการบรรลุผลตามเกณฑ์ เมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับตำแหน่งหน้าที่ดีกว่า หรือทำงานประสบความสำเร็จด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารให้ความรู้และปลุกฝังการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและกฎหมาย ผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงออกถึงมีใจเป็นกลาง เรียบเสมอไม่หวั่นไหวไปตามกระแสแห่งการนิทา สรรเสริญ ลาก เสื่อมลาภยศ เสื่อมยศ และสุข ทุกข์ และ ผู้บริหารมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามคุณภาพและปริมาณงานตามเกณฑ์มาตรฐาน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี พบว่า ผู้บริหารและครูยังต้องมีความยุติธรรมในการช่วยเหลือหน้าที่ตำแหน่งเมื่อเพื่อนร่วมงานมีปัญหา ในหน้าที่ผู้บริหารควรแสดงการเป็นผู้นำเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีความเชื่อถือในการปฏิบัติหน้าที่ให้สมบูรณ์ ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนภายในโรงเรียน และผู้บริหารควรใช้กฎระเบียบวินัยกับการบริหารอย่างโปร่งใสตลอดถึงการแสดงความเอื้อเฟื้อต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเชิงนโยบาย

๑. ด้านเมตตา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมเท่าเทียมกันในการทำงานช่วยเหลือด้านกำลังทรัพย์ ใช้งานให้ถูกกับบุคคลที่มีความสามารถกับงาน

๒. ด้านกรุณา ผู้บริหารควร ให้การช่วยเหลือตอบแทนต้องบริสุทธิ์ยุติธรรมเสมอเท่าเทียมกัน ผู้บริหารต้องรับทราบปัญหาของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ

๓. ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรพลอยยินดีเมื่อบุคลากรได้ตำแหน่งใหม่ หรือทำหน้าที่ใหม่ให้เสมอเท่าเทียมกัน ในการปฏิบัติหน้าที่

๔. ด้านอุเบกขา ผู้บริหารต้องมีใจเป็นกลางในการทำงานหน้าที่ มอบหมายงานให้กับบุคคลที่มีความรู้และความสามารถกับงาน ไม่ใช่บุคคลที่ไม่ถูกกับงาน เลือบบุคคลที่ถนัดกับงานเท่าเทียมกัน

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรศึกษาภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยอาศัยหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

๒. ควรศึกษาภาวะผู้นำด้านความสามัคคีในองค์กร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

๓. ควรศึกษางานหลักการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ด้านการสร้างสมานฉันท์ตามหลักพระพุทธศาสนา

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ

กนก จันทขจร. **ธรรมเพื่อชีวิต**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิกนก จันทขจร, ๒๕๓๓.

กวี วงศพุด. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๔๒.

ชมพูนุช อัครเสรณี. **ทำงานแบบไหนถึงจะเป็นมืออาชีพ**. กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนา, ๒๕๔๓.

บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล**. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๓.

ประเวศ วสี. **การพัฒนาต้องเอาวัฒนธรรมเป็นตัวตั้ง**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : กองทุนส่งเสริมงานทางวัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม, ๒๕๔๖.

พยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต, ๒๕๓๘.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๓. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.อาร์.พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘.

—————. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๐.

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ชุ่มมจิตฺโต). **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๔.

พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตญาโณ). **ธรรมปริทรรศน**. กรุงเทพมหานคร: สภาการศึกษา มหามกุฏราชวิทยาลัย ๒๕๓๘.

พระศรีวิสุทธิกวี. **หลักธรรมสำหรับพัฒนาจิต ภาคที่หนึ่ง**. กรุงเทพมหานคร: กรมการศาสนา, ๒๕๒๖.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย, ๒๕๔๒.

สวัสดิ์ ทอมีเพชร. **การพัฒนาคุณธรรม**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี. สถาบันส่งเสริมการประเมิน
คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี,
๒๕๔๓.

สำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ
วิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๔๘. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, ๒๕๔๘.

สุดา ทัพสุวรรณ. ผู้นำ. เอกสารประกอบการสอนหน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๑.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา”. ในเอกสารประกอบการสอน
หลักสูตรปริญญาเอก. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๘.

..... พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช,
๒๕๔๐.

อมรา เล็กเริงพันธ์. คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : เสนาธรรม, ๒๕๔๒.

(๒) บทความ / อินเทอร์เน็ต

จันทนา สุขุมานันท์. แม่ไก่ไม่บริหาร : การบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยภาวะผู้นำ.
วารสารUBC. ๒ ตุลาคม ๒๕๔๘.

จำลอง นักพ่อน. เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ. <http://www.moe.go.th/wijai/road%20map.htm>. ๒๖ ตุลาคม ๒๕๔๘.

สุภัททา ปิณฑะแพทย์. Leadership and Change in Education. <http://www.supatta.haysamy.com/articles.๑๑>
ตุลาคม ๒๕๔๕.

(๓) วิทยานิพนธ์

เฉลิมชัย สมท่า. “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น
ของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑”. วิทยานิพนธ์
บริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗.

นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย. “ศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทาง
ตะวันตก”. วิทยานิพนธ์ สน.ม. สาขาพุทธศาสนศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย
มหาเมฆราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

ผะดากุล ปนลายนาค. “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของนักเรียนเตรียมทหาร”.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม การบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ, ๒๕๔๔.

พระเมธีธรรมาลังการ. (ประยูทธ์ ภูริทัตโต). “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** การบริหารจัดการ คณะสงฆ์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระมหาสุทธิชัย ฐิตชโย. “ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา. **วิทยานิพนธ์ ศน.ม. สาขาพุทธศาสนศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระวีรวัฒน์ รอดสุขโข. “เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความคงทนในการเรียนรู้อวิชาพระพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการดูและการสอนปกติ”. **วิทยานิพนธ์ กศ. ม. หลักสูตรและการสอน**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๕.

รุจา เทพ. “พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาศึกษา เฉพาะกรณี : สาขานาการอมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร”. **สารนิพนธ์ บธ.ม. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๕.

วณิช ประทุมรัตน์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม”. **วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. การบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๕.

วิเชียร ค้างพริ้ม. “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช”. **สารนิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รัฐศาสตรีการปกครอง**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

ศรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์. “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอเมืองลำพูน”. **วิทยานิพนธ์บริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗.

สมพิศ นันทศิริพร. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรมสุขภาพของนครราชสีมา”. **วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๕.

สุกัญญา วรรณบุตร. “การศึกษาคุณลักษณะการเป็นผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย กรุงเทพมหานคร”. **สารนิพนธ์ กศ.ม. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ, ๒๕๔๓.**

๒. ภาษาอังกฤษ

- Bennis. W. G.. **On Becoming a Leader**. MA: Addison-Wesley. 1989.
- Block. P. **Stewardship; Choosing Service over Self-Interest**. San Francisco: Berrett-Koehler. 1993.
- Caldwell. B. **A Blueprint of Successful Leadership in an Era of Globalisation in Learning. Paper Presented in a Regional Seminar of Leaders in Rajabhat Institutes. Rajabhat Institute Chombung**. Ratchaburi : Rajabhat Institute. 10 November 2000.
- Fiedler. F and Garcia. J. **New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance**. New York: Wiley. 1987.
- Fiedler. F.. **Leadership**. New York: General Learning Press. 1971.
- Greenleaf. R. **Reflections on Leadership**. New York: John Wiley & Sons. 1995.
- Halpin. Andrew W. **Theory and Research in Administration**. New York : macmillan Company. inc. 1966.
- Katz. D.. and Kahn. R. **The Social Psychology of Organizations**. New York: Wiley. 1978.
- Koontz. Harold and Cyril O. Donnell. **Principles of Management**. New York : McGraw-Hill Book Company. 1964.
- Lambert. L.. Shifting Conceptions of Leadership: Toward a Redefinition of leadership for the Twenty-First Century. In B. Davies and J. West-Burnham Eds.. **Handbook of Educational Leadership and Management**. London: Longman Chapter 1. 2003.
- Likert. **Technique for the measurement of attitudes archives of psychology**. New York : McHraw Hill International Book Company. 1932.
- Reddin. William J. **Managerial Effectiveness**. New York : Mc Graw- Hill Book Co. 1970.
- Telford. H. **Transforming Schools through Collaborative Leadership**. London : Falmer Press. 1996.
- Terry. George R. **Principles of Management**. Illinois : Richard D. Erwin. 1960.
- Thomas. A. B. **Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? Administrative Science Quarterly**. New York: Wiley. 1988.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา
ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี”

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี อันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งยังสามารถใช้เป็นแนวทางแก้ไข ปัญหา อุปสรรค และพัฒนาระบบการบริหารศึกษาต่อไป

ข้อมูลที่ได้ จะแปลผลการวิจัยในภาพรวม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลท่านเป็นความลับ และใช้ประโยชน์เฉพาะการวิจัยนี้เท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อท่านหรือหน่วยงานของท่าน แต่อย่างใด

แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

ตอนที่ ๓ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี เป็นอย่างดี จึงขอเจริญพร ขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

พระครูภัทรธรรมคุณ

นิติปรัชญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา **ใน**
อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี”

ตอนที่ ๑ สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความตามสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพศ

ชาย

หญิง

๒. อายุ

๒๕ - ๓๕ ปี

๓๖ - ๔๐ ปี

๔๑ - ๔๕ ปี

๔๖ ขึ้นไป

๓. วุฒิการศึกษา

อนุปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

๔. ตำแหน่งหน้าที่

ผู้บริหาร

ครูสอน

๕. ประสบการณ์ทำงาน

น้อยกว่า ๑๐ ปี

๑๑ - ๒๐ ปี

มากกว่า ๒๑ ปี

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาท่านปฏิบัติในระดับใดที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

๕ หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

๔ หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

๓ หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

๒ หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

๑ หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

	ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑	ผู้บริหารแสดงออกถึงความรัก ความปรารถนาดี เห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนร่วมงาน					
๒	ผู้บริหารให้คำแนะนำและรับฟังความคิดเห็น ของเพื่อนผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ					
๓	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเมตตาโดยให้ ความช่วยเหลือด้านกำลังกาย กำลังสติปัญญา และกำลังทรัพย์					
๔	ผู้บริหารมีระบบมีการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและให้ คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา					
๕	ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำต่อเพื่อนร่วมงานด้วย ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และสนใจใฝ่ถามทุกข์สุข					
๖	ผู้บริหารมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมอบหมายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตาม ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม เป็นไปตาม ระเบียบของทางราชการ					

	ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๗	ผู้บริหารได้จัดภาระงานให้เหมาะสมแก่เวลา ในแต่ละวันไม่มากจนเกินไป					
๘	ผู้บริหารได้มอบหมายงานอื่นๆ นอกเหนือจาก งานประจำให้ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน					
๙	ผู้บริหารมีการสนับสนุนบุคลากรในเรื่อง การศึกษาต่อการอบรม เพื่อให้บุคลากรมีโอกา สได้พัฒนาก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
๑๐	ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคลากรด้วยความ โปร่งใส แสดงหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลงาน ของบุคลากรที่ชัดเจน					
๑๑	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจ้างงาน ของพนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรม					
	ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑๒	ผู้บริหารมีการให้ความช่วยเหลือและ ช่วยแก้ปัญหาเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน					
๑๓	ผู้บริหารมีการให้โอกาสผู้ที่มีผลงาน ต่ำกว่ามาตรฐานการประเมิน พัฒนาตนเอง และเข้าร่วมงานต่อ					
๑๔	ผู้บริหารมีระบบการลาตามเหตุผลความจำเป็น แล้วแต่กรณี โดยไม่ถือว่าเป็นการขาดงาน					
๑๕	ผู้บริหารมีการช่วยเหลืออย่างเหมาะสมในกรณี ที่เกิดเหตุพลภาพไม่สามารถทำงานได้อีก					
๑๖	ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำเปิดโอกาสในการเข้าถึง ผู้บริหารเพื่อร้องเรียน หรือเมื่อประสบปัญหา รวมทั้งมีช่องทางและกระบวนการในการ อุทธรณ์หากไม่ได้รับความยุติธรรม					

	ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑๗	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการร้องทุกข์ ของผู้ปฏิบัติงาน					
๑๘	ผู้บริหารจัดการให้มีระบบงานไม่เบียดเบียน ผู้ร่วมงานไม่ว่าทาง กาย วาจาหรือปฏิบัติงาน					
๑๙	ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำให้ความ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาในการ ดำรงชีวิตประจำวัน โดยการให้คำปรึกษา					
๒๐	ผู้บริหารจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาเพื่อ บรรเทาความเดือดร้อนของผู้ร่วมงาน					
๒๑	พฤติกรรมของผู้บริหารบริจาคทรัพย์สิ่งของ เพื่อกิจการส่วนรวม ตามความเหมาะสม					
๒๒	พฤติกรรมของผู้บริหารเสียดสีความสุขส่วนตัวเพื่อ ติดตามงานและให้กำลังใจแก่ผู้เพื่อนร่วมงาน					
๒๓	เมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดปัญหาในหน้าที่ ผู้บริหาร ให้การช่วยเหลือคำแนะนำด้วยความกรุณา					
	ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุกิตา	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๒๔	ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำมีการแสดงความยินดี ทุกครั้งเมื่อมีการได้เลื่อนตำแหน่งหรือมี ความสำเร็จก้าวหน้าในสายงาน					
๒๕	ผู้บริหารแสดงความยินดีเมื่อได้รับโอกาสหรือรับ การคัดเลือกไปศึกษาต่อ หรือดูงานต่างประเทศ					
๒๖	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของ บุคลากร					
๒๗	ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ ทุกๆ คน ไม่เลือกปฏิบัติ และแสดงความยินดีที่ บุคลากรได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น					

	ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุกตา	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๒๘	ผู้บริหารและครุมีความพึงพอใจและยินดีทุกครั้ง ที่เพื่อนร่วมงานได้รับการชื่นชมหรือสนับสนุน จากหัวหน้างาน					
๒๙	ผู้บริหารและครุแสดงความชื่นชมยินดีเมื่อ ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับ					
๓๐	พฤติกรรมผู้บริหารแสดงออกถึงความชื่นชมยินดีกับ เพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข					
๓๑	ผู้บริหารพลอยยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับ ตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างจริงจัง					
๓๒	แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่เพื่อนร่วมงานประสบ ความสำเร็จในหน้าที่ด้วยความปลื้มปิติยินดี					
๓๓	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมปฏิบัติต่อทุกคน ด้วย มิตรไมตรีหวังดีและบริสุทธิ์ใจไม่แฝงไว้ด้วยกล อุบายหรือเล่ห์เหลี่ยม					
๓๔	ผู้บริหารมีจิตใจเข้มแข็งเบิกบาน พลอยยินดี ปลาบปลื้มใจด้วยเมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จ ความสำเร็จความเจริญในหน้าที่การงาน					
	ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๓๕	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมความมีใจเป็นกลาง เมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับตำแหน่งหน้าที่ดีกว่า หรือทำงานประสบความสำเร็จด้วยความเต็มใจ					
๓๖	ผู้บริหารปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานตามหลัก เหตุผลและความเที่ยงธรรมด้วยใจบริสุทธิ์					
๓๗	ผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงออกถึงมีใจเป็นกลาง เรียบเสมอไม่หวั่นไหวไปตามกระแสแห่งการ นินทา สรรเสริญ ลาก เลื่อมลาก ยศ เลื่อมยศ และสุข ทุกข์					

	ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๓๘	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมีใจเป็นกันเองและวางตัวเป็นกลางกับเพื่อนร่วมงานทุกคน โดยทำเทียมกัน					
๓๙	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ไว้วางใจได้					
๔๐	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียรไม่ทอดทิ้งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความยากลำบาก					
๔๑	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยาก หนัก ทำท่าย และพร้อมที่จะรับการประเมินเสมอ					
๔๒	ผู้บริหารได้มีกฎระเบียบเกี่ยวกับการร้องทุกข์ที่บัญญัติไว้ชัดเจนก่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายไม่เลือกปฏิบัติ					
๔๓	ผู้บริหารให้ความรู้และปลุกฝังการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและกฎหมาย					
๔๔	ผู้บริหารมีการสรุปข้อร้องเรียนในด้านต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหาร					
	ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๔๕	ผู้บริหารมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามคุณภาพและปริมาณงานตามเกณฑ์มาตรฐาน					
๔๖	ผู้บริหารมีการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรมให้แก่ทุกคน					
๔๗	ผู้บริหารและครูมีการวางใจเป็นกลางไม่แสดงอาการ ได้ตอบเมื่อถูกตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์จากผู้ร่วมงาน					
๔๘	ผู้บริหารมีการแจ้งก่อนมีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งทุกครั้ง					

ตอนที่ ๓ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตาม
หลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี

๑. ปัญหา อุปสรรค ในด้านเมตตา

.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....

๒. ปัญหา อุปสรรค ในด้านกรุณา

.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....

๓. ปัญหา อุปสรรค ในด้านมุทิตา

.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....

๔. ปัญหา อุปสรรค ในด้านอุเบกขา

.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....

ขอเจริญพรที่ตอบแบบสอบถาม

พระครูภัทรธรรมคุณ

นิติตปริญาโท

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

๑. พระมหาสหัส ฐิตสาโร, ผศ.
อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. พระมหาสมบูรณ์ สุทธิโม
อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เริงชัย หมั่นชนะ
อาจารย์พิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย จันทร์เรือง
อาจารย์พิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. ดร.ศุภิพร เสวตพงษ์
อาจารย์พิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ค
หนังสือออกในการดำเนินการวิจัย

ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ** : พระครูภัทรธรรมคุณ อติภทฺโท (ปั่นมยุรา)
- เกิด** : วันอาทิตย์ที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๐๑
- ภูมิลำเนา** : ๒๔ หมู่ ๓ ตำบลจันเสน อำเภอดาศึก จังหวัดนครสวรรค์
- อุปสมบท** : วัดหนองไผ่พิทยาราม อำเภอหนองไผ่ จังหวัดเพชรบูรณ์
- การศึกษา** : พ.ศ. ๒๕๒๒ สอบได้นักเรียนชั้นเอก
สำนักเรียนวัดกวีศรารามราชวรวิหาร จังหวัดลพบุรี
: พ.ศ. ๒๕๒๔ สอบได้ประโยค ๑-๒ สำนักเรียนวัดกวีศรารามราชวรวิหาร
: พ.ศ. ๒๕๔๘ จบหลักสูตรประกาศนียบัตร การบริหารกิจการคณะสงฆ์
(ป.บ.ส) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
: พ.ศ. ๒๕๕๒ จบปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาพระพุทธศาสนา รุ่นที่ ๕๖ ห้องเรียนวัดพิบูลทอง
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ประสบการณ์** : พ.ศ. ๒๕๒๕ เป็นครูสอนศีลธรรม โรงเรียนเพ็ญพัฒนา
อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี
: พ.ศ. ๒๕๔๕ เป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนพัฒนานิคม
อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี
: พ.ศ. ๒๕๕๐ เป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนจุฬารามราช
วิทยาลัย อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี
- หน้าที่การงาน** : เจ้าอาวาสวัดพัฒนาธรรมาราม, พระธรรมทูต
ครูสอนศีลธรรม
รองเจ้าคณะอำเภอพัฒนานิคม
- เข้าศึกษา** : ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๓
- สำเร็จการศึกษา** : มีนาคม ๒๕๕๕
- ที่อยู่ในปัจจุบัน** : วัดพัฒนาธรรมาราม ตำบลพัฒนานิคม อำเภอพัฒนานิคม
จังหวัดลพบุรี ๑๕๑๔๐
: โทร. ๐๓๖-๔๕๑๕๖๔, ๐๘๑-๕๕๔๓๘๗๕