



การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลัก  
พุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี  
ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

**LEADERSHIP CHANGE SKILL DEVELOPMENT FOR  
ADMINISTRATOR ACCORDING TO THE BUDDHIST  
ADMINISTRATIVE EDUCATION ON PRAPARIYATTI-  
DHAMMA SCHOOL PALI DIVISION I**

พระสุวรรณ ธมมาวุธ (เลิศสมอาจารย์)

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎฐินิพนธ์  
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๖๑



การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลัก  
พุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี  
ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

พระสุวรรณ ธมมาวุธ (เลิศสมอาจารย์)

ดุขฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



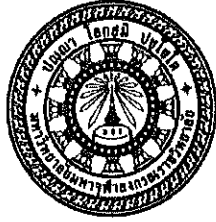
**Leadership Change Skill Development for Administrator  
According to the Buddhist Administrative Education on  
Prapariyattidhamma School Pali Division I**

**Phra Suwan Dhammāvudho (Lertsamajan)**

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

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับคณาจารย์เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมปurna วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบคณาจารย์

(ดร.เสนห์ เดชะวงศ์)

ประธานกรรมการ

(ดร.กัญญา นันทเพ็ชร)

กรรมการ

(ดร.พีรวัฒน์ ชัยสุข)

กรรมการ

(รศ. ดร.สิน งามประโคน)

กรรมการ

(รศ. ดร.อินธา ศิริวรรณ)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมคณาจารย์

รศ. ดร.สิน งามประโคน

ประธานกรรมการ

รศ. ดร.อินธา ศิริวรรณ

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระสุวรรณ ฐมาวุธ)

- ชื่อคุณิพนธ์** : การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร  
ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี  
ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑
- ผู้วิจัย** : พระสุวรรณ ธมมาวุธ (เลิศสมาจาร)
- ปริญญา** : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)
- คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์**
- : รศ. ดร.สิน งามประโคน, พธ.บ. (การบริหารการศึกษา),  
M.A. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)
  - : รศ. ดร.อินดา ศิริวรรณ, พธ.บ. (การบริหารการศึกษา),  
M.A. (Educational Administration), Ph.D. (Educational  
Administration)
- วันสำเร็จการศึกษา** : ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร ๒) เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร และ ๓) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๑๐ รูป สถิติที่ใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน สันทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน

#### ผลการวิจัย พบว่า :

สภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีบารมีสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่เรียนบาลี บางสำนักเรียนขาดขาดงบประมาณในการสนับสนุนขาดครูสอน ผู้เรียนน้อยไม่ครบชั้นเรียน สำนักเรียนที่ยอมรับของผู้เรียนและแม่กองบาลีสนามหลวง ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการเรียนการสอน ด้วยการสนับสนุน การเรียนการสอนและทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้เรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนบาลี ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร พบว่า มีองค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖ ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความสำคัญรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ และความสามารถพิเศษ โดยมีหลักการ มีวัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนาและการติดตามผลการดำเนินงานโดยมีผลการประเมินการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อยพบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้อง ตามลำดับ

แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ประกอบด้วย ๖ ส่วน ดังนี้ ๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖ ด้าน ๒) ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖ ด้าน ๓) บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๑๙ ด้าน ๔) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒๕ ด้าน ๕) กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖ กิจกรรม และ ๖) การนำไปใช้ ๓ ด้าน อีกทั้งยังพบหลักสังคหวัตถุ ๔ ได้แก่ ทาน การให้ คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาถูกต้องมี น้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ อุตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือชวนช่วยช่วยเหลือกิจการ สมานัตตตา ความเสมอต้นเสมอปลาย คือทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอช่วยสร้างความสามัคคี และส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน

**Dissertation Title** : Leadership Change Skill Development for Administrator  
According to the Buddhist Administrative Education on  
Prapariyattidhamma School Pali Division I

**Researcher** : Phra Suwan Dhammāvudho (Lertsamajan)

**Degree** : Doctor of Philosophy (Buddhist Educational Administration)

**Dissertation Supervisory Committee**

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

: Assoc. Prof. Dr. Intha Siriwan, B.A. (Educational  
Administration), M.Ed. (Educational Administration),  
Ph.D. (Educational Administration)

**Date of Graduation** : February 5, 2019

### **Abstract**

This research aims to 1) to study the current situation and the changing leadership problem for the Pali Buddhist school administrators in the Buddhist Sangha Region 1, 2) to develop the change leadership skills for Pali school administrators in the Pali region. 1, and 3) to propose a guideline for developing change leadership skills for the administrators of Prathip Yotin School. Dharma Sangha Pali township in sector 1, using research methodology combines quantitative research approaches. By providing a questionnaire to examine leadership change for executives. The samples were 210 samples. The statistics were percentage, mean, standard deviation And qualitative research. The interviews consisted of 10 interviews, 10 interviews, and 10 interviews.

The research results found that :

Current Situation and Change Leadership Problems for Pali Buddhist School Administrators in the Buddhist Ecclesiastical Region 1 revealed that the administrators should emphasize the creation of charisma by encouraging those who study and the Pali Sanam Luang examination. Support budget Lesser administrators have to make books to temples to send monks. The novices of some temples should study the welfare of the monks. Novice Encourage and promote in various fields.

Especially on the budget. Teaching equipment includes welfare. medical fee The conference organizes the administrative and teaching tasks for administrators and teachers, divided into Pali teaching support units and monthly meetings are organized to review the performance.

Leadership Transformation Skills for Pali Buddhist School administrators in the area of Buddhist monasticism, Part 1, found that the development of six components was necessary: 1) the composition of leadership, change, ie, creation, prestige, or ideological influence. Inspirational Considering individuality. Or individual importance Intellectual stimulation Rewarding the situation 2) The importance of leadership change 3) The role of leadership change 4) Leadership characteristics change 5) Leadership development skills change 6) Applying

The Leadership Developmental Transformational Leadership for Pali School Administrators Region 1 consists of 6 parts as follows: 1) Components of Leadership, 6 Changes, 2) Significance of Leadership, 6 Changes 3) The role of leadership change 19 aspects 4) Leadership characteristics change 25 aspects 5) Skills development activities. 6 changes and 6) the use of the three aspects as well as the Founder of the object 4, which is a moral anchor person. And harmonize the people in harmony. This is a good way to make a difference. Read More Or a verbal response to the act. It is a great way to make money online. To do so consistently, to consistently work, to create harmony and to promote change leadership to the executive of the Pali Canonical School Department. In the area of the monastic sector 1 to be sustainable.



## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ก็เนื่องด้วยได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน เอื้อเฟื้อเกื้อกูล เมตตาอนุเคราะห์ จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอขอบคุณและอนุโมทนาขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพรขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปุ, รองศาสตราจารย์ ดร.สินงามประโคน ที่ได้เมตตา กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าช่วยตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหา ระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยทั้งให้ข้อเสนอแนะ และให้การแนะนำตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขออนุโมทนาขอบคุณคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเครื่องมือและผู้ทรงคุณวุฒิในการให้คำแนะนำสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประชาพิจารณ์ (Public Hearing) และสอบป้องกันวิทยานิพนธ์

อนึ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้อนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ที่ได้ให้การอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามและสัมภาษณ์ข้อมูลในการวิจัย

กราบขอบพระคุณ เจ้าอาวาส วัดอินทร์บรรจง ๑๗๕ ซอยจันทน์ ๔๓ แขวงบางค้อแหลม เขตบางค้อแหลม กรุงเทพมหานคร ที่ได้เมตตาอนุเคราะห์ให้ที่พำนักอาศัย พระภิกษุ สามเณรทุกรูป ที่ให้การสนับสนุน เป็นกำลังใจที่ดีต่อการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ รวมถึงญาติโยมทุกท่านที่ให้ความอุปถัมภ์ในด้านปัจจัยสี่ตลอดมา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ขอกราบขอบคุณพระอาจารย์ทุกรูป และเจริญพรคณาจารย์คณะครุศาสตร์ทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ประสิทธิภาพวิทยากร และประสบการณ์ รวมถึงให้ความเมตตาเอื้อเฟื้อ ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยตลอดมา คุณความดี การทำประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแด่มารดา บิดา ญาติกาสาโยลहित มิตรสหายผู้เป็นที่รัก เพื่อนสหธรรมิกร่วมชั้นเรียนทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ ที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ เรื่องรวมทั้งผู้มีอุปการคุณทุกท่าน

พระสุวรรณ ธมมาวุธ (เลิศสมาจาร)

๑๕ กันยายน ๒๕๖๑

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์ และคำย่อ	ฎ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๘
<b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๙</b>
๒.๑ ภาวะผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำ	๙
๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑๘
๒.๓ หลักพุทธบริหารการศึกษา	๑๐๔
๒.๔ สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	๑๑๙
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๔๑
๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย	๑๔๘
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๑๕๓</b>
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๕๕
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๕๕
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๕๖
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๕๗
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๕๗
๓.๖ ขั้นตอนการวิจัย	๑๕๘

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ ๔ ผลการวิจัย</b>	<b>๑๖๑</b>
๔.๑ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑	๑๖๑
๔.๒ ผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑	๑๘๐
๔.๓ ผลเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑	๒๓๙
๔.๔ องค์กรความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๒๗๔
<b>บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>๒๗๘</b>
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๗๘
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๙๗
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๓๐๖
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๓๐๗</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๓๑๖</b>
ภาคผนวก ก การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร	๓๑๗
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๓๓๙
ภาคผนวก ค แบบสอบถามความเป็นประโยชน์ฯ	๓๔๓
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑	๒๐
๒.๒	๒๗
๒.๓	๒๙
๒.๔	๓๑
๒.๕	๓๙
๒.๖	๔๑
๒.๗	๔๗
๒.๘	๕๒
๒.๙	๕๖
๒.๑๐	๖๐
๒.๑๑	๖๒
๒.๑๒	๖๖
๒.๑๓	๗๒
๒.๑๔	๗๕
๒.๑๕	๘๗
๒.๑๖	๙๙
๒.๑๗	๑๐๑
๓.๑	๑๕๕
๓.๒	๑๕๙
๔.๑	๑๖๒
๔.๒	๑๖๔
๔.๓	๑๖๕
๔.๔	๑๖๗
๔.๕	๑๖๘
๔.๖	๑๗๐
๔.๗	๑๗๑

ตารางที่	หน้า
๔.๘ วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการกระตุ้นทางปัญญา ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	๑๗๓
๔.๙ วิเคราะห์การให้รางวัลตามสถานการณ์	๑๗๔
๔.๑๐ วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	๑๗๖
๔.๑๑ วิเคราะห์ความสามารถพิเศษ	๑๗๗
๔.๑๒ วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านความสามารถพิเศษ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	๑๗๙
๔.๑๓ วิเคราะห์ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	๑๘๑
๔.๑๔ วิเคราะห์การพัฒนาด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	๑๘๒
๔.๑๕ วิเคราะห์การพัฒนาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือ การให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	๑๘๔
๔.๑๖ วิเคราะห์การพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	๑๘๕
๔.๑๗ วิเคราะห์การพัฒนาด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	๑๘๗
๔.๑๘ วิเคราะห์การพัฒนาด้านความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	๑๘๘
๔.๑๙ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑	๑๙๐
๔.๒๐ วิเคราะห์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ร่วมกับหลักสังคหวัตถุ ๔	๑๙๗
๔.๒๑ สรุปผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑	๒๒๖
๔.๒๒ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของครูธรรมของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม จำนวน ๒๐๕ รูป จำแนกตามสถานภาพทั่วไป	๒๓๙
๔.๒๓ ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวม	๒๔๑

## ตารางที่

## หน้า

๔.๒๔	ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒๔๒
๔.๒๕	ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑	๒๕๐
๔.๒๖	ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ด้านการนำแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารไปใช้	๒๕๔
๔.๒๗	ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ เงื่อนไขการนำไปใช้	๒๕๕

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
๒.๑ พฤติกรรมผู้นำตามแนวทางการศึกษาของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ	๘๒
๒.๒ มิติทั้งสามตามทฤษฎี ๓ มิติของ Reddin	๘๖
๒.๓ แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี ๓ มิติของ Reddin	๘๘
๒.๔ แสดงรูปแบบการสอบแบบปากเปล่า	๑๒๘
๒.๕ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนและการสอบบาลีสนาทมหลวง	๑๓๙
๒.๖ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๕๒
๔.๑ แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๑)	๒๐๒
๔.๒ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหาร การศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ “READERSHIP CHANGE SKILL DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATOR”	๒๒๒
๔.๓ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหาร การศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ “READERSHIP CHANGE SKILL DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATOR”	๒๗๔
๕.๑ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหาร การศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ “READERSHIP CHANGE SKILL DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATOR”	๒๙๔

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

### ๑. คำย่อภาษาไทย

#### คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ 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)
ม.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลป็นณาสก์	(ภาษาไทย)
ม.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มัชฌิมป็นณาสก์	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ปญจก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.อฎฐก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	อฎฐกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.นวก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	นวกนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.สุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	สุตตนิบาต	(ภาษาไทย)

#### อรรถกถาพระสุตตันตปิฎก

ขุ.อิตี.อ.	(ไทย)	=	ขุททกนิกาย	ปรมัตถทีปนี	อิติวุตตกอรรถกถา	(ภาษาไทย)
ขุ.ชา.อ.	(ไทย)	=	ขุททกนิกาย		ชาตกอรรถกถา	(ภาษาไทย)
ขุ.ป.อ.	(ไทย)	=	ขุททกนิกาย	สัทธัมมปัปภลินี	ปฐีสัมภิมัคคอฎฐกถา	(ภาษาไทย)



## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก และการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากสภาพของวิกฤตการณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองซึ่งก็สอดคล้องกับแนวที่ว่า เมื่อสภาวะปัจจุบันเป็นอย่างนี้ ควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุข และสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่างๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้<sup>๑</sup> จากเหตุการณ์นี้ สถาบันการศึกษาก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน จึงต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพที่มีภาวะผู้นำที่เก่งรอบรู้ในการรับการเปลี่ยนแปลงตนเอง ดังคำกล่าวในการพัฒนาผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่เข้าอบรมหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหาร การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกๆ ระดับของสังคม<sup>๒</sup> คือ ผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคม และประเทศชาติทั้งหมด นอกจากนี้ ผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการในทุกๆ ระดับ ทั้งในระดับโลก ระดับประเทศหรือระดับท้องถิ่น ในระดับองค์กรมีการยอมรับกันว่า ความสำเร็จขององค์กรไม่ว่าจะเรียกว่าเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management) ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ล้วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่อน และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ ของผู้นำขององค์กร

ถ้าได้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำผู้ที่ดี สถานศึกษานั้นก็จะประสบผลสำเร็จ และเจริญก้าวหน้า เพราะการทำให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้าขึ้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ และความเอาใจใส่ของผู้นำ และพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ดังนั้นการจะทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายดังที่กล่าวมาจะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะสูงใช้วิธีการที่ทันสมัย ทันสถานการณ์ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทำให้บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร สถานศึกษา และรูปแบบการบริหารจัดการต้องเปลี่ยนไป เพื่อให้เหมาะสม และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหาร จัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมาก

---

<sup>๑</sup>สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๕๐), หน้า ๒.

<sup>๒</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕.

ยิ่งขึ้น โดยใช้ความรู้ทักษะ และความสามารถในการแปลงแนวความคิดกลยุทธ์ให้เป็นแผนปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงการจัดการกับอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เช่น ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดการกับปัญหาความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษาของตน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา トラบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคมไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจความขัดแย้ง แปรสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ บริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ<sup>๓</sup>

การศึกษาของสงฆ์ในปัจจุบัน เป็นไปตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหา มกุฏราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๔๐ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ และกฎระเบียบคำสั่ง และข้อบังคับของกรมการมหาเถรสมาคมคณะสงฆ์กระทรวงศึกษาธิการ และกรมการศาสนา<sup>๔</sup> โดยมีกรมการมหาเถรสมาคมองค์กรสูงสุด ของคณะสงฆ์ สภาการศึกษาของคณะสงฆ์คณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์ คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ ๘ (พ.ศ.๒๕๔๐-๒๕๔๔) พ.ศ. ๒๕๔๐ คณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ของมหาเถรสมาคม พ.ศ. ๒๕๔๐ แม่กองบาลีสนามหลวงแม่กองธรรมสนามหลวง เจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล และเจ้าอาวาสเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารตามลำดับ ในปัจจุบันการศึกษาที่คณะสงฆ์จัดให้พระภิกษุสามเณรได้ศึกษามีอยู่ ๔ ประเภท คือ ๑) การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม ๒) การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ๓) การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ ๔) การศึกษาระดับอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ ๒ แห่ง

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี เป็นการศึกษาดั้งเดิม ที่คณะสงฆ์ดำเนินการมา เป็นลำดับจนถึงปัจจุบัน มีระบบการ และระเบียบการอันเกี่ยวข้องกับการศึกษาที่รัดกุมเป็นการศึกษาที่อยู่ภายใต้พระบรมราชูปถัมภ์ มีผลของการศึกษาเป็นที่ยอมรับ ของประชาชนโดยทั่วไปมีเกียรติประวัติ และเกียรติภูมิที่ผู้ศึกษาได้รับอย่างสูงส่ง และถือเป็นการศึกษาของคณะสงฆ์โดยเฉพาะ มีจุดมุ่งหมายเพื่อผลิตบุคลากรของพระศาสนา เพื่อรับใช้พระศาสนา นอกจากนี้การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี เป็นหัวใจของการศึกษาของคณะสงฆ์ ที่มีผลต่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา เพราะคัมภีร์สำคัญ เช่น พระไตรปิฎกของฝ่ายเถรวาทจารึกไว้ด้วยภาษาบาลี และการรักษาต้นฉบับเดิมซึ่งเป็นภาษาบาลี เพื่อป้องกันพระพุทธรูป พจนานุกรมมีให้คลาดเคลื่อนที่รู้กันว่าพระสัทธรรมปฏิรูป ฉะนั้นการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะรักษาศาสนธรรมไว้ได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้

<sup>๓</sup> พระกฤตกร อัครภพเมธี, “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๒.

<sup>๔</sup> กรมการศาสนา, ข้อมูลจากการตรวจการคณะสงฆ์ของเจ้าคณะภาค ๔ ประจำปี ๒๕๓๘, ในเอกสารการประชุมสัมมนาเจ้าคณะภาค, (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๓๘), หน้า ๙.

<sup>๕</sup> พระธรรมปัญญาภรณ์, ประวัติความเป็นมาของสำนักเรียนวัดปากน้ำ พุทธศักราช ๒๕๔๘, (กรุงเทพมหานคร: หจก. สตาร์กรุ๊ป, ๑๙๙๔), หน้า ๒๕๑.

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ยังเป็นการเพิ่มวิทยฐานะให้กับ พระภิกษุสามเณรให้เป็นผู้มี เกียรติมีฐานะที่สูงขึ้น เป็นผู้ที่มีคุณค่าในสังคม ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระมหากษัตริย์ ซึ่งถือว่าเป็นเกียรติอย่างสูง โดยผู้สอบได้เปรียญธรรม ๓ ประโยคพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดพระราชทานพระบรมราชานุญาตถวาย ให้สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก เสด็จพระกอบพิธีทรงตั้งเปรียญธรรม ๓ ประโยค ประทานพัดเปรียญ และประกาศนียบัตร ตามเวลา และสถานที่อันสมควร พระภิกษุที่สอบเปรียญ ธรรม ๓ ประโยค เมื่อได้รับพระราชทานทรงตั้งเปรียญธรรมแล้ว จะได้รับพระบรมราชานุญาต ให้ใช้ คำว่า “พระมหา” นำหน้าชื่อเดิมได้ ส่วนสามเณรจะใช้คำว่า ป. (เปรียญ) ตามหลังชื่อตัว และ นามสกุลได้ นับว่าเป็นเกียรติ และนำชื่อเสียงมาสู่วงศ์ตระกูลไม่น้อย<sup>๖</sup> แม้ว่าการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลีซึ่งเป็นการศึกษาระดับสูง ที่คณะสงฆ์ยอมรับโดยสมบูรณ์ว่า เป็นการศึกษาคณะสงฆ์ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมคำสอน เพื่อ ทรงศาสนา และเผยแผ่คำสอนไปสู่ประชาชนเพื่อความร่มเย็นเป็นสุขของสังคมโดยส่วนรวมก็ตาม แต่ การจัดการศึกษาในแผนกนี้ ยังมีปัญหาอีกมากมายที่รอการแก้ไข ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยเรื่อง “แนวทางการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒” พบว่า การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีมีสภาพปัญหา และอุปสรรค ดังนี้ ๑) ด้าน หลักสูตร เนื้อหาสาระเก่าเกินไป และภาษาที่ใช้ในหนังสือเป็นภาษาที่เข้าใจยาก โดยเฉพาะเนื้อหา สาระในแผนกบาลี การจัดการเรียนการสอนยังไม่เป็นระบบ ใช้วิธีการเรียนการสอนเน้นการท่องจำ และการแปลไม่ค่อยมีการประยุกต์ใช้ และขาดการวิเคราะห์ ๒) ด้านกระบวนการเรียนการสอน ครูผู้สอนมีไม่เพียงพอ มักใช้ระบบการศึกษาแบบที่สอนท่อง ครูสอนขาดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ขาด ประสบการณ์ ไม่สามารถประยุกต์ใช้กับสภาพจริงได้ ๓) ด้านการวัด และประเมินผล เกณฑ์การวัด และประเมินผล มักวัดความจำมากกว่าความเข้าใจ และการคิดวิเคราะห์ ไม่มีเกณฑ์มาตรฐาน และ กฎเกณฑ์แน่นอน ในผลงานวิจัยนี้ยังได้เสนอ แนวทางการแก้ไขปัญหาการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ไว้ดังนี้ คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบควรจัดสรรงบประมาณ ในการสนับสนุนส่งเสริมจัดทำ และพัฒนาสื่อที่น่าสนใจ และใช้อย่างแพร่หลาย และควรมีการทดสอบความยากง่าย ของข้อสอบ เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ให้ครอบคลุมทุกด้าน<sup>๗</sup>

จากความเป็นมา และความสำคัญของปัญหาในเบื้องต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียน พระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีในยุคปัจจุบันเพื่อ พัฒนาสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีให้ทันสมัย และเป็นที่สนใจของคนในยุคปัจจุบันต่อไป

<sup>๖</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี, (กรุงเทพมหานคร: กรมการศาสนา, ๒๕๔๑), หน้า ๒.

<sup>๗</sup> นภมณฑล สิบหมื่นเปี่ยม และวลัยพร ศิริภิรมย์, แนวทางการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๑.๒.๒ เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๑.๒.๓ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ สภาพปัจจุบัน และปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ควรเป็นอย่างไร

๑.๓.๓ แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ควรมีลักษณะเช่นไร

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ๔ ด้าน คือ ๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา ๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ๔.๓ ขอบเขตด้านสถานที่ ๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา ดังนี้ คือ

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ได้แก่ ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร/ผู้ให้ข้อมูล

ประชากร ได้แก่ ครูสอนบาลีในสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จำนวน ๔๕๙ รูป รวม ๔ จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี สมุทรปราการ และปทุมธานี<sup>๕</sup>

<sup>๕</sup> กองพุทธศาสนศึกษา, ทะเบียนรายชื่อครูสอนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม-แผนกบาลี ปี ๒๕๖๐, <http://deb.onab.go.th> [ออนไลน์วันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๑]

**ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** ได้แก่ สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จำนวน ๑๐ รูป ด้วยวิธีการเจาะจงตามคุณสมบัติ ได้แก่ เป็นเจ้าอาวาส อาจารย์ใหญ่ของสำนักเรียน และมีประสบการณ์ในการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีมาอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า ๔ ปี

#### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านสถานที่

สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีดีเด่น ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ได้แก่ สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีดีเด่น วัดโมลีโลกยาราม และสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีดีเด่น วัดบัวขวัญ

#### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ทำการศึกษาดังแต่เดือนมกราคม – ธันวาคม ๒๕๖๑ รวมเป็นระยะเวลา ๑ ปี

### ๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง การแสดงออกของผู้นำที่มีความคิด ความรู้ ความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทั้งรายบุคคล และทั้งกลุ่มคล้อยตาม เชื่อถือ เคารพ ศรัทธา และปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การเป็นผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้ ความสามารถเพื่อพัฒนาสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีให้ทันการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมในยุคปัจจุบัน

**องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ และความสามารถพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**๑. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ เชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็ง และมีความเสียสละทุ่มเท การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม สามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม มีวิสัยทัศน์ และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรม และจริยธรรม ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น

**๒. ด้านแรงจูงใจ** หมายถึง ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคล และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงาม ในอนาคต แสดงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ จัดหางานในแต่ละส่วน สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร สร้างแรงผลักดันในการชักชวน และบังคับ การปลูกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงาน ร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

**๓. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล** หมายถึง ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ ผู้นำจะมีความอดทน ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี ค้นหาความต้องการ และความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

**๔. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับ และปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ กระตุ้น และเสริมแรงจูงใจภายในของต้นให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์กรอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

**๕. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์** หมายถึง ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์ และเศรษฐกิจ ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ให้คำสัญญา และข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้การยกย่อง และให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ ต่ำหนิ และชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็น

แก้ตัว ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

**๖. ด้านความสามารถพิเศษ** หมายถึง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความตติยคติของผู้ตาม สื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคล มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน มีการเสียสละร่วมกัน ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลัง และมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น มีการโฆษณาตัวเอง ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ มีความมั่นใจ และเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมาก และบ่อยครั้งขึ้น

**ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ความสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลาจะทำให้ องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม ความสามารถของผู้นำกลุ่ม ความศรัทธายอมรับ และพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

**บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การกำหนดแนวทางหลัก โดยกำหนดเป้าหมาย และแนวความคิดที่ชัดเจน การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง การมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทเป็นนักวางแผน บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง บทบาทเป็นผู้ประสานงาน บทบาทเป็นผู้สื่อสาร บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา บทบาทเป็นผู้จัดระบบ บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร บทบาทเป็นผู้ประเมินผล บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ บทบาทเป็นประธานในพิธีการ

**คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง มีความอยากเป็นผู้นำ มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี ยึดหลักการ เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจที่ดี มีความสนใจเอาใจใส่ มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ ความมีเหตุผล ความรับผิดชอบ ความเปิดเผย ลักษณะพื้นฐาน ธรรมชาติเดิมเป็นทุน การศึกษา คุณธรรมจริยธรรม

**หลักพุทธบริหารการศึกษา** หมายถึง หลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักสงเคราะห์ ได้แก่

๑. ทาน การให้ คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน

๒. ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ  
 ๓. อัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือชวนช่วยช่วยเหลือกิจการ  
 ๔. สมานัตตตา ความเสมอต้นเสมอปลาย คือทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติ  
 สม่ำเสมอ หลักสังคหวัตถุ ๔ ช่วยสร้างความสามัคคี และส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ให้มี  
 ประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

**ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง อาจารย์ใหญ่หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ของสำนัก  
 เรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

**ครูผู้สอน** หมายถึง ครูผู้ดำเนินการสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม  
 แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

**สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑** หมายถึง  
 สำนักเรียนบาลีในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ รวม ๔ จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี  
 สมุทรปราการ และปทุมธานี

## ๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร  
 สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๑.๖.๒ ได้พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม  
 แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๑.๖.๓ ได้แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนัก  
 เรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๑.๖.๔ ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี



## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จากเอกสาร ตำรา วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา ในประเด็น ดังต่อไปนี้

- ๒.๑ ภาวะผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำ
- ๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ๒.๓ หลักพุทธบริหารการศึกษา
- ๒.๔ สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี
- ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ ภาวะผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำ

##### ๒.๑.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญและจุดเน้นที่แตกต่างกัน การศึกษาภาวะผู้นำจากทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย ผู้วิจัยจะขอนำเสนอทฤษฎีจากนักวิชาการที่ได้รวบรวมไว้เพื่อประกอบการวิจัยดังต่อไปนี้

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและจัดการองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความหมายของ ภาวะผู้นำ ในทัศนะนักวิชาการทั่วไปมีนักวิชาการที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้หลายทฤษฎีด้วยกันที่น่าสนใจทั้งนักวิชาการต่างประเทศและภายในประเทศ เพื่อความเข้าใจที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำจากผู้รู้ทั้งหลาย ดังนี้

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)** ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม<sup>๑</sup> และ ผู้นำในทางพระพุทธศาสนานั้น ผู้นำสูงสุดในสมัยพุทธกาล ก็คือพระศาสดา

<sup>๑</sup>พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

อธิบายว่า พระผู้มีพระภาคเจ้า ผู้ทรงนำหมู่ ชื่อว่า พระศาสดา เหมือนบุคคลผู้นำเกวียน ย่อมนำหมู่เกวียนข้ามที่กัณดาร ข้าม คือข้ามขึ้น ข้ามออก ข้ามพื้นที่กัณดาร เพราะใจที่กัณดาร เพราะสัตว์ร้ายที่กัณดาร เพราะอดอยากที่กัณดาร เพราะขาดน้ำได้แก่ ให้ถึงถิ่นที่ปลอดภัย ฉันทิ พระผู้มีพระภาคเจ้า ทรงเป็นผู้นำ เป็นผู้นำโดยวิเศษ เป็นผู้ตามแนะนำ ทรงให้รู้จักประโยชน์ ให้พิจารณา

**พระธรรมโกศาจารย์** (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มคน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ หลายคน มีบทบาทเป็นผู้นำกันแล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งเป็นหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ<sup>๒</sup>

**ภารตี อนันต์นาวิ** ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.30 สรุปไว้ ดังนี้<sup>๓</sup>

๑. ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย

๒. บรรยากาศองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

๓. การบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

๔. เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิเคราะห์เส้นทาง โดยพิจารณาจากอิทธิพลรวม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือบรรยากาศองค์การ และร่วมกันทำนายการบริหารจัดการที่ดีได้ เมื่อพิจารณาลักษณะของอิทธิพลที่ตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่งผลทางตรงต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาส่งผล

<sup>๒</sup>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูรธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

<sup>๓</sup>ภารตี อนันต์นาวิ, "รายงานการวิจัยการวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ", **รายงานการวิจัย**, (ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๗๘.

ทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์กรไปยังการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้

**ปรัชญา เวสารัชช์** มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่าผู้นำ สามารถทำให้คนส่วนมากเป็นผู้ตาม ดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนดหรือต้องการ<sup>๕</sup>

**สมคิด จาตุศรีพิทักษ์** กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีความหมายครอบคลุมในมิติที่กว้างขวาง และหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญ และการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำผลักดัน และสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมาย และครองที่ถูกต้อง ซึ่งต้องประกอบไปด้วย ความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวใจและจังหวะเวลาในการตัดสินใจ<sup>๕</sup>

**อาคม ต้นตระกูล** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้<sup>๖</sup> ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษาของตนมากกว่า ๗ ปี ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมมุ่งงานทั้งในส่วนของการปฏิบัติและความคาดหวัง พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมโดยรวมอยู่ในเกณฑ์การปฏิบัติบ่อยครั้ง และด้านพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ทั้งในส่วนของการปฏิบัติและความคาดหวัง พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในเกณฑ์การปฏิบัติบ่อยครั้งเช่นกัน

**ประเวศ วะสี** ภาวะผู้นำคือภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ<sup>๗</sup>

**มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช** ภาวะผู้นำคือการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้นั้นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้<sup>๘</sup>

<sup>๕</sup>ปรัชญา เวสารัชช์, **ผู้นำองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: รัฐศาสตร์สาร, ๒๕๒๓), หน้า ๒๗.

<sup>๕</sup>สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, **วิสัยทัศน์ขุนคลัง**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๗.

<sup>๖</sup>อาคม ต้นตระกูล, “รายงานการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่”, **รายงานการวิจัย**, (เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๔๖.

<sup>๗</sup>ประเวศ วะสี, “ภาวะผู้นำสภาพในสังคมไทยและวิถีแก้ไข”, ในภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย, (กรุงเทพมหานคร: มติชน, ๒๕๔๒), หน้า ๗๑.

<sup>๘</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษานวศย ที่ ๕-๘**, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, ๒๕๔๐), หน้า๑๐.

**ทองใบ สุตขารี** ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเองทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>๙</sup>

**สมพงษ์สิงหะพล** ภาวะผู้นำคือการที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเอง ในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องการ ซึ่งเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธาความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้น ในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่มนั่นเอง<sup>๑๐</sup>

**รังสรรค์ ประเสริฐศรี** ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วม (Shared Gold) เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกันเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ<sup>๑๑</sup>

**กวี วงศ์พุด** ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันตามเป้าหมายขององค์กร<sup>๑๒</sup>

**กิติ ตยัคคานนท์** ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันให้ร่วมมือกันกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>๑๓</sup>

**ฉายาศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ** ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ เต็มความสามารถและกระตือรือร้น หรือภาวะผู้นำคือผู้ที่เป็นแบบอย่างและมีความสามารถพิเศษแสดงบทบาทในการสั่งการและออกคำสั่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ<sup>๑๔</sup>

<sup>๙</sup>ทองใบ สุตขารี, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓), หน้า ๔.

<sup>๑๐</sup>สมพงษ์ สิงหะพล, ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร, (นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐

<sup>๑๑</sup>รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

<sup>๑๒</sup>กวี วงศ์พุด, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗.

<sup>๑๓</sup>กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตปริยาย การพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๒๐.

<sup>๑๔</sup>ฉายาศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗), หน้า ๑๘.

**สมพงษ์ เกษมสิน** ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>๑๕</sup>

**เถาว์ลย์ นันทาภิวัฒน์** ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้ที่มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายอันเป็นที่ต้องการของผู้นำผู้นามีใช่เป็นผู้ผลักดันแต่เป็นผู้ดึงโดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง<sup>๑๖</sup>

**อุทัย หิรัญโต** ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้นิยามไว้ ดังนี้<sup>๑๗</sup>

๑. ภาวะผู้นำ คือการที่บุคคลในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยกระบวนการติดต่อสื่อสารติดตามซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. ภาวะผู้นำในทางปฏิบัติ คือการที่บริหารของกลุ่ม ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๓. ภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคคลในการทำแผนงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

๔. ภาวะผู้นำ คือวิธีการจูงใจให้บุคคลแต่ละ คนทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

๕. ภาวะผู้นำ คือกิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้น เห็นว่า เป็นสิ่งอันพึงปรารถนา

**ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี** ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการในการโน้มน้าวและจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การผ่านการเปลี่ยนแปลง<sup>๑๘</sup>

**ราชบัณฑิตยสถาน** ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง คุณลักษณะบารมี คุณธรรม ความเชี่ยวชาญ และสถานการณ์ของบุคคลหรือตำแหน่ง ที่มีอิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความร่วมมือยินยอม โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ<sup>๑๙</sup>

<sup>๑๕</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒๐.

<sup>๑๖</sup> เถาว์ลย์ นันทาภิวัฒน์., หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๒๐๓.

<sup>๑๗</sup> อุทัย หิรัญโต., หลักการบริหารบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๘-๙.

<sup>๑๘</sup> ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๗), หน้า๑๑.

<sup>๑๙</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, ศัพท์ศึกษาศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, ๒๕๕๕), หน้า ๓๒๓.

**สัมมา ธรณิธย์** ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่า<sup>๒๐</sup> หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว กระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

**เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์** ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง การใช้ อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล<sup>๒๑</sup>

**วิเชียร วิทยอุดม** ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล<sup>๒๒</sup>

**พะยอม วงศ์สารศรี** ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่ง(ผู้นำ)ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง<sup>๒๓</sup>

**วิภาดา คุปตานนท์** กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น<sup>๒๔</sup>

**Chester I Bernard**ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง คุณภาพของพฤติกรรมของบุคคลเพื่อชี้แนะบุคคลอื่น หรือชี้เนื่อกิจกรรมต่างๆ ในภาระขององค์กร<sup>๒๕</sup>

**เลนซิสลิเคอร์ท(RensisLikert)** ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจา

<sup>๒๐</sup>สัมมา ธรณิธย์, **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ้า, ๒๕๕๓), หน้า ๒๔๙.

<sup>๒๑</sup>เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ภาวะผู้นำ ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕ - ๘**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐.

<sup>๒๒</sup>วิเชียร วิทยอุดม, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๕๐), หน้า ๓.

<sup>๒๓</sup>พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: สุภา, ๒๕๕๒), หน้า ๑๙๖.

<sup>๒๔</sup>วิภาดา คุปตานนท์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๗.

<sup>๒๕</sup>Chester I Bernard, **Organization and Management**, (Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, 1962), P 83.

ของบุคคลและที่จะต้องไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของเขา<sup>๒๖</sup>

**สตอกดิลล์ (Stogdill)** ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>๒๗</sup>

สรุปจากกรณียามความหมายข้างต้นภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่ดีของผู้นำที่มีอยู่ในตัว เป็นสิ่งที่แสดงออกให้เห็นถึงความคิด ความรู้ ความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทั้งรายบุคคล และทั้งกลุ่มคล้อยตาม เชื่อถือ เคารพ ศรัทธาและปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ได้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

### ๒.๑.๒ ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะและคุณสมบัติภาวะผู้นำอย่างหลากหลาย ดังนี้

**พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต)** ได้กล่าวถึงคุณสมบัติสำหรับผู้บริหารที่ดีในหนังสือ “พุทธธรรม” ไว้ในหัวข้อคุณสมบัติของกัลยาณมิตรว่ามีคุณสมบัติบางอย่างที่ควรทราบ<sup>๒๘</sup> นั่นคือ สัตบุรุษคือคนดีหรือคนที่แท้มีธรรมของสัตบุรุษ เรียกว่า สัปปุริสธรรม ๗ ประการ ประกอบด้วย ๑) ฉัมมัญญูตารุ้หลักและรู้จักเหตุคือรู้หลักความจริงของธรรมชาติ ๒) อตถัญญูตารุ้ความมุ่งหมายและรู้จักผลคือรู้ความหมายหรือความมุ่งหมายของหลักธรรม ๓) อตตัญญูตารุ้จักตนคือรู้ฐานะภาวะเพศกำลังความรู้ความถนัดความสามารถและคุณธรรม ๔) มัตตัญญูตารุ้จักประมาณคือรู้จักความพอเหมาะพอดี ๕) กาลัญญูตารุ้จักกาลเช่นรู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไรรู้จักเวลาเรียนเวลาทำงาน ๖) ปริสัจญูตารุ้จักชุมชนคือรู้จักถิ่นรู้จักที่ชุมชนและชุมชนรู้จักมารยาทระเบียบวินัยขนบธรรมเนียมประเพณี ๗) ปุคคลัญญูตารุ้จักบุคคลคือรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยอภัยศัยความสามารถและคุณธรรม

**พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต)** ได้กล่าวถึงคุณสมบัติสำหรับการบริหารคนในหนังสือ “พุทธธรรม” ไว้ในหัวข้อธรรมที่ว่าด้วยสังคหวัตถุ ๔<sup>๒๙</sup> คือ หลักการสงเคราะห์เพื่อยืดเหนี่ยวใจคน ประสานสังคมไว้ในสามัคคีซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับแสดงน้ำใจต่อกันระหว่างคนทั่วไป ๔ ประการ คือ ๑) ทาน คือ การเผื่อแผ่แบ่งปัน ๒) ปิยวาจา คือ การพูดอย่างรักกัน ๓) อตถจริยา คือ การทำประโยชน์แก่เขา และ ๔) สมานัตตตา คือ การเอาตัวเข้าสมานหรือความเป็นผู้มีตนเสมอ หมายถึงการทำตัวให้เข้ากับเขาได้ไม่ถือตัวร่วมสุขร่วมทุกข์กันนับว่าเป็นคุณธรรมสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารพึงยึดถือไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารคนในองค์กรของตน

<sup>๒๖</sup> Rensis Likert, *The human Organization*, ( New York: McGraw Hill, 1967), P 172.

<sup>๒๗</sup> Ralph Stogdill, *Leadership Membership and Organization*, (Psychological bulletin, 1950), p4.

<sup>๒๘</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), *พุทธธรรม*, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๖๒๗-๖๒๘.

<sup>๒๙</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๓๕.

**พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)** ได้กล่าวถึงคุณสมบัติสำหรับการบริหารงาน ในหนังสือ “พุทธธรรม” ไว้นิหัตวข้อธรรมที่ว่าด้วยอิทธิบาท ๔<sup>๓๐</sup> กล่าวคืออิทธิบาทแปลว่าธรรมเครื่องให้ถึงอิทธิ (ฤทธิ์หรือความสำเร็จ) หรือธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จหรือที่เรียกว่าทางแห่งความสำเร็จมี ๔ อย่าง คือ ๑) ฉันทะคือความพอใจได้แก่ความมีใจรักในสิ่งที่ทำและพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น และอยากทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ ๒) วิริยะ คือ ความเพียรได้แก่ ความอาจหาญ แกล้วกล้า บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก ๓) จิตตะ คือ ความคิดจดจ่อ ได้แก่ การมีจิตผูกพัน จดจ่อ เผ่าคิดเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน และ ๔) วิมังสา คือ ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ความสามารถและลักษณะต่างๆของผู้นำจะสามารถทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพ นักวิชาการและนักบริหารได้กล่าวถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

**ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์** กล่าวว่าไว้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ ทั่วไป และความรอบรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้องและเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาและตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการ<sup>๓๑</sup> ได้แก่

๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตาดี เช่น ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มีมากนัก หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ(Personality)เกี่ยวกับความฉลาดความกระตือรือร้น ในหน้าที่การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาดความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบและรักงาน

๔. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้

**กิติ ตยัคคานนท์** ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ พอสรุปได้ คือ มีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรงดี ความรู้ดีผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไปทาง และบุคลิกดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง มีความกล้าหาญ เด็ดขาดและไม่โลภโลเล ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีและต้องมีศิลปะในการทำงาน มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสารที่ดียกย่องให้ความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน<sup>๓๒</sup>

<sup>๓๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๔๒-๘๔๕.

<sup>๓๑</sup> ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, **พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๑๒๔.

<sup>๓๒</sup> กิติ ตยัคคานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: เซซัวร์การพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๑๘ - ๒๔.



**กวี วงศ์พุ่ม** สรุปลักษณะที่ดีของผู้นำดังต่อไปนี้คือ มีการศึกษาดี เฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การและสังคม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์<sup>๓๓</sup> มีความรับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัวปรับอารมณ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี มุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสามัคคีมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ สุจริตใจ<sup>๓๔</sup>

**ยงยุทธ เกษสาคร** ได้กล่าวถึง ลักษณะผู้นำที่ดี ประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ มุ่งแสวงหามรรควิธีที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ การแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี ความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงานสร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้<sup>๓๕</sup>

**บาร์นาร์ด(Barnard)** กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้องมีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันที่ทันเหตุการณ์และมีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี<sup>๓๖</sup>

**สรุปได้ว่า** ผู้นำที่ดีนั้นต้องมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดี ดังนี้

๑. คุณลักษณะ ทางร่างกาย เช่น หน้าตาดี ความสูงพอเหมาะ นานหนักไม่มาก สุขภาพดีและสมบูรณ์

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทนมีความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว เช่น มีความฉลาด มีการตัดสินใจแม่นยำมีความรักงานมีความรับผิดชอบ

๔. คุณลักษณะทางสังคม เช่น มีความเห็นอกเห็นใจ มีมนุษยสัมพันธ์ดียอมรับฟังความคิดคนอื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตผู้นำและภาวะผู้นำนั้น มีความจำเป็น และความสำคัญ อย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่หรือผู้นำที่มีความสามารถที่ดีและเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยสามารถชักจูงให้กลุ่มบุคคลในองค์การมีความสามารถเชื่อมั่นในตัวเองคอยชักจูงให้ร่วมกันคิดและร่วมมือกันทำนำพาองค์ การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครสมานสามัคคีกัน นอกจากนี้ภาวะผู้นำแล้วยังต้องมีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำอีก

<sup>๓๓</sup> สัมมา ธรนิธย์, **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ้าง, ๒๕๕๓), หน้า ๒๔๙.

<sup>๓๔</sup> กวี วงศ์พุ่ม, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, หน้า ๑๐๖ - ๑๑๐.

<sup>๓๕</sup> ยงยุทธ เกษสาคร, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมอธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๙.

<sup>๓๖</sup> Barnard, C.J., *Education for Executive in Reading in Human Relations*, (Edited by Dobin Robert, New Jersey: Prentice-Hall., 1961), p 45.

ซึ่งประกอบด้วยลักษณะภายนอกได้แก่ บุคลิกลักษณะทางร่างกาย และอุปนิสัยส่วนตัวที่เหมาะสม บุคลิกภายใน ได้แก่ คุณธรรมภายในจิตใจและสติปัญญาที่เหนือบุคคลอื่น เช่น ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความเที่ยงตรง ความกระตือรือร้น และที่ขาดไม่ได้คือ ทศน์ที่กว้างไกล

## ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันมีแนวคิดทฤษฎีจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งได้มีการพยายามจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างการจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาผู้นำ ที่แบ่งเป็น ๔ กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้ คือการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-Influence Approach) อย่างไรก็ตามทั้ง ๔ กลุ่มทฤษฎีนี้ มีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์การต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วง ๑-๒ ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership)<sup>๓๓๗</sup>

### ๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน มีการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนี้ เช่น

**Bass** ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า พวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง และปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่ มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความต้องการของลูกน้อง<sup>๓๓๘</sup>

**Mushinsky** ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ<sup>๓๓๙</sup>

<sup>๓๓๗</sup> รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วารสารสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ๒๕๔๔: ๓๒.

<sup>๓๓๘</sup> Bass, B.M. & Avolio, B.J., Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership, (Thousand Oak: Sage). 1994: 211.

<sup>๓๓๙</sup> Mushinsky, Paul M. 1997. Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology. California: Brooks/Cole. 1997: 373.

Schultz และSchultz ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม<sup>๕๐</sup>

**นิตย สัมมาพันธ์** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น<sup>๕๑</sup>

**รัตติกรณ์ จงวิศาล** ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม<sup>๕๒</sup>

จากผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๕ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมความหมายอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นความหมายเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ความหมายได้ดังตาราง ๒.๑ ดังนี้

<sup>๕๐</sup>Schultz, D. P. and Schultz, E. S. Psychology and work Today: An Introduction to Industrial Organization, (7th ed.). New Jersey ; Prentice – Hall Inc. 1998: 211.

<sup>๕๑</sup>นิตย สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, ๒๕๔๖, หน้า ๕๔.

<sup>๕๒</sup>รัตติกรณ์ จงวิศาล, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)” .วารสารสังคมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๔: ๓๒.

ตารางที่ ๒.๑ วิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑	๒	๓	๔	๕	รวม	๔
๑) มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง	√				√	๓	√
๒) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร		√				๒	√
๓) เป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยงานย่อยขององค์กร		√				๒	√
๔) อิสระในการกระทำซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม			√			๒	√
๕) ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น				√		๒	√
๖) พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม	√				√	๓	√

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = Bass

๒ = Mushinsky

๓ = Schultz และSchultz

๔ = นิตย สัมมาพันธ์

๕ รัตติกรณ์ จงวิศาล =

๖ ผู้วิจัย =

จากตารางที่ ๒.๑ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ๑) มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง ๒) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร ๓) เป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยงานย่อยขององค์กร ๔) อิสระในการกระทำซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม ๕) ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ๖) พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

๒.๒.๒ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้มุ่งเน้นไปที่การใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่ผู้ตาม

อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายองค์ประกอบ ดังนี้

Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway ได้ศึกษาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของ Bernard M. Bass โดยแบ่งเป็น ๕ องค์ประกอบ<sup>๔๓</sup> คือ (๑) การสร้างบารมี คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำและเชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้ที่มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และกลุ่มบารมีเป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (๒) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข (Team Spirit) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต สามารถสื่อภาพฝันหรือวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามทราบอย่างชัดเจน แสดงความผูกพันต่อเป้าหมาย ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามได้ โดยแสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ (๓) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ทั้งนี้โดยให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของ ผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล เป็นลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ตาม โดยเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน และอาชีพของผู้ตาม (๔) การกระตุ้นทางปัญญา คือ เป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด ทาให้เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาปัญหาที่เผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญา และ (๕) การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ วิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ โดยบอกผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และบอกถึงรางวัลที่จะได้รับตามต้องการเมื่องานสำเร็จ การอธิบายวิธีการทำงานและผลลัพธ์ของงานจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าจะสามารถ

<sup>๔๓</sup>Barling, Julian., Weber, Tom. & Kelloway, E. Kevin, (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: Journal of Applied Psychology, 81(6), pp. 827-832.

ทำงานให้สำเร็จได้ง่าย จึงทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานการให้รางวัลอาจเป็นค่ายก่องชมเชย การประกาศความดีความชอบ การให้เกียรติในฐานะผู้ตามดีเด่นการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง

**Gary A. Yukl** ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ ๓ ประการ<sup>๔๔</sup> คือ (๑) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ๆ (๒) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร (๓) การสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือการใช้สิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง

**James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly** ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ๕ องค์ประกอบ<sup>๔๕</sup> คือ (๑) บารมี (Charisma) คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (๒) ความใส่ใจส่วนบุคคล (Individual Attention) คือ ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมายเพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า (๓) การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ (๔) รางวัลเกินคาดหมาย (Contingent Reward) คือ ผู้นำบอกให้ผู้ตามทราบว่าทำอย่างไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ขอบมากกว่า และ (๕) การบริหารด้วยการละเว้น (Management by Exception) คือ ผู้นำยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้นๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุทางด้านเวลาและทุน

**ชีวิน อ่อนล่อ** ได้ทำการทบทวนองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ๔ องค์ประกอบ ๑๓ ตัวชี้วัด<sup>๔๖</sup> คือ (๑) องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี ๒ ตัวชี้วัดคือ การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี (๒) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคลมี ๓ ตัวชี้วัดคือ การเน้นการพัฒนา การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นพี่เลี้ยง (๓) องค์ประกอบด้านกระตุ้นปัญญา มี ๔ ตัวชี้วัดคือ การใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ และ (๔) องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี ๔ ตัวชี้วัดคือ การเน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม

<sup>๔๔</sup>Yukl, Gary A., Leadership in Organizational (4th ed). Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall, 1998), p.115.

<sup>๔๕</sup>Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H, (2000). Organizations: Behavior, Structure, Processes (10th ed). Boston: McGraw-Hill, 2000, p. 15-17.

<sup>๔๖</sup>ชีวิน อ่อนล่อ, “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย”, วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๖(๑),: ๓๑-๔๐.

**Stephen R. Covey** ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<sup>๔๗</sup> ได้แก่ (๑) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่างๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทบาทหรือการอุทิศตนให้กับผู้ตาม และยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม (๒) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ (๓) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำควรให้โอกาสให้กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การและผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ๆ รวมกัน และ (๔) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและหาวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงเพื่อ ทำให้ง้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

**Adegoke Oke., Natasha Munshi & Fred O. Walumbwa** ได้พัฒนากรอบความคิด หลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (๑) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและสร้างความเชื่อถือ โดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติกล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม (๒) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์การ โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และทาการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน (๓) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมติฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยาก และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ และ (๔) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลายหลาก และหลีกเลี่ยงการควบคุม

<sup>๔๗</sup> Covey, Stephen R, (2004). The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. New York: Simon & Schuster, 2004, p. 254-255.

**สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์** ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ ๔ ด้าน<sup>๔๔</sup> ดังนี้ (๑) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำ ก็จะทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม (๒) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และ การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ (๓) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวน กระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำจะสร้างความรู้สึกร้าทำทำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์การส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง และ (๔) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

**รังสรรค์ ประเสริฐศรี** ได้อธิบายว่าคุณภาพสำคัญ ๔ ประการของผู้นำเชิงปฏิรูป จะมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ๔ องค์ประกอบ<sup>๔๕</sup> ดังนี้ (๑) ความสามารถพิเศษ (Charismatic) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภาระหน้าที่มีการเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจ ด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความรักดีและไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ที่จะทำให้สำเร็จ (๒) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หรือผู้นำที่มีจูงใจผู้ตามให้กระทำตามที่ตนต้องการ (Inspirational Leadership) ให้ทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่าง

<sup>๔๔</sup>สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะความเป็นผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๐), หน้า ๓๓๑-๓๔๐.

<sup>๔๕</sup>รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๕๑), หน้า ๗๓-๗๔.



ชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ตาม (๓) การกระตุ้นทางปัญญาหรือแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่าๆ หรือวิธีการใหม่ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (Intuition) หรือการหยั่งรู้ในขณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา (Methodical Problem Solving) การคิดใหม่ (Rethinking) การทดสอบสมมติฐานใหม่ และการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้ผู้ตามเกิดความยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา และ (๔) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล (Individualized Consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคลให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ตาม และรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำจะเน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถนำมาเทียบเคียงในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ด้วย

**Bernard M. Bass** ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ๓ องค์ประกอบ<sup>๕๐</sup> คือ (๑) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence/Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และยินดีปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่ม รวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม (๒) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา (Team Spirit) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสารที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจน แสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (๓) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารแบบ ๒ ทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงานเมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุนสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาได้

**Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio** ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมอีก ๑ องค์ประกอบ<sup>๕๑</sup> คือ การสร้างแรงบันดาลใจ โดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ชื่อย่อว่า “๔ I’s” ประกอบด้วย (๑) การมีอิทธิพลอย่างมี

<sup>๕๐</sup>Bass, Bernard M, (1987). The Academy of Management Review. Leadership and Performance Beyond Expectations, 12(4), pp. 756-757.

<sup>๕๑</sup>Bass, Bernard M. & Riggio, Ronald E, (2006). **Transformational Leadership** (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p. 21-25.

อุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตัวเอง ประสิทธิภาพและเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ (๒) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ (๓) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยมีผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ตามทุกคน รวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของ ผู้ตามในการที่จะตระหนัก

เข้าใจปัญหาด้วยตนเอง และ (๔) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา เพื่อการพัฒนาผู้ตามโดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตาม รวมทั้งยังมองบุคคลเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้บารมีและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

จากผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๑๐ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นักวิชาการได้เสนอไว้ นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีองค์ประกอบเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีองค์ประกอบเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบเดียวกัน และครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นองค์ประกอบเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังตาราง ๒.๒ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๒ วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม	๑๑
๑) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	๑๐	✓
๒) การสร้างแรงบันดาลใจ	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	๘	✓
๓) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๑๑	✓
๔) การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	๑๐	✓
๕) การให้รางวัลตามสถานการณ์			✓	✓							๓	✓
๖) ความสามารถพิเศษ								✓			๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

- ๑ = Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway      ๒ = Gary A. Yukl  
 ๓ = James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly  
 ๔ = ชีวิน อ่อนละอ      ๕ = Stephen R. Covey  
 ๖ = Adegoke Oke., Natasha Munshi & Fred O. Walumbwa      ๗ = สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์  
 ๘ = รังสรรค์ ประเสริฐศรี      ๙ = Bernard M. Bass  
 ๑๐ = Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio      ๑๑ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๒ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ๑) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- ๒) การสร้างแรงบันดาลใจ
- ๓) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล
- ๔) การกระตุ้นทางปัญญา
- ๕) การให้รางวัลตามสถานการณ์
- ๖) ความสามารถพิเศษ

### ก. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

#### ๑. ความหมายของบารมี

“บารมี” ที่ปรากฏในพระไตรปิฎกตามพระสูตรต่างๆ แต่เดิมจะหมายถึง ความเป็นเลิศเป็นของปัจเจกบุคคล ไม่ได้เน้นเฉพาะว่าต้องเป็นความเป็นเลิศในทางพุทธศาสนา ต่อมามีการใช้มากขึ้นในพุทธศาสนามีความหมายเปลี่ยนเป็นความเป็นเลิศในการปฏิบัติธรรม และในที่สุดก็ได้เจาะจงว่าบารมี หมายถึง ความเป็นเลิศที่สุดในการปฏิบัติธรรม เป็นการดับสิ้นแห่งอสังขกิเลสแต่ความหมายนี้ก็ยังไม่แพร่หลาย ส่วนใหญ่จะใช้ในความหมายว่าเป็นความเป็นเลิศในการปฏิบัติธรรมในขั้นตอนหนึ่ง<sup>๕๒</sup>

“บารมี” สันนิษฐานว่ามาจากศัพท์เดิมว่า “ปรม” ลง ณ ปัจจัย ในราชาศัพท์ติดิธิต ได้ศัพท์ว่าปารมี แล้วลง อี อิตถิลิงค์ อีกที เป็นปารมี คำว่า “ปรม” ที่เป็นต้นศัพท์ของคำว่า ปารมี ตามแบบสัททนิยยะ ที่เก่าที่สุดในเถรวาทปรากฏอยู่ในจรียาปิฎก อรรถกถาของพระธรรมปาละ ท่านวิเคราะห์ความหมายไว้ คือ ผู้เลิศ ยิ่งให้เต็ม อย่างยิ่ง และประเสริฐ

สุเขาว์ พลอยชุม ได้กล่าวถึงบารมีไว้ว่า ศัพท์ ว่า “ปารมี หรือเรียกในภาษาไทยว่า บารมี ท่านว่ามาจากศัพท์ว่า ปรม ที่แปลว่า อย่างยิ่ง หรือยิ่ง คงมุ่งถึงทางไป หมายความว่าดำเนินไปในทางดียิ่งขึ้นโดยลำดับ คำว่า บารมี จึงเป็นการสร้างความดีของพระพุทธเจ้าเมื่อยังไม่ได้ตรัสรู้ ยังเป็นพระโพธิสัตว์อยู่ ได้ทรงบำเพ็ญพระบารมีมาโดยลำดับ จนในที่สุดได้บำเพ็ญพระบารมีอย่างสูงสุดก็ได้บรรลุปรมัตถประโยชน์ คือประโยชน์อย่างยิ่ง<sup>๕๓</sup>

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี ได้ให้ความหมายว่า บารมีเป็นปฏิบัติอันยวดยิ่ง มีความหมาย ๒ ประการ ประการแรก คือ บรม แปลว่าดีเลิศ สูงสุด และประการต่อมาหมายถึง การไป คือ ไปให้อีกฝั่งหนึ่ง คุณธรรมที่ประพฤติปฏิบัติอย่างยิ่งยวด คือ ความดีที่บำเพ็ญอย่างพิเศษ เพื่อบรรลุซึ่งจุดหมายอันสูง เช่น พระพุทธเจ้า พระอสีติมหาสาวก เป็นต้น<sup>๕๔</sup>

จากผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดความหมายของบารมีจากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๓ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าความหมายของบารมีที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดความหมายของบารมีที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง

<sup>๕๒</sup> ม.มู, (ไทย) ๑๒/๕๐๕/๕๔๓.

<sup>๕๓</sup> สุเขาว์ พลอยชุม, ธรรมานุกรม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๒๗), หน้า ๓๓๓.

<sup>๕๔</sup> บารมี, <https://th.wikipedia.org> [ออนไลน์วันที่ ๓ กันยายน ๒๕๖๑]

(neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมความหมายอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นความหมายเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ความหมายได้ดังตาราง ๒.๓ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๓ วิเคราะห์ความหมายของบารมี

ความหมายของบารมี	๑	๒	๓	รวม	๓
๑) ความเป็นเลิศเป็นของปัจเจกบุคคลในทางพุทธศาสนาเน้นความเป็นเลิศที่สุดในการปฏิบัติธรรม	✓			๒	✓
๒) ดำเนินไปในทางดียิ่งขึ้นโดยลำดับ		✓		๒	✓
๓) ปฏิบัติอันยอดเยี่ยม ความดีที่บำเพ็ญอย่างพิเศษ เพื่อบรรลุซึ่งจุดหมายอันสูง			✓	๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย      ๒ = สุขาว์ พลอยชุม

๓ = วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี      ๔ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๓ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของความหมายของบารมี ได้แก่ ความเป็นเลิศเป็นของปัจเจกบุคคลในทางพุทธศาสนาเน้นความเป็นเลิศที่สุดในการปฏิบัติธรรม ดำเนินไปในทางดียิ่งขึ้นโดยลำดับ ปฏิบัติอันยอดเยี่ยม ความดีที่บำเพ็ญอย่างพิเศษ เพื่อบรรลุซึ่งจุดหมายอันสูง

๒. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของ Bernard M. Bass กล่าวว่า<sup>๕๕</sup> การสร้างบารมีคือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำและเชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และกลุ่มบารมีเป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

Gary A. Yukl ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<sup>๕๖</sup> ด้านการสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่าง

<sup>๕๕</sup>Barling, Julian., Weber, Tom. & Kelloway, E. Kevin, (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: Journal of Applied Psychology, 81(6), pp. 827-832.

<sup>๕๖</sup>Yukl, Gary A, (1998). Leadership in Organizational (4th ed). Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall, p.115.

เข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง

James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบารมี (Charisma)<sup>๕๗</sup> คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

Stephen R. Covey ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence)<sup>๕๘</sup> คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่างๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma)<sup>๕๙</sup> เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำ ก็จะมีการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

Bernard M. Bass ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence/ Charisma)<sup>๖๐</sup> หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และยินดีปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่มรวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม

Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership)<sup>๖๑</sup> คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง

<sup>๕๗</sup>Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H, (2000). Organizations: Behavior, Structure, Processes (10th ed). Boston: McGraw-Hill, 2000, p. 15-17.

<sup>๕๘</sup>Covey, Stephen R, (2004). The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. New York: Simon & Schuster, 2004, p. 254-255.

<sup>๕๙</sup>สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะความเป็นผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท, ๒๕๕๐), หน้า ๓๓๑-๓๔๐.

<sup>๖๐</sup>Bass, Bernard M, (1987). The Academy of Management Review. Leadership and Performance Beyond Expectations, 12(4), pp. 756-757.

<sup>๖๑</sup>Bass, Bernard M. & Riggio, Ronald E, (2006). **Transformational Leadership** (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p. 21-25.

หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตัวเอง ประสิทธิภาพและเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

จากผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๗ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าการสร้างบารมีที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีการสร้างบารมีเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดการสร้างบารมีเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างบารมีเดียวกันและครอบคลุมการสร้างบารมีอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นการสร้างบารมีเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์การสร้างบารมีได้ดังตาราง ๒.๔ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๔ วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพล	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	รวม	๘
๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม	✓					✓	✓	๔	✓
๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ	✓				✓	✓	✓	๕	✓
๓) เชื่อมมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีความดีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม	✓						✓	๓	✓
๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น	✓						✓	๓	✓
๕) เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้	✓					✓	✓	๔	✓

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพล	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	รวม	๘
ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมที่จะอุทิศตน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย									
๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับ บัญชาให้ผู้ตามเกิดความเชื่อศรัทธาอย่างเข้มแข็งและ มีความเสียสละทุ่มเท		✓					✓	๓	✓
๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม		✓					✓	๓	✓
๘) สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความ เคารพ ชื่นชม			✓	✓		✓	✓	๕	✓
๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมาย ของพันธกิจแก่ผู้ตาม			✓		✓		✓	๔	✓
๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ ให้กับผู้ตาม				✓				๒	✓
๑๑) ยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทาง ศีลธรรมและจริยธรรม				✓	✓	✓	✓	๕	✓
๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่ เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น					✓		✓	๓	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

- ๑ = Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway      ๒ = Gary A. Yukl  
 ๓ = James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly  
 ๔ = Stephen R. Covey      ๕ = สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์  
 ๖ = Bernard M. Bass  
 ๘ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๔ ผู้วิจัยสามารถสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีหรือ  
การมีอิทธิพล ได้แก่

๑. การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม
๒. ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการ  
ประพฤติปฏิบัติของผู้นำ
๓. เชื่อมมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี  
งกับผู้ตาม
๔. ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตน  
เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น
๕. เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่าง  
ลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย



๖. ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท

๗. การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

๘. สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม

๙. มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

๑๐. มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม

๑๑. ยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม

๑๒. ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น

## ข. การสร้างแรงบันดาลใจ

### ๑. ความหมายของแรงจูงใจ

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ให้คำนิยามของ แรงจูงใจ ว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งสำหรับจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติซึ่งจะเกี่ยวกับพลังงานการเปลี่ยนแปลงและการเลือกแสดงพฤติกรรม<sup>๖๒</sup>

สปริงทอลล์ (Sprinthall) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นแรงขับหรือความต้องการที่จะแสดงออกที่ถูกชักนำไปตามเส้นทางหรือหลีกเลี่ยงจากเป้าประสงค์บางประการจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสภาวะภายในมีความบกพร่องหรือเกิดความต้องการจะดึงให้บุคคลกระทำไปยังทิศทางหรือหลีกเลี่ยงจุดมุ่งหมายบางอย่าง<sup>๖๓</sup>

เวเทิน (Weiten) ให้คำจำกัดความของ แรงจูงใจ ว่าเป็นความต้องการ(needs), ความอยาก (wants), ความสนใจ (interests) และความปรารถนา (desire) ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่นอน หรือการกล่าวสั้นๆ ว่า การจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย<sup>๖๔</sup>

สมยศ นาวิกการให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ พลังที่ริเริ่มกำกับและคำนวณพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคลและเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมาย หรือทิศทางแก่พฤติกรรม นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐานของแรงจูงใจ ๓ ประการ คือ ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง<sup>๖๕</sup>

<sup>๖๒</sup> McClelland, David C., Human motivation, (The United States of America. Scott, Foresman, 1985), p. 590.

<sup>๖๓</sup> Sprinthall, Norman A., Education Psychology, (A Developmental Approach: Singapor, 1991), p. 521.

<sup>๖๔</sup> Weiten, Wayne, Psychology of Education, (The United States of America. Vonoffman, 1997), p. 379.

<sup>๖๕</sup> สมยศ นาวิกการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ กรุงธนพัฒนา, ๒๕๔๓), หน้า ๒๘-๒๙๑.

ราตรี พัฒนรังสรรค์ ได้ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจ คือ ภาวะหรือองค์ประกอบที่ กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมบางอย่างโดยที่ออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำการชักจูงกำหนด <sup>๖๖</sup>

สุรางค์ ไคว์ตระกูล กล่าววว่า แรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย <sup>๖๗</sup>

## ๒. ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นสิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้กระตุ้นความสามารถออกมา ซึ่งได้มีผู้ได้แบ่งประเภทไว้ ดังนี้

สุรางค์ ไคว์ตระกูล <sup>๖๘</sup> ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑) แรงจูงใจทางสรีระ (Physiological Motives) แรงจูงใจประเภทนี้ ประกอบด้วย ความหิว ความกระหาย และความต้องการทางเพศ

๒) แรงจูงใจทางจิตวิทยา (Psychological Motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ ตัวอย่าง เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจที่อยากจะเป็นส่วนหนึ่งของหมู่ เป็นต้น

เวเทิน (Weiten) กล่าววว่า ทฤษฎีสวนใหญ่ได้แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น ๒ ประเภท คือ <sup>๖๙</sup>

๑) แรงจูงใจทางดานร่างกาย (Biological Motives) เกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม ความ ต้องการขับถ่าย ความ ต้องการนอนหลับและพักผ่อน ความต้องการแสดงออก ความก้าวร้าว เป็นต้น

๒) แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) เกิดจากประสบการณ์ทางสังคม เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการอิสรภาพ ความต้องการการดูแลปกป้อง ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการเป็นที่สนใจของผู้อื่น ความต้องการความมีระเบียบเรียบร้อย ความต้องการความสนุกสนานเพลิดเพลิน

ซิมบาร์โดและเวเบอร์ (Zimbardo and Weber) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกัน เป็น ๒ ประเภท คือ <sup>๗๐</sup>

๑) แรงจูงใจภายใน (Intensive Motivation) เป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล เป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมจากภายนอก เพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรม มองเห็นคุณค่าในตัวเองมีความสุข

<sup>๖๖</sup> ราตรี พัฒนรังสรรค์, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน, (คณะครุศาสตร์: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๔๔), หน้า ๒๕๔.

<sup>๖๗</sup> สุรางค์ ไคว์ตระกูล, จิตวิทยาการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕๓.

<sup>๖๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๕.

<sup>๖๙</sup> Weiten, Wayne, *Psychology of Education*, p. 383.

<sup>๗๐</sup> Zimbardo, Philip G. and Weber, Ann L., *Psychology*, (2nd. The United States of America. R.R.Donnellely & Sons, 1997), p. 325.

หรือพึงพอใจในสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกมีความสุขนั้นเองที่เป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เขาได้รับ เช่น การเล่นวิดีโอเกมส์ การร้องเพลงในห้องน้ำ การเก็บรักษาไดอารี่ส่วนตัว เป็นต้น

๒) แรงจูงใจภายนอก (Extensive Motivation) เป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจาก ภายนอกจูงใจให้เกิดพฤติกรรมเป็นความต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้ได้รับสิ่งตอบแทน หรือรางวัล หรือหลีกเลี่ยงจากผลที่ไม่พึงปรารถนา แรงจูงใจเหล่านี้ เช่น แรงเสริมชนิดต่างๆ ตั้งแต่คำติชมรางวัลที่เป็นสิ่งของ เงิน ตัวแปรต่างๆ ที่มาจากบุคคล ลักษณะของเหตุการณ์ สิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นต้น

### ๓. ความสำคัญของแรงจูงใจ

ธงชัย สันติวงษ์ ได้แสดงความคิดเห็นว่าพฤติกรรมหรือการแสดงออกใดๆ ของมนุษย์นั้นจะมีสาเหตุเสมอ สิ่งที่เป็นสาเหตุก็คือแรงจูงใจหรือความอยากเป็นตัวชี้นำ (Guide) พฤติกรรมของคนตลอดเวลา<sup>๗๑)</sup> ดังนั้น สามารถทราบกลไกการเกิดพฤติกรรมและวิธีการจูงใจ ย่อมทำให้ผู้บริหารสามารถกระทำการสั่งการได้เหมาะสม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้คนงานทุ่มเทความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จนกระทั่งองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

สมยศ นาวิการ เสนอในแนวทางวาสวนประกอบของการทำงาน(Components of permance) นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย ๓ ประการ<sup>๗๒)</sup> คือความสามารถ (Ability), สิ่งแวดล้อม (Environment) และการจูงใจ (Motivation) ถ้าพนักงานมีความสามารถ และได้รับการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมองค์การและมีการจูงใจที่เพียงพอ เขาจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่ดีที่สุด ถ้าหนึ่งของปัจจัยขาดไป การทำงานก็จะมีปัญหา อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลขาดความรู้ความสามารถแล้วผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถของพวกเขาด้วยการฝึกอบรมและการสอนงาน และถ้าขาดสภาพแวดล้อมที่ดี ผู้บริหารก็สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้แต่ถ้าบุคคลมี ปัญหาด้านแรงจูงใจจะเป็นความยุ่งยากในการแก้ปัญหาของผู้บริหารมากขึ้น เพราะพฤติกรรมบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน และผู้บริหารอาจไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุใดบุคคลไม่ถูกจูงใจ และจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไร เหล่านี้จึง เป็นสิ่งท้าทายที่ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของแรงจูงใจที่จะกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน

นรา สมประสงค์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารไว้หลายประการ<sup>๗๓)</sup> ดังนี้

- ๑) ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ
- ๒) ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน
- ๓) ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ
- ๔) ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่ม

มในองค์การ

<sup>๗๑)</sup> ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๓๗๘ - ๓๗๙.

<sup>๗๒)</sup> สมยศ นาวิการ, **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**, หน้า ๒๘๘ - ๒๘๙.

<sup>๗๓)</sup> นรา สมประสงค์, “หน่วยที่ ๖ แรงจูงใจ”, ใน **ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยโซโซทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒๐.

- ๕) ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
- ๖) ช่วยให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่บุคลากรมีความรู้สึก  
มั่นคงปลอดภัย
- ๗) ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิด  
สร้างสรรค์ในการทำงาน
- ๘) ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

ธีรพนธ์ คงนาวัง ได้กล่าวถึงแรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติจริงของ  
ผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาแรงจูงใจ<sup>๗๔</sup> หมายถึงภูมิหลังการต้องการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร  
ขึ้นอยู่กับเหตุผลใดในความต้องการทั้ง ๓ แบบ คือ ความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น ความต้องการ  
เห็นความสำเร็จของงานความต้องการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นจะเป็นตัวชี้วัดลักษณะและผล  
การปฏิบัติงานของผู้บริหารได้ เช่น หากผู้บริหารต้องการประสบความสำเร็จของงานยอมมีพฤติ  
กรรมการบริหารและผลงานที่ ต่างไปจากผู้บริหารที่ต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น

ราตรี พัฒนรังสรรค์ มีความเห็นว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค  
การ ดังนั้นเรื่องของแรงจูงใจจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำหน้าที่ชักจูงใจให้ ผู้ใต้  
บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพในการทำงานเพื่อพัฒนาองคการ<sup>๗๕</sup> การเข้าใจแรงจูงใจของตนเองและ คน  
อื่นทำให้รู้วิธีที่จะสนองความต้องการของคนและกลายเป็นบุคคลที่รู้จักคนอื่นได้ดี อันจะนำไปสู่การ  
สร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานที่ดีสิ่งสำคัญที่สุดและเป็นงานที่ทำหายที่สุด ก็คือความสามารถของ  
ผู้บริหารที่จะใช้แรงจูงใจที่เหมาะสมเพื่อเป็นสิ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นและพร้อมจะทุ่มเท  
การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองคการ

#### ๔. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

sites.google.com ได้กล่าวถึง องค์ประกอบในการเกิดแรงจูงใจ มี ๔ ขั้นตอน<sup>๗๖</sup> คือ

๑) ขั้นความต้องการ (needs stage) ความต้องการเป็นสภาวะขาดสมดุลที่เกิด  
ได้เมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะทำให้ส่วนต่างๆ ภายในร่างกายทำหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งนี้อาจจะเป็นสิ่งที่  
จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตจึงทำให้เกิดแรงขับและเกิดแรงกระตุ้น เช่น ความหิว เมื่อบุคคลหิวบุคคลก็  
ต้องพยายามหาอาหาร คนที่ลดน้ำหนักโดยการใช้ยาลดความอ้วน ยาจะไปกดประสาทไม่ให้หิวแต่พอ  
หลังจากไม่ใช้ยาลดน้ำหนัก จะเห็นว่าคนที่ลดน้ำหนักโดยใช้ยาจะกินอาหารชดเชยมากขึ้นและอาจจะ  
กลับมาอ้วนใหม่อีก หรือเด็กเล็กที่ไม่กินนมตอนป่วย แต่พอให้ป่วยเด็กจะเริ่มกินนมมากขึ้นเพื่อชดเชย  
ตอนที่ป่วย ความกระหายก็เป็นความต้องการอีกอย่างที่เกิดแล้วบุคคลต้องหาวิธีการเพื่อให้หาย  
กระหาย ความต้องการทางเพศและความต้องการการพักผ่อนก็จัดเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานในการ

<sup>๗๔</sup>ธีรพนธ์ คงนาวัง, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา”,  
วารสารวิชาการ, ปีที่ ๓ (๑๒ ธันวาคม ๒๕๔๔), หน้า ๗๒.

<sup>๗๕</sup>ราตรี พัฒนรังสรรค์, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน, หน้า ๒๕๓.

<sup>๗๖</sup>องค์ประกอบของแรงจูงใจ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://sites.google.com> [๓ กันยายน ๒๕๖๑]

ดำรงชีวิต และไม่มีใครในโลกนี้ที่พยายามฝืนเพื่อไม่ให้ตนเองหลับ มนุษย์ทุกคนต้องการการพักผ่อนด้วยกันทั้งสิ้น

๒) **ขั้นแรงขับ (drive stage)** หรือภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นให้เกิดแรงขับ เมื่อบุคคลเกิดแรงขับแล้วบุคคลจะนั่งอยู่เฉยๆ ไม่ได้บุคคลอาจจะรู้สึกไม่มีความสุข กระวนกระวายใจ ดังนั้นบุคคลจะคิดค้นหาวิธีการที่ทำให้ตนเองรู้สึกว่าได้รับการตอบสนองจากความหิว ความกระหาย ความต้องการทั้งปวงที่เกิดขึ้นเพื่อผลักดันให้ไปสู่จุดหมายปลายทาง ตามที่บุคคลต้องการ เช่น เมื่อเราวิ่งเหนื่อยๆ อากาศก็ร้อนจัด ทำให้เราเหนื่อยและคอแห้งอยากกินน้ำ สิ่งที่เราต้องการบำบัดความกระหายในช่วงเวลานั้นคือน้ำ บุคคลจะพยายามทุกวิถีทางที่จะหาน้ำมาดื่ม

๓) **ขั้นพฤติกรรม (behavior stage)** เป็นขั้นที่เกิดแรงขับอย่างมากที่ทำให้บุคคลเดินไปหาน้ำดื่ม โดยการเดินเข้าไปในร้านสะดวกซื้อแล้วเปิดขวดดื่มแล้วจึงเดินมาจ่ายสตางค์หรือถ้าทนต่อความกระหายน้ำได้ ก็รีบเดินอย่างรวดเร็วไปจ่ายสตางค์แล้วยกน้ำดื่มรวดเดียวหมดขวดชื่นใจ ความกระหายก็บรรเทาลง

๔) **ขั้นลดแรงขับ (drive reduction stage)** เป็นขั้นสุดท้ายที่อินทรีย์ได้รับการตอบสนองคือ ได้ดื่มน้ำเป็นขั้นที่บุคคลเกิดความพึงพอใจ ความต้องการต่างๆ ก็จะลดลง ดังแสดงใน

รัชดาภรณ์ เตนพงษ์พันธ์ ได้กล่าวถึงกระบวนการของการเกิดแรงจูงใจประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน<sup>๗๗</sup> ที่เกี่ยวเนื่องกัน ดังนี้

๑) **ขั้นความต้องการ (Need Stage)** ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่ทำให้การดำรงชีวิตอยู่ไม่ราบรื่น หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทางจิต เช่น อาหาร ความรัก ฯลฯ บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่มาคุกคามสุขภาพของบุคคล เช่น ความเจ็บป่วย จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่ป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้นๆ

๒) **ขั้นแรงขับ (Drive Stage)** ความต้องการในขั้นแรกนั้นจะกระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือเมื่อเกิดความต้องการแล้วจะเกิดภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวาย อยู่เฉยๆ ไม่ได้ ซึ่งเรียกว่า “ภาวะเกิดแรงขับ” และระดับความกระวนกระวายจะมีมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับของความต้องการด้วย

๓) **ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage)** เมื่อเกิดความกระวนกระวายแล้วจะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงมากขึ้นต่างกันตามระดับความต้องการที่เกิดขึ้น

๔) **ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction Stage)** เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับลดลงภายหลังเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว

<sup>๗๗</sup>รัชดาภรณ์ เตนพงษ์พันธ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร”, วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๔๔.

ฟงศ์ ทรดาล ได้กำหนดองค์ประกอบของแรงจูงใจเป็น ๓ องค์ประกอบ<sup>๗๘</sup> คือ

๑) ความต้องการ (needs) ความต้องการของมนุษย์ที่เกิดจากการขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งในตัวของบุคคล ซึ่งเป็นการขาดดุลทั้งร่างกายและสภาพแวดล้อมภายนอก คนทุกคนมีความต้องการหลายระดับ และความต้องการของมนุษย์ประกอบด้วย ความต้องการทางด้านกายภาพ (physiological needs) เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นผสมกับความต้องการที่จะมีชีวิตและการดำรงชีวิต ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความต้องการพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการอากาศที่บริสุทธิ์ ความต้องการขับถ่าย และความต้องการทางจิตใจและสังคม (physiological and social needs) เป็นความต้องการที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน เกิดขึ้นจากสภาพของสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้ และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับ ได้แก่ ความต้องการที่เกิดจากสังคมและความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้

๒) แรงจูงใจ (motive) หรือแรงขับ (drive) แรงจูงใจ เป็นสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลไปยังเป้าหมาย ซึ่งพฤติกรรมที่กระตุ้นนี้เรียกว่า “พฤติกรรมที่ถูกจูงใจ (motivated behavior)” พฤติกรรมที่ถูกจูงใจ จะต้องมีการมีอาการอย่างหนึ่งออกมาในลักษณะที่เพิ่มพลัง และจะต้องมุ่งไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ในขณะที่แรงขับ เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการ ถ้าความต้องการมีพลังสูง แรงขับก็จะสูง ทำให้บุคคลเกิดความพยายามอย่างแรงกล้าที่จะกระทำการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งแรงขับ ประกอบด้วย ๑) แรงขับปฐมภูมิ (primary drive) เป็นแรงขับที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับบุคลิกภาวะของคนที่ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ ประกอบด้วย แรงขับทางด้านสรีระ เช่น ความหิวกระหาย ความเจ็บปวด ความต้องการทางเพศ ความอบอุ่น ความหนาว และแรงขับทั่วไป เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความกลัว และ ๒) แรงขับทุติยภูมิ (secondary drive) เป็นแรงขับที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ หรือบางทีเรียกว่า “แรงกระตุ้นทางสังคม” เช่น การยอมรับทางสังคม สถานะทางสังคม หรือความผูกพันกับผู้อื่น อาทิ ตำแหน่งหน้าที่การงาน เกียรติยศชื่อเสียง และอำนาจ

๓) เป้าหมาย (goals) เป้าหมาย เป็นจุดหมายของพฤติกรรม ซึ่งเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วจะทำให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจ (ลดแรงขับและลดความต้องการ) หรือรู้สึกไม่พอใจ (เพิ่มแรงขับและเพิ่มความต้องการ)

จากผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบของแรงจูงใจจากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๓ แหล่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบของแรงจูงใจที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีองค์ประกอบเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดองค์ประกอบของแรงจูงใจเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบของแรงจูงใจอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นองค์ประกอบของแรงจูงใจเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของแรงจูงใจได้ดังตาราง ๒.๕ ดังนี้

<sup>๗๘</sup> ฟงศ์ ทรดาล, จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๐), หน้า ๖๖.

### ตารางที่ ๒.๕ วิเคราะห์องค์ประกอบของแรงจูงใจ

องค์ประกอบของแรงจูงใจ	๑	๒	๓	รวม	๔
๑) ชั้นความต้องการ ( needs stage )	✓	✓	✓	๔	✓
๒) ชั้นแรงขับ (drive stage)	✓	✓	✓	๔	✓
๓) ชั้นพฤติกรรม ( behavior stage)	✓	✓		๓	✓
๔) ชั้นลดแรงขับ (drive reduction stage)	✓	✓		๓	✓
๕) เป้าหมาย (goals)			✓	๒	✓

#### หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = sites.google.com

๒ = รัชดาภรณ์ เต็มพงศ์พันธ์

๓ = พงศ์ หรดาล

๔ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๕ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของแรงจูงใจ ได้แก่

๑. ชั้นความต้องการ ( needs stage )

๒. ชั้นแรงขับ (drive stage)

๓. ชั้นพฤติกรรม ( behavior stage)

๔. ชั้นลดแรงขับ (drive reduction stage)

๕. เป้าหมาย (goals)

๕. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ

Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006, p. 21-25) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)<sup>๗๙</sup> คือ การที่ผู้นำจะประพจน์ในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway (1966, p. 827-832) ได้ศึกษาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของ Bernard M. Bass โดย

<sup>๗๙</sup>Bass, Bernard M. & Riggio, Ronald E, (2006). **Transformational Leadership** (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p. 21-25.

กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ<sup>๕๐</sup> คือ การที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข (Team Spirit) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต สามารถสื่อภาพฝันหรือวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามทราบอย่างชัดเจน แสดงความผูกพันต่อเป้าหมาย ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามได้ โดยแสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ

Stephen R. Covey (2004, p. 254-255) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<sup>๕๑</sup> ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดทำงานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (๒๕๕๐ หน้า ๓๓๑-๓๔๐) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)<sup>๕๒</sup> เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และ การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (๒๕๕๑, หน้า ๗๓-๗๔) ได้อธิบายว่าคุณภาพสำคัญ ๔ ประการของผู้นำเชิงปฏิรูป จะมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านคุณภาพด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)<sup>๕๓</sup> หรือผู้นำที่มีจูงใจผู้ตามให้กระทำตามที่ตนต้องการ (Inspirational Leadership) ให้ทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดีตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ตาม

<sup>๕๐</sup>Barling, Julian., Weber, Tom. & Kelloway, E. Kevin, (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: Journal of Applied Psychology, 81(6), pp. 827-832.

<sup>๕๑</sup>Covey, Stephen R, (2004). The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. New York: Simon & Schuster, 2004, p. 254-255.

<sup>๕๒</sup>สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะความเป็นผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๐), หน้า ๓๓๑-๓๔๐.

<sup>๕๓</sup>รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๕๑), หน้า ๗๓-๗๔.



Bernard M. Bass (1997, p. 756-757) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)<sup>๘๔</sup> หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา (Team Spirit) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสารที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจน แสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

จากผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจจากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๖ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าแรงจูงใจที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีแรงจูงใจเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงแรงจูงใจเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจเดียวกันและครอบคลุมแรงจูงใจอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นแรงจูงใจเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจได้ดังตาราง ๒.๖ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๖ วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ	๑	๒	๓	๔	๕	๖	รวม	๗
๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น	✓	✓					๓	✓
๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก	✓				✓		๓	✓
๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย	✓					✓	๓	✓
๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๗	✓
๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว	✓						๒	✓
๖) คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้	✓						๒	✓
๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน		✓				✓	๓	✓
๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข		✓		✓		✓	๔	✓
๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต		✓	✓			✓	๔	✓
๑๐) แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ		✓	✓			✓	๔	✓
๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน			✓				๒	✓

<sup>๘๔</sup>Bass, Bernard M, (1987). The Academy of Management Review. Leadership and Performance Beyond Expectations, 12(4), pp. 756-757.

๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร			✓			๒	✓
๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ			✓			๒	✓
๑๔) การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน				✓		๒	✓
๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา				✓		๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio

๒ = Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway

๓ = Stephen R. Covey

๔ = สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

๕ = รังสรรค์ ประเสริฐศรี

๖ = Bernard M. Bass

๗ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๖ ผู้วิจัยสามารถสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ ได้แก่

๑. ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น

๒. สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

๓. ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย

๔. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่ว

แน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

๕. ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

๖. คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่

ตนเองเผชิญได้

๗. ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน

๘. กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข

๙. ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต

๑๐. แสดงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ

๑๑. จัดหางานในแต่ละส่วน

๑๒. สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร

๑๓. สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

๑๔. การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำ

เพื่อประโยชน์เฉพาะตน

๑๕. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

## ค. องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญ

### รายบุคคล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นเอกลักษณ์บุคคล<sup>๘๕</sup> ไว้ว่า ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่า การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถูกเรียกว่าเป็น “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership)” อีกแง่มุมหนึ่งด้วย โดยมีข้อให้พิจารณาจากประเด็นข้อความต่อไปนี้ คือ ข้อความบ่งบอก การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration) เช่น “นี่เป็นงานใหม่ที่ฉันยังไม่เคยทดลองทำมาก่อน แต่ไม่ต้องกลัวนะ เพราะฉันเชื่อมั่นอย่างจริงใจว่า คุณก็สามารถทำได้ดีไม่แพ้ใครเลย เอาอย่างนี้นะ ผมจะอยู่คอยให้ความช่วยเหลือคุณทุกขั้นตอนที่เดียวแหละ เพราะฉะนั้นขอคุณกรุณาอย่าได้เกรงใจที่จะเรียกผมทุกครั้งที่คุณต้องการความช่วยเหลือนะครับ งานนี้ช่วยให้คุณสนุกไม่น้อยเลย”

Bass; Bass & Avolio; Bycio et al.; Carless et al. ; Avolio, Bass & Jung ; Barling et al. ; รัตติกรณ์ จงวิศาล ; ประยุทธ์ ชูสอน และโสภณ ภูเกล้าล้วน ได้อธิบายเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration: IC) ไว้สอดคล้องกันว่า<sup>๘๖</sup> ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor) ให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี เน้นการมีส่วนร่วม การส่งเสริมความก้าวหน้า และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของ เอกลักษณ์บุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประหลาดใจของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัด

<sup>๘๕</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะความเป็นผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส), ๒๕๕๐.

<sup>๘๖</sup> Bass, B. M., & Avolio, B. J. Transformational Leadership Development. Palo Alto, California: Consulting Psychologists, 1994.

กว่า บางคนมีโครงสร้างงานมากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นเอ็กต์ละบุคคลเป็นบุคคลในภาพรวม (as a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ นอกจากนี้ ผู้นำจะเน้นการประสานงาน การควบคุมกลวิธีที่ดี และดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เอาใจใส่ผู้ตามเป็นพิเศษในความต้องการของเอ็กต์ละบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในโรงเรียน ผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี (Good Listener) ให้ความสำคัญแต่ละคนโดยเอาใจใส่สม่ำเสมอเหมือนของตน (Empathy) ตลอดทั้งเป็นตัวเชื่อม (bonds) นักศึกษา ผู้ปกครอง และครูเข้าด้วยกัน

Marriner ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคลเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้เกียรติและให้ความสำคัญกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึงโดยค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ มอบหมายงานและความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมรายบุคคล<sup>๘๗</sup>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. กล่าวว่า การยอมรับความแตกต่างของบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ ส่งผลให้ผู้นำสามารถดูแลและตอบสนองผู้ตามแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม ทั้งในการปฏิบัติงาน การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ความเป็นอยู่ทั่วไป การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการสร้างแรงจูงใจให้มีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม<sup>๘๘</sup>

Bass, ซึ่ง Bass ได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้ ๓ ลักษณะ<sup>๘๙</sup> คือ

๑. การเน้นการพัฒนา (a developmental orientation) โดยมีองค์ประกอบย่อยของหลักการที่ผู้นำเน้นการพัฒนาผู้ตาม คือ

<sup>๘๗</sup> Marriner, A. T. Transformational leadership in nursing. St. Louis: Mosby, 1993.

<sup>๘๘</sup> Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership Development. Palo Alto, California: Consulting Psychologists.

<sup>๘๙</sup> Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press, 1985.

๑) การประเมินความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และการประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต

๒) การแสดงพฤติกรรมการพัฒนาผู้ตาม โดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ การติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาต่อเนื่อง

๓) การมอบหมายงานเพิ่ม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายความสามารถ โดยพบว่า การได้รับมอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยส่งผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ ในงาน

๒. การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (individualized orientation) โดยผู้ผู้นำแสดงพฤติกรรม ดังนี้

๑) ส่งเสริมให้มีการพบปะกันในลักษณะเป็นกันเอง (promoting familiarity and contact) โดยผู้ผู้นำเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้ผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับทั้งโดยวิธีการพบปะโดยตรง หรืออาจเป็นการพูดคุยทางโทรศัพท์ พบว่าเป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งซึ่งผู้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในงานปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

๒) ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ (informal versus formal communication) โดยพบว่าผู้ผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจามากกว่าการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร เพราะเป็นวิธีการที่สะดวก รวดเร็ว รวมถึงใช้วิธีการพบปะพูดคุยกันในกลุ่มลากรระดับเดียวกัน และใช้วิธีการเดินตรวจตารางานพร้อมพบปะและพูดคุยกับผู้ร่วมงาน หรือการจดบันทึกย่อเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) การตอบสนองความต้องการ ข้อมูลข่าวสารของผู้ตาม (fulfilling the individual subordinate's desire for information) โดยผู้ผู้นำเป็นผู้แจ้งข้อมูลข่าวสาร หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ข้อมูลที่ผู้ตามต้องการ หรือจำเป็นต้องรับรู้ พบว่าการสื่อสารโดยการพบปะพูดคุย เพื่อแจ้งข่าวสารโดยตรง หรือการแจ้งด้วยวาจาทางโทรศัพท์ เป็นวิธีการที่ดีกว่าการแจ้งด้วยเอกสาร เพราะเป็นการสื่อสารสองทางซึ่งสามารถสื่อสารทำความเข้าใจซักถามข้อสงสัยและสามารถสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับข่าวสารได้

๔) ให้ความสำคัญในความแตกต่างของบุคคล (attention to differences among subordinates) โดยผู้ผู้นำต้องสามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ตามแต่ละคนยอมรับและให้การดูแล ช่วยเหลือสนับสนุนและพัฒนาผู้ตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

๕) การให้คำปรึกษาเฉพาะรายบุคคล (individual counseling) ผู้ผู้นำต้องมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี โดยการเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี และการใช้คำถามเพื่อการค้นหา และทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน

๓. การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสมากกว่า หรือมีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงาน ชี้แนะ เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีอาวุโสหรือความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้ตาม และพัฒนาองค์กร

**Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway** ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของ Bernard M. Bass ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล<sup>๙๐</sup> คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล ทั้งนี้โดยให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของ ผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะ หรือเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล เป็นลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ตาม โดยเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน และอาชีพของผู้ตาม

**Stephen R. Covey** ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration)<sup>๙๑</sup> คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและหาวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงเพื่อ ทำให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

**Adegoke Oke., Natasha Munshi & Fred O. Walumbwa** ได้พัฒนากรอบความคิด หลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration)<sup>๙๒</sup> ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลายหลาก และหลีกเลี่ยงการควบคุม

<sup>๙๐</sup>Barling, Julian., Weber, Tom. & Kelloway, E. Kevin, (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: Journal of Applied Psychology, 81(6), pp. 827-832.

<sup>๙๑</sup>Covey, Stephen R, (2004), The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness, New York: Simon & Schuster, 2004, p. 254-255.

<sup>๙๒</sup>Oke, Adegoke., Munshi, Natasha. & Walumbwa, Fred O, (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. Organizational Dynamics, 38(1), pp. 64-72.

**เทพ พงศ์ศรีวัฒน์** ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration)<sup>๔๓</sup> หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

จากผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลจากทัศนยะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๙ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจำแนกความเป็นเอกลักษณ์เหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลและครอบคลุมความเป็นเอกลักษณ์บุคคล อื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นความเป็นเอกลักษณ์บุคคล เดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลได้ดังตาราง ๒.๗ ดังนี้

**ตารางที่ ๒.๗** วิเคราะห์องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	รวม	๑๐
๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น	✓	✓			✓	✓				๕	✓
๒) พยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๑๐	✓
๓) ผู้นำจะมีความอดทน	✓									๒	✓
๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน	✓									๒	✓
๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล		✓	✓		✓	✓	✓		✓	๗	✓

<sup>๔๓</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะความเป็นผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๐), หน้า ๓๓๑-๓๔๐.

๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ		✓		✓						๓	✓
๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรึกษา (advisor)		✓		✓				✓	✓	๕	✓
๘) ให้ออกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ		✓			✓	✓	✓			๕	✓
๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้		✓				✓			✓	๔	✓
๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม		✓	✓		✓					๔	✓
๑๑) สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นพี่เลี้ยง (mentor)		✓			✓	✓		✓	✓	๖	✓
๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง		✓			✓	✓				๔	✓
๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก		✓			✓			✓		๔	✓
๑๔) เป็นผู้มึลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี		✓					✓			๓	✓
๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน					✓	✓	✓			๔	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

๒ = Bass

๓ = Marriner

๔ = บาส และ อโวลีโอ

๕ = (Bass, 1985)

๖ = Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway

๗ = Stephen R. Covey

๘ = Adegoke Oke., Natasha Munshi & Fred O. Walumbwa

๙ = เทพ พงศ์ศรีวัฒน์

๑๐ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๗ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล ได้แก่

๑. ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

๒. พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

โดยพิจารณาตามความสามารถ

๓. ผู้นำจะมีความอดทน

๔. ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน

๕. ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล

๖. ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

๗. ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach. และเป็นทีปรึกษา (advisor.

๘. ให้ออกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

๙. สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้



๑๐. มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม
๑๑. สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นพี่เลี้ยง (mentor).
๑๒. ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง
๑๓. มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก
๑๔. เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี
๑๕. ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

### ข. การกระตุ้นทางปัญญา

**Kouzes & Posner** ได้อธิบายความหมายของพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับการกระตุ้นการใช้ปัญญา<sup>๙๔</sup> ว่าหมายถึง การแสวงหาโอกาสและกระบวนการที่ท้าทาย(challenging the process) โดยผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ โดยมีการกระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่หรือเปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมาเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาในงาน เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จในงานและอาชีพ

**Avolio, Bass & Jung** ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซ้ำ โดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันมากจำนวน ๑๔ กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างละ ๔๕ -๕๔๙ คน ทำการสัมภาษณ์ถึงลักษณะของผู้นำที่กลุ่มให้การยอมรับ แล้วนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า<sup>๙๕</sup> ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามได้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยวิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อ และค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกที่ท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้ผู้ตามสนับสนุนหากผู้ตามต้องการ ทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ให้กับองค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ

**Harvey, Royal & Stout** พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สามารถพัฒนาได้โดยหลักสูตรการเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำการ

<sup>๙๔</sup>Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey - Bass., 1993.

<sup>๙๕</sup>Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I., (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership and questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4), 441-462.

เปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้นำชุมชนสามารถพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้นโดยเฉพาะด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา<sup>๙๖</sup>

**สุภาพร รอดถนอม** ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การ ตามการรับรู้ ของอาจารย์พยาบาลพบว่าองค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาสามารถทำนายประสิทธิผลของ องค์การได้ สูงสุด<sup>๙๗</sup>

**รัตติกรณ์ จงวิศาล** ประยูทธ ชูสอน , สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ และโสภณ ภูเก้าล้วน ที่ กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญาไว้สอดคล้องกันว่าเป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึง ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาใน หน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ๆ มีการจูงใจและ สนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่น ให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทาง ปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในทางที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไข ปัญหาด้วยตนเอง

**Bass ; Bass & Avolio ; Bycio et al. ; William, Steers & Terborg** และ Carless et al. ได้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ไว้สอดคล้องกัน<sup>๙๘</sup> คือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตาม ให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมา แก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมี การคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยน กรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและ

<sup>๙๖</sup>Harvey, S., Royal, M., & Stout, D, (2003). In Structure's Transformational Leadership: University Students Attitudes and Rating. Journal of Psychology, 88(2), 395-402.

<sup>๙๗</sup>สุภาพร รอดถนอม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”, *วิทยานพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , ๒๕๔๒), หน้า บทคัดย่อ.

<sup>๙๘</sup>Bass, B. M., Leadership and performance beyond expectations, New York: The Free Press., 1985.

สนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ภายใต้การใช้หลักของเหตุและผล การให้ความสำคัญกับความมั่นคงปลอดภัย การอาศัยประสบการณ์ และการให้ความสำคัญกับการเจริญก้าวหน้า

**Wortman** กล่าวว่าผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นการคิดค้นกลวิธีและมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญญาในเรื่องตนเองและผู้ตามโดยการวิเคราะห์ วางแผน การนำไปปฏิบัติ การแปลผลการประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในระดับที่สามารถมองเข้าใจเกิดมโนทัศน์และพูดให้ผู้ร่วมงานทราบถึงภาวะคุกคามที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ บอกจุดแข็งจุดอ่อนและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับ ซึ่ง Bass ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า<sup>๙๙</sup> คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขโดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ ค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันทีการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์เกิดเข้าใจและมองปัญหาที่ประสบอยู่และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ความคิดและการใช้ดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ โดย Bass ได้อธิบายเพิ่มถึงการกระตุ้นการคิดและการใช้ปัญญาว่า รวมถึงพฤติกรรมกระตุ้นให้ผู้ตามวิเคราะห์และหาแนวทางป้องกันภาวะเสี่ยง คุกคาม และอันตราย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**Reinhardt** ได้อธิบายความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาที่สอดคล้องกับ Bass ว่าหมายถึงผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ มีแนวทางและความสามารถในการแก้ปัญหา เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของการกระตุ้นปัญญาเป็นวิธีการและหลักการกระตุ้นปัญญา<sup>๑๐๐</sup>

**Cunn & Hill** หลักการกระตุ้นปัญญามุ่งองค์ประกอบที่สำคัญ<sup>๑๐๑</sup> ดังนี้ คือ

๑. การใช้หลักเหตุผล (rationally oriented) โดยผู้นำเน้น และให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยเพื่อการตัดสินใจ

<sup>๙๙</sup>Bass, B.M., Leadership and performance beyond expectations, New York: The Free Press., 1985.

<sup>๑๐๐</sup>Reinhardt, C.F., L.S. Mullen and M.E. Maxfield, Epinephrine-induced cardiac arrhythmia potential of some common industrial solvents, Journal of Occupational Medicine. 2004, 15: 953-955.

<sup>๑๐๑</sup>Cunningham, William P. and Babara Woodworth Saigo, Environmental Science. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers., 1975.

๒. การเน้นที่การอยู่รอด (existentially oriented) โดยผู้นำให้ความสำคัญกับการเพิ่มความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจกันและการสร้างทีมงาน ผู้นำใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ และเชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม ใช้การตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย

๓. การใช้ประสบการณ์ (empirically oriented) โดยผู้นำแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและการอยู่รอดโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์เดิม แล้วจึงหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต

๔. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idea listically oriented) โดยผู้นำเน้นและให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายด้านความคิดและความคิดสร้างสรรค์ ใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลเพื่อการตัดสินใจหาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

จากผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์การกระตุ้นทางปัญญา จากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๙ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าการกระตุ้นทางปัญญาที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจำแนกการกระตุ้นทางปัญญาเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงการกระตุ้นทางปัญญาอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นการกระตุ้นทางปัญญาเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์การกระตุ้นทางปัญญาได้ดังตาราง ๒.๘ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๘ วิเคราะห์การกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	รวม	๑๐
๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือ ดำเนินการอย่างท้าทาย	✓									๒	✓
๒) กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลง สิ่งใหม่	✓				✓	✓				๔	✓
๓) ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหา แนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการ ดำเนินการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			๘	✓
๔) กระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของ ตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้น สิ่งใหม่	✓	✓			✓	✓	✓			๖	✓
๕) เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามา ปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้ โอกาสในการปฏิบัติงาน	✓				✓					๒	✓
๖) พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความ ผิดพลาดที่ผ่านมา	✓	✓				✓	✓			๕	✓

๗) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ		✓			✓	✓				๔	✓
๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่		✓								๒	✓
๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ		✓								๒	✓
๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล					✓	✓	✓		✓	๕	✓
๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน					✓	✓	✓			๔	✓
๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ								✓		๒	✓
๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด								✓		๒	✓
๑๔) การใช้ประสบการณ์								✓		๒	✓
๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ								✓		๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = Kouzes & Posner

๒ = Avolio, Bass & Jung

๓ = Harvey, Royal & Stout

๔ = สุพาภร รอดถนอม

๕ = รัตติกรณ์ จงวิศาล

๖ = Bass

๗ = Wortman

๘ = Reinhardt

๙ = Cunn & Hill

๑๐ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๘ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาได้แก่

๑. ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย

๒. กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่

๓. ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ

๔. กระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่

๕. เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสใน

การปฏิบัติงาน

๖. พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา

๗. ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ

๘. เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

๙. กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ

๑๐. กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล

๑๑. ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

๑๒. ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ

๑๓. การเน้นที่การอยู่รอด

๑๔. การใช้ประสบการณ์

๑๕. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

### ง. การให้รางวัลตามสถานการณ์

Bass and Avolio ได้กล่าวว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ เป็นภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี พวกเขาสร้างความกระจ่างแก่ผู้ตามว่าองค์การมีความคาดหวังอย่างไร ระบุบทบาทที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติ ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย สนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนกับความทุ่มเทในการทำงาน ให้การยกย่องและให้รางวัลสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกันก็จะตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว<sup>๑๐๒</sup>

การให้รางวัลตามสถานการณ์ผู้นำนั้นจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม แล้วประสานความสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้นในการให้แรงเสริม(reinforcement)แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อาจให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ให้การสรรเสริญ ยกย่อง ให้การยอมรับต่อหน้าบุคคลอื่น นอกจากนั้นผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติเพื่อลดความขัดแย้งในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน ติดตามและทบทวนการทำงานและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จการให้รางวัลตามสถานการณ์นั้นมักจะเป็นการจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการพื้นฐาน และเป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นส่วนใหญ่ดังนั้น หากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอหรือขาดทรัพยากรที่จะสนองความต้องการของผู้ตามได้ เช่น มีโควต้า ๒ ชั้น ไม่พอจำนวนกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ควรจะได้ ก็จะทำให้เป็นผู้นำนั้นด้อยประสิทธิภาพไป ยิ่งไปกว่านั้นการให้รางวัลตามสถานการณ์ อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตัว กลายเป็นคนเห็นแก่ตัว ทำงานเพื่อตนเอง มิใช่เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์การ

**Blanchard & Johnson.** กล่าวว่า กฎสำหรับการเสริมแรงหรือการให้รางวัลตามสถานการณ์มีสี่ประการ<sup>๑๐๓</sup> คือ

<sup>๑๐๒</sup>Bass, B.M. and Avolio, B.J.. The four Is Transformational Leadership. Journal Of European Industrial Training, 15 (2). 1990,p.19-20.

<sup>๑๐๓</sup>Hersey, P., Blanchard, K.H, & Johnson, E.D. Management of organizationl behavior:Leadion Human Resources (8 ed.). Englcwood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1982.

ประการแรก ผู้นำสร้างข้อตกลงกับผู้ตามเกี่ยวกับเป้าหมาย รวมทั้งพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการบรรลุเป้าหมาย ตรวจสอบพฤติกรรมของผู้ตามว่ามีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายหรือไม่

ประการที่สอง หากมีการทำงานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะให้คำชมเชยในทันทีเท่าที่จะเป็นไปได้ บอกให้ผู้ตามทราบว่าการกระทำของเขามีส่วนช่วยเหลือคนอื่นและองค์กรอย่างไร

ประการที่สาม หากผู้ตามทำงานไม่ได้ตามที่คาดหวัง ผู้นำจะต้องตำหนิตันที่ทันใด แม้ว่าจะตำหนิตันแต่ผู้นำก็ยังต้องรักษาความคิดที่ดีต่อผู้ตามในเรื่องอื่นที่ไม่ใช่เรื่องที่มีการปฏิบัติผิดพลาดหรือล้มเหลว

ประการที่สี่ เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม แต่หากล้มเหลวจะต้องทบทวนและตรวจสอบเป้าหมายเก่า

**Klimoski และ Hayes** กล่าวว่า พฤติกรรมสี่ประการที่ผู้ตามคิดว่าหัวหน้าของตนจะให้รางวัลตามสถานการณ์<sup>๑๐๔</sup> คือ

๑. มีการสั่งงานที่ชัดเจนและเปิดเผย
๒. อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
๓. ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

จากผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์การให้รางวัลตามสถานการณ์และจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๓ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจำแนกการให้รางวัลตามสถานการณ์เหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงการให้รางวัลตามสถานการณ์อื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นการให้รางวัลตามสถานการณ์เดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์การให้รางวัลตามสถานการณ์ได้ดังตาราง ๒.๙ ดังนี้

---

<sup>๑๐๔</sup>Klimoski, R. J. and Hayes, N. J. Leader Behavior and Subordinate Motivation. Personnel Psychology. 33 (3), 1980. 543-555.

ตารางที่ ๒.๙ วิเคราะห์การให้รางวัลตามสถานการณ์

การให้รางวัลตามสถานการณ์	๑	๒	๓	รวม	๑๐
๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ	✓			๒	✓
๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี	✓			๒	✓
๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน	✓	✓		๓	✓
๔) ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ	✓	✓		๓	✓
๕) ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว	✓	✓		๓	✓
๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม	✓			๕	✓
๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	✓			๒	✓
๘) ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ	✓		✓	๓	✓
๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนเองมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว	✓			๒	✓
๑๐) ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม		✓		๒	✓
๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน			✓	๒	✓
๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ			✓	๒	✓
๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา			✓	๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = Bass and Avolio

๒ = Blanchard & Johnson

๓ = Klimoski และ Hayes

๔ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๙ ผู้วิจัยสามารถสรุปการให้รางวัลตามสถานการณ์ได้แก่

๑. ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ
๒. ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี
๓. ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
๔. ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ
๕. ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว
๖. ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม
๗. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
๘. ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ



๙. อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตน กลายเป็นคนเห็นแก่ตัว

๑๐. ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม

๑๑. อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

๑๒. ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๑๓. มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

#### จ. ความสามารถพิเศษ

**คองเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo)** ได้เสนอทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ บนพื้นฐานจากคุณสมบัติของผู้นำที่สังเกตเห็นได้ การศึกษาของเขาเป็นการสังเกตจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ กับผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งมีรายละเอียด<sup>๑๐๕</sup> ดังนี้

๑. **วิสัยทัศน์กว้างไกล (Extremty vision)** คือ ผู้นำที่เห็นความสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่แค่เพียงจะทำการต่างๆ ให้แค่สำเร็จตามหน้าที่เท่านั้น การมีวิสัยทัศน์ย่อมต้องมีความกล้าในการปรับเปลี่ยน ซึ่งก็จะขึ้นอยู่กับว่าผู้ตามจะรับได้หรือตามได้ทันแค่ไหนด้วย ผู้นำที่ขาดอำนาจบารมี ทั่วไปมักจะทำได้แค่ให้ได้อยู่ในตำแหน่งเท่านั้น จะคิดปรับเปลี่ยนก็เพียงเล็กน้อยเพื่อไม่ให้ถูกตำหนิได้ ไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนพอ เป็นแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมให้ทุกคนได้รู้หรือปฏิบัติตามได้ อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ไกลเกินไป จนลูกน้องปรับเปลี่ยนและรับไม่ได้ ก็จะคิดว่าผู้นำเพี้ยนไป หรือเพราะไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันไปเลย

๒. **กล้าเสี่ยง (High personal risk)** โดยทั่วไปผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นจะเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละเพื่อกลุ่ม เพื่อองค์กร กล้าเสี่ยง และให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกัน ไม่ใช่ของผู้นำเอง ความเชื่อใจในลูกน้องจะมีให้เห็นในผู้นำแบบนี้ และลูกน้องก็จะเชื่อใจ ผู้นำที่สนใจในความต้องการของลูกน้อง ไม่ใช่เพื่อสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างเดียว สิ่งที่จะประทับใจลูกน้องต่อการเสี่ยงของผู้นำก็คือ การเสี่ยงถึงขั้นยอมที่จะสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์และมวลชนในองค์กรไป เพื่อความถูกต้องชอบธรรม

๓. **ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ (Use of unconventional strategies)** คือผู้นำที่จะใช้กลยุทธ์วิธีรูปแบบต่างๆ ไม่ติดยึดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จ แม้ว่าบางยุทธวิธีจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ตามมากกว่าปกติก็ตาม การปรับเปลี่ยนยุทธวิธีเพื่อสำเร็จจะเป็นคุณสมบัติของผู้นำชนิดนี้ ซึ่งผู้ตามจะสังเกตเห็นได้ชัดเจน ซึ่งค่อนข้างจะขึ้น

<sup>๑๐๕</sup> Conger J.A. and Kanungo R.N, Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, (1987). Academy of Management Review. 12: 637-647 ; March.

ชอบ เพราะแสดงว่าได้มีความสนใจติดตามการปฏิบัติงาน รู้ถึงอุปสรรค และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ทันท่วงที และประการสุดท้าย การแสดงถึงความตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงานของผู้นำ

๔. ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา (Accurate assessment of the situation) โดยทั่วๆ ไปผู้นำที่จะเสี่ยงในเรื่องใดก็ตาม ย่อมต้องมีข้อมูลต่างๆ อย่างดี เพื่อจะได้รู้ถึงปัจจัยที่จะสนับสนุน หรือขัดขวางการเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะเรื่องเวลา ผู้นำต้องเรียนรู้และมีทักษะในเรื่องความต้องการ ค่านิยม เท่าๆ กับปัจจัยรอบด้านนี้จะทำให้การเสี่ยงนั้นประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้นำจะต้องประเมินสถานการณ์ให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัยตลอดเวลา

๕. เปลี่ยนความติดยึดของผู้ตาม (Follower disenchantment) โดยทั่วไปหลายคนคิดว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็นที่ต้องการ หรือเหมาะที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาที่วิกฤต แต่อย่างไร พบว่าเหตุการณ์วิกฤตไม่ใช่เงื่อนไขของความต้องการผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เพราะถึงแม้ไม่มีเหตุการณ์วิกฤตก็เกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือเงื่อนไขการปฏิบัติงานใหม่ และกระตุ้นผลักดันให้ไปทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ โดยผู้นำใช้กลยุทธ์วิธีต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของผู้นำในการปฏิบัติงานที่ไม่ติดยึดหรือจำเจด้วยวิธีเดิม เมื่อผู้ตามได้เห็นผลที่เกิดจากการใช้วิธีการใหม่ที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกว่าวิธีเก่าได้ ต่อไปผู้นำก็สามารถจะทำให้ผู้ตามไม่ติดยึด หรือวนเวียนอยู่กับการทำงานแบบเดิม และเริ่มจะยอมรับการทำงานที่มีการแสวงหาวิธีทำงานใหม่ที่แตกต่างไป

๖. สื่อสารด้วยความมั่นใจ (Communication of self-confidence) ผู้นำที่สื่อสารเรื่องราวต่างๆ ด้วยความมั่นใจจะเป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถพิเศษ มากกว่าผู้ที่สับสนและไม่มี ความชัดเจน หรือคลุมเครือ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านต่างๆ จะไม่มีทางสำเร็จได้ด้วยความโชคดียิ่งของผู้นำไปทุกครั้ง หากเขาขาดการสื่อที่แสดงถึงความเชื่อมั่น ความมั่นใจของผู้ตามจะเป็นแบบอย่างของผู้ตาม ความรู้สึกของผู้ตามที่เชื่อว่าผู้นำมีความรู้วิธีการที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ย่อมตั้งใจทำงานหนัก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำ นั่นก็คือ เพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงาน อันเนื่องมาจากการมีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ

๗. ใช้อำนาจส่วนบุคคล (Use of personal power) โดยทั่วไปพบว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษชอบใช้อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ และอำนาจแห่งความเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วง ส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการให้ลูกน้องปฏิบัติงาน แม้ว่าจะงานจะเสร็จลุล่วงด้วยดี ผู้นำก็ดูเหมือนไม่มีความสามารถพิเศษใดๆ เปรียบเหมือนกับการที่ผู้นำสั่งการให้ลูกน้องช่วยกันหากกลยุทธ์ต่างๆ และช่วยกันทำงาน แม้นลูกน้องจะพอใจที่ได้มีส่วนร่วม แต่ผู้นำก็ไม่ได้รับการยกย่องใดๆ มากขึ้น เพราะไม่ได้แสดงความเชี่ยวชาญให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตามได้

Musser, S. J. ได้นำเสนอโดยให้พิจารณาที่ค่านิยมและบุคลิกภาพของผู้นำ เพื่อจัดแยกผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเป็นด้านลบหรือด้านบวก เขาศึกษาไปที่ความต้องการ (need) การเสียสละ (devotion) การใช้อิทธิพล (influence) การตัดสินใจ (decision) และอื่นๆ เขาพบว่า<sup>๑๐๖</sup>

<sup>๑๐๖</sup>Musser, S. J, (1987), The Determination of Positive and Negative Charismatic Leadership. Grantham: PA: Messiah College.

ผู้นำแบบที่มีความสามารถพิเศษที่มีผลทางบวก มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน และการเสียสละร่วมกันด้วย ต่างกับผู้นำที่มีความสามารถพิเศษที่มีผลทางลบ จะเน้นให้ลูกน้องเสียสละเพื่อผู้นำมากกว่าเป้าหมายขององค์กร และในการสร้างอิทธิพล ผู้นำชนิดนี้เน้นตัวบุคคลมากกว่าส่วนรวม โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดเห็น แต่ก็เพื่อให้มีอำนาจมากขึ้น

**รังสรรค์ ประเสริฐศรี** กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะ<sup>๑๐๗</sup> ดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่เสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด

**Yukl, G.A.** ได้อธิบายถึง ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader)<sup>๑๐๘</sup> ว่าเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยไม่ได้อาศัยตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมา หากอยู่ที่ความสามารถพิเศษของตัวผู้นำเองซึ่งก่อให้เกิดอำนาจที่มีผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้น พบในการศึกษาผู้นำหลายประเภทโดยเฉพาะผู้นำทางการเมืองทางศาสนาผู้นำที่นำชุมชนเคลื่อนไหวหรือต่อสู้เรียกร้องสิทธิบางประการ แต่ไม่ค่อยพบเห็นผู้นำเช่นนี้ในองค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่น

**House, R. J. A.** ได้เสนอทฤษฎีที่อธิบายภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษที่ได้มาจากการสังเกตผู้นำในสังคมหลายๆ แบบทฤษฎีนี้ได้พบว่า<sup>๑๐๙</sup> ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษนั้นเกิดขึ้นอย่างไร มีความแตกต่างจากคนอื่นอย่างไร และเงื่อนไขใดหรือที่ไหนที่ทำให้เกิดได้อย่างดี ซึ่งรวมถึง คุณลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม และเงื่อนไขของสถานการณ์ จึงทำให้ทฤษฎีครอบคลุม โดยได้สรุปให้เห็นกว้างๆ ถึงลักษณะพิเศษของผู้นำที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษได้นั้น ก็คือ ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ ผู้นำต้องการมีอำนาจ มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง ความต้องการมีอำนาจของผู้นำทำให้ผู้นำพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยการพยายามมีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้นการแสดงให้เห็นถึงการมีความเชื่อมั่นและมีความมั่นใจในตนเองของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยงานและการสั่งการต่างๆ สำหรับผู้นำที่ขาดทั้งความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเองย่อมไม่สามารถจะสร้างอิทธิพลเหมือนคนอื่นได้และแน่นอนโอกาสจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ย่อมน้อยไปด้วย

จากผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ความสามารถพิเศษและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๕ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าความสามารถพิเศษที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจำแนกความสามารถพิเศษเหมือนกันแต่เรียกชื่อ

<sup>๑๐๗</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธารจักรการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๕๕.

<sup>๑๐๘</sup> Yukl, G.A, (2000), Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall., Yukl, 1989:204.

<sup>๑๐๙</sup> House, R. J. A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.) Leadership: The Cutting Edge. Carbondale: Southern Illinois University Press., 1977.

แตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถพิเศษอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นความสามารถพิเศษเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ความสามารถพิเศษได้ดังตาราง ๒.๑๐ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๐ วิเคราะห์ความสามารถพิเศษ

ความสามารถพิเศษ	๑	๒	๓	๔	๕	รวม	๖
๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล	✓	✓				๓	✓
๒) กล้าเสี่ยง	✓		✓			๓	✓
๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ	✓		✓			๓	✓
๔) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา	✓					๒	✓
๕) เปลี่ยนความตติยัตของผู้ตาม	✓					๒	✓
๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ	✓	✓				๓	✓
๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล	✓					๒	✓
๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน		✓				๒	✓
๙) มีการเสียสละร่วมกัน		✓				๒	✓
๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้ใจ			✓			๒	✓
๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ			✓	✓		๓	✓
๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล			✓	✓		๓	✓
๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น			✓	✓		๓	✓
๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง			✓			๒	✓
๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด			✓			๒	✓
๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ					✓	๒	✓
๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง					✓	๒	✓
๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น					✓	๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = คองเกอร์ และคานันโก

๒ = มัสเซอร์

๓ = รังสรรค์ ประเสริฐศรี

๔ = ยุคส์

๕ = เฮาส์

๖ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๑๐ ผู้วิจัยสามารถสรุปความสามารถพิเศษได้แก่

๑. วิสัยทัศน์กว้างไกล

๒. กล้าเสี่ยง

๓. ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ

๔. ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

๕. เปลี่ยนความตติยัตของผู้ตาม

๖. สื่อสารด้วยความมั่นใจ

๗. ใช้อำนาจส่วนบุคคล

๘. มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน
๙. มีการเสียสละร่วมกัน
๑๐. ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ
๑๑. ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ
๑๒. มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล
๑๓. แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น
๑๔. มีการโฆษณาตัวเอง
๑๕. ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด
๑๖. ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ
๑๗. มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง
๑๘. มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น

### ฉ. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**ชัยเสกฐ์ พรหมศรี** ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ การไร้สภาพของภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายๆ ด้าน<sup>๑๐๐</sup> เช่น การไร้ทิศทางเพื่อมุ่งสู่การปฏิบัติตามพันธกิจและการบรรลุวิสัยทัศน์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การส่วนมาก ให้มีความสำคัญต่อการตัดสินใจต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพราะเชื่อว่าการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลาจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ถึงอย่างไรก็ตามการตัดสินใจโดยลำพังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ เพราะหลังจากที่มีการตัดสินใจแล้ว องค์กรยังต้องเผชิญหน้ากับปัญหาของการนำเอาการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ว่า ผู้นำจะใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนสถานการณ์และเอาชนะแรงต่อต้านที่มีในองค์กรได้ ดังนั้นภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้จึงมีความสำคัญต่อการนำเอาการตัดสินใจไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

**ปีลัญ ปฎิพินพาคม** ได้กล่าวว่า ในองค์กรผู้บริหารหรือผู้นำจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำ การดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในสังคม<sup>๑๐๑</sup> เกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จงใจให้สมาชิกภายในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้นเกิดความศรัทธายอมรับ และพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จได้

**Burrow, J., Jleindl, B., & Everard, K.E.,** ได้กล่าวว่า การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายต้องอาศัยภาวะผู้นำ ในการโน้มน้าวบุคลากรหรือกลุ่มในองค์กรให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุ

<sup>๑๐๐</sup> ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, หน้า ๑๓.

<sup>๑๐๑</sup> ปีลัญ ปฎิพินพาคม, "รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน", วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐), หน้า ๒๐.

เป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคคลที่ใช้ความสามารถนี้ก็คือ<sup>๑๒</sup> ผู้นำที่ต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นอย่างดี เพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำองค์กร

จากผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๓ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจำแนกความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังตาราง ๒.๑๑ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๑ วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑	๒	๓	รวม	๔
๑) สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ	√			๒	√
๒) การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลาจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ	√			๒	√
๓) ใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม	√	√		๓	√
๔) ความสามารถของผู้นำกลุ่ม		√		๒	√
๕) ความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ		√		๒	√
๖) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์		√	√	๓	√

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

๒ = ปีลัญ ภูมิพิมพาคม

๓ = Burrow, J., Jleindl, B., &Everard, K.E.

๔ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๑๑ ผู้วิจัยสามารถสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แก่

๑. สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ
๒. การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลาจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ
๓. ใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม
๔. ความสามารถของผู้นำกลุ่ม
๕. ความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ

<sup>๑๒</sup>Burrow, J., Jleindl, B., &Everard, K.E., *Business: principles and management*, 12<sup>th</sup> ed., (Mason, OH: Thomson, 2008), p. 29. อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, หน้า ๑๔.

## ๖. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

### ข. บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทที่สำคัญยิ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีนักวิชาการให้แนวคิดที่น่าสนใจ ดังนี้

**พรทิพย์ อัยยิมพันธ์** ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น ๔ ประการ ได้แก่<sup>๑๓๓</sup>

๑. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

๓. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

๔. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

<sup>๑๓๓</sup>พรทิพย์ อัยยิมพันธ์, Leadership for Organizational Effectiveness, การบริหารคน, ๓ (๒๔), หน้า ๖๕, ๖๘.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้ผู้นำไว้ ๑๗ ประการ<sup>๑๑๔</sup>  
ดังนี้

๑. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

๒. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader - Catalyst) บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

๓. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

๔. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ

๕. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

๖. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรที่จะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

๗. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีในเทคนิคงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสาร และควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

๙. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง โกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

๑๐. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา

<sup>๑๑๔</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาของค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: วิกตอรีเพาเวอร์พอยท์, ๒๕๔๐), หน้า ๖๒.



๑๑. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

๑๒. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนาของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

๑๓. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล

๑๔. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

๑๕. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

๑๖. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) ผู้บริหารต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

๑๗. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งบทบาทหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

จากผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๒ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจำแนกบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังตาราง ๒.๑๒ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๒ วิเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑	๒	รวม	๓
๑) การกำหนดแนวทางหลัก โดยกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน	√	√	๓	√
๒) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง	√		๒	√
๓) การมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	√		๒	√
๔) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ		√	๒	√
๕) บทบาทเป็นนักวางแผน		√	๒	√
๖) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ		√	๒	√
๗) บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ		√	๒	√
๘) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง		√	๒	√
๙) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน		√	๒	√
๑๐) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร		√	๒	√
๑๑) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง		√	๒	√
๑๒) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา		√	๒	√
๑๓) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ		√	๒	√
๑๔) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน		√	๒	√
๑๕) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล		√	๒	√
๑๖) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร		√	๒	√
๑๗) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล		√	๒	√
๑๘) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์		√	๒	√
๑๙) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ		√	๒	√

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = พรทิพย์ อัยยิม่าพันธ์

๒ = มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

๓ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๑๒ ผู้วิจัยสามารถสรุปบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แก่

๑. การกำหนดแนวทางหลัก โดยกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน

๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง

๓. การมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

๔. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ

๕. บทบาทเป็นนักวางแผน

๖. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ

๗. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ
๘. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง
๙. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน
๑๐. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร
๑๑. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง
๑๒. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา
๑๓. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ
๑๔. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน
๑๕. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล
๑๖. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร
๑๗. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล
๑๘. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์
๑๙. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ

### ซ. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวไว้ ดังนี้

**จิระ หงส์ลดารมย์** ได้สรุปลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีคือ มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง มีความอยากเป็นผู้นำ และเห็นว่าจำเป็นต้องมีเพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้ มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจที่ไม่ไปสู่เป้าหมาย มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน ทั้งบุคลิกการแต่งกาย การพูดความกล้าหาญ มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี<sup>๑๑๕</sup>

**ทิพาวดี เมฆสุวรรณ** กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำได้ต้องถูกฝึกบริหารความกล้าและการที่จะเป็นคนกล้าต่อสู้เพื่อความถูกต้องได้นั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญคือมีความคิดความเชื่อในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้องดีงาม มีความประสงค์ที่จะแสดงออกซึ่งความคิดความเชื่อต่างๆ มีมโนธรรม สัมผัสญาณะชั้นสูงที่จะตัดสินใจว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ ทำในสิ่งที่ตนทำได้ จากที่ตนมีและสถานภาพที่เป็นอยู่ มีความฉลาดรู้ เห็นความเชื่อมโยงของเรื่องราวต่างๆ รู้จักแก้ไข เข้าใจผลดีและผลเสีย มีความผูกพันยึดมั่นในความกล้าอันอย่างคงเส้นคงวา และมีบุคลิกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง กล้าแสดงออกถึงความเป็นตัวตน<sup>๑๑๖</sup>

<sup>๑๑๕</sup>จิระ หงส์ลดารมย์, “ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจไทย”, วารสารคน, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (๒๕๔๖): ๕.

<sup>๑๑๖</sup>ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, *กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซีเพอร์เน็ท, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓.

**สงวน นิตยารัมภ์พงศ์** ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำที่คาดหวังและเป็นที่ต้องการมี ๔ ลักษณะ คือ ผู้นำผู้ยึดหลักการ ผู้นำมีความรู้และมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่<sup>๑๑๗</sup>

**จุมพล หนิมพานิช** ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี ประกอบด้วย<sup>๑๑๘</sup>

๑. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ เพราะความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็น สิ่งที่ต้องรู้ เช่น รู้วิธีการทำงาน รู้ว่าควรทำอะไรก่อน รู้จักวางแผนงาน รู้จักเครื่องมือเครื่องใช้ รู้วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น ยิ่งผู้นำมีความรอบรู้มากเท่าใดยังสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

๒. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติ ดังนี้คือ มีแรงจูงใจสูง อยากรู้อยากเห็น ละเอียดย้อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่ว ยึดหยุ่นเข้าใจในสิ่งที่เป็นามธรรม มีความสามารถในการตีความหมายและเตรียมการต่างๆ มีอารมณ์ขัน ใช้ถ้อยคำได้คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ขยันรู้จักตนเอง เป็นต้น การมีความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งที่ผู้นำต้องมีเพราะสามารถใช้กระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากปฏิบัติงาน

๓. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึง การตัดสินใจปัญหาต่างๆ ในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริง โดยมีข้อผิดพลาดน้อย นั่นหมายความว่า ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องมีการศึกษาปัญหาเหตุผลและปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า และเมื่อตัดสินใจหนึ่งสิ่งใดหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้วจะต้องปฏิบัติลงไปด้วยความเด็ดเดี่ยว

๔. มีความสนใจเอาใจใส่ และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นธรรมดาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมต้องการให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเข้าถึงงานที่ตนได้ทำ ยิ่งถ้าผลงานนั้นดียิ่งอยากให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ ฉะนั้นผู้นำควรสนใจเอาใจใส่ในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ขณะเดียวกันก็อยากให้ผู้บังคับบัญชาปกป้องผลประโยชน์ที่ตนควรมีหรือควรได้ ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ในรูปของเบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา

๕. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เมื่อตัดสินใจกระทำกิจกรรมใดๆ ไปแล้วต้องเชื่อมั่นว่าจะทำสำเร็จ ไม่หวั่นไหวและมีอารมณ์คงที่ มีความหนักแน่น ไม่ใช่ อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำต้องเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์

๖. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เพราะผู้นำที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงจะมีจิตใจดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่ดึงดูดใจผู้อื่น เป็นลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้ เพราะความเชื่อถือของบุคคลบางคนดูที่ลักษณะท่าทาง นอกจากนี้จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้มาก

<sup>๑๑๗</sup> สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, “ผู้นำ”, ใน ผู้นำ, รวบรวมโดย สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, สุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: มติชน, ๒๕๔๓): ๘๕ – ๙๐.

<sup>๑๑๘</sup> จุมพล หนิมพานิช, ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, ๒๕๕๑), หน้า ๗๑ – ๗๔. อ้างใน สัมมา รัตนวิทย์, เอกสารคำสอน หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา, หน้า ๒๕๖ – ๒๕๗.

๗. มีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น หมายถึง การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดอย่างไร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไรเพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น นอกจากนี้จะทำให้ติดต่อกับผู้อื่นได้ง่ายช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรสำเร็จไปด้วยดี

๘. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงาน สถานะในองค์กรและในบางกรณีอาจหมายถึง ความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่าไม่กลัวอันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมไว้ได้ และความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจาและจิตใจ นอกจากนี้ยังมั่นใจในสิ่งที่กระทำลงไปและมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

๙. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใดๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบแบบแผน วิธีงบประมาณหรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใดๆ ก็ตาม

๑๐. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ กล่าวคือ ความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่สมเหตุสมผลได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ สำหรับการปฏิบัติงานหนักมิได้หมายถึงทางกายแต่อย่างใดอาจหมายถึงทางปัญญาด้วย ผู้นำที่ดีต้องปฏิบัติงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

๑๑. มีความยุติธรรมเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ผู้นำที่เอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นเครื่องช่วยผูกมัดจิตใจกันและกัน ผลตามมาก็คือ จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

๑๒. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคนโดยสามารถวางตัวเป็นกันเองและเป็นทีปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา

**บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ** ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ ๙ ประการ<sup>๑๑๙</sup> คือ

๑. ความซื่อสัตย์ คือ ความตั้งใจดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอุสาหะวิริยะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

๒. ความน่าเชื่อถือ เป็นความรู้สึกลักษณะหนึ่งที่มีต่อบุคคลหรือต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความน่าเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำเกิดจากความรู้ ความสามารถ ความมีศีลธรรม การปรับตัว ความสุขุมรอบคอบและความเป็นมิตรของผู้นำ

๓. ความยุติธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงเสมอว่าทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คนที่มีปัญหาไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดสามารถแก้ไขและปรับปรุงพฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมได้ คนจะ

<sup>๑๑๙</sup>บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ, “ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์”, วารสารสามิตสาร ๕๓, (มกราคม – กุมภาพันธ์): ๔๗ – ๕๑. อังใน สัมมา รธนีย์, เอกสารคำสอน หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา, หน้า ๒๕๔ – ๒๕๕.

ทำงานได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับที่การสอนงาน การชี้แนะ และการจูงใจให้ยอมรับหลักการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานก่อนการมองคนในแง่ดีทำให้คนมีกำลังใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

๔. ความมีเหตุผล ผู้นำต้องเป็นคนรอบรู้ที่เกิดจากการคิด วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากการฟัง การอ่านและตรวจสอบแหล่งข่าวข้อมูลอย่างเป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดความคิดจากเหตุโยงไปหาผล และการคิดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ ผู้นำเป็นผู้รู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้งต้องคาดได้ว่าผลอะไรตามมาหรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์การต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร

๕. ความรับผิดชอบ แนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำเกิดจากการพัฒนาบุคคลมิใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ คำพูดและการกระทำเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้นำ หากผู้นำขาดพฤติกรรมนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่ หรือไม่ใช้ขีดความสามารถในตัวเองทั้งหมดให้กับการทำงาน

๖. ความสามารถที่พึ่งพาได้ เป็นความสามารถในการเลือกคนดีมีความสามารถมาทำงานในองค์การ และความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์การ งานที่สำเร็จลงได้มิใช่ด้วยความสามารถหรือความเก่งของคนใดคนหนึ่ง แต่ต้องอาศัยคนทุกคน ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของทุกคนในองค์การคือ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี

๗. ความเปิดเผย จะสะท้อนถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเห็นความจริงใจและในฐานที่ปรึกษาแนะนำเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะพูดด้วยความรู้สึกที่แท้จริง ความเปิดเผยจึงมีความสำคัญต่อผู้นำและผู้ร่วมงานที่ตั้งใจจะแก้ไขปัญหาร่วมกัน

๘. ความคิดสร้างสรรค์ จะพิจารณาสิ่งต่างๆ ในแง่ความเป็นไปได้และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะแสดงให้เห็นได้ว่าสิ่งต่างๆ มีความเป็นไปได้และเป็นจริง ไม่ใช่อย่างเพื่อฝันและสามารถแยกแยะความแตกต่างของสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจน

๙. ความสามารถในด้านการทำงานของตนเอง ผู้นำต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในงานที่ทำ

**ธีระ รุญเจริญ และคณะ** ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามืออาชีพ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒<sup>๑๒๐</sup> ดังนี้

๑. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน (ผู้นำตามธรรมชาติ) ได้แก่ความถนัดในการเป็นผู้นำ ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

๒. การศึกษา ต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษารขึ้นไป

<sup>๑๒๐</sup>ธีระ รุญเจริญและคณะ, การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร: เอลโล่, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒ - ๒๔.

๓. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ได้แก่ น้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย อารมณ์มั่นคง เข้มแข็งแต่ถ่อมตน กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ

๔. คุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ และเป็นคนดีของสังคม

๕. ความสามารถหรือความชำนาญการในด้านการบริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ นำองค์การไปสู่เป้าหมายโดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มทีมประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและสามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

**นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์** กล่าวถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา ๓ ประการ<sup>๑๒๑</sup> ดังนี้

๑. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ ได้แก่

- ๑) ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
- ๒) ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
- ๓) ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร

๒. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่

๑) บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ระเบียบการแต่งกาย วาจา ท่าทาง การวางตนและสุขภาพ

๒) บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วยอุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ขยันกล้าหาญ กล้าพูดกล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน มีวินัย

๓) บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความใจกว้างบริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

๓. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบ ดังนี้

- ๑) ความมีสติปัญญาฉลาดและมีไหวพริบ
- ๒) ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน
- ๓) การมีส่วนร่วม
- ๔) ความสามารถในการจูงใจคน
- ๕) ความสามารถในการตัดสินใจ
- ๖) ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน
- ๗) การปฏิบัติหน้าที่การงานเคยประสบความสำเร็จมาก่อน

จากผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๗ แหล่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า

<sup>๑๒๑</sup> นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, *ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๓๙ - ๔๐.

คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจำแนกคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังตาราง ๒.๑๓ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๓ วิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	รวม	๘
๑) มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง	✓							๒	✓
๒) มีความอยากเป็นผู้นำ	✓	✓		✓				๔	✓
๓) มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ	✓			✓	✓		✓	๕	✓
๔) มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน	✓	✓		✓		✓	✓	๖	✓
๕) มีความเฉลียวฉลาด	✓	✓			✓		✓	๕	✓
๖) มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี	✓	✓	✓				✓	๕	✓
๗) ยึดหลักการ			✓				✓	๓	✓
๘) เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง			✓					๒	✓
๙) ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่			✓					๒	✓
๑๐) มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ				✓	✓	✓	✓	๕	✓
๑๑) มีความคิดสร้างสรรค์				✓	✓		✓	๔	✓
๑๒) มีการตัดสินใจที่ดี				✓				๒	✓
๑๓) มีความสนใจเอาใจใส่				✓				๒	✓
๑๔) มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง				✓			✓	๓	✓
๑๕) มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา				✓				๒	✓
๑๖) มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์				✓				๒	✓
๑๗) มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ				✓				๒	✓
๑๘) มีมนุษยสัมพันธ์				✓			✓	๓	✓
๑๙) มีความซื่อสัตย์					✓		✓	๓	✓
๒๐) ความมีเหตุผล					✓		✓	๓	✓
๒๑) ความรับผิดชอบ					✓		✓	๓	✓
๒๒) ความเปิดเผย					✓		✓	๓	✓
๒๓) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน						✓	✓	๓	✓
๒๔) การศึกษา						✓	✓	๓	✓
๒๕) คุณธรรมจริยธรรม						✓	✓	๓	✓



หมายเหตุอักษรย่อ :

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| ๑ = จีระ หงส์ดารมย์       | ๒ = ทิพาวดี เมฆสวรรค์    |
| ๓ = สงวน นิตยารัมภ์พงศ์   | ๔ = จุมพล หนิมพานิช      |
| ๕ = บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ | ๖ = ธีระ รุญเจริญ และคณะ |
| ๗ = นพพงษ์ บุญจิตราตุล    | ๘ = ผู้วิจัย             |

จากตารางที่ ๒.๑๓ ผู้วิจัยสามารถสรุปคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

๑. มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง
๒. มีความอยากเป็นผู้นำ
๓. มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ
๔. มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน
๕. มีความเฉลียวฉลาด
๖. มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี
๗. ยึดหลักการ
๘. เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
๙. ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่
๑๐. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ
๑๑. มีความคิดสร้างสรรค์
๑๒. มีการตัดสินใจที่ดี
๑๓. มีความสนใจเอาใจใส่
๑๔. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง
๑๕. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
๑๖. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์
๑๗. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ
๑๘. มีมนุษยสัมพันธ์
๑๙. มีความซื่อสัตย์
๒๐. ความมีเหตุผล
๒๑. ความรับผิดชอบ
๒๒. ความเปิดเผย
๒๓. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน
๒๔. การศึกษา
๒๕. คุณธรรมจริยธรรม

#### ณ. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบสส์และอโวลีโอ ได้พัฒนาและทดสอบโมเดลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบข้อสังเกตว่า ผู้นำ ที่เฉื่อยชา มีแนวโน้มที่จะตอบสนองภายหลังจะเกิดปัญหาขึ้นทำให้ประสิทธิผลน้อยกว่าผู้นำที่มีความกระตือรือร้น พวกเขาเน้นที่ปฏิกริยาของผู้ตามต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่

แตกต่างกัน และพบ ๗ ปัจจัยพื้นฐานของรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเพิ่มเติมจาก Burns โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง มี ๔ ปัจจัย<sup>๑๒๒</sup> คือ

๑. การสร้างบารมี (Charisma)
๒. การคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคล (Individualized consideration)
๓. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)
๔. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

ส่วน ๓ ปัจจัยที่เหลือเป็นปัจจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยน สองปัจจัยคือการให้รางวัลตามสถานภาพ และการบริหารด้วยข้อยกเว้น และปัจจัยที่ไม่ใช่ภาวะผู้นำ มีหนึ่งปัจจัยคือลักษณะแบบตามสบาย

**ยुक (Yukl)** ได้กล่าวถึงผลของภาวะผู้นำ แบบการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ<sup>๑๒๓</sup> คือ

๑. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการทำงานที่สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยทำให้ทำงานให้สำเร็จ

๒. พยายามช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนของตนเอง และเพิ่มการทำงานของประโยชน์หมู่คณะขององค์การและเพื่อส่วนรวม คือเห็นคุณค่าของตนเองที่จะก่อประโยชน์ต่อตนเองและทีมงาน

๓. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความต้องการที่สูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน หรือมีแรงจูงใจเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและเป็นผู้นำ

**ซาญชัย อาจินสมาจาร** ได้รวบรวมลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและคุณลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง<sup>๑๒๔</sup> เช่น

๑. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความเฉลียวฉลาดปรับตัวเก่ง ความเพียรพยายามร่างกายแข็งแรง กระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก เชื่อมมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูงหรือไฟแรง ความคิดสร้างสรรค์แสวงหาโอกาส ความริเริ่มความรู้ ภูมิปัญญา และบูรณาการส่วนบุคคล

๒. ผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรม ภายในหน่วยงานเชื่อมั่นและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานรู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับการสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล วิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง มุ่งเน้นพัฒนางานไปสู่อนาคต

<sup>๑๒๒</sup> Bass, B.M. and Avolio, B.J. **The four Is Transformational Leadership.** Journal Of European Industrial Training, 15(2). 1990: 9 ; อ้างถึงในอุทัยวรรณ ฝอยศิริ, ๒๕๕๑: ๕๓)

<sup>๑๒๓</sup> Yukl, G.A, Leadership in Organization, (2nd ed.), (New Jersey: Prentice-Hall, 1989), p 211.

<sup>๑๒๔</sup> ซาญชัย อาจินสมาจาร, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: เคแอนดีพีบุ๊ค, ๒๕๔๓), หน้า ๘๔-๘๐.

๓. ผู้นำที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง จะต้องมีการกิจที่หน้าสนใจ เป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่มีจริยธรรมสูง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรู้สึกไว เป็นนักเสี่ยง เป็นนักตัดสินใจ ใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด สื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทีมงาน กล้าหาญและมีความผูกพัน

๔. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะนำสิ่งที่ดีที่สุด ของผู้อื่นออกมาโดยคาดหวังสิ่งที่ดีที่สุดจาก ผู้ตามของตนเอง ศึกษาความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียด จัดตั้งมาตรฐานที่สูงสำหรับความเป็นเลิศ ใช้แบบสนับสนุนความสำเร็จ ยอมและให้การยอมรับผลสัมฤทธิ์และใช้การผสมผสานกับเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ

๕. กุญแจแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ยอมรับความรับผิดชอบส่วนบุคคล พัฒนาโครงสร้างอิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลลัพธ์ หลีกเลี่ยงกลุ่มคนที่ไม่ทำงาน บริหารพนักงานเป็นรายบุคคลเน้นจุดมุ่งหมายแทนที่จะเป็นตัวปัญหาเป็นหัวหน้าพร้อมๆ กับเป็นที่เลี้ยงฝึกรอบมคน ของตนเอง ให้อภัยในความผิดพลาด หรือเป็นการเรียนรู้ มีใช้ยอมรับเฉพาะที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยมและไม่พยายามใช้เล่ห์เหลี่ยมกับคน

๖. การปฏิบัติภาวะผู้นำ ได้แก่ ทำทนายกระบวนการ โน้มน้าวใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม สนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำ ให้แม่แบบของแนวทางและสนับสนุนทางด้านจิตใจ

๗. ความผูกพันภาวะผู้นำในอนาคต ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่นๆ สนับสนุนความร่วมมือ ทำให้ผู้อื่นเข้มแข็ง ทำตัวเองให้เป็นตัวอย่าง และยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของปัจเจกบุคคล

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ กำหนดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ ๓ แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นักวิชาการได้เสนอไว้ นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นกลุ่มองค์ประกอบเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังตาราง ๒.๑๔ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๔ วิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑	๒	๓	รวม	๔
๑) การสร้างบารมี	✓		✓	๓	✓
๒) การคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคล	✓			๒	✓
๓) การกระตุ้นการใช้ปัญญา	✓	✓		๓	✓
๔) การสร้างแรงบันดาลใจ	✓		✓	๓	✓
๕) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการทำงานที่สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยทำให้ทำงานให้สำเร็จ	✓	✓		๓	✓
๖) พยายามช่วยผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง	✓	✓		๓	✓
๗) พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความต้องการที่สูงขึ้น	✓		✓	๓	✓
๘) ใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป			✓	๒	✓
๙) ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่นๆ สนับสนุนความร่วมมือ	✓		✓	๓	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = แบสส์และอโวลีโอ

๒ = ยูค (Yukl)

๓ = ชาญชัย อาจินสมาจาร

๔ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๒.๑๔ ผู้วิจัยสามารถสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย

๑. การสร้างบารมี
๒. การคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคล
๓. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
๔. การสร้างแรงบันดาลใจ
๕. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการทำงานที่สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานให้สำเร็จ
๖. พยายามยั่วยุให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง
๗. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความต้องการที่สูงขึ้น
๘. ใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป
๙. ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่นๆ สนับสนุนความร่วมมือ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ เมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การ และการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น ๓ กลุ่ม คือ ๑. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) ๒. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) ๓. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) ในหัวข้อทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยทำการศึกษาลงถึงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังต่อไปนี้ ๑) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ ๒) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม ๓) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ และ ๔) แบบภาวะผู้นำ

### ก. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆคน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ ๑) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น ๒) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น ๓) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น<sup>๑๒๕</sup> แต่ก็มิงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรกๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับ

<sup>๑๒๕</sup> วิภาดา คุปตานนท์, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, หน้า ๒๔๑.

คุณลักษณะส่วนตัว (personal traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (intelligence) ความซื่อสัตย์ (honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) งานวิจัยในยุคแรกๆ ของแนวทางนี้จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกนานประหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (the great man approach) และมีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. ๑๙๔๘ ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ ๗ ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ<sup>๑๒๖</sup> อย่างไรก็ตาม ยังมีการพบว่า คุณลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ เช่น ริเริ่มสร้างสรรค์มีส่วนให้ผู้นำประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำที่อยู่ในสถานการณ์ซึ่งแตกต่างออกไป โดยศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะได้ ดังนี้

๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (physical characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (activity, energy) รูปร่าง (appearance grooming) ความสูง (height) น้ำหนัก (weight)

๒. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (social background) ประกอบด้วย การศึกษา (education) สถานภาพทางสังคม (social status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (mobility)

๓. คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ (intelligence and ability) ซึ่ง Bass (1990) สรุปไว้ว่า ผู้นำที่มีความรู้ (knowledge) มีดุลพินิจ (judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่นๆ มาประกอบก็ตาม

๔. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (personality) พบว่า Bass and Avolio (1990) แสดงความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) มีความซื่อสัตย์ (integrity) อดทนต่อความเครียด (tolerance of stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (emotional control) มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) ความตื่นตัว (alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (original, originality) มีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (extroversion) เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

๕. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task-related characteristic) ประกอบด้วย ความขยัน หมั่นเพียร (drive to achieve) ความรับผิดชอบ (responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (persistence against obstacle) จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

<sup>๑๒๖</sup> พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การ และการบริหารจัดการ, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ธิดาบุ๊คส์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๗๒.

๖. คุณลักษณะทางสังคม (social characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย (popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (attractiveness) ความร่วมมือ (cooperativeness) ชอบสังคม (social participation) นักการทูต (diplomacy)

จากการระบุคุณลักษณะเหล่านี้ของ Bass มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นที่ยึดเหนี่ยวของกลุ่มได้

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในช่วงทศวรรษ 1980 Kouzes และ Posner ได้ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำในหัวหน้าที่ผู้บริหารชื่นชอบ โดยการสอบถามจากผู้บริหารมากกว่า ๗,๕๐๐ คน ทั่วทั้งอเมริกา พบว่า คุณลักษณะเหล่านี้คือ<sup>๑๒๗</sup> ๑. มีความซื่อสัตย์ ๒. มีความสามารถ ๓. มีความสามารถในการมองไปข้างหน้าหรือมองการณ์ไกล ๔. มีแรงบันดาลใจ และ ๕. มีความเฉลียวฉลาด

จากการศึกษาลักษณะเด่นของภาวะผู้นำ ในผู้นำที่ประสบผลสำเร็จเมื่อไม่นานมานี้ พบว่าผู้นำมีแนวโน้มที่มีคุณลักษณะ ดังนี้<sup>๑๒๘</sup> คือ

๑. เป็นผู้มีพลังและทำงานด้วยความแข็งแกร่ง  
๒. ต้องการอำนาจไม่ใช่เพื่อตัวเองแต่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้

๓. มีความทะเยอทะยานอย่างมากและต้องการประสบความสำเร็จ  
๔. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์เพียงพอที่จะยอมรับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและพยายามพัฒนาตนเอง

๕. มีความซื่อสัตย์

๖. ไม่ยอมท้อแท้โดยง่าย

๗. เลือกรูปแบบการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

๘. รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง

๙. มีความเฉลียวฉลาด

๑๐. มีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Setting)

๑๑. มีความรอบรู้อย่างลึกซึ้ง (Extensive Specific Knowledge) เกี่ยวกับอุตสาหกรรม ธุรกิจ และงานที่ทำ

นอกจากนี้นักวิชาการท่านอื่นๆ ได้ทำการศึกษาถึงลักษณะภาวะผู้นำในผู้นำที่ประสบผลสำเร็จเช่นกัน พบลักษณะที่สำคัญของผู้นำ ดังนี้<sup>๑๒๙</sup> คือ

<sup>๑๒๗</sup> พิชสิรี ชมพุดา, *องค์การและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอฮิล, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘๘.

<sup>๑๒๘</sup> Schermerhorn, Jr., John R.; Hunt, J. G. & Osborn., *Organizational Behavior*, 9<sup>th</sup> ed., (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2005), p. 242. อ้างใน ประภาพรณ รักเลี้ยง, *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*, (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, ๒๕๕๕), อัดสำเนา.

<sup>๑๒๙</sup> รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี, *พฤติกรรมองค์กร*, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๘), หน้า ๒๒๓.

๑. มีแรงผลักดัน (Drive) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีพลัง มีความคิดริเริ่ม และมีแรงต่อสู้ยืนหยัดในการทำงาน

๒. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความเชื่อมั่นในขีดความสามารถของทีมงาน

๓. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีความเป็นเลิศในการบูรณาการและตีความข้อมูลสารสนเทศต่างๆ

๔. มีความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Ability) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีความฉลาด มีการรับรู้และเข้าใจในสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

๕. มีความรู้ในกิจการงานที่ทำ (Business Knowledge) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีความรู้ในกิจการงานที่ทำ โดยเฉพาะหลักพื้นฐานทางเทคนิควิชาการ

๖. มีแรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องสามารถจูงใจให้บุคคลอื่นบรรลุเป้าหมายต่างๆ ร่วมกัน

๗. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องปรับสิ่งต่างๆ ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ตาม และความต้องการของสถานการณ์ต่างๆ ด้วย

๘. มีความซื่อสัตย์และคุณธรรม (Honesty and Integrity) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องสร้างให้เกิดความไว้วางใจ มีความซื่อสัตย์ เป็นบุคคลที่จริงใจเชื่อถือได้ และสามารถ พยากรณ์ลักษณะของบุคคลได้

ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

ข้อสังเกตการวิจัยภาวะผู้นำเริ่มแรกส่วนใหญ่จะพยายาม ๑) เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของบุคคลที่กลายเป็นผู้นำและบุคคลที่เป็นผู้ตาม และ ๒) ระบุคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สมมติฐานที่รองรับของนักวิจัยคุณลักษณะดูเหมือนว่าผู้นำจะเป็นโดยกำเนิด ไม่ได้ถูกสร้างขึ้นมาจากภายหลัง

ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนที่แบ่งแยกระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำ และบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำได้ วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะจะมีข้อจำกัดบางอย่าง ตัวอย่างเช่น เราทราบว่าบุคคลต่างๆ อาทิ โนโปเลียน เมาเซตุง อับราฮัม ลินคอล์น อดอล์ฟ ฮิตเลอร์ วินสตัน เชอร์ชิลล์ และมาร์ตินลูเธอร์คิง แตกต่างจากบุคคลอื่น แต่กระนั้นเราจะไม่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำบางอย่างของพวกเขาร่วมกันเลย<sup>๑๓๐</sup>

ยิ่งกว่านั้นเราจะมิกรณีตัวอย่างหลายกรณี ที่ผู้นำคนหนึ่งบรรลุความสำเร็จภายในสถานการณ์หนึ่ง แต่ไม่บรรลุความสำเร็จภายในอีกสถานการณ์หนึ่ง คือ วินสตัน เชอร์ชิลล์ ในฐานะของนายกรัฐมนตรีอังกฤษในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๒ เขาได้รักษาขวัญของชาวอังกฤษไว้ด้วยคำพูดที่มีความเฉียบแหลมและความกล้าหาญ แต่กระนั้นในปี ค.ศ. ๑๙๕๕ เมื่อสงครามโลกได้สิ้นสุดลง เขาได้พ่ายแพ้การเลือกตั้งให้แก่นักการเมืองที่ไม่มีชื่อเสียง

<sup>๑๓๐</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: อักษรไทย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖๖.

แม้ว่าผลลัพธ์ของการค้นหาคุณลักษณะเหล่านี้ จะมีประโยชน์ต่อการระบุคุณลักษณะเด่นของผู้นำ รายการคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำมีอยู่อย่างไม่จบสิ้น และได้เพิ่มมากขึ้นทุกที โดยไม่ได้แสดงให้เห็นเลยว่าเราจะมีกลุ่มของคุณลักษณะที่แน่นอน ที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่บรรลุความสำเร็จและไม่บรรลุความสำเร็จ แม้ว่าคุณลักษณะเช่นบุคลิกภาพจะปรากฏเป็นตัวแปรที่สำคัญ แต่บุคลิกภาพจะเป็นเพียงส่วนน้อยของตัวแปรหลายอย่าง ที่มีส่วนช่วยต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ<sup>๑๓๑</sup>

วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะได้สูญเสียความนิยมไป แม่ว่านักวิจัยบางคนจะยังคงค้นหาคุณลักษณะของภาวะผู้นำอยู่ ข้อสรุปเบื้องต้นของการศึกษาเหล่านี้ จะอยู่ที่ว่าผู้นำโน้มน้าวใจที่จะมีสติปัญญาความไว้วางใจได้ สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่สูงกว่าผู้ตามของพวกเขา แต่ผลลัพธ์ของการศึกษาเหล่านี้จะไม่แน่นอน ข้อบกพร่องที่สำคัญของทฤษฎีเชิงคุณลักษณะคือ เราจะไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกค้นพบ ว่าเกี่ยวข้องอย่างสม่าเสมอกับความสำเร็จของกลุ่ม<sup>๑๓๒</sup>

สรุปได้ว่า การมีคุณลักษณะที่เหมาะสม และสอดคล้อง จะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ก็ไม่อาจรับประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะตนเองอาจมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ ยิ่งกว่านั้นผู้นำที่มีแบบแผนของคุณลักษณะของตนเองนี้แตกต่างกัน แต่สามารถที่จะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์เดียวกัน

### ข. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

ในระหว่างปี ค.ศ. ๑๙๔๐ ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของพวกเขาไปสู่พฤติกรรมของผู้นำ เพื่อหาคำตอบว่าผู้นำทำอะไรและเขาทำอย่างไร วิธีการศึกษาเชิงพฤติกรรมพยายามที่จะจำแนกว่าผู้นำที่ดีทำอะไร (What Good Leaders Do) ผู้นำเน้นที่งานหรือมุ่งเน้นที่ผู้ตาม แนวคิดเชิงพฤติกรรมมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าภาวะผู้นำเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน และก่อให้เกิดผลลัพธ์อื่นๆ ด้วยโดยไม่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำ แต่จะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติจริง (Actual Behavior Leaders) มากกว่าคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำ โดยที่การวิจัยแบบดั้งเดิม ๒ โครงการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ คือ การวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ซึ่งสามารถหยั่งลึกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำ<sup>๑๓๓</sup>

พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำที่นักวิจัยได้หันเหไปศึกษา เพื่อจำแนกผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลถูกเรียกว่า แบบภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำ คือ แบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ แม้ว่าภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจเพื่อจะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำอาจจะแตกต่างกันภายในแบบ (Style) ที่พวกเขาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การวิจัยเชิงพฤติกรรมจะระบุแบบภาวะผู้นำ ทางเลือก และพยายามชี้ให้เห็นว่าแบบภาวะผู้นำแบบ

<sup>๑๓๑</sup> ประภาพรรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

<sup>๑๓๒</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>๑๓๓</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์การ, หน้า ๒๒๓.



ไหนดีที่สุด ถ้าแบบที่ดีที่สุดสามารถระบุได้แล้ว เป็นไปได้ที่เราจะพัฒนาบุคคลให้ใช้แบบที่บรรลุความสำเร็จทางภาวะผู้นำได้ เป็นเวลานานที่บุคคลยึดอยู่กับทฤษฎีที่ว่าผู้นำเป็นมาโดยกำเนิดไม่ได้ถูกสร้างขึ้นมาจากภายหลัง การค้นหาบุคคลบางคนที่มีคุณลักษณะ ที่เหมาะสมคือหัวใจที่สำคัญ ต่อมาปรัชญาได้กลายเป็นผู้นำถูกสร้างขึ้นมาจากภายหลังไม่ได้เป็นมาแต่กำเนิด ตัวแปรสองประการที่ถูกเน้นในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ การมุ่งงานกับการมุ่งคน<sup>๑๓๔</sup>

การมุ่งงาน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานให้สำเร็จ ด้วยการกระทำบางอย่าง อาทิ การมอบหมายงาน การแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจ และการประเมินผลงาน

การมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและให้ความเป็นมิตร การให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม

### ๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน<sup>๑๓๕</sup>

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) เริ่มต้นศึกษาแบบของผู้นำในปี ค.ศ. ๑๙๔๐ ซึ่งเป็นเวลาใกล้เคียงกับการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเริ่มวิจัยที่ศูนย์วิจัยเชิงสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Survey Research Center) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม กับประสิทธิผลในการทำงาน ได้แก่ ความพอใจในการทำงานของผู้ตาม อัตราการเปลี่ยนงานของผู้ตาม การขาดงาน และผลผลิตของผู้ตาม

ผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น ๒ แบบคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนหรือพนักงาน กับ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิตหรืองาน

๑. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนหรือพนักงาน ผู้นำแบบนี้จะสนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความต้องการ และความแตกต่าง ระหว่างบุคคล จะช่วยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์กร และความพึงพอใจต่อการทำงานอยู่ในระดับสูง

๒. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิตหรืองาน ผู้นำแบบนี้จะสร้างมาตรฐานในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมองว่าบุคคลเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้นแบบมุ่งผลผลิตหรืองานนั้นจะมีผลตรงกันข้าม คือ ให้ความพอใจ ที่จะทำงานลดลง ผลผลิตจึงน้อยลง

ในการศึกษาต่อๆ มาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้น ถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธา ความไว้วางใจกัน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

<sup>๑๓๔</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, หน้า ๒๐๐.

<sup>๑๓๕</sup> ประภาพรรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

**๒. ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ<sup>๑๓๖</sup>**

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางที่สุด และเป็นแบบจำลองที่เห็นได้ชัดเจน คือ ทฤษฎีที่เป็นผลงานวิจัยซึ่งเริ่มต้นในปี ค.ศ. ๑๙๔๐ โดยมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ซึ่งได้สร้างแบบทดสอบวัดภาวะผู้นำคือ LBDQ (Leader Behavior Descriptive Questionnaire) เพื่อจำแนกประเภทของผู้นำ ผลการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมภาวะของผู้นำจำแนกออกเป็น ๒ มิติ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบที่มีแนวทางการทำงานตามโครงสร้าง และพฤติกรรมผู้นำแบบที่ใส่ใจพนักงาน

๑. พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานตามโครงสร้าง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม ที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของตนเอง มุ่งที่ความสำเร็จขององค์กร คาดหวังผลงานของผู้ตามว่าจะเป็นไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานและความสำเร็จของงาน เน้นการกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน

๒. พฤติกรรมผู้นำแบบที่ใส่ใจพนักงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในลักษณะไวต่อการรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้ตาม ยอมรับความคิดเห็น ให้ความไว้วางใจและเชื่อถือ ให้ความเป็นมิตร ให้ความอบอุ่น ชื่นชม รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ตาม เพื่อประกอบการตัดสินใจ และแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ตาม

ใส่ใจพนักงาน	มาก	ใส่ใจพนักงานมาก การทำงานตามโครงสร้างน้อย	ใส่ใจพนักงานมาก การทำงานตามโครงสร้างมาก
	น้อย	ใส่ใจพนักงานน้อย การทำงานตามโครงสร้างน้อย	ใส่ใจพนักงานน้อย การทำงานตามโครงสร้างมาก
		น้อย	มาก
การทำงานตามโครงสร้าง			

**ภาพที่ ๒.๑** พฤติกรรมผู้นำตามแนวทางการศึกษาของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ตามทฤษฎีนี้ ผู้นำอาจมีภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งใน ๔ แบบ คือ

แบบที่ ๑ : ใส่ใจพนักงานมากและมุ่งการทำงานตามโครงสร้างมาก

แบบที่ ๒ : ใส่ใจพนักงานมากและมุ่งการทำงานตามโครงสร้างน้อย

แบบที่ ๓ : ใส่ใจพนักงานน้อยและมุ่งการทำงานตามโครงสร้างน้อย

แบบที่ ๔ : ใส่ใจพนักงานน้อยและมุ่งการทำงานตามโครงสร้างมาก

ดังนั้น ผู้นำอาจมีพฤติกรรมที่มุ่งทั้งพนักงาน และการทำงานตามโครงสร้างได้ หรืออาจมีพฤติกรรมที่ไม่มุ่งทั้งพนักงานและการทำงานตามโครงสร้าง โดยแนวคิดแรกเริ่มของการศึกษานี้เสนอ

<sup>๑๓๖</sup> พิชสิรี ชมพุดา, องค์การและการจัดการ, หน้า ๒๐๐ - ๒๐๑.

ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด คือ พฤติกรรมผู้นำที่ทั้งใส่ใจพนักงานมาก และมุ่งการทำงานตามโครงสร้างมาก ผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ พบว่า ผู้นำที่มุ่งใส่ใจพนักงานมากและมุ่งการทำงานตามโครงสร้างมาก จะมีผลการดำเนินงานสูงกว่า และพนักงานมีความพอใจสูงกว่าผู้นำแบบอื่น

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยอื่นๆ ได้พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ใส่ใจพนักงานมาก และมุ่งการทำงานตามโครงสร้างมากเสมอไป ผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจจะมุ่งใส่ใจพนักงานมากและมุ่งการทำงานตามโครงสร้างน้อยก็ได้ หรือมุ่งใส่ใจพนักงานน้อยและมุ่งการทำงานตามโครงสร้างมากก็ได้

### ๓. ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษากลุ่มของผู้นำที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด<sup>๑๓๗</sup>

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่ทำในกลุ่มผู้นำ (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ. 1947 โดยทำการศึกษากลุ่มผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เก็บข้อมูลด้วยการสังเกตโดยตรงจากพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มผู้นำในห้องปฏิบัติการ ผลการศึกษา ได้ผู้นำ ๒ แบบคือ

๑. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Leader) จะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน

๒. ผู้นำแบบมุ่งสังคม (Social Leader) จะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ

ผู้นำทั้งสองแบบนี้มีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะมีภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Blake และ Mouton<sup>๑๓๘</sup>

ในปี ค.ศ. 1964 Robert R. Blake และ Jane S. Mouton ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำด้วยตารางการจัดการ (Managerial Grid) เพื่อแสดงแบบของภาวะผู้นำ โดยใช้ตารางซึ่งมีสองแกน คือ แกนตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งคน (Concern for People) และแกนนอนแทน พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต (Concern for Production)

พฤติกรรมที่มุ่งคน (Concern for People) หมายถึง พฤติกรรมที่เอาใจใส่ทุกข์สุข ช่วยเหลือสนับสนุนผู้ตามทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต (Concern for Production) หมายถึง พฤติกรรมที่ให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่องาน หรือผลผลิตจากการทำงานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

แต่ละแกนแบ่งเป็น ๙ ช่วง จาก ๑ - ๙ ทั้ง ๒ แกน และมีความสัมพันธ์กัน Blake และ Mouton ใช้ตัวเลขทั้งแนวนอนและแนวตั้งในการอธิบายแบบของผู้นำ ซึ่งแบ่งเป็น ๕ ประเภท

<sup>๑๓๗</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕ - ๘, หน้า ๕๑.

<sup>๑๓๘</sup> รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์การ, หน้า ๒๒๔ - ๒๒๖.

๑. ผู้นำแบบ ๑,๑ การจัดการแบบด้อยคุณภาพหรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished Management) เป็นผู้นำที่มุ่งผลผลิตต่ำและมุ่งคนต่ำ กล่าวคือ ไม่สนใจทั้งผลสำเร็จของงานและคน กล่าวคือ ผู้ตามหรือสมาชิกที่ทีมงานใช้ความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จน้อยมาก บริหารงานแบบเนือยๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำงานประจำไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดหมาย ทำตามระบบ แยกตนออกจกจากคนอื่นๆ ในองค์กร หลีกเลียงจากความวุ่นวาย มักโยนความผิดให้กับคนอื่น ทำตนเหมือนผู้นำสารจากผู้บังคับบัญชาไปส่งให้ผู้ตาม เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ทำให้เกิดความเสื่อมต่อองค์กร ผู้นำแบบนี้ไม่ควรเรียกว่าผู้นำ

๒. ผู้นำแบบ ๑,๙ การจัดการแบบสโมสรหรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club Management) เป็นผู้นำที่มุ่งผลผลิตต่ำแต่มุ่งคนสูง กล่าวคือ ไม่ได้ให้ความสำคัญหรือเน้นที่ผลสำเร็จของงานเท่าที่ควรแต่จะให้ความสนใจที่คน ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องทัศนคติ ความรู้สึกและความต้องการทางสังคมของผู้ตาม พยายามสร้างบรรยากาศแบบครอบครัวที่มั่นคงสุขสบายและเป็นมิตร พยายามสร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับคนทั้งหลาย หลีกเลียงความขัดแย้งให้มากที่สุด และหลีกเลียงการใช้แรงกดดันเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้สำเร็จ

๓. ผู้นำแบบ ๙,๑ การจัดการแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) เป็นผู้นำที่มุ่งผลผลิตสูง (Task Oriented) แต่มุ่งคนต่ำ กล่าวคือ เน้นความสำคัญของงาน อย่างเดียว ไม่สนใจขวัญกำลังใจของผู้ตามว่าจะเป็นอย่างไร เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมองใช้อำนาจหน้าที่และกดดันผู้ตาม เป็นผู้ชี้บ่งว่าผู้ตามจะต้องทำอะไรและทำอย่างไร ชอบสั่งการ ผู้นำแบบนี้เรียกว่า ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership)

๔. ผู้นำแบบ ๙,๙ การจัดการแบบทีมงานหรือเล่นเป็นทีม (Team Management) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งผลผลิตสูงและคนสูง กล่าวคือ ให้ความสำคัญทั้งคนและงาน ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เอาใจใส่ทั้งคนและงาน ทำให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจ ให้ความเคารพนับถือและไว้วางใจกัน ผู้ตามมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำและองค์กร ทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ ผู้นำแบบนี้คือ หัวหน้าทีมนั่นเอง

๕. ผู้นำแบบ ๕,๕ การจัดการแบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งผลผลิตและคนปานกลาง กล่าวคือ ให้ความสำคัญทั้งคนและงานพอสมควร บรรยากาศในองค์กรเป็นไปแบบเรียบง่าย ถนอมน้ำใจ รักษาความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้ตามและเป้าหมายขององค์กร ผู้ตามมีความพอใจพอสมควร ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่พยายามคงสภาพเดิม (Status Quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

#### ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ<sup>๑๓๙</sup>

จากการศึกษาถึงภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Blake และ Mouton นั้นจะคล้ายคลึงกัน ความแตกต่างที่สำคัญ คือ

<sup>๑๓๙</sup> ประภาพรรณ รักเลียง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะพิจารณาภาวะผู้นำแบบมิติเดียว คือ ผู้นำจะเป็น แบบมุ่งงาน หรือแบบมุ่งคน แบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมทั้งสองอย่างในคนๆ เดียว ในขณะที่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Blake และ Mouton จะเป็น แบบสองมิติ คือ พฤติกรรมของผู้นำอาจมีทั้งการมุ่งงานและมุ่งคนได้ ดังนั้น แนวคิดเรื่องพฤติกรรม ภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Blake และ Mouton จะเป็นแบบสองมิติ ส่วนของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะเป็นแบบมิติเดียว

สรุปได้ว่า ผู้นำเชิงพฤติกรรมจะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบเผด็จการ หรืออาจจะเป็นผู้นำแบบมีพฤติกรรมมุ่งคน จะเป็นผู้นำที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความ แตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานเป็นผู้นำที่ เน้นผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญ ให้ความสำคัญกับงาน และเทคนิคต่างๆ ในการผลิต เพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

### ค. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

มุมมองภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership or Contingency Leadership) เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำในสมัยระยะต่อมา ซึ่งให้ความสำคัญกับ ปัจจัยสภาพแวดล้อมกับประสิทธิผลของผู้นำ โดยเชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ ดังนั้น รูปแบบของภาวะผู้นำจะไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล (Universal) แต่ภาวะผู้นำแต่ละแบบจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับหลาย สถานการณ์หรือทุกสถานการณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่า การใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมในองค์กรด้วย ดังนั้น สิ่งแรกที่ผู้นำจะต้องทำ คือ วิเคราะห์สถานการณ์ก่อนแล้ว ตัดสินใจว่าจะทำอะไร นั่นก็คือมองดูก่อนแล้วจึงนำ (Look Before You Lead)<sup>๑๔๐</sup>

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสม และเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ<sup>๑๔๑</sup>

๑. การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมี อิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ<sup>๑๔๒</sup>

๒. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบ ของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก<sup>๑๔๓</sup> มีการเน้นที่

<sup>๑๔๐</sup> ฌ็อง-ฌัก แอสแตร์ และฌ็อง-ฌัก แอสแตร์, *การจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖๓.

<sup>๑๔๑</sup> ดิลก ถือกกล้า, *การบริหารคน*, (กรุงเทพมหานคร: การจัดการธุรกิจ, ๒๕๔๗), หน้า ๗๑.

<sup>๑๔๒</sup> มัลลิกา ต้นสอน, *พฤติกรรมองค์การ*, หน้า ๕๔.

<sup>๑๔๓</sup> สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๗๒.

เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

๓. การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ ๔ รูปแบบ คือ การบอกกล่าว(Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม(Participation) และการมอบหมายงาน(Delegation)

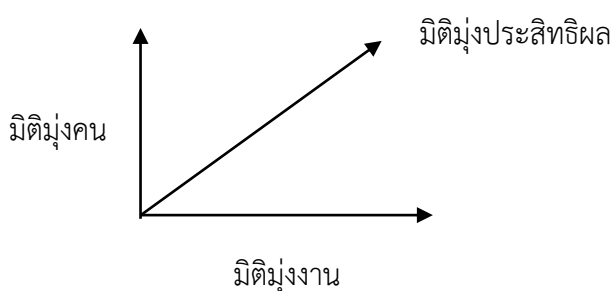
### ๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำ ๓ มิติ ของ Reddin<sup>๑๔๔</sup>

จากการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น ๒ มิติ คือ มิติมุ่งงานกับมิติมุ่งความสัมพันธ์ ต่อมา William Reddin ได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปอีกหนึ่งมิติ ทฤษฎีของ Reddin จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎี ๓ มิติ (Three- Dimension Theory หรือ 3-D Model หรือ 3-D Management)ได้อธิบายพฤติกรรมผู้นำในแต่ละมิติ ดังนี้

๑. มิติมุ่งงาน (Task Orientation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ตามได้เข้าใจ ในการดำเนินงานตามแผนนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ตามสามารถ ปฏิบัติงาน ได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๒. มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Orientation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิด ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน

๓. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้



ภาพที่ ๒.๒ มิติทั้งสามตามทฤษฎี ๓ มิติของ Reddin

ผลการดำเนินงานจะมีประสิทธิผลสูงหรือต่ำ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับแบบภาวะผู้นำเท่านั้น แบบภาวะผู้นำต่างๆ จะมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับว่าแบบภาวะผู้นำนั้นเหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่ กล่าวคือ หากแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่ามี

<sup>๑๔๔</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษานวชนที่ ๕ - ๘, หน้า ๘๑.

ประสิทธิผล(Effective) แต่ถ้าแบบภาวะผู้นำไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล (Ineffective)<sup>๑๔๕</sup>

โดยสถานการณ์ หมายถึง วุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตาม ได้แก่ ตัวแปรเหล่านี้คือ

- ประสบการณ์ของผู้ตาม (Subordinates' Experience)
- แรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Motivation to Achieve)
- ความปรารถนาและความสามารถที่จะรับผิดชอบ (Willingness and Ability to Accept Responsibility)

ทฤษฎี ๓ มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่าหากพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำ จาก ๒ มิติ คือ มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ จะได้แบบภาวะผู้นำ ๔ แบบ

แบบที่ ๑ ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) มีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

แบบที่ ๒ ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) มีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

แบบที่ ๓ ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) มีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง

แบบที่ ๔ ผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated) มีพฤติกรรมมุ่งทั้งงานและความสัมพันธ์ คือ มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง

จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ เมื่อนำเอามิติมุ่งประสิทธิผลของงานมาประกอบการพิจารณาด้วย ภาวะผู้นำก็แบ่งได้เป็น ๘ แบบ ดังแสดงในตาราง ๒.๑๕

**ตารางที่ ๒.๑๕** แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและมากตามทฤษฎี ๓ มิติของ Reddin

แบบของภาวะผู้นำ	มุ่งความสัมพันธ์	มุ่งงาน	ประสิทธิผล
แบบผู้หนึ่งงาน	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
แบบผู้เผด็จการ	ต่ำ	สูง	ต่ำ
แบบผู้ใจบุญ	สูง	ต่ำ	ต่ำ
แบบผู้ประนีประนอม	สูง	สูง	ต่ำ
แบบผู้คุมกฎ	ต่ำ	ต่ำ	สูง
แบบผู้บุกงาน	ต่ำ	สูง	สูง
แบบนักพัฒนา	สูง	ต่ำ	สูง
แบบผู้นำทีม	สูง	สูง	สูง

ถ้าผู้ตามมีวุฒิภาวะหรือวุฒิภาวะสูงก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ๔ แบบ คือ

๑. แบบผู้นำทีม (Executive) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่ง ความสัมพันธ์สูง ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจ กำหนดมาตรฐานงานสูง ความแตกต่างระหว่างบุคคล และใช้วิธีการจัดการแบบทีมงาน

๒. แบบนักพัฒนา (Developer) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำ และมุ่งคนสูง ผู้นำจะมีความซื่อสัตย์เชื่อถือได้ และตระหนักถึงการพัฒนา ผู้ตามเป็นรายบุคคล

<sup>๑๔๕</sup> จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: วี พรีน, ๒๕๓๖), หน้า ๒๐๔. อ้างในประภาพรรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

๓. แบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานสูง และมุ่งคนต่ำ ผู้นำจะมีความรอบรู้ในงาน และสนใจวิธีการทำงานให้ บรรลุเป้าหมายที่เขาต้องการ โดยไม่ใส่ใจต่อ ความขุ่นเคืองคับข้องใจของผู้ตาม

๔. แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ ผู้นำจะมุ่งให้ผู้ตามทำงานตามกฎระเบียบ และต้องการจรรยาบรรณและควบคุมสถานการณ์โดยใช้กฎระเบียบ

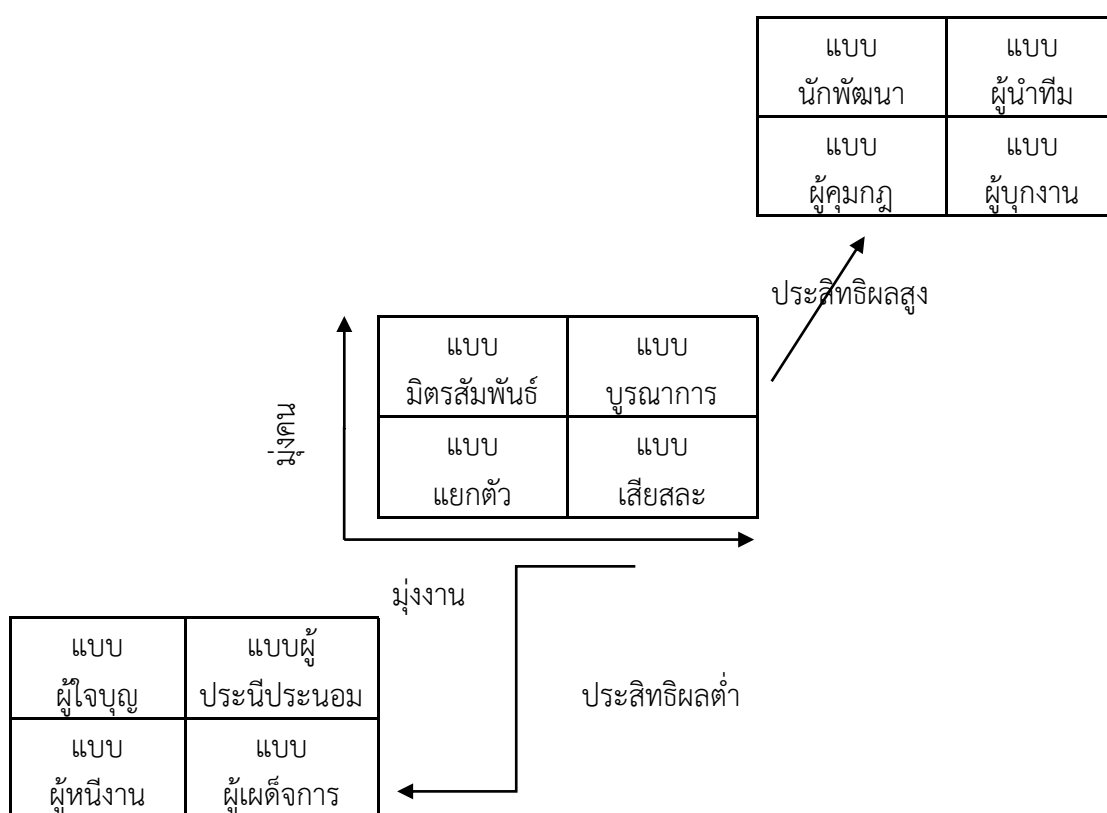
หากผู้ตามไม่มีวุฒิภาวะ (Immaturity) หรือวุฒิภาวะต่ำก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ๔ แบบ คือ

๑. แบบผู้หนีงาน (Deserter) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ ผู้นำจะเฉื่อยชาและไม่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง

๒. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ ผู้นำจะขาดความเชื่อถือจากคนอื่น ไม่มีความสดชื่นและสนใจงานเฉพาะหน้าเท่านั้น

๓. แบบผู้ใจบุญ (Missionary) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง ผู้นำจะถูกมองว่าเป็นผู้ทำดี (Do-Gooder) เป็นคนที่มีค่านิยมแบบไปด้วยกันได้

๔. แบบผู้ประนีประนอม (Compromise) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง ในสถานการณ์ที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือไม่เลือกทั้งสองอย่างผู้นำจะไม่กล้าตัดสินใจเพราะกลัวได้รับผลกระทบจากแรงกดดัน



ภาพที่ ๒.๓ แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี ๓ มิติของ Reddin



แบบของผู้นำอาจจะมีประสิทธิผลของงานสูงหรือต่ำก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

๑. ชนิดของผู้นำแบบบูรณาการ เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานสูง และกลายเป็นผู้นำแบบผู้นำทีม แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานต่ำและกลายเป็นผู้นำแบบผู้ประนีประนอม

๒. ชนิดของผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานสูงและกลายเป็นผู้นำแบบนักพัฒนา แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานต่ำและกลายเป็นผู้นำแบบผู้ใจบุญ

๓. ชนิดของผู้นำแบบแยกตัว เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานสูงและกลายเป็นผู้นำแบบผู้คุมกฎ แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานต่ำ และกลายเป็นผู้นำแบบผู้หนึ่งงาน

๔. ชนิดของผู้นำแบบเสียสละ เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานสูงและกลายเป็นผู้นำแบบผู้บุกงาน แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานต่ำ และกลายเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

ทฤษฎี ๓ มิติของ Reddin มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีที่มีมาก่อนนี้ ซึ่งปัจจัยที่เป็นพื้นฐานได้แก่ ๑) คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ ๒) กลุ่ม และ ๓) ปัจจัยสถานการณ์ ทฤษฎีของ Reddin ได้ถูกนำไปใช้ในการอบรมผู้บริหารขององค์กรต่างๆ ที่มีความแตกต่างกันอย่างแพร่หลาย โดยใช้แบบสอบถามของ Reddin จำนวน ๖๔ ข้อ เพื่อจำแนกแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารได้รู้ว่าตนเองมีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบใด ต่อจากนั้น Reddin และคณะจะจัดการสัมมนาผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำในแต่ละแบบ และฝึกฝนให้ผู้บริหารรู้จักการปรับตัวหรือปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลสูงสุด

## ๒. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ Fiedler<sup>๑๕๖</sup>

แบบจำลองภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fred Fiedler ได้พัฒนาขึ้นมาตั้งแต่ทศวรรษที่ ๑๙๖๐ แบบจำลองเชิงสถานการณ์นี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่ออธิบายถึงประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับ ๒ ปัจจัย คือ แบบของภาวะผู้นำ และระดับของการมีอำนาจการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์โดยแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ประกอบด้วยหลักสำคัญ ๓ประการ คือ

### ๑. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze the Situation)

เนื่องจากแบบจำลองเชิงสถานการณ์ยึดหลักที่ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน คำถาม ๓ ข้อที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อจำแนกสถานการณ์ คือ

- ๑) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดีหรือไม่ดี
- ๒) โครงสร้างงานมีความชัดเจนหรือไม่

<sup>๑๕๖</sup> ประภาพรรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

๓) อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีมากหรือน้อย

ตามแบบจำลองของ Fiedler แต่ละคำถามจะมีขอบเขต ดังนี้

๑) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) หมายถึง ระดับการยอมรับผู้นำ (Leader Accepted) และการได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในกลุ่ม (Supported by Group Members)

๒) โครงสร้างงาน (Task Structure) หมายถึง ระดับความเข้าใจของสมาชิกในกลุ่ม ที่มีต่อเป้าหมายและวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

๓) อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Leader's Position Power) หมายถึง ระดับของอำนาจของผู้นำในการให้รางวัลและลงโทษผู้ตาม อาทิ อำนาจในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน และให้โบนัส อำนาจในการให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ อำนาจในการว่าจ้าง อำนาจในการให้ออกจากงาน และอำนาจดำเนินการทางวินัย

Fiedler ได้ใช้ทั้ง ๓ คำถามนี้ในการจำแนกสถานการณ์ออกเป็น ๘ สถานการณ์ คือ จาก ๑ - ๘ โดยสถานการณ์ที่มีค่าตัวเลขน้อยเป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยมากสำหรับผู้นำ สถานการณ์ที่มีค่าตัวเลขมากเป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยน้อยสำหรับผู้นำ โดยแต่เดิมนั้น Fiedler เรียกตัวแปรเหล่านี้ว่า ความเอื้ออำนวยของสถานการณ์ (Situational Favorableness) แต่ปัจจุบันเรียกว่า การควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) แต่ละสถานการณ์แสดงถึงความสามารถของผู้นำในการควบคุมสถานการณ์นั้นๆ โดยที่

สถานการณ์ที่ ๑ ดีที่สุด เป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยมาก ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ได้มาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจนมาก และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีมาก

สถานการณ์ที่ ๘ เป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยน้อยที่สุด ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ได้น้อย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี โครงสร้างงานไม่ชัดเจน และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีน้อย ซึ่งแต่ละสถานการณ์ผู้นำต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ จึงจะทำให้มีประสิทธิภาพ

๒. การจำแนกแบบของภาวะผู้นำ (Identifying Leadership Style)

Fiedler ได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า LPC (Least Preferred Coworker Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบวัดทัศนคติของผู้นำที่มีต่อผู้ตามที่ผู้นำชอบน้อยที่สุด แบบวัดเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ๘ระดับ จำนวน ๑๘ข้อ เพื่อใช้จำแนกแบบของภาวะผู้นำว่าเป็นแบบใด แบบวัดนี้จะถามผู้นำโดยให้ผู้นำคิดถึงผู้ตามของเขาทั้งหมดที่เขาเคยทำงานด้วย และให้บรรยายถึงคนใดคนหนึ่งที่เขาพอใจในการทำงานด้วยน้อยที่สุด โดยการประเมินผู้ตามในแต่ละประเด็นตามช่อง ๑ ถึง ๘ ตัวอย่างคำศัพท์ ได้แก่

เป็นมิตร	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑	ไม่เป็นมิตร
น่าคบ	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑	ไม่น่าคบ
ยอมรับ	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑	ไม่ยอมรับ
ช่วยเหลือ	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑	ขัดขวาง
กระตือรือร้น	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑	ไม่กระตือรือร้น
ผ่อนคลาย	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑	ตึง
ใกล้ชิด	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑	ห่างเหิน
อบอุ่น	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑	เย็นชา
สนับสนุน	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑	มุ่งร้าย
ให้ความร่วมมือ	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑	ไม่ให้ความร่วมมือ
น่าสนใจ	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑	น่าเบื่อ
จริงใจ	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑	ไม่จริงใจ
น่าพึงพอใจ	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑	ไม่น่าพึงพอใจ
เปิดเผย	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑	ปิดบัง

มาตราส่วน LPC จะมีคะแนนระหว่าง ๑๘ และ ๑๔๔ ผู้นำที่มีทัศนคติทางบวกจะมีคะแนน LPC สูง ส่วนผู้นำที่มีทัศนคติทางลบมากจะมีคะแนน LPC ต่ำ

คะแนนของ LPC จะแบ่งแบบของภาวะผู้นำเป็น ๒ แบบ คือ

๑) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานหรือภาวะผู้นำที่จูงใจด้วยงาน (Task-motivated Leadership) เป็นผู้นำที่มีคะแนน LPC ต่ำ ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผลงาน สั่งการ และควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด

๒) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือภาวะผู้นำที่จูงใจด้วยความสัมพันธ์ (Relationship-motivated Leadership) เป็นผู้นำที่มีคะแนน LPC สูง ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ตาม จูงใจผู้ตามโดยการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ตาม ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบในการดำเนินงานของกลุ่มและองค์การ

สรุปได้ว่า ผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นการนำเอาภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ ๔ รูปแบบ คือ แบบบอกกล่าว แบบนำเสนอความคิด แบบการมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายงาน

#### ๔. ภาวะผู้นำเชิงคุณสมบัติ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ภาวะผู้นำและผลกระทบของภาวะผู้นำนั้น สามารถพิสูจน์และวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งข้อตกลงเบื้องต้นนี้อาจจะไม่จริงเสมอไปก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามการทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริง โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่ทำให้สามารถนำได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ยังคงเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณสมบัติ

(Attribution Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่มีความสำคัญในการทำเข้าใจภาวะผู้นำ โดยการประเมินความรับผิดชอบและประเมินคุณภาพของบุคคล<sup>๑๔๗</sup>

สำหรับบุคคลการศึกษาหรือกลุ่มงานจะต้องดูผลการปฏิบัติงานที่ได้อย่างแท้จริง ผลการปฏิบัติงานที่สูงของกลุ่ม บางทีอาจเกิดจากความชื่นชอบของผู้ตามที่มีต่อคุณสมบัติของผู้นำ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า คุณสมบัติที่ดีของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม ดังนั้น ผู้นำจะสร้างคุณสมบัติของตนเองที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม และปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันออกไปตามคุณสมบัติของผู้นำที่ผู้ตามแต่ละคนชื่นชอบ<sup>๑๔๘</sup>

ต้นแบบภาวะผู้นำ (Leadership Prototypes) เป็นภาพที่บุคคลจินตนาการขึ้นในใจของเขาว่าอะไรทำให้บุคคลเป็นผู้นำที่ดี หรือวิธีที่ผู้นำที่แท้จริงปฏิบัติในสถานการณ์ที่เป็นจริงเป็นอย่างไร โดยนัยแล้วทฤษฎีหรือต้นแบบที่ใช้ในการอธิบายต้นแบบภาวะผู้นำ จะเกิดจากการผสมผสานทั้งลักษณะเฉพาะและลักษณะทั่วไปของผู้นำ อาทิ ต้นแบบของผู้บริหารธนาคารจะแตกต่างจากผู้บัญชาการทางทหาร แต่จะมีคุณลักษณะหลักของผู้นำที่เหมือนกัน อาทิ ความซื่อสัตย์ (Integrity) การรับรู้ประสิทธิผลแห่งตน (Self-Efficacy)

เรามักคาดหมายหรือเชื่อว่าความแตกต่างในต้นแบบภาวะผู้นำ เป็นผลมาจากความแตกต่างด้านประเทศและวัฒนธรรมของแต่ละชาติ จากการศึกษาของ GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project) ซึ่งทำใน ๖๐ ประเทศเพื่อทดสอบคำถามนี้และคำถามอื่นๆ จากการวิเคราะห์ข้อมูลของ GLOBE ซึ่งจัดกลุ่มประเทศต่างๆ ในทวีปยุโรป ตามลักษณะค่านิยมทางวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกันเป็น ๒กลุ่ม กับอีก ๑ ประเทศ คือ กลุ่มยุโรปตะวันตกเฉียงเหนือ กลุ่มยุโรปตะวันออกเฉียงใต้ และประเทศฝรั่งเศส ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ผลการวิเคราะห์พบว่า คุณสมบัติหลักของภาวะผู้นำต้นแบบในกลุ่มประเทศเหล่านี้ ยกเว้นประเทศฝรั่งเศสจะมี ดังนี้<sup>๑๔๙</sup> คือ

- ๑) มีแรงบันดาลใจ
- ๒) มีวิสัยทัศน์
- ๓) มุ่งผลการปฏิบัติงาน
- ๔) มีความเด็ดขาด
- ๕) มีความซื่อสัตย์
- ๖) เป็นผู้บูรณาการทีม

ส่วนคุณสมบัติที่ขัดขวางความเป็นภาวะผู้นำ ที่พบในทุกกลุ่มของประเทศในยุโรป รวมทั้งประเทศฝรั่งเศส คือ

- ๑) การยึดตนเองเป็นสำคัญ

<sup>๑๔๗</sup> Schermerhorn, Jr., John R. ; Hunt, J. G. & Osborn, **Organizational Behavior**, 9<sup>th</sup> ed., (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2005), pp.252 – 254. อ้างใน ประภาพรรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, ๒๕๕๕), อัดสำเนา.

<sup>๑๔๘</sup> ประภาพรรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

<sup>๑๔๙</sup> ประภาพรรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

## ๒) การให้ร้ายผู้อื่น

เมื่อไม่นานมานี้ได้มีการศึกษาต้นแบบผู้นำในภาคธุรกิจ ๒ ประเทศ คือ ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา พบว่า

- ต้นแบบภาวะผู้นำในประเทศญี่ปุ่น คุณสมบัติที่พบ ได้แก่ มีความรับผิดชอบ มีการศึกษา มีความไว้วางใจได้ มีสติปัญญา และมีวินัย

- ต้นแบบภาวะผู้นำในประเทศสหรัฐอเมริกา คุณสมบัติที่พบ ได้แก่ มีความตั้งใจ แน่วแน่ มุ่งเป้าหมาย มีทักษะการพูด มีความขยัน หมั่นเพียร และมีความมั่นคง

หลักความจริงเกี่ยวกับความแตกต่างของผู้นำ

Pfeffer ได้พิจารณาว่าอะไรเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงขององค์กร Pfeffer ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทขนาดใหญ่ มีผลกระทบต่อกำไรและประสิทธิภาพของบริษัท เมื่อเทียบกับสภาพแวดล้อมและอิทธิพลของอุตสาหกรรม ซึ่งมีผลต่อบริษัทมากกว่า ยิ่งกว่านั้นผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำที่มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อกลุ่มคนหลายกลุ่ม ที่เป็นทรัพยากรสำหรับดำเนินงาน ทำให้ผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีต่อบุคคลต่างๆ เป็นสิ่งที่ถูกจำกัดเป็นอย่างมาก Pfeffer ให้เหตุผลว่าสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงอิทธิพลและข้อจำกัดของภาวะผู้นำ ความสำคัญของผลกระทบจากผู้นำระดับสูงมีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) อย่างหนึ่ง ที่ผู้นำและบุคคลอื่นต้องพัฒนาคำอธิบายในเชิงกฎเกณฑ์ต่อพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้น

การปฏิบัติต่อบุคคลในเชิงสัญลักษณ์ของภาวะผู้นำเกิดขึ้น โดยเฉพาะเมื่อผลการปฏิบัติงานสูงมากหรือต่ำมาก หรือในสถานการณ์ที่บุคคลต่างๆ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน James Meindl และผู้ร่วมงาน เรียกปรากฏการณ์นี้ว่า “ความคลั่งไคล้ต่อภาวะผู้นำ” หรือ “ความรักใคร่ชื่นชมต่อภาวะผู้นำ” (Romance of Leadership) ซึ่งเป็นภาวะที่บุคคลเกิดความรักใคร่ชื่นชมหลงใหลต่อคุณสมบัติของผู้ที่เป็นผู้นำ หรือเกือบจะเรียกว่าเป็นมนต์เสน่ห์ (Almost Magic) หรือคุณภาพของภาวะผู้นำ พิจารณาจากความร้อนแรงของผู้จัดการทีมเบสบอลหรือโค้ชฟุตบอล ที่ทีมนักกีฬาเล่นไม่ดีหรือไม่มีผลงาน แต่เจ้าของทีมไม่สามารถกระตุ้นนักกีฬาผู้เล่นทุกคนในทีมได้ ดังนั้นต้องนำผู้จัดการทีมคนใหม่เข้ามาดูแลทีม การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำเป็นการเปลี่ยนสัญลักษณ์ เพื่อสร้างความมั่นใจของทีมงานให้กลับมาอีกครั้ง<sup>๑๕๐</sup>

## ๕. ภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่พยายามชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของผู้นำ ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leader) หมายถึง ผู้นำที่มีแรงดึงดูดส่วนบุคคล (Interpersonal Attraction) อันเนื่องมาจากการที่ผู้นำมีความดี มีความน่าเคารพและศรัทธา ทำให้ผู้ตามเชื่อฟังในคำสั่งอย่างเต็มอกเต็มใจ โดยปราศจากคำถามและข้อสงสัย ไว้วางใจ และเชื่อใจในความคิดของผู้นำว่าถูกต้องเชื่อถือได้ โดยสมาชิกจะมีอารมณ์ร่วมในภารกิจขององค์กร มีเป้าหมายที่สูง และเชื่อว่าเขาสามารถอุทิศตน

<sup>๑๕๐</sup> ประภาพรรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

ให้กับความสำเร็จตามภารกิจนั้นได้ ลักษณะพิเศษนี้ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้<sup>๑๕๑</sup>

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ ที่นักวิชาการหลายท่านเสนอไว้ ได้แก่  
เฮาส์ (House) เสนอว่า ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษมีลักษณะ ดังนี้<sup>๑๕๒</sup>

๑. มีลักษณะเด่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม
๒. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ยิ่งผู้ตามชื่นชอบผู้นำมากเท่าใด ผู้ตามก็จะยึดผู้นำเป็นแบบอย่างมากขึ้นเท่านั้น สิ่งที่ผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่าง ได้แก่ ค่านิยมของผู้นำ ความคาดหวังต่อการตอบสนองทางอารมณ์ และทัศนคติของผู้นำต่องานและองค์การ
๓. ผู้ตามประทับใจในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ
๔. มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน
๕. แสดงออกถึงความคาดหวังในตัวผู้ตามอย่างสูง มีความเชื่อถือผู้ตาม ผู้ตามยอมรับจุดมุ่งหมายของผู้นำ และยอมเสียสละเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น และมักพบว่าผู้ตามแข่งขันกันทำงานเพื่อให้ผู้นำบรรลุจุดมุ่งหมาย
๖. มีพฤติกรรมที่สร้างและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม ให้สอดคล้องกับภารกิจที่จะต้องทำให้สำเร็จ

๗. มีคุณสมบัติที่ดึงดูดใจผู้ตาม

เบส (Bass) เสนอว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ มี ดังนี้<sup>๑๕๓</sup>

๑. ความสามารถที่จำเป็น (Requisite Abilities) คือ มีความสามารถในการใช้วิจรรณญาณและการตัดสินใจ มีความสามารถในการจัดการการเงิน มีความสามารถในการสื่อสาร มีความสามารถในการชักชวน มีศิลปะในการพูดจา และมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง
๒. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality Characteristics) คือ มีความภูมิใจในตนเอง มีความแน่วแน่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นคนเปิดเผย มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมและคำนึงถึงบุคคลอื่น

Bass มองว่าผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ จะเกิดขึ้นในช่วงที่มีความเครียดหรือในช่วงที่มีวิกฤติทางค่านิยมและความเชื่อ ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษจะเกิดในองค์การใหม่ๆ ที่ต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด และในองค์การเก่าที่กำลังล้มเหลวมากกว่าในองค์การเก่าๆ ที่ประสบผลสำเร็จ ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษอาจมีลักษณะแตกต่างกัน อาทิ ผู้นำบางคนใช้วิธีการสร้างอารมณ์ร่วม ผู้นำบางคนใช้หลัก

<sup>๑๕๑</sup> สุพานี สฤกษ์วานิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี, (ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๒๕๗.

<sup>๑๕๒</sup> House, Robert J., *Theory of charismatic Leadership in Leadership: the Cutting Edge*, (Illinois: Illinois University Press., 1996), pp. 194 – 205. อ้างใน ประภาพรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

<sup>๑๕๓</sup> Bass, Bernard M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, (New York: The Free Press, 1990), pp. 188 – 192. อ้างใน ประภาพรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

เหตุผล โดยผู้นำที่ใช้หลักเหตุผลจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิค และมีทักษะในการชักจูง โน้มน้าว

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะได้เสนอว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ ประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้<sup>๑๕๔</sup>

๑. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ มีความเชื่อมั่นและศรัทธา (Faith) ในการใช้วิจารณ์ญาณและความสามารถของตนเอง

๒. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในอนาคตได้

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

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

๕. พฤติกรรมที่ต่างไปจากปกติ (Behavior that is out of the Ordinary) คือ มีความสามารถในการรับรู้สิ่งแปลกใหม่ ทำสิ่งใหม่ และเมื่อการดำเนินงานประสบผลสำเร็จก็จะยกย่องชมเชยผู้ตาม

๖. ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Perceived as Being a Change Agent) คือ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน มากกว่าเป็นผู้ดำรงรักษาสภาพเดิม

๗. ความไวในการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อม (Environmental Sensitivity) คือ ผู้นำแบบมีลักษณะพิเศษนี้เป็นบุคคลที่มีการรับรู้อย่างรวดเร็วต่อสภาพแวดล้อม ทั้งทางสังคมและทางกายภาพที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ถ้าผู้นำไม่รับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ของสภาพแวดล้อม การดำเนินงานขององค์กรก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จ การประเมินเพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ที่เป็นจริงของสภาพแวดล้อม ต้องใช้ทั้งความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของผู้นำ ผู้นำต้องทราบว่า จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นได้อย่างไร นอกจากนั้น ผู้นำต้องไวต่อการรับรู้ถึงความสามารถ ความต้องการ และความรู้สึกของผู้ตาม

สุพานี สฤษฎ์วานิช ได้แบ่งผู้นำที่มีลักษณะพิเศษออกเป็น ๒ แบบ<sup>๑๕๕</sup> คือ

๑. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษซึ่งมีคุณธรรม (Ethical Visionary Leader) จะเป็นผู้นำที่มีการประพฤติปฏิบัติที่ดี และทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ขององค์กร สังคมส่วนรวม และประเทศชาติเป็นสำคัญ ผู้นำแบบนี้จะใจกว้างรับฟังทั้งข้อมูลที่เป็นบวกและลบ เห็นคุณค่าและความสำคัญของผู้อื่น แบ่งปันข้อมูลและให้โอกาสคนอื่นได้เรียนรู้และพัฒนา ผู้นำแบบนี้ทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ ผูกพัน และพึงพอใจ จึงทุ่มเทและสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นได้มาก

<sup>๑๕๔</sup>ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร:ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑๑.

<sup>๑๕๕</sup>สุพานี สฤษฎ์วานิช, พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี, หน้า ๒๕๙.

๒. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษซึ่งไม่มีคุณธรรม (Unethical Visionary Leader) จะเป็นผู้นำที่มุ่งการควบคุมและผลักดันผู้ตามให้มุ่งผลประโยชน์ของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำแบบนี้ชอบรับฟังข้อมูลที่เป็นบวก และแบ่งปันข้อมูลเฉพาะที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับตนเอง ชอบให้ผู้ตามรู้สึกเกรงกลัวและเชื่อฟัง และเอาตัวเองเป็นที่ตั้งหรือเป็นศูนย์กลางของความสำคัญ

อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำทั้ง ๒ แบบนี้จะต่างกันมากในพฤติกรรมหลายๆ อย่าง อาทิ พฤติกรรมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การใช้อำนาจ การสื่อสารกับผู้ตาม การรับข้อมูลย้อนกลับ แนวทางการกระตุ้นผู้ตาม การพัฒนาผู้ตาม และการใช้ชีวิตตามมาตรฐานของจริยธรรม

ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเหล่านี้ สามารถดลบันดาลใจให้ผู้ตามมีความเชื่อสัตย์ เชื่อมั่น ยอมรับ เชื่อฟัง มีอารมณ์ร่วม รักใคร่นิยมยกย่องและมีผลงานที่สูง นอกจากนั้น ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษสามารถเพิ่มพูนด้านการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน คือ ในสภาพการณ์ที่เสี่ยงหรือสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง และบุคคลยากที่จะเข้าใจว่าเขาควรทำอย่างไร ความไม่แน่นอนเป็นความเครียด และทำให้บุคคลยอมรับแนวคิดและการกระทำของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ ยิ่งกว่านั้นผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะเพิ่มขึ้นภายใต้บุคคลที่มีภาวะผู้นำเช่นนี้ด้วย

#### ๖. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าคุณคาดหวังว่าควรจะต้องทำอะไร เพื่อที่จะได้สิ่งที่ตนเองต้องการเป็นการตอบแทน กล่าวคือ ผู้นำจะช่วยกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือพฤติกรรมการทำงานที่ดีแก่ผู้ตาม และเมื่อผู้ตามทำได้สำเร็จก็จะได้รับรางวัลที่ต้องการจากผู้นำ<sup>๑๕๖</sup> นั่นคือ "ผู้นำจะให้อะไรบางอย่างเพื่อที่จะได้ อะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน" หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนแบบ "หมูไป ไก่มา" ผู้นำแบบนี้จะใช้การแลกเปลี่ยน สร้างกลไกที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำเฉพาะสิ่งที่ผู้นำต้องการ วิธีการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้มากที่สุด คือ การเจรจาต่อรอง (Bargaining) กับผู้ตามเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ และผู้ตามก็ได้ในสิ่งที่ต้องการ (Win-Win)<sup>๑๕๗</sup>

องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี ๔ ประการ<sup>๑๕๘</sup> คือ

๑. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นการสัญญาแลกเปลี่ยนระหว่างรางวัลตอบแทนที่ผู้นำจะให้กับความพยายามของผู้ตาม อาทิ การให้ความยอมรับยกย่องในความสามารถ และความสำเร็จในงานของผู้ตาม

<sup>๑๕๖</sup> พิชสิรี ชมพุกำ, *องค์การและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอฮิล, ๒๕๕๒), หน้า ๒๑๐.

<sup>๑๕๗</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ ๕ - ๘, หน้า ๕๘.

<sup>๑๕๘</sup> Gomez - Mejia, Luis R. & Balkin, David B., *Management*, (New York: Mcgraw - Hill, 2002), p. 298. อ้างในประภาพรณ รักเลี้ยง, *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*, อัดสำเนา.



๒. การบริหารงานแบบวางเฉย : เชิงรุก (Management by Exception : Active) ผู้นำจะเฝ้าดู ตรวจสอบและค้นหาสิ่งที่เบี่ยงเบน หรือผิดไปจากกฎระเบียบและมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์ และมาตรฐาน

๓. การบริหารงานแบบวางเฉย : เชิงรับ (Management by Exception : Passive) ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงเฉพาะเมื่อมีปัญหา หรือเมื่อมีข้อบกพร่องเกิดขึ้น เข้าทำนองที่ว่า "ถ้ายังไม่พังก็ยังไม่เข้าไปซ่อม"

๔. การปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) ผู้นำจะขาดความรับผิดชอบ และหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

ผลการวิจัยหลายชิ้น พบว่า<sup>๑๕๙</sup> ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีลักษณะ ดังนี้

๑. รับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
๒. ระบุบทบาทและภาระงานให้ชัดเจน
๓. รับรู้ความต้องการของคุณตาม และระบุอย่างชัดเจนว่าความต้องการของคุณตามจะตอบสนองได้อย่างไร

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนดั้งเดิม ให้ความสนใจกับการใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับและอำนาจการให้รางวัล เพื่อให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่กระตุ้นผู้ตาม ไม่กระจายอำนาจ และไม่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม ไม่สนใจในสิ่งที่ดีกว่าสำหรับองค์การ ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

### ๗. ภาวะผู้นำที่แท้จริง

โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) มีรากเหง้ามาจากปรัชญากรีกโบราณ คือ การแสดงความเป็นตัวตนที่แท้จริง (To thine own self be true) ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะแสดงความเป็นตัวตนที่แท้จริงขณะที่นำในรูปแบบของความซื่อสัตย์ ความจริงใจ (Genuineness) ความเชื่อถือได้ ความซื่อตรง และความไว้วางใจได้ ผู้นำเชิงปฏิรูปที่แท้จริง (Authentic Transformational Leadership) จะใส่ใจผลประโยชน์ส่วนรวม อาทิ ชุมชน องค์การ หรือกลุ่ม ไม่ใช่สนใจเฉพาะผลประโยชน์ส่วนตนเท่านั้น ผู้นำแบบนี้เต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น เป็นคนที่สามารถไว้วางใจได้ มีวุฒิภาวะทางจริยธรรม คือ เป็นผู้นำที่มีเหตุผลเชิงคุณธรรมมากกว่าผู้นำทั่วไป<sup>๑๖๐</sup>

ในทางตรงกันข้าม ผู้นำเชิงปฏิรูปจอมปลอม (Pseudo transformational Leader) จะเป็นผู้นำที่พูดถึงการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เพิกเฉยต่อความต้องการที่แท้จริงของคุณตาม และให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนตนต้องมาก่อนความจำเป็นของคุณตาม อาทิ อำนาจ ความมีเกียรติยศ การควบคุม ความร่ำรวย และความมีชื่อเสียง<sup>๑๖๑</sup>

<sup>๑๕๙</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: อักษรไทย, ๒๕๕๖), หน้า ๒๒๐.

<sup>๑๖๐</sup> ประภาพรรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

<sup>๑๖๑</sup> สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ: เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชัน, (กรุงเทพมหานคร: ซีวีแอลการพิมพ์, ๒๕๕๕), หน้า ๔๘๐.

## ๘. ภาวะผู้นำเชิงศีลธรรม

ภาวะผู้นำเชิงศีลธรรม (Moral Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถแยกแยะสิ่งที่ถูกต้องออกจากสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และเลือกที่จะกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งหมายความว่า ผู้นำจะแสวงหาความซื่อสัตย์ สิ่งที่ดีและพฤติกรรมที่โอปอ้อมอารี ผู้นำที่มีศีลธรรมจะระลึกอยู่เสมอว่าองค์กรเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ไม่ใช่เป็นเพียงแค่ทำหน้าที่ในทางเศรษฐกิจเท่านั้น<sup>๑๖๒</sup> หรือหมายถึง ผู้นำที่ดีและถูกต้องเสมอโดยมาตรฐานทางจริยธรรม โดยทั่วไปใครก็ตามที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ จะมีพฤติกรรมในเชิงอุดมคติที่มีมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูง พยายามสร้างและจรรโลงวัฒนธรรมจริยธรรมขององค์กร รวมทั้งช่วยเหลือและต้องการให้คนอื่นมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในการทำงาน แต่ด้วยความโชคร้ายในความเป็นจริงแล้วไม่ได้เป็นเช่นนี้เสมอไป

ในการแยกแยะสิ่งที่ถูกต้องออกจากสิ่งที่ไม่ถูกต้องไม่ใช่งานที่ง่ายเสมอไป และการกระทำที่ถูกต้องบางครั้งเป็นสิ่งที่ยากลำบากกว่า บ่อยครั้งที่ผู้นำต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่เป็นสิ่งที่ถูกต้องทั้งสองอย่าง ซึ่งการมีความรับผิดชอบหลายอย่างทำให้เกิดความขัดแย้งกันและกัน ในการตัดสินใจ การต้องผูกพันต่อคำมั่นสัญญาที่มีต่อสิ่งที่เหนือกว่า อาจทำให้ผู้นำต้องปกปิดไม่บอกเรื่องที่จะให้ผู้ตามออกจากงานหรือเลิกสัญญาจ้างงาน ผู้นำที่มีศีลธรรมจะมุ่งมั่นค้นหาคำตอบที่มีศีลธรรมหรือประนีประนอม แน่ใจว่าภาวะผู้นำเชิงศีลธรรมต้องการความกล้าหาญ กำลังความสามารถที่อยู่เหนือความกลัว และการกระทำตามค่านิยมและจิตสำนึกของตน บ่อยครั้งที่ผู้นำประพฤติผิดจริยธรรมเพราะว่าขาดความกล้าหาญ บุคคลส่วนมากต้องการเป็นที่รักใคร่ชอบพอ และมันเป็นการง่ายที่จะกระทำสิ่งที่ผิดเพื่อให้ผู้อื่นประทับใจ การยับยั้งในสิ่งที่ถูกต้องคือ วิธีการที่สำคัญที่ผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมของความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจและความซื่อตรงในองค์กร<sup>๑๖๓</sup>

## ๙. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ด้วยวิกฤติภาวะผู้นำซึ่งเกิดขึ้นทั้งภาครัฐบาลและธุรกิจ ก่อให้เกิดกระแสเรียกร้องต่อองค์กรให้หันมาพิจารณาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ที่มีพฤติกรรมการนำโดยมาตรฐานทางศีลธรรม ที่สนองการทดสอบทางจริยธรรมว่าสิ่งใดดีและไม่ดี สิ่งใดถูกต้องและไม่ถูกต้อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเริ่มต้นด้วยคุณธรรมส่วนบุคคลของผู้นำ คือ มีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ และปฏิบัติตามค่านิยมอย่างคงเส้นคงวา เมื่อผู้นำมีคุณธรรมจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม และเมื่อผู้ตามเชื่อว่าผู้นำของเขาเป็นคนที่มีความไว้วางใจ เขาจะผูกพันตนเองประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่ผู้นำคาดหวัง โดยพฤติกรรมของผู้นำที่มีจริยธรรมและไม่จริยธรรม จะมีความแตกต่างกัน ดังตารางที่ ๒.๑๖<sup>๑๖๔</sup>

<sup>๑๖๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๗๕.

<sup>๑๖๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๗๕ - ๔๗๖.

<sup>๑๖๔</sup> สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิวิน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร: เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชัน, หน้า ๔๗๖ - ๔๗๗.

ตารางที่ ๒.๑๖ พฤติกรรมของผู้นำที่มีจริยธรรมและไม่มีจริยธรรม

พฤติกรรมผู้นำ	พฤติกรรมที่มีจริยธรรม	พฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม
การแสดงอำนาจ	อำนาจถูกใช้ไปเพื่อคนอื่น	อำนาจถูกใช้ไปเพื่อครอบงำ หรือควบคุมผู้อื่นเพื่อให้ได้มา ซึ่งผลประโยชน์ส่วนตนของผู้นำ
การสร้างวิสัยทัศน์	ผู้ตามช่วยกันพัฒนาวิสัยทัศน์	วิสัยทัศน์มาจากผู้นำแต่เพียงผู้เดียวและสนองวาระแห่งตน
การสื่อสารกับผู้ตาม	มีการสื่อสารแบบสองทาง แสวงหามุมมองในประเด็นสำคัญๆ	การสื่อสารแบบทางเดียว ไม่เปิดรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น
การยอมรับข้อมูลป้อนกลับ	เปิดรับข้อมูลป้อนกลับ เต็มใจที่จะเรียนรู้จากการวิพากษ์วิจารณ์	มีอัตตาสูงชอบพวกเลียแข้งเลียขา หลีกเลี้ยงหรือลงโทษพวกวิพากษ์วิจารณ์
กระตุ้นผู้ตาม	ต้องการให้ผู้ตามคิดและสงสัยเกี่ยวกับสถานภาพเดิมและมุมมองของผู้ตาม	ไม่ต้องการให้ผู้ตามคิด ต้องการการประจบสอพลอ ไม่ต้องการการวิจารณ์ ไม่ต้องการให้ใครสงสัย ให้อยอมรับแนวคิดของผู้นำเท่านั้น
พัฒนาผู้ตาม	มุ่งเน้นพัฒนาบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย แสดงความมั่นใจในตัวเขา เหล่านั้น และเคารพนับถือกันและกัน	ไม่ใส่ใจและไม่ตอบสนองต่อความต้องการและการบันดาลใจผู้ตาม
ดำเนินชีวิตตามมาตรฐานศีลธรรม	ปฏิบัติตามหลักศีลธรรม ได้แก่ ความกล้าหาญทำในสิ่งที่ ตนเชื่อ มีความเป็นธรรมหรือ ยุติธรรม และมีความซื่อตรง	ปฏิบัติตามมาตรฐานเท่าที่ สนองประโยชน์ส่วนตน สร้างภาพเพื่อให้ผู้อื่นคิดว่า ตนเองทำในสิ่งที่ถูกต้อง ใช้ทักษะการสื่อสารทุกรูปแบบ เพื่อครอบงำผู้อื่นให้สนับสนุนวาระแห่งตน

### ๑๐. ภาวะผู้นำหลังยุควีรบุรุษ

มุมมองภาวะผู้นำหลังยุควีรบุรุษ (Post-heroic Leadership Perspective) ชี้ให้เห็นว่าความอยู่รอดขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงคนเดียว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าไม่มีพระเอกหรือวีรบุรุษที่ไหนจะสามารถขี่ม้าขาวมาช่วยกอบกู้องค์กรได้โดยลำพัง

ผู้นำหลังยุควีรบุรุษมีความรับผิดชอบที่ต้องกระจายภาวะผู้นำ ไปให้แก่ผู้ตามหรือบุคคลต่างๆ ในองค์กร ไม่ใช่รวมภาวะผู้นำไว้ที่ตนเองหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง วิธีการกระจายภาวะผู้นำ สามารถกระทำได้หลายอย่าง<sup>๑๖๕</sup> อาทิ

๑. ทำให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน  
๒. จัดสภาพแวดล้อมให้ผู้ตามสามารถแสดงออกถึงสิ่งที่เขาต้องการจะทำ และให้เขาทำสิ่งนั้นได้เป็นอย่างดี

๓. ชี้ให้ผู้ตามเห็นถึงขั้นตอนและวิธีการที่ชัดเจนในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

๔. ให้ความไว้วางใจและให้เกียรติผู้ตาม

บทบาทเหล่านี้เป็นการสอนและพัฒนาความสามารถของผู้ตาม และเป็นการท้าทายผู้ตามให้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เป็นการให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนที่ยิ่งใหญ่

นอกจากนั้น Bateman และ Snell เสนอว่า บทบาทหลักของผู้นำหลังยุควีรบุรุษในศตวรรษที่ ๒๑ ประกอบด้วย<sup>๑๖๖</sup>

๑. การใช้วิสัยทัศน์ในการจูงใจและบันดาลใจ (Using vision to motivate and inspire)

๒. การกระจายอำนาจให้ผู้ตามทุกระดับ (Empowering employee at all levels)

๓. การเพิ่มพูนและแบ่งปันความรู้ (Accumulating and sharing internal Knowledge)

๔. การท้าทายสภาพที่เป็นอยู่และทำให้เกิดการสร้างสรรค์ (Challenging the status quo and enabling creativity)

#### ๑๑. ภาวะผู้นำในตนเอง

แนวคิดภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) เสนอให้ผู้นำต้องทำการพัฒนาผู้ตามเป็นอันดับแรก เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้ตามให้มีความสามารถในการมีภาวะผู้นำในตนเอง สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาทักษะในการควบคุมตนเอง ภาวะผู้นำในตนเองจะมีการกระจายอำนาจเป็นอย่างมาก ต่างจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leadership) ที่เน้นการควบคุม<sup>๑๖๗</sup> ดังแสดงในตารางที่ ๒.๑๗

<sup>๑๖๕</sup> Gomez – Mejia, Luis R. & Balkin, David B., **Management**, p. 299. อ้างในประภาพรรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

<sup>๑๖๖</sup> Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A., **Management: Leading & Collaborating in a Competitive World**, 7<sup>th</sup> ed., (New York: Mcgraw – Hill, 2007), pp. 385 – 386. อ้างในประภาพรรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

<sup>๑๖๗</sup> Gomez – Mejia, Luis R. & Balkin, David B., **Management**, p. 299. อ้างในประภาพรรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

ตารางที่ ๒.๑๗ คุณลักษณะของพฤติกรรมผู้นำแบบดั้งเดิม และพฤติกรรมผู้นำในตนเอง

พฤติกรรมผู้นำแบบดั้งเดิม	พฤติกรรมผู้นำในตนเอง
<b>องค์การ</b> กำหนดโครงสร้างองค์การ และภาระงานของผู้ตาม	สนับสนุนการให้รางวัลด้วยตนเอง
<b>การปกครอง</b> จำกัดหรือกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ	สนับสนุนให้มีความสามารถในการสังเกตตนเอง
<b>พฤติกรรมผู้นำแบบดั้งเดิม</b>	<b>พฤติกรรมผู้นำในตนเอง</b>
<b>ผลผลิต</b> กำหนดมาตรฐานงาน	สนับสนุนให้กำหนดเป้าหมายเอง
<b>การตรวจสอบ</b> กัดดันพฤติกรรมที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	สนับสนุนให้พิจารณาตนเอง
<b>การบูรณาการ</b> ส่งเสริมกลุ่มเชื่อมประสานกันและลดความขัดแย้ง	สนับสนุนให้มีสิ่งบันเทิง
<b>การสื่อสาร</b> จัดเตรียม แสวงหา และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร กับสมาชิกในกลุ่ม	กระทำเป็นตัวอย่างโดยการแสดงออกอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรมที่บำรุงและสนับสนุนภาวะผู้นำในตนเอง

กลไกสำคัญที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำในตนเอง คือ

๑. การเสริมพลัง (Empowerment) เป็นกระบวนการถ่ายเทอำนาจการควบคุมพฤติกรรมการทำงานของผู้ตามจากผู้นำไปสู่ผู้ตาม การเสริมพลังโดยการมอบอำนาจและความรับผิดชอบจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อ ผู้ตามได้รับการพัฒนาทักษะ เครื่องมือ การสนับสนุน และข้อมูลข่าวสารที่สำคัญและจำเป็น

๒. การเป็นแบบอย่าง (Role Modeling) การมีบุคคลที่มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้ตามยึดถือเป็นตัวอย่าง และพยายามทำให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อเทียบเคียงกับผู้นำที่เขาชื่นชอบ จะช่วยทำให้เกิดภาวะผู้นำในตนเองได้อีกทางหนึ่ง

๑๒. ภาวะผู้นำในทีมงานจัดการตนเอง

ภาวะผู้นำในทีมงานจัดการตนเอง (Leadership in Self-Managing Work Teams) เกิดมาจากสมาชิกในทีมงานหรือจากบุคคลภายนอกทีมงานก็ได้ ภาวะผู้นำที่มาจากภายในทีมงานเกิดจากการมอบหมายให้บุคคลในทีมงานหมุนเวียนกันมาเป็นผู้นำทีม หรือมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งตามความจำเป็นในแต่ละช่วงเวลา<sup>๑๖๘</sup>

<sup>๑๖๘</sup> ประภาพรรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

ภาวะผู้นำที่มาจากภายนอกทีมงาน อาจเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมหรือผู้นำตามประเพณี (Traditional Leaders) หรือการมอบหมายที่เป็นทางการ ให้กับผู้ควบคุมงานระดับต้น หัวหน้างาน หรือบุคคลจากภายนอกทีมงานที่ไม่ใช่ผู้นำตามประเพณี ผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำแบบดั้งเดิมหรือไม่ใช่ผู้นำตามประเพณี (Nontraditional Leaders) อาจเรียกว่า “ผู้ประสานงาน” (Coordinators) หรือ “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitators) งานหลักของผู้นำแบบนี้ คือ การจัดหาทรัพยากรเพื่อทีมงานและการติดต่อประสานงาน (Liaison) กับทีมงานอื่น โดยปราศจากอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่นผู้นำดั้งเดิม การที่ทีมงานมีผู้นำแบบผู้ประสานงาน หรือผู้อำนวยความสะดวกจะนำสมาชิกทีมงานหลุดพ้นออกจากการณ์ผู้นำ/ ผู้จัดการตามประเพณีอยู่ในทีมงานที่คอยสั่งการให้ปฏิบัติงาน

หลักในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมงาน คือ การสร้างสรรค์และจรรโลงเงื่อนไขสำหรับการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาสิ่งที่สำคัญ ดังนี้<sup>๑๖๙</sup>

๑. ประสิทธิภาพและความพยายามสู่เป้าหมาย (Efficient, Goal-Direct Effort)

หัวใจของประเด็นนี้อยู่ที่การประสานความพยายามทั้งภายในและภายนอกทีมงาน เป็นภาระงานที่หนักเพราะว่าต้องประสานความพยายามของบุคคลในทีมงานของตนเอง และความพยายามของทีมงานอื่นในหน่วยงานย่อยหรือในองค์กร ในการประสานงานต้องอาศัยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมหรือเป้าหมายร่วมหรืออื่นๆ ที่มีลักษณะร่วมกัน

๒. ทรัพยากรที่พอเพียง (Adequate Resource)

ทีมงานมีความเชื่อมั่นในผู้นำของเขาว่า จะสามารถได้มาซึ่งทรัพยากรที่พอเพียงสนับสนุนและนำสู่เป้าหมายของทีมงานได้

๓. ความสามารถและทำให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงาน (Competent, Motivated Performance)

สมาชิกของทีมงานมีความต้องการความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เหมาะสม และการจูงใจให้ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ผู้นำต้องสามารถมีอิทธิพลต่อทีมงาน ในการเพิ่มพูนประสิทธิผลและการปฏิบัติงานของกลุ่ม

๔. ผลผลิตและบรรยากาศที่สนับสนุน (A Productive, Supportive Climate)

สมาชิกในทีมงานต้องมีความสามัคคี เชื่อใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) และร่วมมือกัน ในระดับสูง ลักษณะเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของ “บรรยากาศแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Climate)” ของทีมงาน ผู้นำทีมงานต้องสนับสนุนบรรยากาศของความเป็นกันเอง โดยกระทำเป็นแบบอย่าง (Role Modeling) สนับสนุนความสัมพันธ์ ส่งเสริมความเชื่อร่วม (Shared Belief) เกี่ยวกับประสิทธิภาพของทีมงาน และความสามารถร่วมของกลุ่ม (Collective Capability)

๕. ความผูกพันต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการปรับตัว (Commitment to Continuous Improvement and Adaptation)

ในความเป็นจริงทีมงานที่ดีจะสามารถปรับปรุง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับเงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงไป อนึ่ง ทั้งผู้นำจากภายในและภายนอกทีมงานต้องแสดงบทบาทในการ

<sup>๑๖๙</sup>Schermerhorn, Jr., John R. ; Hunt, J. G. & Osborn, **Organizational Behavior**, pp. 259. อ้างใน ประภาพรณ รักเลี้ยง, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, อัดสำเนา.

ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และเชื่อมโยงกับบริบทหน่วยงานย่อย/องค์การ และบริบทภายนอกองค์การที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้สมาชิกทีมงานมีภาวะผู้นำในตนเอง ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบนี้ จะปรากฏให้เห็นน้อยหรือไม่มีในผู้นำที่มาจากภายนอก สิ่งที่เกิดขึ้นนี้เป็นการทดแทนภาวะผู้นำตามสายการบังคับบัญชา ถึงแม้ว่าเขาจะช่วยประสานงานก็ตาม นอกจากนั้น สมาชิกของทีมงานจะทำงานได้อย่างดีเยี่ยม เมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leaders) เสริมเป็นพิเศษจากภายในและภายนอกทีมงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณสมบัติจะมีคุณสมบัติ ดังนี้ คือ มีความรับผิดชอบ มีการศึกษา มีความไว้วางใจได้ มีสติปัญญา มีวินัย มีความตั้งใจแน่วแน่ มุ่งเป้าหมาย มีทักษะการพูด มีความขยันหมั่นเพียรและมีความมั่นคง

ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ มีลักษณะ ดังนี้ คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการนำเสนอวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ มีพฤติกรรมที่ต่างไปจากบุคคลอื่น เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และไวในการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อม

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำแบบนี้ มีองค์ประกอบ ๔ ประการ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก และเชิงรับ และการปล่อยตามสบาย

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ คือ ลักษณะพิเศษ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะแสดงความเป็นตัวตนที่แท้จริง ขณะที่นำในรูปแบบของความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ความเชื่อถือได้ ความซื่อตรง ความไว้วางใจได้ และใส่ใจผลประโยชน์ส่วนรวมเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น เป็นคนที่สามารถไว้วางใจได้ มีวุฒิภาวะทางจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงศีลธรรม คือ ผู้นำสามารถแยกแยะสิ่งที่ถูกต้องออกจากสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และเลือกที่จะกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีความซื่อสัตย์ แสวงหาสิ่งที่ดี และมีพฤติกรรมที่โอบอ้อมอารี พยายามสร้างและจรรโลงวัฒนธรรมจริยธรรมขององค์การ รวมทั้งช่วยเหลือและต้องการให้คนอื่นมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในการทำงาน

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะมีพฤติกรรมการนำโดยมาตรฐานทางศีลธรรม ที่สนองการทดสอบทางจริยธรรมว่าสิ่งใดดีและไม่ดี สิ่งใดถูกต้อง และไม่ถูกต้อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเริ่มต้นด้วยคุณธรรมของผู้นำ คือ มีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ และปฏิบัติตาม ค่านิยมอย่างคงเส้นคงวา เมื่อผู้นำมีคุณธรรมจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม และเมื่อผู้ตามเชื่อว่าผู้นำของเขาเป็นคนที่มีความคุ้มค่าควรแก่ความไว้วางใจเขาจะผูกพันตนเองประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่ผู้นำคาดหวัง

ภาวะผู้นำหลังยุควิบุรุษ คือ ผู้นำมีความรับผิดชอบที่ต้องกระจายภาวะผู้นำไปให้แก่ผู้ตามหรือบุคคลต่างๆ ในองค์การ โดยวิธีการต่างๆ ได้แก่ ทำให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน จัดสภาพแวดล้อมให้ผู้ตามสามารถแสดงออกถึงสิ่งที่เขาต้องการจะทำ และให้เขาทำสิ่งนั้นได้เป็นอย่างดี ชี้ให้ผู้ตามเห็นถึงขั้นตอนและวิธีการที่ชัดเจนในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จ และให้ความไว้วางใจและให้เกียรติผู้ตาม

ภาวะผู้นำในตนเอง คือ ผู้นำต้องกระตุ้นผู้ตามให้มีความสามารถในการมีภาวะผู้นำในตนเอง สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาทักษะในการควบคุมตนเองและการกระจายอำนาจ โดยกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำในตนเอง คือ การเสริมพลังและการเป็นแบบอย่าง

ภาวะผู้นำในทีมงานจัดการตนเอง ต้องสร้างสรรค์และจรรโลงเงื่อนไขการปฏิบัติงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพและความพยายามสู่เป้าหมาย ทรัพยากรที่พอเพียง ความสามารถและการตั้งใจ ผลผลิตและบรรยากาศ ความผูกพันต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการปรับตัว

### ๒.๓ หลักพุทธบริหารการศึกษา

การบูรณาการหลักพุทธบริหารการศึกษาผู้วิจัยได้นำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### ๒.๓.๑ หลักสังคหวัตถุ ๔

##### ก. ความหมายของสังคหวัตถุ ๔

พระผู้มีพระภาคเจ้า ตรัสถึง สังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่าภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการนี้ สังคหวัตถุ ๔ ประการ ะไรบ้าง คือ ๑.ทาน (การให้) ๒.เพียรวิชชะ (วาจาเป็นที่รัก) ๓.อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์) ๔.สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ)ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล ทาน เพียรวิชชะ อตถจริยาในโลกนี้และสมานัตตตาในธรรมนั้นๆ ตามสมควร สังคหวัตถุธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลกเหมือนลิมสลักที่ยึดตุ้มรถซึ่งแล่นไปได้ฉะนั้น ถ้าไม่พึงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดาก็ไม่พึงได้การนบถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุแต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหวัตถุเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความใหญ่และเป็นผู้นำสรรเสริญ<sup>๑๗๐</sup>

บทว่า ทาน ได้แก่ การให้ตามสมควร.

บทว่า เพียรวิชชะ ได้แก่ พุตนารักตามสมควร.

บทว่า อตถจริยา ได้แก่ การทำความเจริญ ด้วยทำกิจที่ควรทำในที่นั้นๆ และด้วยการสั่งสอนสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ.

บทว่า สมานัตตตา ได้แก่ ความเป็นผู้มีตนเสมอ คือมีความเสมอไม่ถือตัว.

อธิบายว่า มีประมาณตน คิดประมาณตน. ชื่อว่า สมานัตโต เพราะอรรถว่ามีตนเสมอคนอื่น ความเป็นผู้มีตนเสมอ ชื่อว่าสมานัตตตา

อธิบายว่า การคิดประมาณตนว่า ผู้นี้เร็วกว่าเรา ผู้นี้เสมอเรา ผู้นี้ดีกว่าเราแล้วประพฤติ คือทำตามสมควรแก่บุคคลนั้น<sup>๑๗๑</sup>

**พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)**ได้ให้ความหมายของคำว่า สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักสงเคราะห์ มี ๔<sup>๑๗๒</sup> คือ

<sup>๑๗๐</sup> อัง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๓๒, ๒๕๖/๕๐-๕๑, ๓๗๓.

<sup>๑๗๑</sup> พุ.ป.อ. (ไทย) ๓๑/๗๒/๑๒๑.



๑. ทาน การให้ คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๒. ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพ ไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดจนคำแสดงประโยชน์ ประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๓. อัถถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือชวนช่วยช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงคำช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔. สมานัตตตา ความเสมอต้นเสมอปลาย คือทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสนอในสุข ทุกข์ โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไขตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

**พุทธทาสภิกขุ** ได้กล่าวถึงหลักการบริหารคนว่า การบริหารคนนี้ยังมีสิ่งลึกลับอีกอย่างหนึ่ง คือ เครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ เราไว้ใจเขา เขาไว้ใจเรา เราหวังดีต่อเขา เขาหวังดีต่อเรา อย่างนี้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ คงได้ยินได้ฟังมาแล้วจากหนังสือธรรมะต่างๆไปเรื่อง สังคหวัตถุ ๔<sup>๑๗๓</sup>

- การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

- การพูดจาไพเราะ

- การบำเพ็ญประโยชน์

- การทำตัวให้เป็นเกลอ หรือเป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนายหรือเรียกว่าความมั่งคั่งในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเป็นเครื่องหวงเหนี่ยวให้เกิดความร่วมมือกันได้

**สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธมมธโร)** ได้ให้ความหมายตามหลักจริยศาสตร์สังคมของพระพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ หรือหลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคมเพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบและเคารพนับถือแก่ผู้อื่นหรือสังคมของชุมชนต่างๆ คือ<sup>๑๗๔</sup>

๑. ทาน หรือ การให้ปันสิ่งของแก่ผู้อื่นที่ควรปันเพราะทาน หมายถึง

- ธรรมทาน หรือการบริจาคทางจิตใจ

- อามิสทาน หรือการบริจาคทางวัตถุ

๒. ปิยวาจา หรือการเจรจาด้วยคำพูดของตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะและเหมาะสมแก่สังคมชุมชนทุกชั้น เพื่อให้ชุมชนหรือบุคคลเหล่านั้นเคารพนับถือ ปิยวาจานี้ใช้กับมิตรสหายของตน ย่อมจะทำให้มิตรสหายเหล่านั้นรักใคร่ รู้จักเจรจาสุภาพอ่อนโยนกับครูอาจารย์ การใช้หลักจริยศาสตร์สังคมในเรื่อง ปิยวาจานั้นผู้ใช้จำต้องมีสติควบคุมตนเอง และสามารถบังคับจิตใจตนเองได้ทุกขณะ (Minds control or control)

๓. อัถถจริยา หมายถึง การสอนให้บุคคลนั้น มีหน้าที่ทางมนุษยสัมพันธ์ทุกระดับชั้น มีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะหรือสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

<sup>๑๗๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๒.

<sup>๑๗๓</sup> พุทธทาสภิกขุ, **บริหารธุรกิจแบบพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร: อตัมมโย, มปป.) หน้า ๑๕.

<sup>๑๗๔</sup> สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธมมธโร), **ธรรมะสร้างเยาวชน**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓.

๔. สมานัตตตา หมายถึง การปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ถือตัวและให้เข้ากับสังคมของชุมชนได้ทุกชั้น

**ไสว มาลาทอง** ได้ให้ความหมายของหลักสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวหัวใจผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ ๔ ประการ ได้แก่<sup>๑๗๕</sup>

๑. ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่นไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว เราควรคำนึงอยู่เสมอว่า ทรัพย์สิ่งของที่เรามาหาได้มิใช่สิ่งจรรย์ยั่งยืน เมื่อเราสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่สามารถจะนำติดตัวเอาไปได้

๒. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริง ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าได้ทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่งเพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปิยวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

เว้นจากการ พูดเท็จ

เว้นจากการ พูดส่อเสียด

เว้นจากการ พูดคำหยาบ

เว้นจากการ พูดเพ้อเจ้อ

๓. อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพฤตินในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

๔. สมานัตตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลภ รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยมและไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

**พระวิริวัฒน์ รอดสุโข** ได้ให้ความหมายว่าสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมในศาสนาพุทธ ซึ่งใช้ในการสงเคราะห์ผู้อื่น อันจะเป็นเครื่องผูกไมตรีประสานหมู่ชนเข้าด้วยกัน คำว่า “สังคหวัตถุ” มาจากคำว่า “สังคห” ซึ่งแปลว่า สงคค์เคราะห์ กับคำว่า “วัตถุ” ซึ่งแปลว่า เรื่องรวมความแล้วสังคหวัตถุ แปลว่า เรื่องการสงเคราะห์หรือ ธรรมอันเป็นหลักในการสงเคราะห์ ซึ่งมีหลักใหญ่ๆอยู่ ๔ ข้อด้วยกัน ดังที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงตรัสสั่งสอนแก่ภิกษุ ในกาลครั้งหนึ่งซึ่งเรียกว่าสังคหวัตถุ ๔<sup>๑๗๖</sup> คือ

<sup>๑๗๕</sup>ไสว มาลาทอง, **คู่มือดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๓๓.

<sup>๑๗๖</sup>พระวิริวัฒน์ รอดสุโข, “เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ชั้นประถมศึกษาปีที่๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติ”, **วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑.

๑. ทาน หมายถึง การให้ การเฉลี่ยเผื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่า ทุกๆคนนั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือกันอยู่ในด้านต่างๆ ในด้านวัตถุทรัพย์สินเงินทอง เครื่องอุปโภคต่างๆ ในด้านกำลังกาย ช่วยกระทำกิจการของกันและกันทางกาย ในด้านวาจา พูดจาช่วยเหลือกันในเรื่องที่ต้องพูด ในด้านสติปัญญา ช่วยให้ความรู้ให้การแนะนำในข้อที่ควรจะแนะนำ ต่างๆการให้ การเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ทุกคนทั้งผู้ใหญ่และผู้ย่อยต่างก็ควรจะมีทาน

๒. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำที่ไพเราะ ซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกันอันเป็นถ้อยคำสุภาพ เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจก็เป็นวาจาที่อาจเสียดวงใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเกิดความเสียใจ ควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือ สตินั่นเอง ดังนั้นการพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

๓. อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์กันและกัน คือการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ตลอดถึงประเทศชาติสิ่งใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้งกาย วาจา ใจ ในทุกเวลาและทุกโอกาส

๔. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอดันเสมอปลายซึ่งหมายถึงการรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้ย่อยตามหน้าที่ ที่บัญญัติเอาไว้ เป็นระเบียบของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษา กฎระเบียบของสถานที่ราชการต่างๆ เป็นต้น ตลอดถึงกฎหมายบ้านเมือง ในพระพุทธศาสนาก็คือ พระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง

**อรศิริ เกตุศรีพงษ์** ได้ให้ความหมายว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ สิ่งที่เป็นเครื่องสงเคราะห์ และยึดเหนี่ยวหัวใจซึ่งกันและกัน ๔ ประการ คือ <sup>๑๗๗</sup>

๑. ทาน คือ การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานหรือเอกสารที่ใช้ในการทำงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาด – เหลืออุปกรณ์สิ่งของก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของของภายนอกจะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการให้การรับ (Give and Take) เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องของความรู้ประสบการณ์อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) แล้วการแบ่งปันสิ่งของต่างๆที่ใช้ในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้อัจฉริยะของความรู้มีการขับเคลื่อน โดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นการให้ที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ด้วย

๒. ปิยวาจา คือ การแบ่งปันคำพูดดีๆ คำพูดที่ไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ พูดให้กำลังใจกัน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า “ปิยวาจา” มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์การเพราะการจะนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อที่จะดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้นต้องใช้ลักษณะของการ “พูดแลกเปลี่ยนกัน” เป็นหลัก

<sup>๑๗๗</sup> อรศิริ เกตุศรีพงษ์, “สังคหวัตถุ ๔: วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้”, วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๖๘, (พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๕๐), หน้า ๔๓-๔๖.

๓. อัจฉริยา คือ การแบ่งปันความรู้ การให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่จะต้องทำได้ยากกว่าการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมี “อัจฉริยา” แล้วก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยากอีกต่อไปที่จะทำให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เพราะเมื่อเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ในเรื่องใด หรือต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใด ผู้ที่มีความรู้ก็จะแบ่งปันให้โดยไม่หวงความรู้ หรือถ้าไม่ขาดความรู้แต่ขาดกำลังคนเพื่อนคนอื่น ๆ ก็ยินดีที่จะเข้าไปช่วยให้งานสำเร็จ หรืออาจเรียนได้ว่าทำให้พนักงานในองค์กรเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน

๔. สมานัตตตา คือ การมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอจริงใจต่อกันความเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยให้เกิดความรู้สึกลอดดภัย ไม่ระแวงกันและเป็นการสร้างความไว้วางใจกันเชื่อใจกัน (Trust) เพราะคนในองค์กรไม่มีความไว้วางใจกัน หรือไม่เชื่อใจกันพนักงานก็จะไม่ยกนำความรู้ประสบการณ์ เทคนิคในการทำงานต่างๆมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังนั้น จึงถือได้ว่า “สมานัตตตา” เป็นแรงกระตุ้นในระยะยาวที่จะผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอในการร่วมแบ่งปันความรู้ต่างๆจะช่วยให้การจัดการความรู้ “มีชีวิต” อยู่เสมอ การที่ผู้ให้บริการในองค์กรเป็นผู้ที่มีใจเป็นทาน พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ ด้วยความตั้งใจดีปรารถนาดี คอยไตร่ถามความทุกข์ร้อนด้วยใจที่มีเมตตา พร้อมปลอบประโลมใจด้วยถ้อยคำแสดงความปรารถนาให้พ้นทุกข์ พร้อมคอยให้เกิดความรู้สึกลอดดภัยไว้วางใจมีความสม่ำเสมอ อย่างเสมอต้นเสมอปลายจริงใจต่อผู้รับบริการ เคยช่วยเหลืออย่างไรดูแลแบบไหนก็ปฏิบัติเหมือนเคย คอยสอบถามติดตามผลผู้รับบริการด้วยความห่วงใยให้เกิดความเท่าเทียมกันถือเป็นนิสัยความรับผิดชอบอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ในการบริการหากงานที่ทำประสบผลสำเร็จก็จะไม่เกิดการขัดแย้งกันเอาความดีความชอบว่าเป็นผู้รับบริการทำงานนั่นเอง หรือหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นผู้ให้บริการก็จะมีมารกล่าวโทษกัน แต่จะช่วยกันแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น การบริการที่มีความร่วมแรงร่วมใจก็จะเกิดขึ้น ผู้ให้บริการจะมีความรู้สึกว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานบริการของตนเองและองค์กรดีขึ้น ผู้ให้บริการที่ทำตัวดีอยู่ที่ไหนก็เป็นที่รักของผู้รับบริการจาก คาถาหมาเสนห์ ตามหลักสังคหวัตถุ ๔

**คาถาหมาเสนห์** ทำตัวดีอยู่ที่ไหนก็น่ารัก หรือเรียกว่า “สังคหวัตถุ” ๔<sup>๑๗๘</sup>

๑. เจ้อจาน หรือทาน แปลว่าการให้ คือให้รอยยิ้ม เพื่อแสดงถึงความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อุดหนุนจนเจ้อผู้อื่นด้วยการยินดีให้สิ่งต่างๆตามสมควรทั้งอามิสทาน คือให้สิ่งของและธรรมทาน คือ ให้ข้อคิดหรือความรู้ในโอกาสอันควร ไม่เป็นคนตระหนี่ถี่เหนียว พระพุทธเจ้าพระองค์ทรงสอนว่า “ทพมาน โปโย โหติ. ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก” อยากมีเสนห์ให้คนรักจึงต้องรู้จักเจ้อจาน

๒. ปากหวาน หรือปิยวาจา แปลว่า การพูดจាន่ารัก คือ ต้องพูดจากับผู้อื่นด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวานหรือภาษาดอกไม้ แสดงความอ่อนน้อมมีมิตรไมตรี ปรารถนาดีต่อกัน เช่น

<sup>๑๗๘</sup> คาถาหมาเสนห์ (Happiness), <http://swhppinesss.blogspot.com/2011/01/blog-post-03.html>, (๑๗ มกราคม ๒๕๖๐).

พูดจามีหางเสียงนะคะ นะครับ ได้คะ พูดมีน้ำใจ ไม่เป็นไรครับ ผมช่วยไหมครับ ยินดีช่วยคะ พูดจามีสัมมาคารวะ สวัสดิ์คะ ยินดีที่รู้จักครับ ไปไหนมาคะ ของอนุญาตนะครับ พูดจามีความปรารถนาดี โชคดีนะครับ ยินดีด้วยนะคะ ไม่เป็นไรนะคะ ขอให้ประสบความสำเร็จนะครับ ดังนี้ เป็นต้น เพราะปกติของคนโดยทั่วไป ไม่มีใครชอบให้คนอื่นพูดคำหยาบกับตน แม้เราก็เป็นเช่นนั้นเหมือนบทกลอนสุนทรภู่ที่ว่า “อันอ้อยตาลหวานลิ้นแล้วสิ้นซาก แต่ลมปากหวานหูไม่รู้หาย” อยากให้คนรักนับหน้า นับถือ ก็ต้องปากหวานเข้าไว้และมีความจริงใจด้วย

๓. ช่วยงาน หรืออรรถจริยา แปลว่า การบำเพ็ญประโยชน์ คือ สิ่งใดที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้อื่น โดยเฉพาะสิ่งที่เป็นงานเป็นการ เราไม่ควรนิ่งดูตายจะต้องช่วยขนขวายตามสมควรแม้เป็นหน้าที่ของเขาหากช่วยได้ก็ควรช่วยยิ่งในคราวที่เขาต้องการความช่วยเหลือด้วยแล้ว ต้องให้ความช่วยเหลือทันที โดยไม่ได้หวังให้เขารักหรืออยากให้เกิดเสน่ห์แก่ตน แต่ผลของความไม่เห็นแก่ตัวเอาตัวเข้าช่วยงานเขานั้น ย่อมทำให้เกิดความรักความหวังดีขึ้นโดยธรรมชาติ

๔. สมานตน หรือสมานัตตตา แปลว่า การวางตนเสมอ คือ วางตนให้เสมอภาคเข้ากับเขาได้หากมีบางอย่างที่เข้ากันไม่ได้ต้องสมาน ปรับเปลี่ยน ปรับปรุงให้ลงรอยกัน ทั้งด้านพฤติกรรมและความคิดเห็น ไม่แสดงอาการโอ้อวด ถือดี ยกตนข่มท่าน อีกนัยหนึ่งหากอยู่ในฐานะผู้น้อยก็ควรวางตนให้เหมาะสมกับฐานะ มีสัมมาคารวะ นอบน้อมถ่อมตนเสมอต้นเสมอปลายผู้ประพฤติได้ ดังนี้ ย่อมเป็นที่รักของคนทั้งหลายแน่นอน

สรุปได้ว่าคาถามหาเสน่ห์ ของสังคหวัตถุ ๔ ได้แก่ เจื้อจวน หรือทาน แปลว่า การให้ คือ ให้รอยยิ้ม เพื่อแสดงถึงความมีน้ำใจด้วยการยินดีให้สิ่งต่างๆตามสมควรปากหวาน หรือปิยวาจาแปลว่า การพูดจามีความรัก คือ ต้องพูดกับผู้อื่นด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวานหรือภาษาดอกไม้ แสดงความอ่อนน้อมมีมิตรไมตรี ปรารถนาดีต่อกัน ช่วยงาน หรืออรรถจริยา แปลว่า การบำเพ็ญประโยชน์ คือ สิ่งใดที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้อื่นสมานตน หรือสมานัตตตา แปลว่า การวางตนเสมอ คือ วางตนให้เสมอภาคเข้ากับเขาได้หากมีบางอย่างที่เข้ากันไม่ได้ต้องสมาน ปรับเปลี่ยน ปรับปรุงให้ลงรอยกัน ทั้งด้านพฤติกรรมและความคิดเห็นหลักการบริการที่ดีต้องให้ความช่วยเหลือ สงเคราะห์กับผู้ที่ประสบความสำเร็จทุกขียาก ลำบาก จะทำให้ได้รับความนิยมชมชอบเป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ขอรับบริการ จึงถือได้ว่าหลักสังคหวัตถุ ๔ นี้ เป็นคาถามหาเสน่ห์สามารถนำมาส่งเสริมงานบริการเพื่อจะช่วยสร้างความประทับใจต่อผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี

### ข. ความสำคัญของสังคหวัตถุ ๔

ความสำคัญของสังคหวัตถุ ๔ นี้ มีนักวิชาการทางพุทธศาสนา ได้กล่าวไว้หลายท่าน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและขอเสนอ ดังนี้

#### ๑. ความสำคัญในฐานะเป็นเครื่องผูกใจ

โดยสังคหวัตถุ ให้ความสำคัญในฐานะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสงเคราะห์ผูกใจเนื่องจากสังคหวัตถุ ๔ ในข้อแรก คือ การแบ่งปัน สมดังพุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า “ทพมานอ ปิโย โหติ. ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก”<sup>๑๗๙</sup> ทาน คือการให้ การแบ่งปัน การสงเคราะห์ “ทาน” ในสังคหวัตถุข้อนี้ได้แก่ การให้ทุก

<sup>๑๗๙</sup> วจ.ปญจก.(ไทย) ๒๒/๔๔/๓๕-๓๖.

ประเภท คือให้เพื่อสงเคราะห์ผู้รับ เจตนาของการให้อยู่ที่ต้องการยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้รับเป็นสำคัญ เช่น ญาติพี่น้องแบ่งปันสิ่งของเครื่องใช้หรือเฉลี่ยข้าวปลาอาหารแก่กัน เป็นต้น

อานิสงส์ของอามิสทาน พระพุทธองค์ทรงแสดงอานิสงส์ของอามิสทานไว้ ๕ ประการ แก่สี่หเสนำบดีแห่งนครเวสาลี ดังนี้

- ๑) ผู้ให้ย่อมเป็นที่รักที่พอใจของคนเป็นอันมาก
- ๒) คนดีทั้งหลายย่อมพอใจคบหาสมาคมกับเขา
- ๓) ชื่อเสียงอันดีงามย่อมพุ่งขจรไป
- ๔) เป็นผู้แก่กล้ากล้า เมื่อเข้าที่ประชุมไม่เก้อเขิน
- ๕) เมื่อสิ้นชีพย่อมเข้าถึงสุคติโลกสวรรค์

## ๒. ความสำคัญในฐานะเป็นเครื่องสมานมิตร

ในสังคหวัตถุ ๔ ในข้อที่ ๒ นั้นให้ความสำคัญในการสร้างมิตรภาพให้กับหมู่คณะ เป็นเครื่องสมานมิตรให้ความมั่นคงในหมู่คณะเกิดความสามัคคี สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย ผลักดันให้องค์กรเกิดความสมัครสมานสามัคคีได้เป็นอย่างดี สังคหวัตถุในข้อนี้คือ ปิยวาจา คือการเจรจาไพเราะ คำพูดที่น่ารัก ได้แก่การพูดด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนโยน ทำให้ผู้ฟังเกิดความเบิกบานสำราญใจ คำพูดที่เราพูดกันอยู่ทุกวันนี้มี ๒ ชนิด คือ

๑) คำพูดออกไปแล้วทำให้คนฟังเกลียดชังคนพูด คือคำพูดที่ทำให้คนฟังเกลียดชังคนพูดหมายถึงคำที่ไม่สุภาพต่างๆซึ่งรวมเรียกว่า “คำหยาบ” มีหลายชนิด เช่น คำด่า๑ คำประชด๑ คำกระทบ๑ คำแดกดัน๑ คำหยาบช้าต่างๆ คำพวกนี้รวมเรียกว่า อัปปิยวาจา คือคำพูดไม่เป็นที่รัก

๒) คำพูดที่พูดออกไปแล้วทำให้คนฟังรักคนพูด คือ คำพูดที่เป็น ปิยวาจา ตามนัยแห่งสังคหวัตถุข้อนี้หมายถึงคำพูดที่อ่อนโยน ตรงกันข้ามกับคำพูดหยาบคายดังกล่าวมานั้น เช่นคำว่า คุณ ท่าน เธอ ผม ดิฉัน เราข้าพเจ้า ตลอดจนคำอื่นๆ ตามที่นิยมกันว่าสุภาพในหมู่มชนั้นๆ เช่น ขอบคุณ ขอบใจ ขอโทษ ขออภัย ครับ ค่ะ เป็นต้น รวมความว่าเป็น ปิยวาจา คือคำที่ไพเราะจับใจที่ผู้ฟังเกิดความประทับใจนั่นเอง

๓. ความสำคัญในฐานะสร้างความรักในสังคม การสร้างความรัก ความสามัคคีในสังคมให้คนในสังคมเกิดความรัก สามัคคี ประองตองกันอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข หลักสังคหวัตถุ ๔ ในข้อที่ ๓ นั้นช่วยให้ผู้ให้บริการรู้จักหน้าที่ของตนในการให้บริการแก่ผู้รับบริการทำให้เกิดความประทับใจในองค์กร ซึ่งสังคหวัตถุในข้อที่ ๓ ได้แก่ อตถจริยา แปลว่า ประพฤติประโยชน์ ได้แก่ การบำเพ็ญประโยชน์ ธรรมะข้อนี้มุ่งถึงการปรับปรุงตัวเอง ๒ ประเด็นคือ

๑) การทำตนให้เป็นคนมีประโยชน์ หมายความว่า ทำให้ตัวเรามีค่ามีราคามีความดีที่พอจะเป็นประโยชน์แก่คนอื่นได้ด้วยวิธีทำตัวให้เป็นคนมีประโยชน์อาจทำได้หลายวิธี เช่น การศึกษาอบรมและการฝึกฝนตน ให้เป็นคนมีสมรรถภาพพอที่จะช่วยคนอื่นได้ เมื่อรวมความแล้วคนมีประโยชน์ก็คือ คนมีกำลังในตัว คือ มีกำลังกาย มีกำลังความคิด มีกำลังปัญญา มีกำลังทรัพย์ ฯลฯ

๒) การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หมายความว่า การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์เรื่องนี้เป็นเรื่องจ่ายกำลังออกไปช่วยคนอื่น คนใจกว้างจึงทำได้ ส่วนคนใจแคบเห็นแก่ตัวทำไม่ได้ การทำสิ่งเป็นประโยชน์แก่คนอื่นนั้น โปรดอย่าเข้าใจว่าต้องถึงกับยอมตัวลงเป็นคนใช้ของคนอื่น ไม่ใช่อย่างนั้น ความมุ่งหมายเพียงเพื่อบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่คนอื่น แสดงอหยาตย์อันน่ารักน่านับถือเท่านั้น

การบำเพ็ญประโยชน์ดังกล่าวนี้ เช่น ช่วยเหลือเพื่อนบ้านในคราวมีกิจ ช่วยบอกกล่าว สั่งสอนวิชาความรู้ช่วยหางาน ช่วยแนะทางอาชีพให้ คนที่บำเพ็ญประโยชน์จะต้องปฏิบัติตนเองอย่างหนึ่งคือ เว้นจากการกระทำที่จะเป็นภัยแก่ผู้อื่นเสียทั้งสิ้น แม้แต่ของเล็กน้อย เช่น ทิ้งเศษแก้ว ตามถนนหนทาง หรือทำลายสิ่งที่เป็นสาธารณะประโยชน์ให้เสียหาย

**๔. ความสำคัญในฐานะกำจัดความเห็นแก่ตัวและถือตัว** การให้บริการในองค์กรนั้นผู้ให้บริการนอกจากจะต้องปฏิบัติตามหลักสังคหัตถุ ๔ ทั้ง ๓ ข้อข้างต้นแล้วจะต้องปฏิบัติตามสังคหัตถุ ๔ ในข้อสุดท้ายซึ่งจะทำให้ผู้ให้บริการกำจัดความเห็นแก่ตัวและไม่ถือตัวในการให้บริการ ทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจเมื่อมารับบริการ เกิดความคุ้นเคยกันเหมือนญาติพี่น้องกันในการทำงาน หลักสังคหัตถุ ๔ ข้อสุดท้ายคือ สมานัตตตา แปลว่า ความเป็นผู้มีตนเสมอด้วยความหมายทางปฏิบัติ ผู้ศึกษาควรจำไว้ว่า สมานัตตตา คือ การวางตัวสมกับฐานะ คือ หมายความว่าฐานะเป็นเช่นไร เช่น เป็นลูก เป็นพ่อ เป็นแม่ เป็นครู หรือเป็นศิษย์ เป็นต้น ก็ให้วางตัวสมกับที่ตัวเป็น อย่าเย่อหยิ่งจองหองเกินฐานะ อย่าปล่อยให้ต่ำต้อยน้อยหน้าจนเกินดี การปรับปรุงตนเอง วางตนเองให้พอเหมาะสมกับฐานะของตัวนั้นแหละ คือ สมานัตตตา สอดคล้องกับ ความสำคัญของสังคหัตถุ ๔ ได้แก่คือ ทาน การให้๑ เปยยวัชชะ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก๑ อตถจริยา ความประพฤติประโยชน์๑ สมานัตตตา ความเป็นผู้มีตนเสมอ๑ ดังนั้นการให้๑ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก๑ ความประพฤติประโยชน์ในโลกนี้ ๑ ความเป็นผู้มีตนสม่าเสมอในธรรมนั้นๆ ตามสมควร๑ ธรรมเหล่านั้นแล เป็นเครื่องสงเคราะห์โลกประดุจสลักเพลาควคุมรถที่แล่นไปอยู่ไว้ได้ ฉะนั้นถ้าธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ ไม่พึงมีไซ้รमारดาหรือบิดาไม่พึงได้ความนับถือหรือบูชาเพราะเหตุแห่งบุตร ก็เพราะเหตุที่บัณฑิตพิจารณาเห็นธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ ฉะนั้นพวกเขาจึงถึงความใหญ่ และเป็นที่น่าสรรเสริญ<sup>๑๘๐</sup>

สรุปได้ว่า ความสำคัญของสังคหัตถุ ๔ ทาน การให้ มีความสำคัญในฐานะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ผูกใจ โดยผู้ให้ยอมเป็นที่รักที่พอใจของคนทั่วไป มีกัลยาณมิตรคบค้าสมาคมด้วย เป็นการสร้างชื่อเสียงอันดีงามเมื่อเข้าหมู่คณะก็จะได้รับการต้อนรับอย่างไม่เก้อเขินเมื่อสิ้นชีพยอมเข้าถึงสุคติปิยวาจา การใช้ถ้อยคำไพเราะ สุภาพ อ่อนโยน เป็นเครื่องสมานมิตรให้เกิดความมั่นคงในหมู่คณะด้านความสามัคคี ด้วยคำพูดที่ไพเราะอ่อนหวานน่าฟัง ได้ฟังแล้วเกิดความสบายใจ อตถจริยา การบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น เป็นการสร้างความรักโดยประพฤติตนให้เป็นคนมีประโยชน์ ทำตนให้มีสมรรถภาพ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือผู้อื่นได้อย่างเต็มใจ สมานัตตตา การมีความเสมอต้นเสมอปลาย เป็นหลักยึดเหนี่ยวจิตใจที่สำคัญให้ผู้ให้บริการจะต้องปฏิบัติตนให้สม่าเสมอ เพราะการปฏิบัติตนสม่าเสมอ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในการให้บริการเพราะผู้ให้บริการจะต้องให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ การเอาใจใส่ดูแล ติดตามอย่างใส่ใจ ให้กำลังใจกัน ด้วยอาการยิ้มแย้ม แจ่มใส ให้การบริการอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เท่าเทียมกัน ปฏิบัติตัวอย่างสม่าเสมอไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อให้งานบริการประทับใจแก่ผู้รับบริการจะทำให้องค์กรและสังคมน่าอยู่ต่อไป

<sup>๑๘๐</sup> วจ.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๓๒/๓๗-๓๘.

## ข. ประโยชน์ของสังคหวัตถุ ๔

ประโยชน์ของสังคหวัตถุ ๔ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประโยชน์ของสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งผู้ศึกษาขอนำมาเสนอในหัวข้อของ ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และสมานัตตตา ดังนี้

### ๑. ประโยชน์ของทาน (การให้)

ประโยชน์ของทาน หมายถึง การให้ ในทางพุทธศาสนากล่าวถึง การให้ทานมีอานิสงส์มากเพราะผู้ที่ให้ทานจะเป็นที่รักของคนทั่วไป ซึ่งการให้บริการจะต้องอาศัยหลักสังคหวัตถุในข้อนี้เพราะทานคือ การให้ ในการให้บริการเป็นการให้การต้อนรับ ให้น้ำใจ ให้ความประทับใจ แก่ผู้มารับบริการ ซึ่งพระพุทธเจ้าทรงแสดงทานไว้ ๒ ประเภทคือ

๑) อามิสทาน การให้สิ่งของเป็นทานคือการให้วัตถุสิ่งของ การให้ปัจจัย ๔ ได้แก่ เครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

๒) ธรรมทาน การให้ธรรมเป็นทานคือ การให้คำแนะนำสั่งสอนให้รู้ตัวรู้ชั่ว หรือการแสดงธรรมที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าประกาศแล้ว อันเป็นเหตุสิ้นทุกข์และนำสุขมาให้ทั้งในโลกนี้และโลกหน้า เพื่อจะให้เป็นประโยชน์แก่คนอื่น<sup>๑๘๑</sup>

วศิน อินทสระกล่าวเกี่ยวกับเรื่องทานไว้ว่า<sup>๑๘๒</sup> ทาน ตามตัวอักษรแปลว่า การให้ จำแนกเป็นการให้สิ่งของเครื่องอุปโภค เรียกว่า อามิสทาน การให้ธรรม คำแนะนำ สั่งสอน ชักจูง ในทางที่ดีเรียกว่า ธรรมทาน การให้อภัยไม่ถือโทษล่วงเกินของผู้อื่น โดยเฉพาะเมื่อเขาทำผิดแล้วมาขอโทษ เรียกว่า อภัยทาน การงดเว้นไม่เบียดเบียนชีวิตและทรัพย์สินของผู้อื่นก็เป็นอภัยทาน เหมือนกันอามิสทาน การให้วัตถุสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภครวมเรียกว่า ปัจจัย ๔ นั้นเป็นความจำเป็นสำหรับผู้อยู่ร่วมกันตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปเป็นการแสดงน้ำใจต่อกัน ทำให้ผู้มีใจผูกพันกันในด้านความสำนึกคุณ การให้ด้วยวัตถุ ๓ อย่าง การให้วัตถุสิ่งของผู้ให้ย่อมมีวัตถุประสงค์ต่างกัน ให้เพื่ออนุเคราะห์บ้าง ให้เพื่อสงเคราะห์บ้าง ให้เพื่อบูชาคุณบ้าง การให้บริการแก่คนลำบากยากจนเร้นแค้นที่ปากหน้ามาพึ่งพิงขอความช่วยเหลือ ให้เขาพ้นจากความลำบากด้วยความกรุณาเรียกว่าให้เพื่ออนุเคราะห์ การให้แก่คนเสมอกันเพื่อรักษาไมตรีและน้ำใจกันไว้เป็นการแบ่งปันเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันตามโอกาสที่มาถึงเขาเรียกว่า ให้เพื่อสงเคราะห์ ทาน ๓ ประเภทหรือทายก ๓ จำพวก

๑) ทานทาสะ บางที่เรียก ทาสทาน ทานหมายถึงการให้ของเลวเป็นทาน คำว่า เลวนั้นหมายถึงเลวกว่าที่ตนบริโภคใช้สอยเอง ที่ท่านเรียกทาสทานเพราะอธิบายว่าตกเป็นทาสของความตระหนี่

๒) ทานสหาย บางที่เรียกสหายทาน หมายถึงการให้ของที่เสมอกันอย่างเดียวกันกับที่ตนบริโภคใช้สอยตนบริโภคใช้สอยอย่างไร เมื่อถึงคราวจะให้ผู้อื่นก็ให้อย่างนั้น เหมือนการให้แก่เพื่อนฝูง ผู้ให้ของเช่นนั้นท่านเรียกว่าทานสหาโย

๓) ทานสามิ บางที่เรียก สามิตาน การให้ของที่ดีกว่าตนบริโภคใช้สอย ส่วนมากเมื่อจะให้แก่ผู้ควรเคารพ ทายกมักให้ของดีเท่าที่ตนจะหาได้ เช่น ของที่นำไปให้มารดาบิดา ครู อาจารย์ พระสงฆ์หรือนักพรตผู้ประพฤติธรรม

<sup>๑๘๑</sup> พ.อิตี.อ. (ไทย).๒๒/๔๔/๓๕-๓๖.

<sup>๑๘๒</sup> วศิน อินทสระ, การทำบุญให้ทาน, (กรุงเทพมหานคร: สร้างสรรค์บุ๊คส์, บจก, ๒๕๔๔), หน้า ๑.



ประเภทของอามิสทาน อามิสทาน คือ การให้วัตถุสิ่งของเครื่องอุปโภคกรรมเรียกว่า ปัจจัย ๔ มีความจำเป็นสำหรับคนที่อยู่ร่วมกันตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป เป็นการแสดงน้ำใจต่อกันทำให้มีจิตผูกพันกันในด้านความสำนึกคุณ ก็เป็นสาราณียธรรมข้อหนึ่งใน ๖ ข้อ หรือจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สังฆทาน คือการให้แก่สงฆ์หรือให้แก่หมู่คณะการทำของน้อยให้ผลมากพูดสำหรับการทำบุญกับพระก่อน ตำราทางพระพุทธศาสนาบอกเราว่า การทำบุญจะให้ผลมากนั้นต้องประกอบด้วยสัมปทาคุณ ๔ ประการ สัมปทา ๔ ความถึงพร้อมแห่งองค์ประกอบ ซึ่งจะทำให้ทานที่บริจาคแล้วมีผลยอดเยี่ยม

๑) วัตถุสัมปทา ความพร้อมแห่งวัตถุในที่นี้หมายถึงผู้รับ (ปฏิคาหก) หรือทักษิณียบุคคลเป็นผู้รับพร้อมด้วยคุณธรรมสูงมากเท่าใดย่อมทำให้ทานที่บริจาคแล้วมีผลมากขึ้นเท่านั้น

๒) ปัจจัยสัมปทา ความพร้อมแห่งปัจจัย ในที่นี้หมายถึงสิ่งของที่ทายกนำมาทำบุญ (ไทยธรรม) นั้นได้มาโดยทางบริสุทธิ์ชอบธรรม

๓) เจตนาสัมปทา ความพร้อมแห่งเจตนา ในที่นี้หมายถึงมีเจตนาดีเพื่ออนุเคราะห์หรือบูชาคุณโดยบริสุทธิ์ใจ มิได้หวังลาภยศหรือชื่อเสียงมีเจตนาดีทั้ง ๓ กาลคือ ก่อนให้ กำลังให้ หลังจากให้แล้วรักษาเจตนาอันเป็นกุศลไว้ได้ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยปัญญาในการให้มิใช่ให้ด้วยความเขลา

๔) คุณาติเรกสัมปทา ความพร้อมแห่งคุณพิเศษของปฏิคาหก คือผู้รับมีคุณพิเศษ ท่านระบุไว้ในตำราว่า ทักษิณียบุคคลออกจากนิโรธสมบัติใหม่ๆ ในตำราทางพระพุทธศาสนาได้เล่าไว้หลายเรื่องว่า พระสารีบุตรบ้าง พระโมคคัลลานะบ้าง พระมหากัสสปะบ้าง ออกจากนิโรธสมบัติใหม่ๆ กำลังหิว พิจารณาหาคนที่ท่านควรจะไปโปรดในวันนั้น เพราะเมื่อท่านไปรับอาหารจากท่านผู้ใดในวันนั้น เขาจะต้องได้สมบัติเป็นอันมาก ท่านจึงมักไปสงเคราะห์คนจนเพื่อให้เขาได้มีความสุขขึ้น ท่านแสดงอานิสงส์ของการให้ “วัตถุทาน” เหล่านี้ว่า

๑) การให้ข้าว น้ำ ชื่อว่า ให้กำลังวังชาแก่ผู้รับ

๒) การให้เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ชื่อว่า ให้ผิวพรรณวรรณะ

๓) การให้ยานพาหนะ ชื่อว่า ให้ความสุข

๔) การให้ประทีปโคมไฟ ชื่อว่า ให้ดวงตา

๕) การให้ที่อยู่อาศัย ชื่อว่า ให้ทุกอย่าง กำลัง ผิวพรรณ สุข สุข ดวงตา

การให้วัตถุ ๓ อย่าง คือ การให้วัตถุสิ่งของ ผู้ให้มีวัตถุประสงค์ต่างกัน การให้เพื่ออนุเคราะห์บ้าง การให้เพื่อบูชาคุณบ้าง การให้แก่คนลำบากยากจนแค้นบากหน้ามาพึ่งพิงขอความช่วยเหลือ การให้แก่ผู้น้อย ช่วยเหลือเขาให้พ้นจากความลำบากด้วยความกรุณา การให้แบบนี้เรียกว่า ให้เพื่ออนุเคราะห์ การให้แก่คนที่เสมอกัน เพื่อรักษาไมตรีและน้ำใจกันไว้เป็นการแบ่งปันเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันตามโอกาสที่มาถึง เรียกว่า ให้เพื่อการสงเคราะห์ การให้สิ่งของแก่บิดามารดา อุปัชฌายะ อาจารย์หรือครูผู้สั่งสอนเรา นักพรตผู้ประพฤติธรรมด้วยสำนึกคุณของท่านที่มีต่อเราอย่างนี้เรียกว่าให้เพื่อบูชาคุณ

ประเภทของอามิสทาน กล่าวโดยย่อที่สุดมี ๒ ประเภท

๑) ทานที่เจาะจงบุคคลที่จะให้ เรียกว่า ปฏิบุคคลิกทาน

๒) ทานที่ไม่เจาะจงบุคคล เรียกว่า สังฆทาน เป็นการให้แก่สงฆ์หรือให้แก่หมู่คณะหรือให้แก่บุคคลคนเดียวก็ได้ พระรูปเดียวก็ได้แต่ไม่ได้เจาะจงอย่างพระที่มาบิณฑบาตหน้าบ้านองค์ไหนมากก็ใส่องค์นั้น นี่ก็เป็นสังฆทาน คนส่วนมากเข้าใจสังฆทานผิดไป คือไปเข้าใจสังฆทานตามพิธีการ คือจัดเครื่องไทยธรรมให้ครบตามประเพณีนิยม เช่น ว่าต้องมีข้าวของอะไรบ้างจึงเรียกว่าสังฆทานพระพุทธเจ้าเคยตรัสกับพระอานนท์ว่า ปฏิปุคฺคิกทานก็จะมีผลมากกว่าสังฆทานไม่ได้เลย ไม่ว่าในกรณีใดๆ เพราะมันเป็นเรื่องของยกระดับจิตใจ เช่น ถวายแก่พระพุทธเจ้าเป็นการเจาะจงมีอันสูงส่งสู่ถวายสังฆทานไม่ได้ แต่ต้องเป็นสังฆทานที่ถูกต้องและเป็นสงฆ์ที่มีศีลธรรม แม้จะถวายเจาะจงพระพุทธเจ้าก็สู่ถวายสังฆทานไม่ได้ต้องเข้าใจว่าไม่ใช่สังฆทานตามความเข้าใจของคนทั้งหลายหรือสังฆทานตามประเพณีนิยม

สรุปได้ว่าประโยชน์ของทาน คือ การให้ ให้ความช่วยเหลือ ดูแล เอาใจใส่ ให้น้ำใจ ไมตรี ให้ความประทับใจ ให้ความพึงพอใจ แก่ผู้มารับบริการ ประโยชน์ของทานต่อการให้บริการ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ตกทุกข์ได้ยาก ผู้บริการอาจให้ความช่วยเหลือเป็นสิ่งของ เช่น ให้ข้าว ให้น้ำ ให้เสื้อผ้า ให้เครื่องนุ่งห่ม ให้อาหาร ให้ที่อยู่อาศัย และให้ยารักษาโรคด้วยประโยชน์การสงเคราะห์ แบ่งปัน เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ผู้ให้บริการควรใช้ปัญญาหาทางช่วยให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อให้ผู้รับบริการรู้สึกคลายความทุกข์ ความวิตกกังวล การให้ธรรมเป็นประโยชน์ในการให้คำแนะนำสั่งสอน ให้รู้ทางที่ถูกที่ควร การให้ธรรมจึงเป็นการให้บริการอย่างหนึ่ง เป็นการแสดงความปรารถนาดีต่อกัน ทำให้ผู้รับบริการมีความรู้สึกผูกพันกับผู้มารับบริการ จะเห็นได้ว่าประโยชน์ของทาน ต่อการให้บริการ ทำให้ผู้รับบริการที่ตกทุกข์ได้ยาก ได้รับความช่วยเหลือให้พ้นความลำบากด้วยเมตตาจิต เรียกว่า ให้บริการเพื่ออนุเคราะห์ ประโยชน์ของทาน การให้ เพื่อรักษาน้ำใจไมตรีต่อกันการแบ่งปันเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันตามโอกาสเรียกว่า ให้บริการเพื่อประโยชน์ซึ่งกันและกัน

## ๒. ประโยชน์ของปียวาจา

ประโยชน์ของปียวาจา หมายถึง การพูดจา สุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน ผู้ให้บริการจำเป็นจะต้องใช้ถ้อยคำเหล่านี้ เพื่อแสดงให้ผู้รับบริการได้ฟังแล้วเกิดความรู้สึกเป็นกันเอง เกิดความสบายใจที่จะขอความช่วยเหลือความประทับใจของผู้รับบริการทำให้อยากที่จะกลับมาขอรับบริการอีก ในครั้งต่อไป การพูดจาแสดงความเป็นกันเอง ความเป็นมิตรไมตรีต่อผู้มารับบริการ จะช่วยให้งานบริการขององค์กรสะดวกไม่ก่อให้เกิดปัญหา และเกิดความรักและสามัคคีในองค์กร พระพุทธองค์ทรงแสดงวาจาสุภาภิตว่าประกอบด้วยองค์ ๔ คือ

- ๑) กล่าวแต่วาจาที่ดี ไม่กล่าววาจาชั่ว
- ๒) กล่าวเป็นธรรม ไม่กล่าวคำที่ไม่เป็นธรรม
- ๓) กล่าววาจาน่ารัก ไม่กล่าววาจาอันไม่น่ารัก
- ๔) กล่าวคำจริง ไม่กล่าวคำเหลวไหล<sup>๑๘๓</sup>

<sup>๑๘๓</sup> พ.ศ. (ไทย) ๒๕/๔๕๓/๔๑๑.

นั่นทิวีสาลชาดก ได้กล่าวว่ "บุคคลควรพูดแต่คำที่นำพอใจเท่านั้น ไม่ควรพูดคำที่ไม่ นำพอใจในกาลใด ๆ เมื่อพราหมณ์พูดคำที่นำพอใจ โคนันทิวีสาลได้ลากสัณการะอันหนักได้ ทั้งยังทำให้ พราหมณ์ผู้นั้นได้ทรัพย์อีกด้วย ส่วนตนเองก็เป็นผู้ปลื้มใจ เพราะการช่วยเหลือนั้นด้วย"<sup>๑๘๔</sup>

อานิสงส์แห่งการใ้ ปยวจาจากผู้มีปัญญา ย่อมไม่พูดพล่อยๆ เพราะเหตุแห่งคนอื่นหรือ ตนเอง ผู้นั้นย่อมมีผู้บูชาในท่ามกลางชุมชน แม้นภายหลังเขายอมไปสู่สุคติ<sup>๑๘๕</sup>

วจาสุภาชิต วจาประกอบด้วยองค์ ๕ ประการ เป็นวจาสุภาชิต ไม่เป็นทุพภาชิต และเป็นวจาไม่มีโทษ วิญญูชนไม่ติเตียนคือ

- ๑) เป็นวจาที่กล่าวถูกกาล
- ๒) เป็นวจาที่กล่าวเป็นสัจ
- ๓) เป็นวจาที่กล่าวอ่อนหวาน
- ๔) เป็นวจาที่กล่าวประกอบด้วยประโยชน์
- ๕) เป็นวจาที่กล่าวประกอบด้วยเมตตาจิต<sup>๑๘๖</sup>

อีกนัยหนึ่ง วจาอันประกอบด้วยองค์ ๔ เป็นวจาสุภาชิต ไม่เป็นทุพภาชิต เป็น วจาไม่มีโทษและวิญญูชนไม่พึงติเตียน

- ๑) ย่อมกล่าวแต่คำที่เป็นสุภาชิต ไม่กล่าวคำที่เป็นทุพภาชิต
- ๒) ย่อมกล่าวคำที่เป็นธรรม ไม่กล่าวคำที่ไม่เป็นธรรม
- ๓) ย่อมกล่าวแต่คำอันเป็นที่รัก ไม่กล่าวคำอันไม่เป็นที่รัก
- ๔) ย่อมกล่าวแต่คำสัตย์ ไม่กล่าวคำหละหละ

พระพุทธเจ้าได้กล่าวถึง สังคหัตถ์ ๔ คือ การให้ การพูดจาอ่อนหวาน การประพฤติ ตนให้เป็นประโยชน์และความเป็นผู้มีตนเสมอต้นเสมอปลาย ผู้ปฏิบัติจะไปสู่สุคติโลกสวรรค์เบื้องหน้า เมื่อจุติจากโลกสวรรค์ย่อมได้เฉพาะซึ่งมหาบุริสลักษณะ ทั้ง ๒ นี้ คือ พระหัตถ์และพระบาทมีพื้นอ่อน นุ่ม และมีพระหัตถ์และพระบาทมีลายดั่งว่าร่างข้ายพระมหาบุริชสมบูรณ์ด้วยลักษณะทั้ง ๒ นั้น ถ้าอยู่ ครองเรือนจะได้เป็นพระเจ้าจักรพรรดิมีบริวารชนอันพระองค์ทรงสงเคราะห์แล้วเป็นอย่างดี ถ้าพระ มหาบุริชนั้นออกจากเรือนทรงผนวชเป็นบรรพชิต จะได้เป็นพระอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้า พระผู้มี พระภาคตรัสเนื้อความนี้ไว้<sup>๑๘๗</sup>

สรุปได้ว่าประโยชน์ของปิยวจา คือ การกล่าวถ้อยคำ สุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน ด้วยเมตตาจิต การให้บริการจากความรู้สึกที่ดีปรารถนาดีอย่างมีมิตรไมตรีเป็นประโยชน์ต่อ ผู้รับบริการเป็นอย่างมาก การใช้ถ้อยคำที่ก่อให้เกิดความรักใคร่นับถือจากผู้ให้บริการ เมื่อได้ฟังแล้ว เกิดความรู้สึกประทับใจ ตลอดถึงคำพูดที่แสดงความปรารถนาดีต่อผู้รับบริการ เป็นการจงใจให้เกิด ความนิยมชมชอบ สร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ ก่อให้เกิดความรักความปรารถนาดี การ ให้บริการด้วยการกล่าววจาที่มีประโยชน์ที่ถูกลงเวลาจะเป็นคำพูดที่ไพเราะน่าฟัง การกล่าวธรรมปลอบ

<sup>๑๘๔</sup> พุ.ชา.อ.(ไทย) ๓/๑/๓๐๙-๓๑๑.

<sup>๑๘๕</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๓/๑๓/๘๔.

<sup>๑๘๖</sup> อง.ปญจก, (ไทย) ๒๒/๑๙๘/๒๔๖.

<sup>๑๘๗</sup> ที.ปา, (ไทย) ๑๑/๑๔๐/๑๖๗.

ประโลมใจเป็นคำพูดที่ประกอบด้วยเมตตาปรารถนาให้มีความสุขการกล่าววาจาน่ารักเป็นการปรารถนาให้คนที่รักให้ได้รับประโยชน์มากที่สุดการกล่าวที่เป็นความจริงคำพูดที่กล่าวอ่อนกล่าวแต่คำสัตย์จริงจะเห็นได้ว่าประโยชน์ของปิยวาจาทำให้ผู้ให้บริการมีความสุขในการบริการ และยังช่วยให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์มาก ทำให้ผู้ให้บริการเป็นที่รักของผู้รับบริการและคนทั่วไป และยังช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

### ๓. ประโยชน์ของอรรถจริยา

ประโยชน์ของอรรถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ต่อการให้บริการสำหรับผู้ให้บริการจะต้องอาศัยหลักธรรมในข้อนี้ เพื่อให้เกิดความปรารถนาดี เกิดความประทับใจ ต่อผู้มารับบริการ ซึ่งพระพุทธองค์ได้ตรัสว่าสังคหวัตถุ ๔ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการนี้ สังคหวัตถุ ๔ ประการอะไรบ้าง คือ ๑. ทาน (การให้) ๒. เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก) ๓. อรรถจริยา (การประพฤติประโยชน์) ๔. สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ) ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แลทาน เปยยวัชชะ อรรถจริยาในโลกนี้และสมานัตตตาในธรรมนั้นๆ ตามสมควรสังคหธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลกเหมือนลิ่มสลักที่ยึดคฤมรถซึ่งแล่นไปไว้ได้ฉะนั้น ถ้าไม่พืงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดาก็ไม่พืงได้ การน้บถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุแต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหธรรมเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความยิ่งใหญ่และเป็นผู้นำสรรเสริญ<sup>๑๘๘</sup>

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ได้อธิบายว่าอรรถจริยาแปลว่า การประพฤติประโยชน์ หมายถึง การช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยน้ำใสใจจริงด้วยความปรารถนาดีต่อกัน การบำเพ็ญประโยชน์แก่ส่วนรวม โดยไม่หวังผลประโยชน์เพื่อส่วนตน รวมถึงการชวนช่วยช่วยเหลือผู้อื่นให้สำเร็จประโยชน์ตามที่เขาขอร้อง “อรรถจริยา” เป็นสังคหวัตถุ คือธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจกัน การบำเพ็ญประโยชน์แก่ผู้อื่นแก่ส่วนรวมด้วยกำลังกาย กำลังทรัพย์ กำลังปัญญา กำลังความคิด กำลังบุญบารมี เป็นต้น ซึ่งเป็นไปโดยชอบถูกต้องธรรมลงครองธรรมจัดเป็นอรรถจริยาทั้งสิ้น<sup>๑๘๙</sup>

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ได้อธิบายเกี่ยวกับ อรรถ หรือประโยชน์ ดังนี้<sup>๑๙๐</sup>

๑) อรรถัตถะ ประโยชน์ตน คือการบรรลุจุดหมายแห่งชีวิต ได้รับประโยชน์ ๓ คือ ทิฐฐธัมมิกัตถะ สัมปรายิกัตถะและปรมัตถะ(ซึ่งจะอธิบายในลำดับต่อไป) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเอง เป็นผลที่เกิดกับตนโดยเฉพาะเน้นการพึ่งตนเองได้ทุกระดับ เพื่อไม่ต้องเป็นภาระผู้อื่นหรือถ่วงหมู่คณะ และเพื่อความเป็นผู้พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น บำเพ็ญกิจต่างๆอย่างได้ผลดีคุณธรรมที่เป็นแก่นนำเพื่อการบรรลุประโยชน์นี้ คือ ปัญญาและบำเพ็ญไตรสิกขา ในแง่ของการพัฒนาตนเองให้ดีบริบูรณ์

๒) ปรัตถะ ประโยชน์ผู้อื่นหรือประโยชน์ท่าน คือ การช่วยเหลือเกื้อกูลสนับสนุนผู้อื่นให้บรรลุประโยชน์ หรือเข้าถึงจุดหมายแห่งชีวิต คือ ทิฐฐธัมมิกัตถะ สัมปรายิกัตถะและปรมัตถะ

<sup>๑๘๘</sup> อ.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๓๒, ๒๕๖/๕๐-๕๑, ๓๗๓.

<sup>๑๘๙</sup> พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), ภาษาธรรม ๙, (www. Buddhavihara.De), หน้า ก, (๑๗ มกราคม ๒๕๖๐).

<sup>๑๙๐</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), หน่วยการศึกษาที่ ๓ คุณค่าและความหมายของชีวิต, คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร, www.Kroobannok. com, หน้า ๑๕ (๑๗ มกราคม ๒๕๖๐).

ประทับใจประทับใจให้เขาสามารถพึ่งตนเองได้ เช่นเดียวกับตนจึงนับเป็นการทำประโยชน์แก่ผู้อื่น ผลเกิดขึ้นกับคนอื่นนอกจากเรา

๓) อุภยัตถะ ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย คือ ประโยชน์ร่วมกันของตนเองและผู้อื่น กล่าวคือ ทิฏฐธัมมิกัตถะ สัมปรายิกัตถะ และปรมัตถะ ได้เกิดขึ้นในสังคมโดยรวมโดยเฉพาะ สภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ที่เอื้ออำนวยแก่การปฏิบัติเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์และการบำเพ็ญ ปรัตถะของทุกคน คุณธรรมที่เป็นแกนนำให้บรรลุจุดมุ่งหมายนี้คือ วินัยและความสามัคคี หลักธรรมคำสอนที่จะนำมาปฏิบัติ คือ สาราณียธรรม ๖ และ อปริหานิยธรรม ๗

ประเภทของประโยชน์ ๓ อย่าง หรืออรรถประโยชน์ คือ

- ๑) ทิฏฐธัมมิกัตถะ คือ ประโยชน์ปัจจุบัน เป็นจุดมุ่งหมายขั้นต้น
- ๒) สัมปรายิกัตถะ คือ ประโยชน์ภพหน้า เป็นประโยชน์ด้านคุณค่าของชีวิต
- ๓) ปรมัตถะ คือ ประโยชน์อย่างยิ่ง เป็นประโยชน์สูงสุดเป็นประโยชน์ที่เป็นสาระแท้จริงของชีวิต

พระมหาสมปอง ตาลปุตโต (นครโฮง) กล่าวว่าอัตถจริยา หมายถึงการบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือกันและกันในวงแคบ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ในวงกว้าง หลักธรรมข้อนี้มุ่งสอนให้คนพัฒนาตน ๒ ด้าน<sup>๑๑๑</sup> คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์และทำในสิ่งที่ตนเป็นประโยชน์ การทำตนให้เป็นประโยชน์หมายถึง ทำตนให้มีคุณค่าในสังคมที่ตนอาศัยอยู่เหมือนคำที่ว่า “อยู่ที่ให้เขาไว้ใจ ไปก็ให้เขาคิดถึง” คนที่ไม่นิ่งดูตายมีอะไรพอที่จะช่วยเหลือคนอื่นและสังคมได้ก็เอาใจช่วยช่วยเหลือตามกำลังสติกำลัง ทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า “คนทำหมู่คณะให้งาม” อยู่ที่ไหนก็สร้างความเจริญที่นั่น วิธีทำตนให้เป็นประโยชน์และทำและทำสิ่งที่ตนเป็นประโยชน์ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การตั้งใจศึกษาเล่าเรียน ฝึกฝนอบรมตนให้เป็นคนเจริญด้วยความรู้ ความสามารถ เป็นบุตรที่ดีของบิดามารดา เป็นศิษย์ที่ดีของครูอาจารย์ เป็นนักเรียนที่ดีของสถานศึกษา เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ ตลอดจนเป็นศาสนิกชนที่ดีของพระพุทธศาสนา

สรุปประโยชน์ของอัตถจริยา คือ การให้บริการประพฤติประโยชน์ โดยช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยน้ำใสใจจริงด้วยความปรารถนาดีต่อผู้รับบริการ การบำเพ็ญประโยชน์แก่ส่วนรวม โดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน รวมถึงการชวนช่วยเหลือผู้รับบริการต่อกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์แก่ผู้รับบริการให้สำเร็จประโยชน์เป็นการให้บริการที่ผู้รับบริการไม่เดือดร้อนไม่เบียดเบียนประโยชน์ของบุคคลอื่น การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสาธารณะเพื่อความเป็นผู้พร้อมที่จะบริการช่วยเหลือเกื้อกูลสนับสนุนผู้รับบริการให้บรรลุประโยชน์ ประคับประคองให้เขาสามารถพึ่งตนเองได้ การทำตนให้เป็นประโยชน์ ด้วยการให้บริการที่เป็นประโยชน์และผู้รับบริการได้รับในสิ่งที่ตนเป็นประโยชน์ เป็นการให้บริการอย่างมีคุณค่าสร้างประโยชน์ในสังคมที่ตนอาศัยอยู่ทำให้สังคมน่าอยู่มากขึ้น

<sup>๑๑๑</sup>พระมหาสมปอง ตาลปุตโต (นครโฮง), www.Dhammadelivery.com, (๑๘ มกราคม ๒๕๖๐).

#### ๔. ประโยชน์ของสมานัตตตา

ประโยชน์ของสมานัตตตา หมายถึง การปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายไม่เปลี่ยนแปลง การให้บริการด้วยความเสมอภาค จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ อยากมาใช้บริการบ่อยครั้ง ทำให้เกิดความไม่ถือตัวของผู้ให้บริการ พระพุทธองค์ได้ทรงแสดงสังคหวัตถุ ๔ ประการไว้ ผู้นี้ควรสงเคราะห์ด้วยทาน ก็สงเคราะห์ด้วยทานผู้นี้ควรสงเคราะห์ด้วยวาจาอ่อนหวานก็สงเคราะห์ด้วยวาจาอ่อนหวาน ผู้นี้ควรสงเคราะห์ด้วยการประพฤตีสั่งที่เป็นประโยชน์ ก็สงเคราะห์ด้วยการประพฤตีสั่งที่เป็นประโยชน์ ผู้นี้ควรสงเคราะห์ด้วยการวางตัวเสมอ ก็สงเคราะห์ด้วยการวางตัวเสมอ<sup>๑๙๒</sup>

สมานัตตตา แปลได้หลายนัยและความหมายดีๆทั้งนั้น เช่น ความไม่ถือตัว คือไม่หยิ่งทะนงตัว การวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ความเป็นผู้เสมอกันในสุขและทุกข์ คือ ร่วมสุขร่วมทุกข์ การประพฤตินให้เหมาะสมแก่ภาวะบุคคลและเหตุการณ์ การประพฤตีสั่งได้ ดังนี้เป็นข้อหนึ่งในการยึดเหนี่ยวน้ำใจกันการวางตนเสมอต้นเสมอปลาย การวางตนได้เหมาะสมมีความหมาย ๒ ประการคือ

๑) วางตนได้เหมาะสมกับฐานะที่ตนมีอยู่ในสังคม เช่น เป็นหัวหน้าครอบครัว เป็นบิดามารดา เป็นครูอาจารย์ เป็นเพื่อนบ้าน เป็นต้น ตนอยู่ในฐานะอะไรก็วางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะที่เป็นอยู่ และทำได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย

๒) ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลายให้ความเสมอภาค ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่นเสมอในสุขทุกข์คือร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมรับปัญหาและร่วมแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ของสังคม คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลภ รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยมและไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

พระพุทธองค์ได้กล่าววาทธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ในสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ คือ ทาน ๑ เปยยวัชชะ ๑ อัถถจริยา ๑ สมานัตตตา ๑ ดูกรภิกษุทั้งหลาย ธรรมทานเลิศกว่าทานทั้งหลาย การแสดงธรรมบ่อยๆ แก่บุคคลผู้ต้องการผู้เงี้ยไสลดงสัดนี้เลิศกว่าการพูดถ้อยคำอันเป็นที่รัก การชักชวนคนผู้ไม่มีศรัทธาให้ตั้งมั่นดำรงอยู่ในศรัทธาสัมปทา การชักชวนผู้ทุศีลให้ตั้งมั่นดำรงอยู่ในศีลสัมปทา การชักชวนผู้ตระหนี่ให้ตั้งมั่นดำรงอยู่ในจาคสัมปทา การชักชวนผู้มีปัญญาทราวมให้ตั้งมั่นดำรงอยู่ในปัญญาสัมปทานี้เลิศกว่าการประพฤตีสั่งที่เป็นประโยชน์ทั้งหลาย พระโสดาบันมีตนเสมอกับพระโสดาบัน พระสกทาคามีมีตนเสมอกับพระสกทาคามี พระอนาคามีมีตนเสมอกับพระอนาคามี พระอรหันต์มีตนเสมอกับพระอรหันต์ นี้เลิศกว่าความมีตนเสมอทั้งหลาย นี้เรียกว่ากำลัง คือ การสงเคราะห์ ดูกรภิกษุทั้งหลายกำลัง ๔ ประการนี้<sup>๑๙๓</sup>

สรุปประโยชน์ของสมานัตตตา คือการปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายไม่เปลี่ยนแปลง การให้บริการด้วยความเสมอภาค จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ ทำให้เกิดความไม่ถือตัวของผู้ให้บริการผู้ให้บริการที่การวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ มีความเป็นเสมอภาคเท่าเทียมกันในสุขและทุกข์ บริการด้วยการร่วมสุขร่วมทุกข์ไม่หยิ่งทะนงตัวต่อผู้รับบริการประพฤตินให้บริการอย่างเหมาะสมแก่ภาวะผู้รับบริการและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้การจัดขั้นตอนให้บริการได้

<sup>๑๙๒</sup> อก.อภฺรฺกฺก, (ไทย) ๒๓/๑๑๔/๒๒๒.

<sup>๑๙๓</sup> อก.นวก, (ไทย) ๒๓/๒๐๙/๓๗๗.

อย่างเหมาะสมให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ให้บริการได้อย่างเสมอต้นเสมอปลายเป็นการสร้างความนิยาม และไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการ

สรุปได้ว่าประโยชน์ของสังคหวัตถุ ๔ ผู้วิจัยเห็นว่า หลักสังคหวัตถุ ๔ มีประโยชน์ต่อการให้บริการเป็นการให้ความช่วยเหลือต่อผู้รับบริการ เช่น ประโยชน์ของ ทาน การให้ ให้การต้อนรับ ให้การดูแลเอาใจใส่ ให้ความประทับใจ ให้แก่ผู้มารับบริการตลอดจนการให้ด้วยวัตถุสิ่งของแก่ผู้ได้รับความลำบาก การให้บริการให้ความช่วยเหลือ ด้วยการเสียสละหรือแบ่งปันสิ่งของเพื่อประโยชน์แก่ผู้รับบริการจะช่วยให้มีจิตใจเสียสละ ไม่เป็นคนละโมภไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว ประโยชน์ของ ปิยาวจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน น้ำเสียง นุ่มนวล พูดด้วยความจริงใจไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และเหมาะกับกาลเทศะ จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น คำพูดที่ประกอบด้วยเมตตาจิตย่อมทำให้เป็นที่รักของคนทั่วไป ทำให้ผู้รับบริการรู้สึกดีมีความสุข รู้สึกสบายใจ การบริการที่ติดต่อสื่อสารกันคำพูดที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการมีความสำคัญเป็นอย่างมาก สร้างความรักความประทับใจ ช่วยให้งานบริการได้รับความสะดวกไม่เกิดปัญหาในการบริการ ประโยชน์ของอรรถจริยา บำเพ็ญประโยชน์ต่อผู้รับบริการทั่วไป พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือต่อผู้รับบริการให้สำเร็จประโยชน์มากที่สุดไม่หวังสิ่งตอบแทนที่จะตามมา โดยผู้รับบริการไม่เดือดร้อนและไม่เบียดเบียนประโยชน์ของบุคคลอื่นด้วย มีความพร้อมที่จะให้บริการช่วยเหลือประโยชน์ของสมานัตตา การให้บริการอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ด้วยความเสมอภาค ให้ความเท่าเทียมกัน จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ จะเห็นได้ว่าประโยชน์ของสังคหวัตถุ ๔ จะช่วยให้การบริการประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ของงานบริการ ช่วยสร้างความประทับใจต่อผู้รับบริการ รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยามชมชอบและไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการอีกด้วย

## ๒.๔ สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

### ๒.๔.๑ การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในสมัยอยุธยา

๑. ด้านหลักสูตร ในสมัยนี้ได้ใช้พระไตรปิฎกบาลีจำนวน ๘๔,๐๐๐พระธรรมขันธ์ เป็นผูกใบลานเป็นหลักในการกำหนดชั้นเรียน โดยแยกเป็นปิฎก ดังนี้

พระสุตตันตปิฎก จำนวน ๒๑,๐๐๐ พระธรรมขันธ์

พระวินัยปิฎก จำนวน ๒๑,๐๐๐ พระธรรมขันธ์

พระอภิธรรมปิฎก จำนวน ๔๒,๐๐๐ พระธรรมขันธ์

และแบ่งชั้นเรียนออกเป็น ๓ ชั้น หรือ ๓ ประโยค ตามปิฎกทั้ง ๓ นั้นคือ

๑. บาเรียนตรี ต้องแปลจบพระสุตตร

๒. บาเรียนโท ต้องแปลจบพระวินัย

๓. บาเรียนเอก ต้องแปลจบพระอภิธรรม

๒. ด้านการเรียนการสอน กระบวนการเรียนการสอนนั้นกำหนดเอาพระไตรปิฎกที่จารึกลงในใบลานเป็นหนังสือแบบเรียน และหนังสือขั้นมูลฐานในการเรียน คือมูลกัจจายน์ เพื่อให้รู้เรื่องอักขรวิธีก่อนเรียนพระไตรปิฎก

ครูผู้สอนได้แก่ องค์พระมหากษัตริย์ผู้เป็นเอกอัครศาสนูปถัมภกเองบ้าง ราชบัณฑิตทั้งหลายบ้าง พระเถระผู้ทรงความรู้พระไตรปิฎกบ้าง

สถานที่จัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมอยู่ในบริเวณพระบรมมหาราชวังเป็นหลักส่วนตามวัดต่างๆ ก็มีการเรียนการสอนบ้างเป็นแห่งย่อย

**๓. ด้านสื่อการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้สื่อการเรียนการสอนไม่ปรากฏเป็นที่ชัดเจน แต่เข้าใจว่า คงเป็นสื่อที่สำคัญที่สุด คือ ครูผู้สอนหรือผู้บอกหนังสือ และตำราเรียน ได้แก่ พระไตรปิฎกที่จารึกลงในใบลานเป็นหลัก

**๔. ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้กิจกรรมการเรียนการสอนคงจะได้แก่การบอกหนังสือแบบปากต่อปาก และการรับส่งสูตร ซึ่งมีครูผู้สอนเป็นหลัก ในการจัดการการเรียนการสอน

**๕. ด้านการวัดผลและประเมินผล** เมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงประกาศให้มีการสอบพระปริยัติธรรมขึ้นแล้วพระมหากษัตริย์และราชบัณฑิตทั้งหลายก็จะจัดตั้งคณะกรรมการขึ้น โดยมีพระเจ้าแผ่นดินทรงเป็นประธานในการสอบ ในการสอบแปลนั้นใช้การแปลปากเปล่าต่อหน้าคณะกรรมการอย่างน้อย ๓ ท่าน

วิธีการในการดำเนินการสอบ เมื่อถึงเวลาที่กำหนดไว้ กรรมการทุกท่านจะเข้าประจำที่ โดยมีองค์พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประธาน การสอบจะเริ่มต้นด้วยการสอบพระสูตรก่อนซึ่งมีจำนวน ๒๑,๐๐๐ พระธรรมขันธ์ ผู้สอบจะจับสลาก ตามที่กรรมการกำหนดให้ ถ้าจับได้ผูกใดก็ให้แปลผูกนั้น กรรมการจะให้โอกาสแก่ผู้สอบแก้ตัวได้เพียง ๓ ครั้งเมื่อแปลผิดพลาดหรือผิดประโยคซึ่งถ้ากรรมการทักเกิน ๓ ครั้งถือว่าตกในประโยคนั้นๆ ถ้านักเรียนรูปใดแปลได้คล่องเป็นที่พอใจของกรรมการ โดยไม่มีการทักถือว่าผ่าน คือสอบได้ประโยคนั้นๆ เช่นสอบได้พระสูตรก็ให้เกียรติคุณเป็นบาเรียนตรี ถ้านักเรียนยังมีความสามารถที่จะสอบต่อไป ก็ให้เรียนพระวินัยซึ่งมีจำนวน ๒๑,๐๐๐ พระธรรมขันธ์ต่อไปอีก ๓ ปีถ้าสอบได้ก็ได้รับเกียรติคุณเป็นบาเรียนโท และถ้าคิดจะสอบต่อไปก็เรียนพระอภิธรรมปิฎกซึ่งมีจำนวน ๔๒,๐๐๐ พระธรรมขันธ์ ต่อไปอีกสามปี ถ้าสอบได้ก็ได้รับเกียรติคุณเป็นบาเรียนเอก การสอบแต่ละครั้งจะใช้ระยะเวลาเรียน ๓ ปีและการวัดผล ๑ ครั้งและการเรียนการสอนตลอดจนการวัดผลในสมัยอยุธยาได้ดำเนินการมาด้วยวิธีการดังกล่าวจนสิ้นสมัย<sup>๑๙๔</sup>

สรุปการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในสมัยอยุธยาได้ว่าการจัดการศึกษายุคต้นๆไม่มีอะไรแตกต่างจากสมัยสุโขทัยจนกระทั่งในรัชสมัยของสมเด็จพระนารายณ์มหาราชพระองค์โปรดให้คณะสงฆ์บริหารในการเรียนการสอนอย่างจริงจังจึงมีการกำหนดหลักสูตร เวลาเรียน การประเมินผล และกำหนดฐานะของผู้สอบได้ไว้เป็นการแน่นอนและกำหนดเอาพระบรมมหาราชวังเป็นสถานที่เรียนหลักส่วนวัดต่างๆเป็นแห่งเรียนย่อยโดยมีพระองค์เองบ้างราชบัณฑิตบ้างพระมหากษัตริย์บ้างเป็นครูผู้สอนขบวนการเรียนการสอนกำหนดเอาพระไตรปิฎกที่จารึกลงในใบลานเป็นหนังสือแบบเรียนการวัดผล และประเมินผลการเรียนใช้การแปลปากเปล่าต่อหน้าคณะกรรมการอย่างน้อย ๓ ท่านโดยการสอบวัดผลแต่ละระดับชั้นกำหนด ๓ ปี ต่อครั้งผู้สอบได้จะเรียกว่า “มหาบาเรียน” โดยแบ่งชั้นเป็น ๓ คือชั้นบาเรียนตรีบาเรียนโทและบาเรียนเอกซึ่งได้สรุปเป็นประเด็นตามตารางที่ ๒.๒ ดังนี้

<sup>๑๙๔</sup> กรมการศาสนา, ประวัติการศึกษาของคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร: กรมการศาสนา, ๒๕๓๙), หน้า ๓๔๔-๓๔๘.



### ๒.๔.๒ การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในสมัยกรุงธนบุรี

๑. **ด้านหลักสูตร** การศึกษาพระปริยัติธรรมในสมัยนี้ คงยึดหลักสูตรตามแบบฉบับของกรุงศรีอยุธยา กล่าวคือ พระไตรปิฎกเป็นอักษรขอมจารึกลงในใบลาน

๒. **ด้านการเรียนการสอน** ในสมัยกรุงธนบุรีก็มีการเรียนการสอน พระปริยัติธรรมตามแบบอย่างของสมัยอยุธยา เพราะปรากฏว่ามีพระสงฆ์ที่สอบได้เปรียญสูงๆ ดังปรากฏในพระราชนิพนธ์ของสมเด็จพระบรมวงศ์เธอกรมพระยาดำรงราชานุภาพ ดังความตอนหนึ่งว่าในครั้งกรุงธนบุรีก็คงได้สอบพระปริยัติธรรม เพราะมีชื่อเปรียญต่างๆ ปรากฏอยู่ในหนังสือพระราชพงศาวดารหลายองค์ คือ พระมหามณี เปรียญเอกวัดเลียบ ได้เป็นสมเด็จพระสังฆราชในรัชการที่ ๒ พระมหานาค เปรียญเอกวัดบางหว้าใหญ่ พระมาศร เปรียญโท วัดโพธาราม เป็นต้น

๓. **ด้านสื่อการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้สื่อการเรียนการสอนไม่ปรากฏเป็นที่ชัดเจน แต่เข้าใจว่า คงเป็นสื่อที่สำคัญที่สุด คือ ครูผู้สอนหรือผู้บอกหนังสือ และตำราเรียนซึ่งได้แก่พระไตรปิฎกที่จารึกลงในใบลานเป็นหลัก

๔. **ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้กิจกรรมการเรียนการสอนคงจะ ได้แก่ การบอกหนังสือแบบปากต่อปาก และการรับส่งสูตร ซึ่งมีครูผู้สอนเป็นหลักในการจัดการการเรียนการสอน

๕. **ด้านการวัดผลและประเมินผล** การวัดผลประเมินผลการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมในสมัยนี้ สันนิษฐานว่าคงจะยึดตามแบบฉบับของกรุงศรีอยุธยาเป็นหลัก คือ การสอบด้วยปากเปล่า ต่อหน้าคณะกรรมการทั้งนี้ เพราะมีการเรียกผู้สอบได้เป็นชั้นเปรียญโท และเปรียญเอก เป็นต้น เหมือนอย่างในสมัยอยุธยา<sup>๑๔๕</sup>

สรุปการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในสมัยธนบุรีได้ว่า ในสมัยกรุงธนบุรี ซึ่งมีระยะเวลาอันสั้นเมื่อพระเจ้าตากสินมหาราชทรงกอบกู้เอกราชแล้ว ก็ทรงทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา เพื่อให้เจริญรุ่งเรืองเหมือนในสมัยอยุธยาได้ทรงโปรดเกล้าให้พระสงฆ์ไปปกครองในอารามต่างๆ สอนพระปริยัติธรรมและเทศน์อบรมประชาชนเนื่องจากระยะเวลาของกรุงธนบุรีมีระยะเวลาอันสั้นเราจึงไม่ทราบว่า พระสงฆ์ท่านจัดการศึกษากันอย่างไร สันนิษฐานว่าท่านคงจะดำรงไว้ตามแบบฉบับของกรุงศรีอยุธยา เรื่องที่เราทราบในด้านเดียวกับการศึกษาส่วนมากก็จะเป็นเรื่องเดียวกับการทำนุบำรุงไว้ ซึ่งพระไตรปิฎกการศึกษาของคณะสงฆ์ไทยในสมัยนั้นจึงไม่ได้ปรากฏว่ามีสอบไล่พระปริยัติธรรมเพราะบ้านเมืองยังอยู่ระหว่างศึกสงครามตลอดเวลาพระเจ้าแผ่นดิน ในสมัยกรุงธนบุรีจึงมิได้มีปรากฏในพงศาวดาร หรือประวัติศาสตร์แต่ก็เป็นที่น่าอนว่า พระสงฆ์สามเณรยังต้องศึกษาพระปริยัติธรรมแสวงหาความรู้ทางพระพุทธศาสนาตามหน้าที่ จนหมดเวลาของแผ่นดินนี้ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้

### ๒.๔.๓ การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์

ในสมัยรัชกาลที่ ๑ สมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช (พ.ศ. ๒๓๒๕-๒๓๕๒) พระองค์ทรงสนพระราชหฤทัยในการศึกษาด้านพระพุทธศาสนามาก โดยเฉพาะการศึกษา

<sup>๑๔๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๔๘-๓๕๐.

เล่าเรียนพระปริยัติธรรมของพระภิกษุสามเณร ซึ่งการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมในสมัยนี้ อาจกล่าวโดยสรุปได้ ดังนี้<sup>๑๙๖</sup>

**๑. ด้านหลักสูตร** การจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนและการวัดผล คงดำเนินตามแบบสมัยกรุงศรีอยุธยา เนื้อหาที่ใช้เรียนยังคงเป็นพระไตรปิฎกเป็นหลักโดยมีการแบ่งชั้นเรียนออกเป็น ๓ ชั้น คือ

๑) บาเรียนตรี ใช้พระสูตรกับพระวินัยเป็นหลักสูตรในการใช้เรียนและการสอบ ซึ่งในการสอบนั้นคณะกรรมการจะกำหนดให้แปลตามความเหมาะสม เมื่อแปลได้แล้วจะได้เป็นบาเรียนตรี

๒) บาเรียนโท ใช้พระสูตรกับพระวินัยเป็นหลักสูตรเมื่อสอบได้แล้วจะได้เป็นบาเรียนโท

๓) บาเรียนเอก ใช้พระสูตรพระวินัยและพระปรมัตถ์เป็นหลักสูตรตามแต่คณะกรรมการจะเลือกให้แปล เมื่อแปลได้หมดก็จะได้เป็นบาเรียนเอก

**๒. ด้านการเรียนการสอน** การจัดการเรียนการสอนมีการเรียนการสอนเพื่ออบรมประชาชนให้ปฏิบัติตามหลักคำสอนของพระพุทธเจ้าและพระสงฆ์ ก็มีการเรียนการสอนกันเพื่อนำไปปฏิบัติ และจรรโลงพระพุทธศาสนา สถานที่สอนในรัชกาลที่ ๑ ยังใช้พระราชวังและวัดวาอารามเป็นสถานศึกษา ผู้สอนจะเป็นพระเถระผู้ใหญ่และราชบัณฑิต และพระมหากษัตริย์ ทรงสอนด้วยวิธีสอนที่คล้ายในสมัยอยุธยาคือ เริ่มแรกจะต้องสอนหนังสือมูลกัจจายน์ เพื่อให้รู้จักวิธีก่อนแล้วจึงให้เรียนแปลพระไตรปิฎกด้วยการคัดลอกเป็นตอนๆ ไป

**๓. ด้านสื่อการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้สื่อการเรียนการสอนไม่ปรากฏเป็นที่ชัดเจน แต่เข้าใจว่าคงเป็นสื่อที่สำคัญที่สุด คือ ครูผู้สอน หรือผู้บอกหนังสือ และตำราเรียน ได้แก่พระไตรปิฎกที่จารึกลงในใบลานเป็นหลัก

**๔. ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้กิจกรรมการเรียนการสอนคงจะได้แก่การบอกหนังสือแบบปากต่อปาก และการรับส่งสูตร ซึ่งมีครูผู้สอนเป็นหลักในการจัดการการเรียนการสอน

**๕. ด้านการวัดผลและประเมินผล** การวัดผลประเมินผลในสมัยรัชกาลที่ ๑ คงดำเนินตามแบบอยุธยาตอนปลาย คือ ผู้เรียนเรียนพระไตรปิฎกเฉพาะพระสูตรต้นตปิฎกครบ ๓ ปีแล้วจึงมีการสอบ เรียกว่า ๓ ปีต่อการสอบ ๑ ครั้ง การสอบไล่ครั้งหนึ่งนั้น จะต้องมีการประชุมพระสงฆ์ผู้ทรงคันถธุระ และโปรดให้สอบในวัดที่สถิตของสมเด็จพระสังฆราช ดังนั้น ในสมัยนี้ ที่ประชุมสอบไล่คือ วัดระฆังโฆสิตารามเพราะสมเด็จพระสังฆราช (ศรี) ประทับอยู่ที่นั่น และวิธีการสอบนั้น เป็นการสอบแบบปากเปล่า

ในสมัยรัชกาลที่ ๒ พระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย (พ.ศ. ๒๓๕๒ - ๒๓๖๗) พระองค์ได้มีการปฏิรูปการเรียนการสอนไล่พระปริยัติธรรมขึ้นใหม่ โดยพระดำรัสของสมเด็จพระ

<sup>๑๙๖</sup> กรมการศาสนา, ประวัติการศึกษาของคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร: กรมการศาสนา, ๒๕๓๙), หน้า ๒๙-๓๓.

พระสังฆราช (มี) ถวายพระพรให้ทรงแก้ไขวิธีการสอบไล่ใหม่ด้วยความมุ่งหมายที่จะกวัดขั้นให้บรรดาพระภิกษุสามเณร ได้เล่าเรียนพระปริยัติธรรมมากขึ้น และมีความรู้ยิ่งกว่าบาเรียนแต่ก่อน

**๑. ด้านหลักสูตร** หลักสูตรที่ใช้ในรัชกาลที่ ๒ เน้น “การใช้อรรถกถาแทนพระไตรปิฎก” และหนังสือเรียนตามแบบฉบับ ที่คณะสงฆ์ได้ยึดถือปฏิบัติสืบต่อมา คือ

ประโยค ๑-๒ ถึง ประโยค ๓ ใช้คัมภีร์อรรถกถาธรรมบท เป็นแบบเรียนและการสอบนั้นต้องแปลคร่าวเดียวให้ผ่านทั้ง ๓ ประโยค จึงได้เป็น บาเรียน

ประโยค ๔ ใช้คัมภีร์มังคลัตถทีปนีขึ้นต้น ต่อมาใช้ทั้งหมด

ประโยค ๕ เดิมใช้บาลีมุตตะกะ และเปลี่ยนเป็นคัมภีร์สารัตถสังคหะเป็นกปรณวิเสส ภายหลังเปลี่ยนมาใช้คัมภีร์บาลีมุตตะกะอีก

ประโยค ๖ ใช้มังคลัตถทีปนีขึ้นปลาย

ประโยค ๗ ใช้คัมภีร์สมันตปาสาทิกอารรถวินัย

ประโยค ๘ ใช้คัมภีร์วิสุทธิธรรมคปรณวิเสส

ประโยค ๙ ใช้คัมภีร์ฎีกาสารัตถทีปนีต่อมาเปลี่ยนเป็นฎีกาอภิธรรมมัตถวิภาวินี

**๒. ด้านการเรียนการสอน** สถานที่เรียนคือตามวัดต่างๆ โดยมีพระเถระ ผู้ทรงภูมิรู้ ภูมิธรรมเป็นครูสอน เหมือนแบบอย่างในสมัยก่อน

**๓. ด้านสื่อการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้สื่อการเรียนการสอนไม่ปรากฏเป็นที่ชัดเจน แต่เข้าใจว่าคงเป็นสื่อที่สำคัญที่สุด คือ ครูผู้สอนหรือผู้บอกหนังสือ และตำราเรียน ซึ่งได้แก่พระไตรปิฎกที่จารึกลงในใบลานเป็นหลัก

**๔. ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้กิจกรรมการเรียนการสอนคงจะได้แก่การบอกหนังสือแบบปากต่อปาก และการรับส่งสูตรซึ่งมีครูผู้สอนเป็นหลักในการจัดการการเรียนการสอน

**๕. ด้านการวัดผลและประเมินผล** การสอบจะใช้วิธีการแปลด้วยปากเปล่าที่ละรูปต่อหน้ากรรมการ ๓-๔ รูป มีครูเข้าฟังเป็นพยาน ๒๐-๓๐ รูป แปลครั้งเดียวให้ผ่าน ๓ ประโยคจึงนับเป็นบาเรียน ถ้าผ่านเพียง ๒ ประโยคถือว่าตกสอบ โดยใช้เทียนไขจุดตั้งไว้เมื่อนักเรียนแปลจบเทียนไขยังไม่หมดถือว่าสอบได้ แต่ถ้าเทียนไขหมดถือว่าสอบตก

สถานที่สอบนั้น เป็นวัดมหาธาตุบ้าง ในพระอุโบสถวัดพระแก้วบ้าง ส่วนวันเวลาของการสอบไม่แน่นอนแล้วแต่กรรมการจะกำหนด บางปีก็ไม่มีสอบ เวลาสอบ จะเริ่ม ๑๕.๐๐ น. ทุกวัน เว้นวันโกนและวันพระ โดยมีสมเด็จพระสังฆราชเป็นประธานในการสอบทุกครั้งยกเว้นกรณีมีเหตุสุดวิสัย<sup>๑๔๗</sup>

ในสมัยรัชกาลที่ ๓ พระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว (พ.ศ. ๒๓๖๗ -๒๓๙๔ )

**๑. ด้านหลักสูตร** ในยุคสมัยนี้ไม่ปรากฏหลักฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับหลักสูตรที่ใช้ในการเรียนการสอน แต่เข้าใจว่าคงจะยึดตามแบบฉบับที่ปรากฏใช้ในรัชกาลที่ ๒ คือเน้น “การใช้อรรถกถาแทนพระไตรปิฎก” และหนังสือเรียนตามแบบฉบับ ที่คณะสงฆ์ได้ยึดถือปฏิบัติสืบต่อมา

<sup>๑๔๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๕๒-๓๕๕.

**๒. ด้านการเรียนการสอน** ในรัชสมัยของสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมีการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ได้มีการจ้างอาจารย์ไปบอกหนังสือพระขึ้นหลายอาราม ในส่วนพระบรมมหาราชวังนั้น ก็ทรงโปรดเกล้าฯ ให้สร้างแก่งที่ริมหอพระปริตรในบริเวณพระที่นั่งอัมรินทร์วินิจฉัย โปรดถวายภัตตาหารเพลและให้รางวัลด้วย ครั้งถึง พ.ศ.๒๔๘๓ แก่งไม่พอจำนวนพระจึงโปรดเกล้าฯ ให้บอกหนังสือในพระที่นั่งดุสิตมหาปราสาท

**๓. ด้านสื่อการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้สื่อการเรียนการสอนไม่ปรากฏเป็นที่ชัดเจน แต่เข้าใจว่าคงเป็นสื่อที่สำคัญที่สุด คือ ครูผู้สอนหรือผู้บอกหนังสือ และตำราเรียนซึ่งได้แก่พระไตรปิฎกที่จารึกลงในใบลานเป็นหลัก

**๔. ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้กิจกรรมการเรียนการสอนคงจะ ได้แก่ การบอกหนังสือแบบปากต่อปาก และการรับส่งสูตร ซึ่งมีครูผู้สอนเป็นหลักในการจัดการการเรียนการสอน

**๕. ด้านการวัดผลและประเมินผลการสอบ** ในสมัยรัชกาลที่ ๓ โปรดเกล้าฯ ให้อาราธนาสมเด็จพระปฐมยุวชนิโรธแต่ครั้งยังทรงกรมหมื่นให้ทรงรับภาระในการสอบไล่ โดยจัดแบ่งออกเป็น ๓ หลักสูตร คือ พระธรรมบท, มังคลัตถทีปนี, สารัตถสังคหะ ซึ่งถือเป็นหลักสูตรขั้นต้น ก่อนแปลธรรมบทต้องเรียนสนธิ และนามก่อน เรียกกันเป็นพื้นว่ามูลกัจจายน์

ข้อสอบสมเด็จพระสังฆราชจะกำหนดประโยคเอง หรือให้พระราชอาคันตุกะช่วยออกข้อสอบแล้วใส่ซองไว้ในซองเมื่อนักเรียนรูปใดจะสอบก็ไปจับสลากเอง เมื่อจับสลากได้หนังสือในหลักสูตรของประโยคใด ก็นำหนังสือที่จับสลากได้ เข้าแปลโดยผ่านกรรมการทั้ง ๓ กอง

การแปลต้องแปลครั้งเดียวให้ผ่านถึง ๓ ประโยค จึงจะเป็นบาเรียน ถ้าผ่าน ๒ ประโยคก็ยังไม่ได้เป็นบาเรียน ถือว่าตกหมด แต่ต่อมากถ้าสอบได้ ๒ ประโยคก็จะได้เป็นบาเรียนวงหน้า

การสอบแต่ละคราวสมเด็จพระสังฆราชทรงเป็นประธาน เว้นแต่เหตุสุดวิสัยจึงทรงมอบให้พระเถระอาวุโสแทน กรรมการจะมีประมาณ ๒๕-๓๐ รูป วิธีตัดสินของกรรมการ คือ ทักทั้งการแปลโดยทอดระยะให้แก่ผู้เข้าสอบแก้ตัว ๓ ครั้ง หากทั้งท้วงครบ ๓ ครั้งยังยกย้ายแก้ไขแปลให้ถูกต้องไม่ได้นับว่าเป็นตก<sup>๑๔๘</sup>

**ในสมัยรัชกาลที่ ๔ พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (พ.ศ. ๒๓๙๔ - ๒๔๑๑)**

**๑. ด้านหลักสูตร** ในยุคสมัยนี้ไม่ปรากฏหลักฐาน ที่ชัดเจนเกี่ยวกับหลักสูตรที่ใช้ในการเรียนการสอน แต่เข้าใจว่าคงจะยึดตามแบบฉบับที่ปรากฏใช้ในรัชกาลที่ ๒ คือเน้น “การใช้อรธกถาแทนพระไตรปิฎก” และหนังสือเรียนตามแบบฉบับที่คณะสงฆ์ได้ยึดถือปฏิบัติสืบต่อมา

**๒. ด้านการเรียนการสอน** ในยุคสมัยของรัชกาลที่ ๔ นี้พระองค์ทรงโปรดเกล้าฯ ให้สร้างแก่ง ๔ หลังที่วัดพระศรีรัตนศาสดารามสำหรับราชบัณฑิตบอกหนังสือพระ

<sup>๑๔๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๕๕-๓๕๘.

**๓. ด้านสื่อการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้สื่อการเรียนการสอนไม่ปรากฏเป็นที่ชัดเจน แต่เข้าใจว่าคงเป็นสื่อที่สำคัญที่สุด คือ ครูผู้สอนหรือผู้บอกหนังสือ และตำราเรียน ซึ่งได้แก่ พระไตรปิฎกที่จารึกลงในใบลานเป็นหลัก

**๔. ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้กิจกรรมการเรียนการสอนคงจะ ได้แก่ การบอกหนังสือแบบปากต่อปาก และการรับส่งสูตร ซึ่งมีครูผู้สอนเป็นหลักในการจัดการการเรียนการสอน

**๕. ด้านการวัดผลและประเมินผล** ตำแหน่งผู้อำนวยการสอบเป็นหน้าที่ของสมเด็จพระสังฆราชวัดราชประดิษฐ์ เป็นผู้กระประกายสอบพระปริยัติธรรมในคัมภีร์หนึ่งจะเอาความตอนไหน เป็นประโยคสอบบ้าง ท่านเลือกแล้วให้เขียนในสลากบอกว่า คัมภีร์นั้น วัตุนั้น ขึ้นตรงนั้นจบประโยคตรงนั้น แล้วพับใส่ซองผนึกไว้ จัดสลากเหล่านี้ไว้เป็นประโยคๆ เช่น สลากคัมภีร์พระธรรมบทจัดเป็นประโยคหนึ่ง ประโยคสองส่วนหนึ่ง ประโยคสามส่วนหนึ่ง

ในสถานที่สอบนั้นมีเจ้าคณะสงฆ์ผู้เป็นนายด้านกับพนักงานกรมสังฆการี สำหรับกำกับ และราชบัณฑิตอยู่พร้อมสังฆการีกับราชบัณฑิตพร้อมกันเปิดผนึกสลากดูประโยค ที่จะแปล จดลงบัญชีเสร็จแล้ว ก็เอาหนังสือฉบับหลวงในหอพระมณเฑียรธรรม มามอบให้นักเรียนสำหรับที่จะแปลแล้วเจ้าคณะนายด้านกับสังฆการีก็จะควบคุมนักเรียนตั้งแต่เวลานั้นเป็นต้นไป จนกว่าจะสอบเสร็จโดยมิให้ผู้ใดผู้หนึ่งลอบเข้ามาบอกให้ หรือให้เลศนัยอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้นักเรียนดูหนังสือ เตรียมแปลแต่โดยลำพัง ครั้นถึงเวลาเพลมีสำรับของหลวงเลี้ยงทั้งนายด้านและผู้แปลด้วยกัน

เวลาซึ่งกำหนดให้นักเรียนแปลหนังสือนั้น ใช้เขียนเป็นสัญญาณกำหนด กล่าวคือ ลงมือแปลประมาณ ๑๕.๐๐ น.ทุกวัน เว้นวันพระและวันโกน ไม่มีกำหนดเวลาให้ ทั้งนี้แล้วแต่ผู้แปลจะแปลได้เร็วหรือช้า โดยปกติแล้วให้เลิกสอบเวลา ๑๙.๐๐ น. หรือ ๒๐.๐๐ น.(การสอบพระปริยัติธรรมในแต่ละครั้ง จะใช้เวลาประมาณ ๒ เดือนเศษไป) แต่ถ้าค่าจะจุดเทียนสัญญาณตั้งไว้ในสนามพอเทียนหมดเป็นอันเลิกสอบในวันนั้น ถ้ายังมีพระภิกษุสามเณรแปลค้างอยู่ก็รูปเป็นอันตกหมด<sup>๑๙๙</sup>

**ในสมัยรัชกาลที่ ๕ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (พ.ศ. ๒๔๑๑ - ๒๔๕๓ )**

**๑. ด้านหลักสูตร** พระองค์ทรงคำนึงถึงความจำเป็นที่พระสงฆ์ไทยจะต้องมีตำราศึกษาอย่างพอเพียง ดังนั้นจึงโปรดเกล้าให้พิมพ์พระไตรปิฎกฉบับอักษรไทยขึ้นเป็นครั้งแรก โดยได้ตีพิมพ์ทั้งหมด ๓๙ เล่มๆ ละ ๑,๐๐๐ จบ

**๒. ด้านการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้สถานที่สำหรับศึกษา พระปริยัติธรรม พระองค์ทรงใช้วิหารคตรอบพระอุโบสถศาลาวัต เป็นที่ศึกษาเล่าเรียนและทรงโปรดเกล้า ฯ ให้มีอาจารย์สอนหนังสือไทย และสอนเลขทุกๆ อาราม

**๓. ด้านสื่อการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้สื่อการเรียนการสอนไม่ปรากฏเป็นที่ชัดเจน แต่เข้าใจว่าคงเป็นสื่อที่สำคัญที่สุด คือ ครูผู้สอนหรือผู้บอกหนังสือ และตำราเรียนซึ่งได้แก่ พระไตรปิฎกที่จารึกลงในใบลานเป็นหลัก

<sup>๑๙๙</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๕๘-๓๖๒.

**๔. ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้กิจกรรมการเรียนการสอนคงจะได้แก่ การบอกหนังสือแบบปากต่อปาก และการรับส่งสูตร ซึ่งมีครูผู้สอนเป็นหลักในการจัดการการเรียนการสอน

**๕. ด้านการวัดผลและประเมินผล** สถานที่สอบและวิธีการสอบพระปริยัติธรรมแผนกบาลี หรือเรียกตามชื่อเดิมว่า สถานที่แปลและวิธีการแปลพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ ๕ เป็นต้นมามี ดังนี้

การแปลพระปริยัติธรรมครั้งที่ ๑ เมื่อ พ.ศ. ๒๔๑๓ แปลที่มหาปราสาท ชั้นนักเรียนที่แปลธรรมดา กำหนดให้แปลหนังสือ ๓ ลาน คือ ๓๐ บรรทัด ชั้นนักเรียนที่แปลประโยคสูง แปล ๒ ลานคือ ๒๐ บรรทัด ส่วนประโยค ๙ คงแปล ๑๐ บรรทัดตามเดิม

นักเรียนที่เข้าแปลกำหนดวันละ ๕ รูปโดยเริ่มแปลตั้งแต่เวลา ๑๕.๐๐น. ไปจนเวลา มีดักจุดเทียนสัญญาณ ตั้งไว้ในสนามสอบ พอเทียนหมดก็เลิกสอบในวันนั้น ถ้ายังมีพระภิกษุสามเณรแปลค้างอยู่ก็ให้ตกหมด

การแปลพระปริยัติธรรมครั้งที่ ๒ เมื่อ พ.ศ. ๒๔๑๙ แปลพระปริยัติธรรมที่พระที่นั่งพุทไธสวรรย์ การแปลครั้งนี้ชั้นนักเรียนที่แปลธรรมดาหนังสือลง ๑๐ บรรทัด เหลือเพียง ๒๐ บรรทัด เพื่อให้นักเรียนแปลได้จบประโยค และทันกำหนดเวลา

การแปลพระปริยัติธรรมครั้งที่ ๓ เมื่อ พ.ศ. ๒๔๒๕ แปลพระปริยัติธรรมที่พระที่นั่งพุทไธสวรรย์การกำหนดเวลาในการแปลตอนต้นๆ ยังใช้เทียนสัญญาณตามเดิมแต่ในตอนปลายได้เปลี่ยนเป็นใช้นาฬิกาแทน เพราะการใช้เทียนมักเกิดความลำบากแก่ผู้แปลและผู้ควบคุมสอบอยู่เสมอๆ

การแปลพระปริยัติธรรมครั้งที่ ๔ เมื่อ พ.ศ. ๒๔๒๙ แปลที่พระอุโบสถวัดพระศรีรัตนศาสดาราม การแปลครั้งนี้ชั้นนักเรียนที่แปลธรรมดาแยกเป็น ๒ กอง คือกองขวาและกองซ้าย ผู้แปลต้องจับสลากเอง แต่สลักสลากเมื่อประโยค ๑ คราวเดียว ประโยค ๒-๓ ก็เวียนไปไม่ต้องจับ ครั้งถึงตอนแปลประโยคสูง จึงรวมเป็นกองเดียวตามเดิม

การแปลพระปริยัติธรรมครั้งที่ ๕ เมื่อ พ.ศ. ๒๔๓๓ แปลพระปริยัติธรรมที่พระที่นั่งวัดพระศรีรัตนศาสดาราม ครั้งนี้เพิ่มนักเรียนชั้นแปลธรรมดาขึ้นอีกวันละ ๓ รูป แบ่งแปลในกองขวาและกองซ้าย กองละ ๔ รูป คงจับสลากเหมือนการแปลครั้งที่ ๔ ครั้งถึงการแปลประโยค ๔ จึงให้รวมเป็นกองเดียวแปลวันละ ๕ รูปตามเดิม

การแปลพระปริยัติธรรมครั้งที่ ๖ (ครั้งที่ ๑ ในมหามกุฏราชวิทยาลัย) เมื่อ พ.ศ. ๒๔๓๖ เป็นครั้งที่กำลังเริ่มเปิดสนามมหามกุฏราชวิทยาลัยใหม่ๆ มีนักเรียนเข้าสอบไล่ได้เป็นนักเรียนเอกเทียบเท่า ๓ ประโยคได้เพียงรูปเดียว

การแปลพระปริยัติธรรมครั้งที่ ๗ (ครั้งที่ ๒ ในมหามกุฏราชวิทยาลัย) เมื่อ พ.ศ. ๒๔๓๗การแปลพระปริยัติธรรมครั้งนี้ มีการแปลตามแบบเดิมในพระอุโบสถวัดพระศรีรัตนศาสดารามด้วย และคราวนี้ได้แปลตามแบบ ครั้งที่ ๕ รวมเปรียญทั้ง ๒ สนามเปรียญเก่าแปลเพิ่มประโยค ได้ ๒๙ รูป และนักเรียนแปลได้เป็นเปรียญอีก ๓๗ รูป

การแปลพระปริยัติธรรมครั้งที่ ๘ (ครั้งที่ ๓ ในมหามกุฏราชวิทยาลัย) เมื่อ พ.ศ. ๒๔๓๘ เปรียญเก่าแปลเพิ่มประโยค ได้ ๕ รูป และนักเรียนแปลได้เป็นเปรียญ ๑๔ รูป

การแปลพระปริยัติธรรมครั้งที่ ๙ (ครั้งที่ ๔ ในมหามกุฏราชวิทยาลัย) เมื่อ พ.ศ. ๒๔๓๙ เปรียญเก้าแปลเพิ่มประโยค ได้ ๕ รูป และนักเรียนแปลได้เป็นเปรียญ ๒๗ รูป

การแปลพระปริยัติธรรมครั้งที่ ๑๐ (ครั้งที่ ๕ ในมหามกุฏราชวิทยาลัย) เมื่อ พ.ศ. ๒๔๔๐ เปรียญเก้าแปลเพิ่มประโยค ได้ ๒๒ รูป และนักเรียนแปลได้เป็นเปรียญ ๑๐ รูป

การแปลพระปริยัติธรรมครั้งที่ ๑๑ (ครั้งที่ ๖ ในมหามกุฏราชวิทยาลัย) เมื่อ พ.ศ. ๒๔๔๑ คราวนี้มีการแปลพระปริยัติธรรมตามแบบเดิมที่พระอุโบสถวัดสุทัศนเทพวราราม พร้อมด้วยวิธีแปลพระปริยัติธรรมตามแบบเดิม ครั้งนี้นักเรียนที่แปลธรรมบทกำหนดให้แปลเพียง ๑๐ บรรทัด กำหนดเวลาให้ ๕๐ นาที ครั้งนี้นับเป็นครั้งแรกที่ยอมให้นักเรียนที่แปลธรรมบทได้ประโยค ๑ ตก ประโยค ๓ ได้ประโยค ๒ ตกประโยค ๓ ไม่ต้องกลับมาแปลประโยค ๑ ต่อไปใหม่ให้แปลต่อประโยคที่ได้แล้วเลย รวมเปรียญทั้ง ๒ สนามเปรียญเก้าแปลเพิ่มประโยค ได้ ๓๕ รูป และนักเรียนแปลได้เป็นเปรียญ ๗๘ รูป

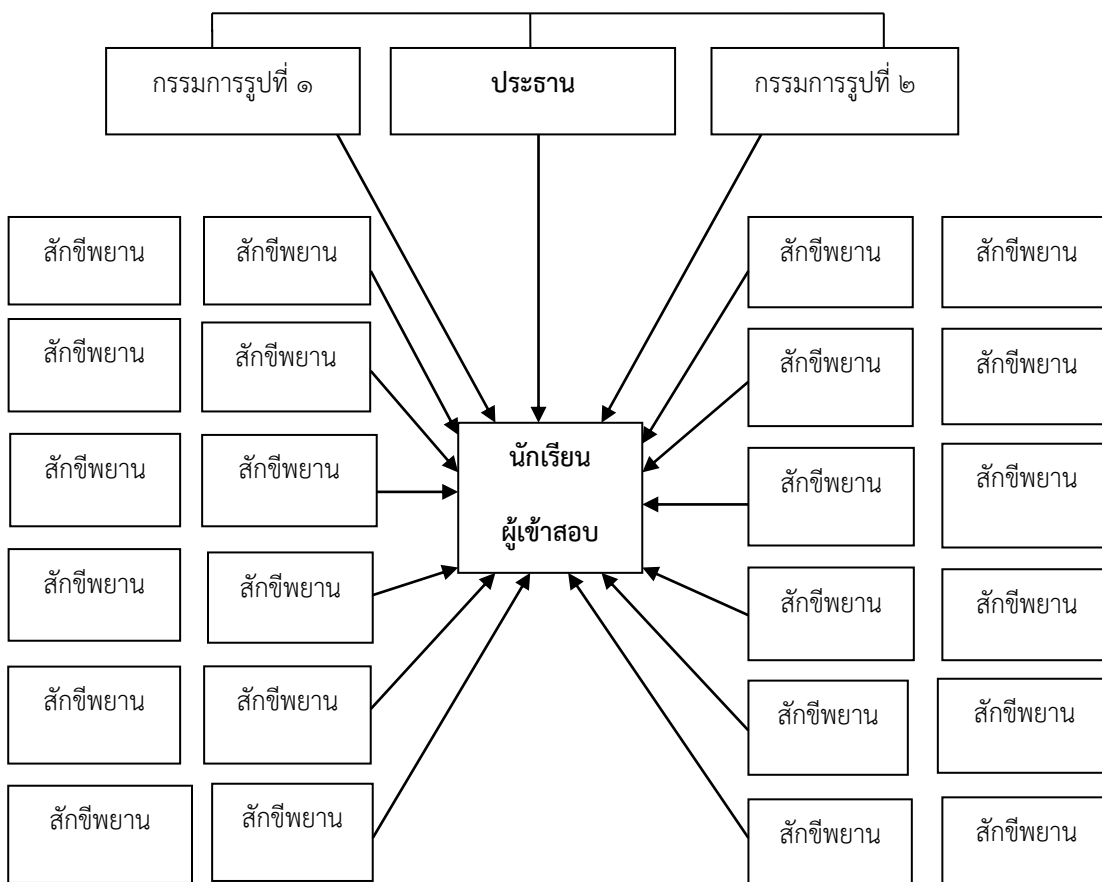
การแปลพระปริยัติธรรมครั้งที่ ๑๒ (ครั้งที่ ๗ ในมหามกุฏราชวิทยาลัย) เมื่อ พ.ศ. ๒๔๔๒ คราวนี้มีการแปลพระปริยัติธรรมตามแบบเดิมที่พระอุโบสถวัดสุทัศนเทพวรารามพร้อมด้วย แต่สนามวัดสุทัศนเทพวรารามแปลได้เพียง ๓ วันยังไม่มียกนักเรียนแปลได้เป็นเปรียญกึ่งการแปล เพราะสมเด็จพระวันรัตผู้เป็นกรรมการชี้ขาดเกิดอาพาธขึ้น จึงมีแต่เปรียญในมหามกุฏราชวิทยาลัยเปรียญเก้าแปลเพิ่มประโยค ได้ ๖ รูป และนักเรียนแปลได้เป็นเปรียญ ๑๒ รูป

การแปลพระปริยัติธรรมครั้งที่ ๑๓ (ครั้งที่ ๘ ในมหามกุฏราชวิทยาลัย) เมื่อ พ.ศ. ๒๔๔๓ คราวนี้มีการแปลพระปริยัติธรรมตามแบบเดิมที่พระอุโบสถวัดพระศรีรัตนศาสดารามพร้อมด้วยวิธีแปลพระปริยัติธรรมตามแบบเดิม ครั้งนี้นักเรียนชั้นแปลธรรมบทเฉพาะประโยค ๓ เพิ่มหนังสือเป็น ๒๐ บรรทัด กำหนดเวลาแปล ๙๐ นาที รวมเปรียญทั้ง ๒ สนามอย่างเดิม เปรียญเก้าแปลเพิ่มประโยค ได้ ๒๗ รูป และนักเรียนแปลได้เป็นเปรียญ ๔๐ รูป

การสอบพระปริยัติธรรมแผนกบาลี คงใช้วิธีการสอบโดยการแปลปากเปล่าเรื่อยมา จนถึงปี พ.ศ. ๒๔๕๕ จึงเปลี่ยนแปลงมาเป็นการสอบด้วยวิธีเขียนในบางประโยค คือ ชั้นประโยค ๑-๒ สอบความรู้ด้วยวิธีเขียน ส่วนตั้งแต่ชั้นประโยค ๓ ขึ้นไปคงสอบแปลด้วยปากตามเดิม จนถึงปี พ.ศ. ๒๔๕๙ จึงให้ยกเลิกการสอบความรู้ด้วยวิธีแปลด้วยปากเปล่ามาใช้ในการสอบด้วยวิธีเขียนแทนทุกประโยค ซึ่งการสอบความรู้บาลีที่กำหนดให้จะสอบทุกๆ ปี ละ ๑ ครั้งนั้นได้เริ่มสอบมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๓๖ เป็นต้นมา<sup>๒๐๐</sup> ซึ่งสามารถสรุปได้ตามภาพที่ ๒.๔ ดังนี้

<sup>๒๐๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖๒-๓๖๗.

รูปแบบการสอบแบบปากเปล่า



ภาพที่ ๒.๔ แสดงรูปแบบการสอบแบบปากเปล่า

**หมายเหตุ :** ในการสอบการกำหนดเวลาจะใช้เทียนเป็นสัญญาณ คือ เริ่มแปลประมาณ ๑๕.๐๐ น. ทุกวันเว้นวันพระและวันโกน ไม่มีกำหนดเวลาให้ ทั้งนี้แล้วแต่ผู้แปลจะแปลได้เร็ว หรือช้าโดยปกติแล้วให้เลิกสอบเวลา ๑๙.๐๐ น. หรือ ๒๐.๐๐ น. แต่ถ้าค่าจะจุดเทียนสัญญาณตั้งไว้ในสนามพอเทียนหมดต้องเลิกสอบในวันนั้น ถ้ายังมีพระภิกษุสามเณรแปลค้างอยู่ก็รูปเป็นตกหมด

**ในสมัยรัชกาลที่ ๖ พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (พ.ศ. ๒๔๕๓ - ๒๔๖๘)** ในรัชสมัยนี้เป็นระยะที่พระพุทธศาสนากำลังเจริญ เพราะเป็นผลมาจากสมัยรัชกาลที่ ๕ และเป็นสมัยที่สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงเป็นประมุขสงฆ์ ซึ่งเป็นปราชญ์ทางพระพุทธศาสนาได้ปรับปรุงการศึกษาให้ดีขึ้น

**๑. ด้านหลักสูตร** ในสมัยนี้ได้นำเอานักธรรมชั้นต่างๆ มาเป็นบูรพประโยชน์ของเปรียญประโยคด้วย ดังนี้

นักธรรมชั้นตรี เป็นบูรพภาคของเปรียญตรี คือ ประโยค ๑-๒-๓

นักธรรมชั้นโท เป็นบูรพภาคของเปรียญโท คือ ประโยค ๔-๕-๖

นักธรรมชั้นเอก เป็นบูรพภาคของเปรียญเอก คือ ประโยค ๗-๘-๙



**๒. ด้านการเรียนการสอน** ในสมัยรัชกาลที่ ๖ นี้ได้มีการเปลี่ยนแปลง ด้านการศึกษาของสงฆ์โดยเฉพาะในสมัยสมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ที่สำคัญได้แก่ ปี พ.ศ. ๒๔๔๔ เพิ่มองค์ความรู้นักธรรมเข้าในเปรียญ ๓ ประโยค ที่จะเข้าแปลประโยค ๔ ได้นั้นต้องสอบความรู้องค์นักธรรม ๔ อย่างให้ได้ก่อน จนกระทั่งในปี พ.ศ. ๒๔๕๙ จึงให้มี การยกเลิกการสอบความรู้ด้วยวิธีแปลปากเปล่า มาใช้เป็นการสอบด้วยข้อเขียนแทนทุกประโยค

**๓. ด้านสื่อการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้สื่อการเรียนการสอนสันนิษฐานว่า นอกจากครูผู้สอนและตำราเรียน คือพระไตรปิฎกเป็นหลัก คงเป็นอุปกรณ์ที่เป็นเครื่องเขียนต่างๆ ทั้งนี้เพราะยุคสมัยเวลานี้การสอบได้เปลี่ยนจากการแปลแบบปากเปล่ามาเป็นการสอบแบบข้อเขียนแทน

**๔. ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน** ในยุคสมัยนี้กิจกรรมการเรียนการสอนหลัก เข้าใจว่าคงจะเป็นการรับส่งสูตร หรือการบอกหนังสือแบบมุขปาฐะยังรวมไปถึงการจดบันทึกต่างๆ ลงในสมุด ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ และมีทักษะด้านการเขียน เพราะการประเมินผลในยุคนี้เป็นการสอบแบบข้อเขียนแทนการสอบแบบเดิม คือการแปลด้วยปากเปล่า ต่อหน้าคณะกรรมการ

**๕. ด้านการวัดผลและประเมินผล** การสอบใช้วิธีแปลด้วยปากให้กรรมการฟังสอบได้ หรือสอบตกรรณการตัดสินกันในขณะนั้น ครั้นถึง พ.ศ. ๒๔๕๕ จึงเปลี่ยน มาเป็นสอบด้วยข้อเขียนเป็นบางประโยค จนกระทั่งปี พ.ศ. ๒๔๕๙ จึงให้สอบด้วยวิธีเขียนทุกประโยค นับได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

การสอบบาลีนั้นเมื่อก่อนไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน กรรมการจะประกาศให้ทราบเป็นคราวๆ ไป เมื่อถึงปี พ.ศ. ๒๔๓๖จึงกำหนดให้สอบเป็นปีละครั้งตลอดมา เพิ่งมาเปลี่ยนเป็นสอบ ๒ ครั้ง เมื่อ พ.ศ. ๒๔๙๑ คือ ครั้งแรก ป.ศ. ๖-๙ สอบวันขึ้น ๒ ค่ำ เดือน ๓ ทุกปี ครั้งที่ ๒ ป.ศ. ๓-๕ สอบวันแรม ๑๐ ค่ำ เดือน ๓ ทุกปี

สถานที่สอบมักจะสอบวัดสมเด็จพระสังฆราช หรือ พระอุโบสถวัดพระศรีรัตนศาสดารามแล้วแต่ความสะดวก เมื่อถึงรัชสมัยนี้ ได้กำหนดไว้แน่นอน เช่น พ.ศ. ๒๔๔๕-๒๔๕๘ สนามสอบคือวัดเบญจมบพิตรและวัดพระศรีรัตนศาสดาราม ต่อมาได้ขยายสนามสอบออกไป เช่น วัดบวรนิเวศวิหาร วัดมหาธาตุ วัดพระเชตุพน ฯ เป็นต้น

ตั้งแต่สมัยสุโขทัยสืบมาจนถึงสมัยรัชกาลที่ ๕ แห่งกรุงรัตนโกสินทร์การศึกษาของพระภิกษุสามเณรมีอยู่อย่างเดียว คือการศึกษาพระปริยัติธรรม ซึ่งมีวิธีการสอน และการสอบตามประเพณีดั้งเดิม คือการแปลด้วยปาก สืบต่อกันมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาเป็นราชธานีอยู่ในพระบรมราชูปถัมภ์ของสมเด็จพระเจ้าแผ่นดิน พระภิกษุสามเณรผู้สอบพระปริยัติธรรมได้ทรงยกย่องแต่งตั้งเป็นเปรียญ แต่ในสมัยกรุงศรีอยุธยา เรียกว่า “บาเรียน” จัดเป็น ๓ ชั้นคือ ชั้น ๑ เรียกว่าบาเรียนเอก ชั้น ๒ เรียกว่าบาเรียนโท ชั้น ๓ เรียกว่าบาเรียนตรี หลักสูตรที่ใช้สำหรับเล่าเรียนและสอบความรู้ ใช้พระไตรปิฎกเป็นอักษรขอมจารึกลงในใบลาน ผู้แปลได้พระสูตรที่คณะกรรมการกำหนดให้ได้เป็นบาเรียนตรี แปลได้พระสูตรพระวินัยเป็นบาเรียนโท แปลได้ทั้งพระสูตรพระวินัยและพระปรมัตถ์เป็นบาเรียนเอก ครั้นถึงสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ในรัชกาลที่ ๒ ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ ให้แก้ไขหลักสูตรที่ใช้สอนและสอบพระปริยัติธรรมเสียใหม่ ความประสงค์เพื่อจะให้พระภิกษุสามเณร ผู้รับ

การศึกษาที่มีความรู้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยจัดชั้นบาเรียนเป็นประโยคๆ ผู้สอบได้ตั้งแต่ประโยค ๓ ขึ้นไป จึงนับว่าเป็นบาเรียน เรียกตามลำดับชั้นว่าบาเรียน ๓ ประโยค ๔ ประโยค ตามลำดับ ถึง ๙ ประโยค<sup>๒๐๑</sup>

**ในสมัยรัชกาลที่ ๗ พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว (พ.ศ. ๒๔๖๘-๒๔๗๗)**  
ในรัชสมัยนี้เป็นสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเมือง การเศรษฐกิจ และการศาสนา การศึกษา พระบาลีอยู่ในขั้นเจริญและเข้ารูปแล้ว ด้วยปลายรัชกาลที่ ๖ สมเด็จพระมหาสมณเจ้า ฯ และพระมหาเถระทั้งหลายได้ช่วยกันปรับปรุงแก้ไขมาตามลำดับ เมื่อถึงรัชสมัยนี้จึงไม่มีอะไรการแก้ไขเปลี่ยนแปลงมากนัก

**๑. ด้านหลักสูตร** สมัยรัชกาลที่ ๗ ในปี พ.ศ.๒๔๗๒ การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีนอกจากใช้หลักสูตรการเรียนการสอนเดิมแล้ว ยังมีการเรียนการสอนตามหลักสูตรของมหาธาตุวิทยาลัย ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ฝ่าย

๑) ฝ่ายไทย แบ่งประโยคเป็น ๙ ชั้น คือ

ชั้น ๑-๒-๓ เรียน ฉัมมปทัฏฐกถา

ชั้น ๔ เรียน มังคลัตถทีปนีบัณฑิต

ชั้น ๕ เรียน สารัตถสังคหะ

ชั้น ๖ เรียน มังคลัตถทีปนีบัณฑิต

ชั้น ๗ เรียน ปฐมสมันตปาสาทิกา

ชั้น ๘ เรียน วิสุทโธมรรค

ชั้น ๙ เรียน สารัตถทีปนี (ฎีกาวินัย)

๒) ฝ่ายรามัญ แบ่งเป็น ๔ ชั้น คือ

ชั้น ๑ เรียน อาทิกัมม หรือ ปาจิตติ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

ชั้น ๒ เรียน มหาวัคค์ หรือ จุลวัคค์

ชั้น ๓ เรียน บาลีมุตตกวินัยวินิจฉัย

ชั้น ๔ เรียน ปฐมสมันตปาสาทิกา

**๒. ด้านการเรียนการสอน** การเรียนการสอนในยุคนี้ ไม่ปรากฏหลักฐานที่ชัดเจน แต่เข้าใจว่าคงจะยึดตามแบบการศึกษาพระปริยัติธรรม ตามประเพณีแบบดั้งเดิม คือผู้เริ่มต้นการศึกษาต้องเรียนมูลกัจจายน์เสียก่อน จึงเรียนอรรถกถาธรรมบท มังคลัตถทีปนี สารัตถทีปนี เป็นต้น เมื่อศึกษาครบ ๓ ปีแล้วจึงมีการสอบครั้ง ๑

**๓. ด้านสื่อการเรียนการสอน** สื่อการเรียนการสอนในยุคสมัยนี้ไม่มีปรากฏเป็นหลักฐานที่ชัดเจน เข้าใจว่าคงจะเป็นครูผู้สอนและตำราเรียนคือพระไตรปิฎกเป็นหลักและอุปกรณ์เครื่องเขียนต่างๆ เพราะยุคสมัยนี้การสอบพระบาลีได้เปลี่ยนแปลงจากการสอบแบบปากเปล่า มาเป็นการสอบด้วยการเขียนแทน

<sup>๒๐๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖๗-๓๘๐.

๔. ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนการสอนในยุคสมัยนี้เข้าใจว่าคงจะเป็นสอนหนังสือโดยยึดตำราเรียนเป็นหลัก รวมถึงการรับส่งสูตร เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้เกิดกับผู้เรียน

๕. ด้านการวัดผลและประเมินผล การสอบใช้วิธีแปลด้วยปากให้กรรมการฟัง สอบได้หรือสอบตกกรรมการตัดสินกันในขณะนั้น ครั้นถึง พ.ศ. ๒๔๕๕ จึงเปลี่ยนมาเป็นสอบด้วยข้อเขียนเป็นบางประโยค จนกระทั่งปี พ.ศ. ๒๔๕๙ จึงให้สอบด้วยวิธีเขียนทุกประโยคนับได้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ<sup>๒๐๒</sup>

ในสมัยรัชกาลที่ ๘ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล (พ.ศ. ๒๔๗๗ - ๒๔๘๙) ในรัชสมัยนี้มีช่วงเวลาสั้นมาก เรื่องราวในด้านการศึกษามีน้อยมาก แต่ก็มีความสำคัญไม่แพ้ยุคสมัยอื่นๆ เรื่องสำคัญเรื่องแรก คือ ในปี พ.ศ. ๒๔๗๓ ได้ทรงอนุญาตให้คฤหัสถ์สอบธรรมศึกษาเอก สืบต่อจากธรรมศึกษาโทได้ นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. ๒๔๘๔ เมื่อประกาศใช้ พ.ร.บ. ๒๔๘๔ แล้ว ทางคณะสงฆ์ได้ออกระเบียบองค์การศึกษาว่าด้วย การจัดการศึกษาขึ้น แต่เดิมนั้นการศึกษาด้านพระบาลีและนักธรรมไม่ได้จัดตั้งเป็นโรงเรียนเลย เพียงแต่จัดสอนกันตามวัด หรือ ในพระบรมมหาราชวัง ทั้งนี้เพราะหน้าที่ของพระภิกษุและสามเณรเมื่อบวชเข้ามาแล้ว ก็ต้องศึกษาเล่าเรียนพระธรรมวินัย เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ และสั่งสอนประชาชนทั่ว ดังนั้นทุกวัดจึงเป็นโรงเรียนไปโดยตรง เพิ่งจะมีประกาศจัดตั้งสำนักศาสนศึกษาเมื่อ พ.ศ. ๒๔๘๔ นี้เอง<sup>๒๐๓</sup>

สรุปการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมในสมัยรัตนโกสินทร์ได้ว่าระบบการจัดการศึกษายังคงมีรูปแบบคล้ายสมัยอยุธยาตอนปลาย ทั้งด้านสถานที่เรียนครูผู้สอนแต่ได้มีการแก้ไขหลักสูตรการเรียนการสอนและการสอบใหม่ในสมัยรัชกาลที่ ๒ โดยจัดแบ่งหลักสูตรให้กว้างออกไปเป็น ๙ ชั้นคือชั้นประโยค ๑ ถึงชั้นประโยค ๙ พร้อมทั้งจัดให้มีผู้รับผิดชอบเป็นสัดส่วนและเปลี่ยนระบบการสอบจากปากเปล่าเป็นสอบด้วยข้อเขียนในสมัยปลายรัชกาลที่ ๖ เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๕๙ โดยใช้คัมภีร์ประเภทอรรถกถาและฎีกา มาเป็นแบบเรียน และแบบสอบแทนพระไตรปิฎกจนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้

ในสมัยรัชกาลที่ ๙ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช (พ.ศ. ๒๔๘๙ เป็นต้นมา

การศึกษาพระปริยัติธรรมยุคนี้ นับได้ว่าเป็นยุคที่ทันสมัยแล้ว สำนักเรียนบาลีมีขึ้นทั่วราชอาณาจักร ความนิยมต่อการเรียนพระบาลีมามากขึ้น ทั้งนี้มาจากการเทียบหรือรับรองวิทยฐานะของผู้เรียน ต่อมาเมื่อ พ.ศ. ๒๔๙๔ ได้มีระเบียบองค์การศึกษาว่าด้วย การจัดการศึกษาพุทธศักราช ๒๔๙๔ ขึ้นมาแทนฉบับเดิม ที่เคยใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๙๑<sup>๒๐๔</sup>

ปัจจุบันการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีมีองค์กรของคณะสงฆ์ไทย คือ กองบาลีสนามหลวง ปัจจุบันมีสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้ามิ่งมงคลจารย์ วัดปากน้ำ เขตภาษีเจริญกรุงเทพมหานคร เป็นแม่กองบาลีสนามหลวง กำกับดูแลการศึกษาของสงฆ์ โดยการกำหนดนโยบาย กำหนดหลักสูตร และ

<sup>๒๐๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๙๐-๓๙๒.

<sup>๒๐๓</sup> กรมการศาสนา, ประวัติการศึกษาของคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๙), หน้า ๒๙.

<sup>๒๐๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๙๕.

ดำเนินการจัดวัดผลการเรียนระดับประเทศ ที่เรียกว่า “สอบบาลีสนามหลวง” โดยมีกระบวนการเริ่มแต่การออกข้อสอบ จัดสอบ ประกาศผลสอบ และออกหนังสืออันเป็นหลักฐานแสดงวุฒิการศึกษา พระปริยัติธรรมให้กับผู้สอบผ่านในแต่ละชั้นประโยค ส่วนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนนั้นมีสำนักเรียน สำนักศาสนศึกษา และโรงเรียนพระปริยัติธรรมประจำจังหวัด เป็นผู้ดำเนินการในแต่ละสำนักซึ่งการบริหารการคณะสงฆ์กองบาลีสนามหลวงในปัจจุบัน

**๑. หลักสูตร** การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ได้รับการปรับปรุง และพัฒนา โดยกองบาลีสนามหลวง กำหนดหนังสือตำราเรียนรวมเป็นวิชาหลักได้ ๔ วิชา และแยกเป็นรายวิชาย่อยได้ ๗ วิชา ในแต่ละชั้นประโยคมีไม่เกิน ๔ วิชา ดังนี้<sup>๒๐๕</sup>

๑) วิชาบาลีไวยากรณ์ แยกเป็นวิชาบาลีไวยากรณ์ สำหรับประโยค ๑-๒ และประโยค ป.ธ. ๓

๒) วิชาบูรพภาค ความรู้เกี่ยวกับภาษาไทยและรูปแบบหนังสือราชการสำหรับชั้นประโยค ป.ธ.๓

๓) วิชาวากยสัมพันธ์ เฉพาะประโยค ป.ธ. ๓

๔) วิชาแปลมคธเป็นไทย หรือแปลบาลีเป็นไทยเป็นวิชาหลักที่ต้องเรียนทุกชั้นประโยคแตกต่างกันโดยคัมภีร์ที่กำหนดให้เรียน

๕) วิชาแปลไทยเป็นมคธ ตั้งแต่ประโยค ป.ธ. ๔ ถึง ประโยค ป.ธ.๙ กำหนดคัมภีร์ต่างไปตามชั้น

๖) วิชาแต่งไทยเป็นมคธ เฉพาะประโยค ป.ธ.๙

๗) วิชาแต่งฉันทภาษาบาลี เฉพาะประโยค ป.ธ.๘

คัมภีร์ที่กำหนดสำหรับการแปลในแต่ละชั้นประโยคมี ดังนี้

๑) ประโยค ๑-๒ ธัมมปทัฏฐกถา ภาค ๑-๔

๒) ประโยคป.ธ. ๓ ธัมมปทัฏฐกถา ภาค ๕-๘

๓) ประโยค ป.ธ. ๔ มังคลัตถที่ปนี ภาค ๑

๔) ประโยค ป.ธ. ๕ มังคลัตถที่ปนี ภาค ๒

๕) ประโยค ป.ธ.๖ สมันตปาสาทิกา ภาค ๓

๖) ประโยค ป.ธ.๗ สมันตปาสาทิกา ภาค ๑-๒

๗) ประโยค ป.ธ. ๘ วิสุทธีมรรค

๘) ประโยค ป.ธ. ๙ อภิธัมมัตถวิภาวินี

เมื่อรวมทุกชั้นประโยคแล้วต้องให้หนังสือหรือตำราเรียน จำนวน ๘๐ เล่มซึ่งหลักสูตรแผนกบาลีสนามหลวงในปัจจุบัน

<sup>๒๐๕</sup> ส่วนการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม-บาลี กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, “เอกสารประกอบการประชุมพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี, ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ๒๕๕๔), หน้า ๔.

**๒. ด้านการเรียนการสอน** การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี กำหนดระดับการศึกษาไว้ ๘ ชั้นประโยค คือตั้งแต่ชั้นประโยค ๑-๒ ถึงเปรียญธรรม ๘ ประโยค โดยชั้นประโยคที่ถือว่าเป็นเปรียญ คือเปรียญธรรม ๓ ประโยค ถึงเปรียญธรรม ๘ ประโยค จัดรวมเป็น ๓ ชั้น ดังนี้

๑) เริ่มจากชั้นบาลีไวยากรณ์ประโยค ๑-๒ ถึง ประโยคป.ธ. ๓ เป็นชั้นเปรียญตรี (ใช้เวลาเรียน ๓ ปี นับจากชั้นบาลีไวยากรณ์)

๒) ชั้นประโยค ป.ธ. ๔ -๕-๖ เป็นชั้นเปรียญโท (ใช้เวลาเรียน ๓ ปี นับจากเปรียญตรี)

๓) ชั้นประโยค ป.ธ.๗-๘-๙ เป็นชั้นเปรียญเอก (ใช้เวลาเรียน ๓ ปี นับจากเปรียญโท)

รวมเวลาเรียนตั้งแต่ชั้นบาลีไวยากรณ์ถึงประโยค ป.ธ. ๘ ใช้เวลาเรียนอย่างน้อย ๘ ปี พระภิกษุสาณะนทร์ที่จะเข้ารับการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี จะต้องสำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาแล้ว และจบนักธรรมชั้นตรีจึงมีสิทธิสอบบาลีสนามหลวงชั้นประโยค ๑-๒ และประโยค ป.ธ. ๓ จบนักธรรมชั้นโท จึงมีสิทธิสอบประโยค ป.ธ.๔-๖ และจบนักธรรมชั้นเอกจึงมีสิทธิสอบประโยค ป.ธ. ๗-๘<sup>๒๐๖</sup>

เวลาเรียนแบ่งเป็น ๓ ภาคเรียนคือภาควิชาพระปริยัติธรรมและภาคปวารณาในแต่ละวันกำหนดเป็นสองรอบคือเริ่มเวลา ๐๘.๓๐-๑๐.๓๐ น. และเวลา ๑๓.๐๐-๑๖.๓๐ น. โดยเรียนสัปดาห์ละ ๕ วันหยุดเรียนวันโกนกับวันพระ

การเรียนการสอนใช้วิธีท่องจำจากตำราและจากภาษาบาลีเป็นภาษาไทยหรือแปลจากภาษาไทยเป็นภาษาบาลีโดยจะต้องมีการเตรียมตัวก่อนเข้าเรียนทุกครั้ง ถ้าไม่เตรียมตัวมาจะแปลไม่ได้ดังนั้นการเรียนบาลีจึงใช้เวลาในการดูหนังสือที่ห้องพัก มากกว่าเวลาเรียนในห้องเรียนซึ่งวิชาที่ถือว่าเป็นหลักในการเรียนทุกระดับชั้นคือวิชาแปลมคธเป็นไทย ส่วนวิชาอื่น ๆ นั้นแล้วแต่อาจารย์จะกำหนดว่าให้เรียนวันไหนก่อนการเรียน นักเรียนต้องเตรียมดูหนังสือมาก่อนถ้าไม่ได้ดูมาก่อนก็จะแปลไม่ได้ หรือฟังรูปอื่นแปลไม่รู้เรื่อง

ลักษณะพิเศษประการหนึ่งของการสอนวิชาแปลมคธเป็นไทยคือไม่ใช่ครูแปลแล้วให้นักเรียนนั่งฟังตรงกันข้ามนักเรียนจะต้องเป็นผู้แปลเองแล้วครูคอยฟังการแปลของนักเรียนหากผิดตรงไหนก็จะให้คำแนะนำบอกความรู้เพิ่มเติมให้นักเรียนจะสอบผ่านหรือไม่ผ่านขึ้นอยู่กับตัวเองถึงร้อยละ ๘๐ ส่วนอีกร้อยละ ๒๐ จะได้รับจากครูตั้งนั้นถ้านักเรียนมีความขยันหมั่นเพียรอยู่เสมอๆ ก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้ไม่ยากนัก<sup>๒๐๗</sup>

สถานที่เรียนถ้าเป็นสำนักเรียนขนาดใหญ่จะมีอาคารเรียนที่เป็นสัดส่วนแต่ถ้าเป็นขนาดเล็กมักเรียนตามศาลาการเปรียญหรือตามที่อยู่อื่น ๆ ซึ่งสามารถจัดการเรียนการสอนได้

สำหรับครูสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีนั้นไม่มีการสอบบรรจุอย่างทางคฤหัสถ์แต่ถือหลักว่ามีความรู้ในเนื้อหาที่จะสอนและมีศรัทธาที่จะสอนก็สามารถเป็นครูได้ การเข้ามาเป็นครูก็ไม่

<sup>๒๐๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓.

<sup>๒๐๗</sup> พระมหาทองดีปัญญาวิโร, การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี, (กรุงเทพมหานคร: อาทรการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒๕.

สลับซับซ้อนเพียงแต่สำนักเรียนทำเรื่องถึงเจ้าคณะจังหวัด เพื่อเสนอแต่งตั้งเท่านั้นและส่วนมากครูบาลีจะมีวุฒิประโยคป.ธ. ๓ขึ้นไป โดยไม่จำเป็นต้องมีความรู้ด้านครูมาก่อนสำนักเรียนในกรุงเทพมหานครครูส่วนมากมีวุฒิเปรียญสูงและมีจำนวนมากสามารถที่จะเลือกได้แต่ในต่างจังหวัดหลายสำนักขาดแคลนครูบางสำนักก็มีครูสอนรูปเดียวต้องสอน ๓-๔ ชั้นและสอนวันละหลายๆ รอบ ดังนั้นหลายสำนักจึงต้องใช้ระบบ “พี่สอนน้อง” คือทำหน้าที่เป็นนักเรียนด้วยเป็นครูด้วยซึ่งทำให้ประสิทธิภาพของการเรียนการสอนไม่สมบูรณ์เพราะเวลาเตรียมตัวไม่เพียงพอขาดประสบการณ์ความรู้ไม่แตกฉานและขาดเทคนิคการถ่ายทอดเป็นต้น<sup>๒๐๘</sup>

เกี่ยวกับปัญหาดังกล่าวกรมการศาสนาได้เข้ามาช่วยเหลือโดยการจัดทำโครงการอบรมครูสอนแผนกบาลีขึ้น ซึ่งก็ได้รับการแก้ไขในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังไม่เพียงพอปัจจุบันสำนักงานแม่กองบาลีสนามหลวงวัดปากน้ำภาษีเจริญกรุงเทพฯ จะต้องการพัฒนาครูสอนบาลีให้มีศักยภาพด้านวิชาการบาลีมากยิ่งขึ้นจึงได้ให้มีโครงการ “การประชุมอบรมครูสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี” โดยได้รับงบประมาณอุปถัมภ์จากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติและโดยใช้ระยะเวลาครั้งละ ๑๕ วันซึ่งก็เป็นวิธีการพัฒนาครูอีกทางหนึ่งเพราะเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างยิ่ง<sup>๒๐๙</sup>

**๓. ด้านสื่อการเรียนการสอน** สื่อ - อุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนนับเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสร้างความสนใจในการเรียนการสอนและช่วยให้การเรียนการสอนประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้นแต่การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีมีอุปกรณ์การเรียนการสอน ที่น้อยมากที่ใช้เป็นหลักคือ ตำราเรียน สมุดจดบันทึก กระดานดำ ซอเล็ก หรือไวท์บอร์ด เทปบันทึกการแปลกระตาดเขียนตอบปัญหาสื่อการสอนเป็นแบบเดิมไม่มีสื่อใหม่ๆนอกจากหนังสือเรียนแม้ในปัจจุบันนี้ตามสำนักเรียนใหญ่ๆ ที่มีทุนทรัพย์พอเพียงที่จะซื้อหาสื่อสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนการสอน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องฉายโปรเจกเตอร์ สื่อวีซีดี หรือ ซีดีสื่อการเรียนการสอน แต่ถ้าในภาพรวมแล้วยังถือว่า มีไม่เพียงพอและไม่ทั่วถึง ด้วยเหตุนี้ทำให้การเรียนการสอน ขาดประสิทธิภาพ และในแต่ละปีจะมีนักเรียนที่สอบตกเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เพราะการเรียน การสอนในรูปแบบเดิมๆ ทำให้เกิดความน่าเบื่อหน่าย ไม่สร้างความสนใจให้กับผู้เรียนเท่าที่ควร<sup>๒๑๐</sup>

**๔. ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน** การเรียนการสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในแต่ละสำนักเรียนสำนักศาสนศึกษา และโรงเรียนพระปริยัติธรรมประจำจังหวัด จำเป็นที่ต้องมี

<sup>๒๐๘</sup> พระมหาแผนพูนพัฑ, รูปแบบเชิงระบบการบริหารงานทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๓๔), หน้า ๔๑.

<sup>๒๐๙</sup> พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติธมมรตโน), พระมหาทองดีปญญาวชิโร, การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี, (กรุงเทพมหานคร: อาหารการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖๙-๑๗๐.

<sup>๒๑๐</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดีดการพิมพ์จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑.

กิจกรรม ที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การเรียนการสอนประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งกิจกรรมการเรียนการสอนอาจมี ดังต่อไปนี้

- ๑) การจัดทดสอบเพื่อวัดผลความรู้ความเข้าใจของนักเรียนเป็นการภายใน
- ๒) การมอบรางวัลให้แก่ นักเรียนที่มีผลการเรียนดี และเข้าเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียน
- ๓) การจัดอบรมบาลีก่อนสอบสนามหลวง เพื่อสร้างทักษะและเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ และความมั่นใจให้กับผู้เรียน
- ๔) การผลิตตำรา คู่มือ และเอกสารประกอบการเรียนการสอน
- ๕) การจัดครูพี่เลี้ยงสำหรับนักเรียนบาลีไวยากรณ์เพื่อรับท่อกสูตร

นอกจากนี้กิจกรรมการเรียนการสอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการเรียนการสอนบาลีในยุคปัจจุบันคือ การจัดอบรมพิเศษ (ติวเข้ม) ก่อนสอบสนามหลวงโดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อให้นักเรียนเตรียมความพร้อม และเกิดความมั่นใจก่อนเข้าสอบสนามหลวงเพื่อปลูกฝังความนิยมในการศึกษาภาษาบาลีให้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

สำนักเรียนที่เปิดอบรมก่อนสอบบาลีสนามหลวงที่มีชื่อเสียงและมีพระภิกษุสามเณรนิยมสมัครเข้าอบรมเป็นประจำทุกปีเช่นสำนักเรียนวัดปากน้ำ เขตภาษีเจริญสำนักเรียนวัดอรุณราชวรารามสำนักเรียนวัดสร้อยทองกรุงเทพ ฯ สำนักเรียนวัดโมลีโลกยาราม กรุงเทพ ฯสำนักเรียนวัดไร่ขิงจังหวัดนครปฐม เป็นต้นซึ่งการอบรมจะใช้ระยะเวลาประมาณ ๑๕-๓๐ วันรูปแบบจะเป็นการแนะนำเทคนิคและวิธีการสอบการเปิดเทปแปลภาษาบาลี เป็นภาษาไทยและการให้ผู้เข้าอบรมฝึกทำข้อสอบเป็นต้นซึ่งเนื้อหาที่อบรมก็จะอาศัยประโยชน์เกี่ยวข้อความที่คาดว่าจะออกสอบสนามหลวงเป็นหลัก<sup>๒๑๑</sup>

**๕. ด้านการวัดผลและประเมินผล** การเรียนการสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี มีการวัดผลในระดับชั้นเรียนโดยนักเรียน สำนักศาสนศึกษา และโรงเรียนพระปริยัติธรรมประจำจังหวัดดำเนินการจัดวัดผลการเรียนชั่วโมงที่มีการเรียนการสอน แต่การวัดผลในลักษณะนี้เป็นเพียงการทดสอบความรู้ของผู้เรียนเท่านั้น ไม่ได้ใช้ในการตัดสินผลการเรียนหรือเลื่อนระดับชั้นประโยคแต่อย่างใด เพราะการวัดผลประเมินผลระดับประเทศที่เรียกว่า “การสอบบาลีสนามหลวง” โดยกองบาลีสนามหลวงเป็นผู้ดำเนินการประเมินผลการเรียน ซึ่งปัจจุบันกำหนดการสอบบาลีสนามหลวงมีดังนี้<sup>๒๑๒</sup>

๑) ประโยค ๑-๒ ถึงประโยค ป.ธ. ๕ กำหนดสอบสนามหลวงปีละ ๒ ครั้งและในกรณีที่นักเรียนรูปใดสอบไม่ผ่านในครั้งที่ ๑ สามารถสอบซ่อมในครั้งที่ ๒ ภายในปีการศึกษาเดียวกันได้แต่ต้องสอบผ่านวิชาใดวิชาหนึ่งในการสอบครั้งที่ ๑ จึงจะมีสิทธิสอบครั้งที่ ๒

๒) ประโยค ป.ธ. ๖ ถึงประโยค ป.ธ. ๙ กำหนดสอบสนามหลวงปีละ ๑ ครั้งถ้านักเรียนรูปใดสอบไม่ผ่านก็ต้องเข้าสอบใหม่ในปีการศึกษาถัดไป

<sup>๒๑๑</sup> สำนักงานเจ้าคณะภาค ๒, **อบรมบาลีก่อนสนามหลวง ภาค ๒**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๕๘.

<sup>๒๑๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔-๕.

การตัดสินผลการเรียนจะใช้ผลการสอบบาลีสนามหลวงเท่านั้น กล่าวคือ ผู้ที่สอบผ่านประโยคบาลีสนามหลวงจึงจะได้เลื่อนชั้นประโยคในระดับสูงขึ้น

การวัดผลและประเมินผลการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีนั้นว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการเรียนการสอนเป็นการประเมินผลการจัดการศึกษาว่าได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่เป็นต้นโดยการสอบวัดผลจะมี ๒ ระดับคือในระดับสถานศึกษาและในระดับประเทศส่วนในระดับสถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นการจัดสอบวัดผลเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสอบในระดับประเทศของผู้เรียนโดยครูผู้สอนเป็นผู้จัดสอบวัดผลลักษณะข้อสอบจะอาศัยแนวข้อสอบของบาลีสนามหลวงแต่จะไม่มีผลในการเก็บคะแนนของผู้เรียนเป็นแต่เพียงต้องการหาข้อบกพร่องของผู้เรียนแล้วปรับให้สมบูรณ์ขึ้นเท่านั้นจะไม่มีผลต่อการสอบได้หรือสอบตกของผู้เรียนแต่อย่างใดผู้ที่สอบไม่ผ่านในสนามโรงเรียนเมื่อแก้ไขข้อบกพร่องแล้วอาจสอบผ่านสนามหลวงก็ได้

### วิธีดำเนินการจัดสอบบาลีสนามหลวง

ในการดำเนินการจัดสอบบาลีสนามหลวงนั้น มีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่เป็นแบบแผนซึ่งได้จัดทำมาโดยลำดับ ดังต่อไปนี้<sup>๒๑๓</sup>

- ๑) กองบาลีสนามหลวงแต่งตั้งคณะกรรมการออกข้อสอบ
- ๒) กองบาลีสนามหลวงจัดพิมพ์ข้อสอบ
- ๓) เจ้าคณะภาคแต่งตั้งคณะกรรมการนำข้อสอบจากส่วนกลางไปยังสนามสอบบาลีสนามหลวงทุกแห่ง เฉพาะประโยค ๑-๒ - ๓- ๔ เปิดสอบพร้อมกันทั่วประเทศสำหรับประโยค ป.ธ.๕- ประโยค ป.ธ.๘ กำหนดให้มีสนามสอบบาลีสนามหลวงเฉพาะ ในกรุงเทพมหานครเท่านั้น
- ๔) เจ้าคณะภาคจัดส่งใบคำตอบของนักเรียนไปยังกองบาลีสนามหลวงทุกชั้นประโยค
- ๕) กองบาลีสนามหลวงแต่งตั้งพระภิกษุที่เป็นครูสอนพระปริยัติธรรม ซึ่งมีวุฒิเปรียญธรรม ๖ ประโยคขึ้นไป เป็นกรรมการตรวจข้อสอบโดยนิมนต์คณะกรรมการไปประชุมตรวจข้อสอบพร้อมกัน ณ สถานที่ ซึ่งแม่กองบาลีสนามหลวงกำหนด การตรวจข้อสอบ ในปัจจุบันใช้เวลาอย่างน้อย ๓ วัน

นอกจากนี้กระบวนการวัดและประเมินผลการเรียนนั้นทางกองบาลีสนามหลวงได้กำหนดวันสอบวันตรวจ และวันประกาศผลการสอบเป็นประจำปีทุกปี ดังนี้<sup>๒๑๔</sup>

### การสอบประโยคบาลีสนามหลวง

#### สอบครั้งที่ ๑

ครั้งแรก ๑) สอบประโยค ป.ธ. ๖-๗ วันขึ้น ๒-๓ ค่ำเดือน ๓ ของทุกปี ๒) สอบประโยค ป.ธ. ๘-๙ วันขึ้น ๔-๖ ค่ำเดือน ๓ ของทุกปี

ครั้งหลัง ๑) สอบประโยค ๑-๒ และ ป.ธ. ๓-๔ วันแรม ๑๐-๑๒ ค่ำเดือน ๓ ของทุกปี การตรวจบาลีในการสอบครั้งที่ ๑ ตรวจพร้อมกันทุกประโยควันแรม ๒-๖ ค่ำเดือน ๔ ของทุกปี

<sup>๒๑๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕.

<sup>๒๑๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๖.



การประกาศผลการสอบครั้งที่ ๑ วันแรม ๖ ค่ำเดือน ๔ ของทุกปี

### การสอบบาลีครั้งที่ ๒

สอบประโยค ๑-๒ และประโยค ป.ธ. ๓-๕ วันแรม ๑๐-๑๒ ค่ำเดือน ๕

การตรวจบาลีในการสอบครั้งที่ ๒ ตรวจพร้อมกันทุกประโยควันขึ้น ๑๐ ค่ำเดือน ๖ ของทุกปี

การประกาศผลการสอบครั้งที่ ๒ วันขึ้น ๑๓ ค่ำ เดือน ๖ ของทุกปี

### สถานที่สอบประโยคบาลีสนามหลวง

สำหรับสถานที่สอบนั้น ประโยค ๑-๒ และ ประโยคป.ธ.๓-๕ จะมีสนามสอบกระจายไปตามจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศส่วนประโยค ป.ธ. ๕-๙ สนามสอบจะอยู่ที่ส่วนกลางแต่ผู้เรียนที่จะเข้าสอบประโยค ป.ธ. ๕-๙ ต้องเดินทางมาสอบที่กรุงเทพฯ เท่านั้นโดยสอบ ณ วัดที่กองบาลีสนาบหลวงกำหนดเป็นสนามสอบ เช่น วัดสามพระยาจะเป็นสนามสอบของชั้นประโยค ป.ธ. ๗-๙ เป็นต้น

สำหรับผู้เรียนที่จะสมัครสอบความรู้บาลีนั้นนอกจากจะสอบได้วุฒิบาลีประโยคที่ผ่านมาแล้วยังต้องมีวุฒินักธรรมกำกับด้วยคือ

ประโยค ๑-๒-๓ (เปรียญตรี) ต้องมีวุฒินักธรรมชั้นตรีจึงจะมีสิทธิสอบ

ประโยค ป.ธ.๔-๕-๖ (เปรียญโท) ต้องมีวุฒินักธรรมชั้นโทจึงจะมีสิทธิสอบ

ประโยค ป.ธ.๗-๘-๙ (เปรียญเอก) จะต้องมีวุฒินักธรรมชั้นเอกจึงจะมีสิทธิสอบ

อนึ่งถ้ากำลังสอบนักธรรมชั้นใดชั้นหนึ่งอยู่ก็ให้ลงไว้ในช่องหมายเหตุว่า “กำลังสอบ บ.ธ.ตรี” เป็นต้นและเมื่อทราบผลการสอบธรรมแล้วต้องรีบแจ้งผลการสอบให้แม่กองบาลีทราบโดยด่วน<sup>๒๑๕</sup>

### การตรวจประโยคบาลีสนามหลวง

การตรวจบาลีสนามหลวงจะมีขึ้นในวันแรม ๒ - ๖ ค่ำเดือน ๔ ของทุกปีโดยข้อสอบบาลีทุกระดับชั้นทั่วประเทศจะนำมาตรวจที่ศาลาอบรมสงฆ์วัดสามพระยา บางขุนพรหม กรุงเทพฯ ฯโดยสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติจะเป็นผู้นิมนต์กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตั้งแต่เปรียญธรรม ๖ ประโยคขึ้นไปถ้ามีวุฒิเป็นเปรียญธรรม ๕ ประโยคต้องเป็นพระราชาคณะหรือเป็นพระครูจากสำนักเรียนต่างๆ ทั่วประเทศมาตรวจซึ่งคณะกรรมการเหล่านี้ จะผ่านการอบรมเกี่ยวกับหลักการตรวจจากกองบาลีสนาบหลวงแล้วทั้งได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการโดยที่การตรวจจะเริ่มเวลา ๑๓.๐๐-๑๗.๐๐น. ทุกวัน ในการตรวจข้อสอบจะแบ่งกรรมการออกเป็น “กอง” กองละ ๓ รูปร่วมกันตรวจการที่จะสอบผ่านหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับกรรมการทั้ง ๓ ท่านโดยใช้วิธี “ให้” หรือ “ให้ผ่าน” เป็นหลักหากกรรมการ ๒ ใน ๓ ท่านให้ผ่าน ก็ถือว่าสอบได้ซึ่งการตรวจบาลีสนามหลวงนี้ จะใช้เกณฑ์ในการตรวจตามที่แม่กองบาลีสนาบหลวงได้ตั้งไว้ ดังนี้คือ<sup>๒๑๖</sup>

๑. การตรวจวิชาบาลีไวยากรณ์ โดยทั่วไปข้อสอบจะมีอยู่ ทั้งหมด ๗ ข้อ หากนับคะแนนข้อที่ถูกก็เท่ากับว่าข้อละ ๑๐ คะแนนแต่การตรวจวิชาบาลีไวยากรณ์ในการสอบบาลีสนามหลวง จะใช้วิธีการนับคะแนนผิดคือผิด ๑-๑๕ คะแนนให้ ๓ ให้, ผิด ๑๖-๒๐ คะแนนให้ ๒ ให้, ผิด ๒๑-๒๕

<sup>๒๑๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙๖-๙๗.

<sup>๒๑๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๗-๑๒๒.

คะแนนให้ ๑ ให้, ผิดเกิน ๒๕ คะแนนลง ๐ คือตกและนักเรียนที่จะสอบผ่านวิชาบาลีไวยากรณ์ชั้น ประโยค ๑-๒ ต้องผิดไม่เกิน ๒๐ คะแนนส่วนประโยค ป.ธ.๓ ต้องผิดไม่เกิน ๒๕ คะแนน

๒. การตรวจวิชาแปลมคธเป็นไทยแปลไทยเป็นมคธและสัมพันธไทยโดยทั่วไป ข้อสอบบาลีที่ออกจะมีประมาณ ๑-๑.๕ หน้า ให้นักเรียน แปล แต่ง หรือสัมพันธ์ตามลักษณะของวิชานั้นๆ ซึ่งทั้ง ๓ วิชานี้มีเกณฑ์ในการนับคะแนนผิด ดังนี้ ๑) แปลผิดศัพท์หรือเรียกชื่อสัมพันธ์ผิดในวิภัติเดียวกันเก็บ ๑ คะแนน ๒) แปลเสียสัมพันธ์หรือเรียกชื่อสัมพันธ์ผิดต่างวิภัติเก็บ ๒ คะแนน ๓) แปลสับประโยคหรือสัมพันธ์สับประโยคเก็บ ๖ คะแนนแต่ในกรณีแปลหรือสัมพันธ์ผิดจนไม่เป็นรูปจะมีวิธีในการเก็บคะแนนผิดเพิ่มเติม ดังนี้คือถ้าประโยคยาวไม่เกิน ๑ บรรทัดนับเป็นผิด ๖ คะแนน, ไม่เกิน ๒ บรรทัด ผิด ๑๒ คะแนน, ไม่เกิน ๓ บรรทัด ผิด ๑๘ คะแนน, ถ้ายาวเกินกว่า ๓ บรรทัด ผิดเกิน ๑๘ คะแนน และเมื่อนับคะแนนที่เก็บแล้วรวมกันเข้า มีวิธีในการให้ ดังนี้ ผิด ๑-๖ ให้ ๓ ให้, ผิด ๗-๑๒ ให้ ๒ ให้, ผิด ๑๓-๑๘ ให้ ๑ ให้, ถ้าผิดเกิน ๑๘ ลง ๐ ทั้งหมดและนักเรียนผู้สอบได้ ๒ ให้เท่านั้น จึงจะสอบผ่าน

๓. การตรวจวิชาบูรพภาคซึ่งเป็นวิชาเกี่ยวกับการวางรูปหนังสือราชการหรือหนังสืออื่นๆ เช่น โคลงฉันทกาพย์กลอน เป็นต้น การปรับและการเก็บคะแนนผิดมี ดังนี้ ผิดอักษรตัวเก็บ ๑ คะแนน, ผิดย่อหน้า ๑ แห่งเก็บ ๒ คะแนน, ผิดวรรคตอนถึงเสียรูปหรือเสียความ ๑ แห่งเก็บ ๑ คะแนน, แต่ถ้าวางรูปจดหมายราชการผิดลักษณะทั้งหมดถือว่าสอบตกเมื่อรวมคะแนนได้เกิน ๑๒ คะแนนถือว่าตก

นอกจากจะใช้เกณฑ์ในการตรวจตามที่แม่กองบาลีสนามหลวงได้ประกาศไว้แล้วยังต้องใช้ดุลยพินิจของกรรมการอีกด้วย คือ จะเปิดโอกาสให้กรรมการตรวจเพื่อพิจารณาข้อสอบของนักเรียน ๓ ลักษณะคือบริบทภูมิและเนื้อหา ซึ่งนับเป็นการยืดหยุ่น ในการตรวจได้อย่างมาก

อนึ่ง เกณฑ์การตรวจข้อสอบบาลีสนามหลวงนี้ ได้ประกาศใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๘๗ จนถึงปัจจุบันยังไม่มีเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด

การสอบบาลีสนามหลวงนั้นสำหรับชั้นประโยค ๑-๒ ถึงประโยค ป.ธ.๕ มติมหาเถรสมาคมครั้งที่ ๒๖/๒๕๔๗ เรื่องการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีของคณะสงฆ์มีความเห็นว่าหากไม่ผ่านวิชาใดวิชาหนึ่งจะต้องสอบแก้ตัวในวิชานั้นและถ้ายังไม่ผ่านอีกก็ต้องเข้าสอบใหม่ทุกวิชาในปีต่อไปส่วนชั้นประโยค ป.ธ.๖-๘ ต้องสอบให้ผ่านตามเกณฑ์จึงจะถือว่าสอบได้ไม่มีการสอบแก้ตัวในปีนั้น

การตรวจบาลีสนามหลวงนี้มีเกณฑ์การตรวจที่ค่อนข้างจะแตกต่างจากการตรวจข้อสอบในวงการศึกษาทั่วไปคือในขณะที่การตรวจข้อสอบในการศึกษาทั่วไปจะตรวจข้อถูกและให้คะแนนหากทำข้อสอบถูกต้องได้คะแนนอยู่ในเกณฑ์ที่จะสอบผ่านก็ถือว่าสอบผ่านเช่นคะแนนร้อยละ ๕๐ ขึ้นไป เป็นต้น ซึ่งจำนวนคะแนนที่ถือว่าเป็นเกณฑ์การสอบได้นั้นสามารถคิดเป็นร้อยละจากข้อสอบทั้งหมดในวิชานั้นๆ ได้แต่การตรวจข้อสอบบาลีสนามหลวง จะต่างกันคือจะตรวจข้อผิดและนับคะแนนผิดเป็นเกณฑ์ในการสอบผ่านเช่นวิชาแปลมคธเป็นไทยที่มีเกณฑ์ในการตรวจว่าผิด ๑-๑๒ คะแนนถือว่าสอบได้ผิดตั้งแต่ ๑๓ คะแนนขึ้นไปถือว่าสอบตก เป็นต้น ซึ่งคะแนนที่ถือว่าเป็นเกณฑ์ในการสอบได้นี้ไม่สามารถนำมาคิดเป็นร้อยละจากคะแนนจำนวนข้อสอบทั้งหมดได้ดังนั้นผู้เข้าสอบบาลีสนามหลวงต้องรอบคอบเป็นพิเศษเพราะหากผิดแม้เพียง ๓ คำก็อาจตกได้

### หลักฐานแสดงวุฒิการศึกษา

กองบาลีสนามหลวง กำหนดหนังสือสำคัญอันเป็นหลักฐานแสดงวุฒิการศึกษาประ  
ปริยัติธรรม สำหรับพระภิกษุสามเณรผู้สอบได้ประโยคบาลีสนามหลวงชั้นประโยคต่างๆ ดังต่อไปนี้<sup>๒๑๗</sup>

๑. ประกาศนียบัตร เป็นเอกสารแสดงวุฒิการศึกษาที่มอบให้แก่ผู้สอบได้ชั้นประโยค  
๑-๒ ถึงชั้นประโยค ป.ธ. ๘ มีความแตกต่างกัน ดังนี้

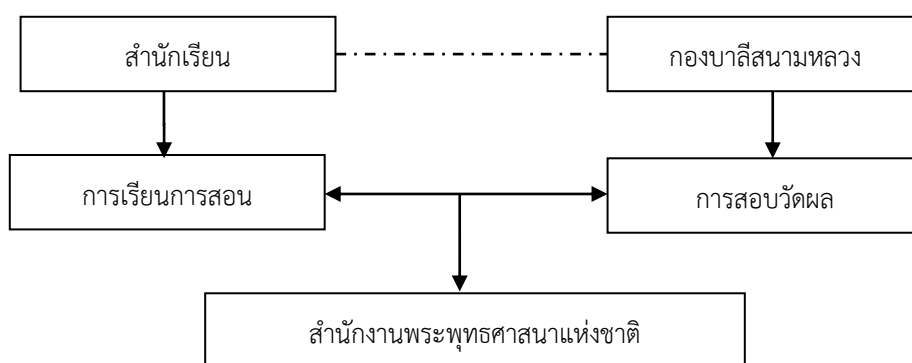
๑) ประกาศนียบัตรสำหรับผู้สอบไล่ได้ประโยค ๑-๒ ออกให้โดย แม่กองบาลี  
สนามหลวง และผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (มีลายมือชื่อแม่กองบาลีสนามหลวง  
และผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติประทับไว้เป็นสำคัญ)

๒) ประกาศนียบัตรสำหรับผู้สอบไล่ได้ประโยค ป.ธ.๓ ถึงประโยค ป.ธ. ๘ ออก  
ให้โดยแม่กองบาลีสนามหลวง และนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรี ที่กำกับดูแลสำนักงาน  
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ (มีลายมือชื่อแม่กองบาลีสนามหลวง และนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีที่  
กำกับดูแลสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติประทับไว้เป็นสำคัญ)

๒. ปริญญาบัตร เป็นเอกสารแสดงวุฒิการศึกษาที่มอบให้แก่ผู้สอบได้ชั้นประโยค  
ป.ธ.๙ ออกให้โดยแม่กองบาลีสนามหลวง และนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีที่กำกับดูแลสำนักงาน  
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ (มีลายมือชื่อแม่กองบาลีสนามหลวง และนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีที่  
กำกับดูแลสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติประทับไว้เป็นสำคัญ)

ในการจัดการเรียนการสอนจนถึงการวัดผลประเมินของการศึกษาฝ่ายพระปริยัติ  
ธรรมแผนกบาลีนี้ มีทั้งความสัมพันธ์กันและการแยกส่วนกัน ระหว่างสำนักเรียนและกองบาลี  
สนามหลวง ดังปรากฏตามแผนภาพที่ ๒.๕ ดังนี้

### ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนและการสอบบาลีสนามหลวง<sup>๒๑๘</sup>



ภาพที่ ๒.๕ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนและการสอบบาลีสนามหลวง

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแต่ละแห่ง มีเจ้าอาวาสเป็นผู้บริหารสูงสุด เรียกว่า “เจ้าสำนัก  
เรียน” หรือ “เจ้าสำนักศาสนศึกษา” และมีอาจารย์ใหญ่ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการศึกษาโดยตรง การ

<sup>๒๑๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕.

<sup>๒๑๘</sup> สมชาย โมตรี, การศึกษาของพระสงฆ์ในประเทศไทย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน  
คณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๓๙), หน้า ๓๑-๓๒.

บริหาร และการจัดการเรียนการสอนในแต่สำนักเรียนจะมีความเป็นอิสระ ไม่ขึ้นตรงต่อกองบาลีสนามหลวง แต่จะมีความสัมพันธ์กันโดยผ่านการสอบโดยมีสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นผู้ประสานงาน และช่วยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการสอบ

จากลักษณะการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีสนามหลวง จะเห็นได้ว่าสำนักเรียนแต่ละแห่งไม่ได้ดำเนินการในการจัดการศึกษาแบบครบวงจร ทั้งการเรียนการสอน และการสอบวัดผลของการศึกษา แต่มีหน้าที่เพียงเตรียมความรู้แก่พระภิกษุสามเณร สำหรับเตรียมตัวเข้าสอบบาลีสนามหลวงเท่านั้น ระบบการจัดการศึกษาเช่นนี้ คล้ายกับการจัดสอบเทียบความรู้ ของกรมการศึกษานอกโรงเรียนในปัจจุบัน

สรุปการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในสมัยปัจจุบันได้ว่า<sup>๒๑๙</sup> การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในปัจจุบัน มีองค์กรของคณะสงฆ์ไทย คือกองบาลีสนามหลวงทำหน้าที่หลักในการบริหารการศึกษาอย่างเป็นระบบ และมีกฎเกณฑ์ และระเบียบในการปฏิบัติมากกว่าในยุคสมัยที่ผ่านมา แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ ที่ต้องรีบปรับปรุง เพราะในแต่ละปีมีจำนวนผู้สอบได้น้อย มีนักเรียนสอบตกจำนวนมากเช่นในปี พ.ศ. ๒๕๕๓ มีนักเรียน คงสอบทั้งหมด ๒๑,๑๓๙ สอบได้ ๓,๒๓๔ สอบตก ๑๒,๕๓๘ มีผู้เรียนสอบได้เฉลี่ยทุกระดับ ชั้นเพียงร้อยละ ๑๕.๓๐ เท่านั้น และพระภิกษุสามเณรที่ศึกษาในแผนกนี้ มีจำนวนที่ลดลงไปเรื่อยๆ ทั้งนี้ เพราะขาดความเชื่อมั่นในการศึกษาแผนกนี้ว่าจะศึกษาไปเพื่ออะไร ทั้งยังต้องใช้ ความเพียรพยายามในการเรียนสูง และใช้เวลานานกว่าที่จะจบการศึกษาชั้นสูงสุด

มีหลายปัจจัยที่ทำให้การศึกษาในแผนกนี้ ไม่ค่อยจะก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษาตามที่ต้องการได้ แต่กลับอยู่ในสภาพที่ทรงตัว และรอวันทรุดลงเรื่อยๆ ปัจจัยที่ว่า เช่น หลักสูตรที่ใช้ในการเรียนการสอนในปัจจุบัน ก็เป็นหลักสูตรเก่า ไม่ได้รับการปรับปรุง ให้เข้ากับยุคสมัยและผู้เรียน วิธีการเรียนการสอนก็เน้นการจำเนื้อหาเป็นหลัก มากกว่าวิธีการอื่นๆ ซึ่งทำให้ผู้เรียนที่มีความสามารถทางความจำน้อย หมดความอดทนและเบื่อหน่าย ต่อการศึกษา ที่สุดก็จะหันไปหาการศึกษาแผนกอื่น หรือเลิกออกไป

ครูผู้สอนในแผนกนี้ยังมีจำนวนไม่เพียงพอ บางรูปต้องทำหน้าที่สอน และเรียนควบคู่กันไปด้วย ใช้ระบบแบบพี่สอนน้อง ไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการสอน จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์ของการศึกษาแผนกนี้อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ

สื่อการเรียนการสอน คือตำราและครูสอนเป็นหลัก สื่อสมัยใหม่ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนมีไม่เพียงพอกับความต้องการของครูผู้สอน และนักเรียน ทำให้การเรียนการสอนขาดความน่าสนใจ และสิ้นเปลืองเวลามาก กว่าจะอธิบายเนื้อหาให้นักเรียนเข้าใจได้

การวัดและประเมินผล จะวัดความจำเป็นหลักมากกว่าการคิดวิเคราะห์ และการนำไปประยุกต์ใช้ และการออกข้อสอบก็เป็นชุดเดียวกันทั้งหมดในแต่ละระดับชั้น ไม่ได้มีการคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน

<sup>๒๑๙</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า๒๘๕.

ด้วยปัจจัยหลักๆ เหล่านี้ จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาแผนกบาลี อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ และในอนาคตบุคลากรที่เข้ามาเรียนในแผนกนี้อาจจะลดลงไปเรื่อยๆ หากยังไม่มี การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาให้เข้ากับยุคสมัย และเป็นประโยชน์กับตัวผู้เรียน ให้ได้มากที่สุด

## ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ดังนี้

### ๒.๕.๑ งานวิจัยในประเทศ

ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์ ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ โดยการวิเคราะห์เอกสารและการสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำปัจจัยเพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า<sup>๒๒๐</sup> รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมคือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันท์พีที่ คือ ๑) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้าอบรม ๒) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น ๓) การให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติภารกิจเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของแต่ละคน ๔) นำไปปฏิบัติในงานในสภาพจริงและ ๕) การประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันท์พี

กฤษณา ผ่องพิทยา ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะที่พึงประสงค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๗ พบว่า<sup>๒๒๑</sup> องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึง

<sup>๒๒๐</sup> ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์, "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน", รายงานวิจัย, (คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๗).

<sup>๒๒๑</sup> กฤษณา ผ่องพิทยา, "การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะที่พึงประสงค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน", วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕๒.

ประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ๖ องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำด้าน ความรับผิดชอบต่องานของผู้นำ ด้านสมรรถภาพในการทำงานของผู้นำ ด้านคุณลักษณะทางอารมณ์ของ ผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ และด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะ ผู้นำที่พึงประสงค์ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงสุด คือ องค์ประกอบของผู้นำด้านสมรรถภาพในการทำงานของผู้นำกับอายุของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน

**พระครูสังฆรักษ์วีระศักดิ์ จันทวิไล (รตจันทรวงษ์)** ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานครมีวัตถุประสงค์ เพื่อ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี ให้มีมาก ยิ่งขึ้น โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี เริ่มด้วยการศึกษาสภาพความเหมาะสมของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นจากบุคลากรในโรงเรียน และใช้การ สัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธให้มากขึ้น เมื่อทำการยกร่าง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธแล้ว ใช้แบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบ การ วิเคราะห์ ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัยรวมถึง การจำแนกข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า<sup>๒๒๒</sup> ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี ทั้ง ๕ ด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก๒.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธให้มาก ขึ้น ด้วยการพัฒนา ผู้บริหาร ให้มีคุณสมบัติตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในการส่งเสริมภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ คือ ๑) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีปฏิภาณ ไหวพริบบูรณาการร่วมกับหลักสังคหวัตถุ ๔ ๒) กระตุ้นแรงจูงใจ ให้ปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาคและเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในองค์กรด้วย หลักพรหมวิหาร ๔ ๓) มีศีลธรรม ปฏิบัติตามหลักศีล ๕ โดยนำหลักธรรมาภิบาล มาบูรณาการเข้ากับ ตนเองและองค์กรเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับครู นักเรียน และผู้ปกครอง ๔) สร้างมนุษยสัมพันธ์ กับคน ในองค์กรและมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนโดยปราศจากอคติ ๔

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ ประกอบด้วย พุทธวิธีการเปลี่ยนแปลง ๔ ด้าน ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมจากหลักพุทธธรรม พรหมวิหาร ๔ เป็นไปตามโมเดล ๔ TL ๔D MODEL (๔ พุทธวิธีการเปลี่ยนแปลง ๔ หลักพรหมวิหาร ๔)

**พระครูวิจิตรปทุมรัตน์ (เกรียงไกร ปณฺหาทีโป)** ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการ ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานครมีจุดประสงค์ ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพุทธที่ส่งเสริมความสำเร็จต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร และ ๒) เพื่อ เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธที่ส่งเสริมความสำเร็จต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี

<sup>๒๒๒</sup> พระครูสังฆรักษ์วีระศักดิ์ จันทวิไล (รตจันทรวงษ์), "รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร", **ดุขฎิณิพนธ์พุทธศาสตร์ดุขฎิณิบัณฑิต**, (บัณฑิต วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า บทคัดย่อ.

(Mixed method)ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยคุณภาพ เครื่องวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม เก็บข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู ๓๒๐ คน วิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์หาค่า  $\bar{X}$  แทนค่าเฉลี่ย S.D. แทนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน ๑๑ รูป/คน ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง (Structured In-Depth-Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้เชี่ยวชาญ ๙ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิควิทยาการพรรณนา

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

๑. สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าจากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความสำเร็จต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานครโดยภาพรวมแต่ละด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธ ( $\bar{X}$  ๔.๔๓ S.D. ๐.๔๘) ระดับมาก ๒) ด้านความรอบรู้แห่งตน ( $\bar{X}$  ๔.๕๓ S.D. ๐.๔๕) ระดับมากที่สุด ๓) ด้านการสร้างแบบจำลองความคิด ( $\bar{X}$  ๔.๔๕ S.D. ๐.๔๔) ระดับมาก ๔) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X}$  ๔.๔๓ S.D. ๐.๔๗) ระดับมาก ๕) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันของทีม ( $\bar{X}$  ๔.๔๔ S.D. ๐.๕๐) มาก ๖) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}$  ๔.๔๗ S.D. ๐.๔๔) มาก

๒. ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้านประกอบการวิจัยสรุปภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีทักษะด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา และมีประสบการณ์ตรงจากการบริหาร สร้างสายสัมพันธ์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยสร้างแบบจำลองโมเดลการทำงาน สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ด้วยวิสัยทัศน์ ในการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมด้วยกลยุธมิตร ใช้ อริยมรรคมีองค์สิบปฐิสธรรม ๗ เป็นเครื่องมือในสร้างโมเดลการบริหารงานของผู้บริหารร่วมกันเป็นทีมงานนำความสำเร็จสู่องค์กรภาวะผู้นำเชิงพุทธในการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

๓. ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดตั้งเป็นองค์กรและสร้างเครือข่ายองค์กรแห่งการเรียนรู้การบริหารงานยุคใหม่ เพื่อแลกเปลี่ยนรู้ด้านการบริหารและสร้างความสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมสามัคคีลดช่องว่างของการบริหารระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก<sup>๒๒๓</sup>

**พระครูสาทรปริยัติคุณ (สนิท ฉนทปาโล)** ท้าวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

๑. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมในปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในด้านต่างๆ คือ ด้านการสร้างภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ย = ๔.๖๓ ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร มีค่าเฉลี่ย = ๔.๔๓ ด้านการสร้างแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย = ๔.๑๔ ด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย = ๔.๔๓ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีค่าเฉลี่ย = ๔.๒๒

<sup>๒๒๓</sup> พระครูวิจิตรปทุมรัตน์ (เกรียงไกร ปณฺหาทีโป), "ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร", *ดุขกัณิพนธ์พุทธศาสตร์ ดุขกัณิบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า บทคัดย่อ.

ค่าเฉลี่ยของภาพรวมมีค่าเฉลี่ย = ๔.๓๔ จากผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณดังกล่าวข้างต้น พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตจตุจักร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่มีด้านการตัดสินใจทางการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารในปัจจุบันมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกพบว่าปัญหาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรปรับปรุงแก้ไขคือ ด้านการสร้างภาวะผู้นำ และด้านผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากในปัจจุบันผู้นำมักมีการแต่งตั้งจากผู้บริหารระดับสูงทำให้บางครั้งขาดความรู้ความเข้าใจในบริบทเชิงพื้นที่ และผู้นำในปัจจุบันอยู่ภายใต้กระแสที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว

๒. ด้านหลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารได้เลือกหลักธรรมมาในลักษณะที่หลากหลาย ดังนี้ ด้านการสร้างภาวะผู้นำ ควรใช้หลักสัพปุริสธรรม ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรใช้พรหมวิหาร ด้านการตัดสินใจทางการบริหารควรใช้หลักอริยสัจ ๔ ด้านการติดต่อสื่อสาร ควรใช้หลักกัลยาณมิตร ด้านการเปลี่ยนแปลง ควรใช้หลักทศพิธราชธรรม

๓. บูรณาการภาวะผู้นำกับหลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านปัจจัยนำเข้า (INPUT) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครต้องมีคุณธรรมประจำใจเป็นคุณสมบัติภายในตน นอกจากการมีความสามารถในการศาสตร์ของการบริหารจัดการตามแนวคิดวิทยาการทั่วไปแล้วควรมีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมภายในตนเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยมีคุณธรรมที่สำคัญสอดคล้องกับทักษะภาวะผู้นำ ๕ ด้าน คือ ด้านการสร้างภาวะผู้นำ ควรใช้หลักสัพปุริสธรรม ด้านการสร้างแรงจูงใจ ควรใช้พรหมวิหาร ด้านการตัดสินใจทางการบริหารควรใช้หลักอริยสัจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ควรใช้หลักกัลยาณมิตร ด้านการเปลี่ยนแปลง ควรใช้หลักทศพิธราชธรรม ด้านกระบวนการ (PROCESS) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้หลักไตรสิกขาได้แก่ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นกรอบวิธีคิดในการทำงานโดยพิจารณาว่าการทำงานคือการปฏิบัติธรรม ทั้งนี้ควรนำกระบวนการ PDCA เป็นกระบวนการตรวจสอบผลการพัฒนาดังกล่าวด้วย ด้านปัจจัยนำออก (OUTPUT) ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยองค์ ๓ คือ จักขุมา (มีวิสัยทัศน์) วิรุโร (มีความรับผิดชอบ) นิสสยสัมปันโน (มีความประพฤติดี สรุปลงเป็นผลการศึกษา ชื่อ “ภาวะผู้นำแบบทศลักษณะ” หรือ TEN CHARACTERISTIC OF LEADERSHIP ซึ่งประกอบด้วย ๑) L = LAWS + ไตรสิกขา ๒) E = EXPERT+ จักขุมา ๓) A = AWARENESS + อริยสัจ ๔) D = DELEGATION + กัลยาณมิตร ๕) E = EMPOWERMENT + ทศพิธราชธรรม ๖) R = RELATIONSHIP + กัลยาณมิตร ๗) S = SUPPORT + นิสสยสัมปันโน ๘) H = HOSPITALITY + สัพปุริสธรรม ๙) I = INFLUEN + พรหมวิหาร และ ๑๐) P = PARTICIPATION<sup>๒๒๔</sup>

<sup>๒๒๔</sup> พระครูสาทรปริยัติคุณ (สนิท ฉนุทปาโล), "ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร", *ดุष्ฎินิพนธ์พุทธศาสตร์ดุष्ฎินิพนธ์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า บทคัดย่อ.



พระครูโอภาสพนทกิตติ์ (ศักดิ์ดา โอภาโส) ทำวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมโรงเรียนวิถิปุทธ ระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๒๒๕</sup>

๑. ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถิปุทธในระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลกระทบ โดยด้านผลกระทบมีผลการศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านปัจจัยนำเข้าอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถิปุทธเน้นผลสำเร็จที่เกิดขึ้น เช่น การมีความรู้ การมีคุณธรรม มากกว่าปัจจัยนำเข้า เช่น การตัดสินใจ และแรงจูงใจ

๒. ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถิปุทธในระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในด้านการตัดสินใจ แรงจูงใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่เป็นกระบวนการบริหาร คือ การเสริมสร้างปัจจัยนำเข้า การพัฒนากระบวนการ และการให้เกิดผลกระทบหรือผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสม

๓. สำหรับหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวิถิปุทธ ในการบริหารงานระดับประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีความสอดคล้องกัน ดังนี้ ๑) ทักษะด้านการตัดสินใจทางการบริหาร สอดคล้องกับหลักสัพปุริสธรรมและหลักไตรสิกขา ๒) ทักษะด้านการสร้างแรงจูงใจสอดคล้องกับหลักฆราวาสธรรมและหลักอิทธิบาท ๓) ทักษะด้านการติดต่อสื่อสารสอดคล้องกับอปปริหานิยธรรม ๔) ทักษะด้านภาวะผู้การเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับหลักสังคหัตถุ ๕) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์สอดคล้องกับหลักศีล หลักพรหมวิหารธรรม และหลักกัลยาณมิตร ซึ่งผลการศึกษา

๔. รูปแบบทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวิถิปุทธ สามารถบูรณาการเพื่อนำไปสู่การบริหารโรงเรียนวิถิปุทธของผู้บริหารโรงเรียนใน ๓ ด้าน ดังนี้ ๑) ทักษะภาวะผู้นำด้านการครองตน (Leader Skills) สอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ๓ (Sikkhà) หลักฆราวาสธรรม ๔ (Gharāvāsa-dhamma) และหลักสัพปุริสธรรม ๗ (Sappurisa-dhamma) ๒) ทักษะภาวะผู้นำด้านการครองคน (Leader Skills) สอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร ๔ (Brahmavihāra) หลักศีล ๕ (five precepts) และหลักกัลยาณมิตร ๗ (Kalyānamittatā) ๓) ทักษะภาวะผู้นำด้านการครองงาน (Leader Skills) สอดคล้องกับหลักอิทธิบาท ๔ (Iddhipāda) หลักสังคหัตถุ ๔ (Saṅghavatthu) และ อปริหานิยธรรม ๗ (aparihāniyadhamma)

<sup>๒๒๕</sup> พระครูโอภาสพนทกิตติ์ (ศักดิ์ดา โอภาโส), "การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมโรงเรียนวิถิปุทธ ระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี", *ดัชนีนิพนธ์พุทธศาสตร์คุณวิทย์บัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า บทคัดย่อ.

## ๒.๕.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

**บรัช และโกรฟ** (Bush, T. and D. Grover.) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ : หลักฐานและความเชื่อ โดยการวิจัยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ สิ่งพิมพ์ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า<sup>๒๒๖</sup> ธรรมชาติและเนื้อหาของโปรแกรมเรื่องภาวะผู้นำ มีความคล้ายคลึงกันทั่วโลก มีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธี การเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก ทั้งนี้ ได้มีหลักฐานยืนยันว่าโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน การเรียนรู้บนพื้นฐานของงานและจากประสบการณ์ เช่น การได้รับมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน และการฝึกงาน การสนับสนุนและการมีเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงาน และจากโปรแกรมการเรียนรู้ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามเอกสารเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่เป็นแบบแผน กล่าวคือเป็นความเกี่ยวข้องกันระหว่างความเชื่อของคนที่กับแบบแผนของการพัฒนาภาวะผู้นำว่า ลักษณะใดมีความเหมาะสมมากที่สุด

**ฮาร์เลย์และฮิงส์แมน** (Hartley, J. and B. Hinksman.) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ : การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ การวิจัยเป็นการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ ต่างๆ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การวิจัย พบว่า<sup>๒๒๗</sup> การพัฒนาภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของปัจเจกบุคคลเพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ด้วยวิธีการใหม่ๆ การพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีที่สุดควรมุ่งให้ความสนใจที่ยุทธศาสตร์ และบริบทขององค์กร เพื่อจะได้ออกแบบ และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้ใน ๒ ลักษณะ คือ ๑) ลักษณะที่เป็นทางการ เช่นหลักสูตรฝึกอบรม โปรแกรมการพัฒนา และโปรแกรมการศึกษา และ ๒) ลักษณะที่ไม่เป็นทางการซึ่งเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงในส่วนของประเมินความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรนำกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาเป็นตัวระบุภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมีในแต่ละองค์การ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาทักษะหลัก และเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่ขาดของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งยังควรนำการประเมินผล เช่น การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา มาใช้ควบคู่กับกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะ วิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยประเมินแบบ ๓๖๐ องศา การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การมีเครือข่าย การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การได้รับมอบหมายงานที่ทำท้าทาย การไปเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นชั่วคราว การวางแผนผู้สืบทอด การฝึกอบรมแบบเป็นทางการ การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การพัฒนาองค์การ และการทำงานร่วมกันแบบพันธมิตร ทั้งนี้ตัวแบบของภาวะผู้นำที่นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ตัวแบบผู้การเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership model) และตัวแบบคุณลักษณะพิเศษหรือบารมี (Charismatic

<sup>๒๒๖</sup> Bush, T. and D. Grover., "Leadership development: evidence and beliefs", (United Kingdom: Lincoln University, 2004).

<sup>๒๒๗</sup> Hartley, J. and B. Hinksman, "Leadership development: A systematic review of the literature", (Warwickshire: Warwick Business School, 2003).

model) เนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการสร้างทุนมนุษย์ และทุนทางสังคม การประเมินผลความคุ้มค่าของการลงทุนในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยนำตัวแบบของ Kirkpatrick ที่แบ่งการประเมินผลออกเป็น ๔ ระดับ มาใช้สำหรับผู้นำในภาครัฐภาวะผู้นำที่ต้องมีคือ การมีความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงมีภาวะผู้นำทางการเมือง และทักษะทางการเมือง และยังคงให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง (Strong leader) โดยมองที่ปัจเจกบุคคล และบุคลิกภาพส่วนตัวเป็นหลัก

โกว (Kho, E. C.) ทำวิจัยเรื่อง การประเมินประสิทธิผลโครงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลก ของสหรัฐอเมริกา มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการพิจารณาการลงทุนสร้างเทคนิคการพัฒนา ภาวะผู้นำที่มีความสามารถเชิงแข่งขันระดับโลก<sup>๒๒๘</sup> การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับโครงการพัฒนาผู้บริหาร และผู้นำของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติ โดยใช้กิจกรรมพัฒนา คือ การมอบหมายให้ดูงานต่างประเทศ ผู้เข้าร่วมการพัฒนา จำนวน ๑๒ คน ใช้เวลา ๖ เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านธุรกิจและนวัตกรรม เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า การมอบหมายให้ศึกษาดูงานเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะนอกจากเป็นการพัฒนาศักยภาพผู้นำแล้วยังทำให้ได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัวเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดการใฝ่รู้ในบริบทของโลก การเข้าใจสถานการณ์เชิงลึก ข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ เน้นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบครอบคลุม การพัฒนาองค์กรระยะยาว

สโตน (Stone, C. A.) ทำการวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีลักษณะแบบประสม และแบบอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทั้งโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร<sup>๒๒๙</sup> วิธีดำเนินการวิจัยโดยวิธีวิเคราะห์โรงเรียนระดับประถมศึกษาแห่งหนึ่งเป็นเวลา ๖ เดือน โดยใช้โปรแกรมที่ได้มีการพัฒนามากกว่า ๓ ปี มีผู้ร่วมในโปรแกรม ได้แก่ ครู บุคลากรฝ่ายสนับสนุน ผู้บริหารโรงเรียน ที่สมัครใจเข้าร่วมการใช้โปรแกรม จำนวน ๕๖ คน การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ใช้แบบวัดของ Likert Scale และการสังเกต โดยตั้งสมมติฐานไว้ ๖ ข้อ ๑) การพัฒนาต้องอาศัยกิจกรรมพัฒนาด้วยการสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทั้งโรงเรียน ๒) ความสัมพันธ์จะเพิ่มสูงขึ้นเมื่อมีการพัฒนา ๓) โปรแกรมต่างๆ มีวิวัฒนาการเพื่อพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ๔) บทบาทของครูใหญ่จะปรากฏชัดเจนโดยอาศัยการพัฒนา ๕) สามารถระบุประเด็นในการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้เกิดการปรับปรุงโรงเรียนได้ ๖) การรับรู้ของชุมชนจะช่วยให้ในการสนับสนุนโรงเรียนพบว่า ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐาน ๒ ข้อแรก และสนับสนุนสมมติฐาน ๔ ข้อที่เหลือสรุปได้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้นมีความสอดคล้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

<sup>๒๒๘</sup> Kho, E. C., An evaluation study of a united states based global leadership development program, [CD-ROM], Abstracts from dissertation abstracts international: 3009228, 2001.

<sup>๒๒๙</sup> Stone, C. A., Analysis of a comprehensive and collaborative site-based staff development progame involving a total school staff, (Mississippi: Saint Louis University, 1994).

สำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปสังเคราะห์เพื่อประยุกต์ใช้ในงานวิจัยต่อไป

## ๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ดังได้กล่าวมาแล้วผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิดของนักศึกษานักวิชาการแล้วสรุปเป็น องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การนำไปใช้ ดังนี้

**ก. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Bass Mushinsky Schultz และSchultzนิตย สัมมาพันธ์ รัตติกรณ จงวิศาลและผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ คือ มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ เป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยงานย่อยขององค์การ อิสรระในการกระทำซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนไต่ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

**ข. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway Gary A. Yukl James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly ซีวิน อ่อนละอ อ Stephen R. Covey Adegoke Oke.,Natasha Munshi & Fred O. Walumbwa สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ รังสรรค์ ประเสริฐศรี Bernard M. Bass Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio และผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ๑) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๒) การสร้างแรงบันดาลใจ ๓) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล ๔) การกระตุ้นทางปัญญา ๕) การให้รางวัลตามสถานการณ์ ๖) ความสามารถพิเศษ โดยมีรายละเอียด ได้แก่

**๑. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway Gary A. Yukl James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly Stephen R. Covey สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ Bernard M. Bass Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio และผู้วิจัยสามารถสรุปการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ ๓) เชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อ

ผู้อื่น ๕) เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท ๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ๘) สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม ๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม ๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม ๑๑) ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม ๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น

**๒. ด้านแรงจูงใจ** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway Stephen R. Covey สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ รังสรรค์ ประเสริฐศรี Bernard M. Bass และผู้วิจัยสามารถสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ คือ ๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น ๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย ๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ๖) คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน ๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข ๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต ๑๐) แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ ๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน ๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร ๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ ๑๔) การปลูกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

**๓. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ Bass Marriner บาส และ อโวลีโอ (Bass, 198๕) Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway Stephen R. Covey Adegoke Oke., Natasha Munshi & Fred O. Walumbwa เทพ พงศ์ศรีวัฒน์ และผู้วิจัยสามารถสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล คือ ๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ๒) พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ ๓) ผู้นำจะมีความอดทน ๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม ๑๑) สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor) ๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง ๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก ๑๔) เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี ๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

**๔. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Kouzes & Posner Avolio, Bass & Jung Harvey, Royal & Stout สุภาพร รอดถนอม รัตติกรณัฏ จงวิศาล Bass Wortman Reinhardt Cunn & Hill และผู้วิจัยสามารถสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย ๒) กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๓) ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ ๔) กระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ ๕) เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้ออกโอกาสในการปฏิบัติงาน ๖) พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา ๗) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ ๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ ๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด ๑๔) การใช้ประสบการณ์ ๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

**๕. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Bass and Avolio Blanchard & Johnson Klimoski และ Hayes และผู้วิจัยสามารถสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ ๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ ๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ๔) ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ ๕) ต่าหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว ๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม ๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ๘) ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ ๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว ๑๐) ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม ๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

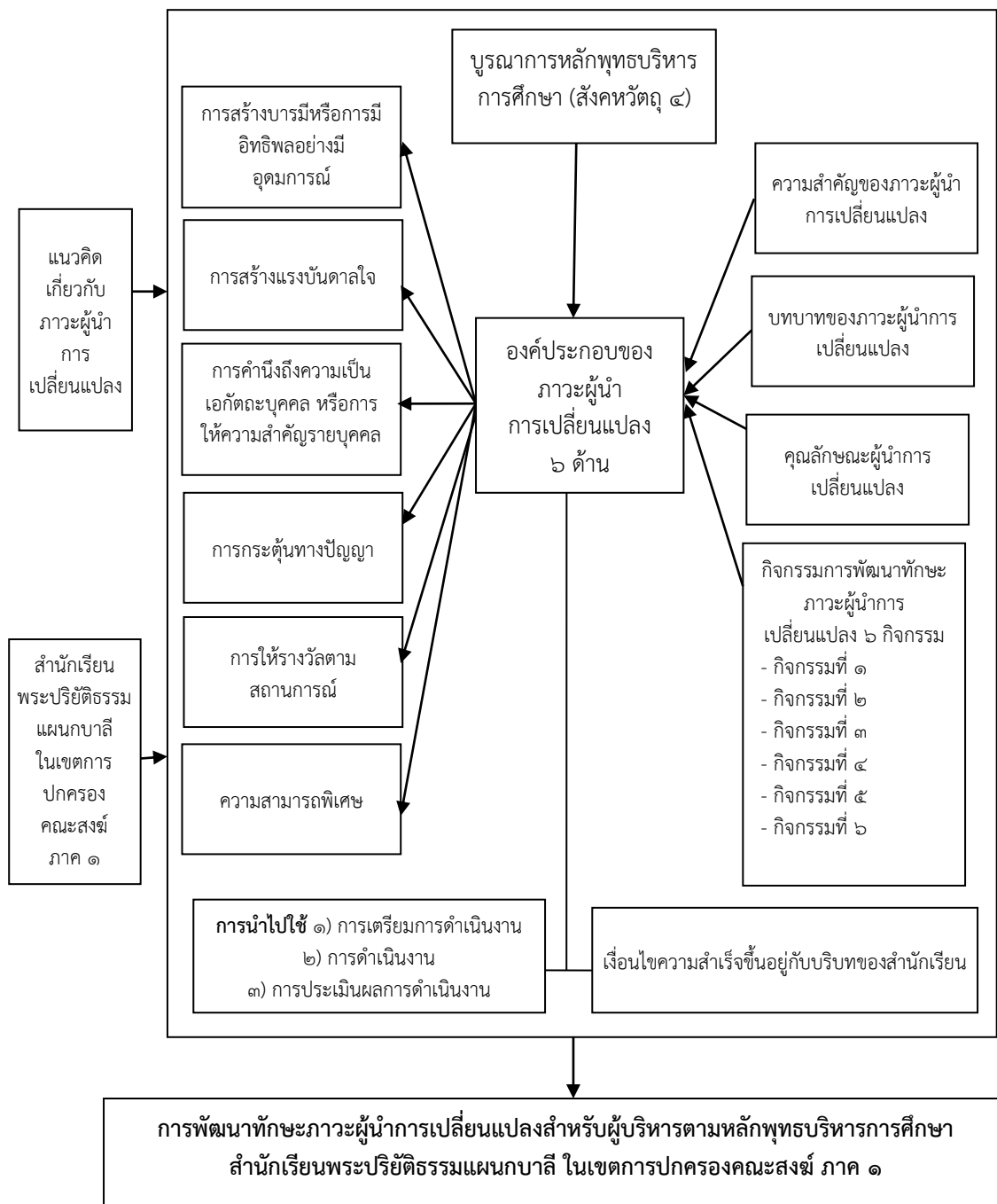
**๖. ด้านความสามารถพิเศษ** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ คองเกอร์ และ คานันโก มัสเซอร์ รังสรรค ประเสริฐศรี ยุคส์ เฮาส์ และผู้วิจัยสามารถสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ คือ ๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล ๒) กล้าเสี่ยง ๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ๔) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา ๕) เปลี่ยนความตติยิตของผู้ตาม ๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ ๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล ๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน ๙) มีการเสียสละร่วมกัน ๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ ๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล ๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง ๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด ๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ ๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง ๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น

**ค. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ ซัยเสฏฐ์ พรหมศรี ปิไลญ์ ปฏิพิมพาคม Burrow, J., Jleindl, B., & Everard, K.E. และผู้วิจัยสามารถสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ๑) สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์การหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ ๒) การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลาจะทำให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ๓) ใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม ๔) ความสามารถของผู้ในกลุ่ม ๕) ความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ๖) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

**ข. บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ พรทิพย์ อัยยิมานพันธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และผู้วิจัย สามารถสรุปบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ๑) การกำหนดแนวทางหลัก โดยกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน ๒) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ๓) การมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ๔) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ ๕) บทบาทเป็นนักวางแผน ๖) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ ๗) บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ ๘) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ๙) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ๑๐) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ๑๑) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง ๑๒) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา ๑๓) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ๑๔) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ๑๕) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ๑๖) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ๑๗) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ๑๘) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ ๑๙) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ

**ง. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ได้สรุปจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ จีระ หงส์ลดารมย์ ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ จุมพล หนิมพานิชบุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ ชีระ รุญเจริญ และคณะ นพพงษ์ บุญจิตราตุล และผู้วิจัย สามารถสรุปคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ๑) มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง ๒) มีความอยากเป็นผู้นำ ๓) มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ ๔) มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน ๕) มีความเฉลียวฉลาด ๖) มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี ๗) ยึดหลักการ ๘) เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ๙) ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ ๑๐) มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ ๑๑) มีความคิดสร้างสรรค์ ๑๒) มีการตัดสินใจที่ดี ๑๓) มีความสนใจเอาใจใส่ ๑๔) มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง ๑๕) มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ๑๖) มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ๑๗) มีความอดทน ปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ ๑๘) มีมนุษยสัมพันธ์ ๑๙) มีความซื่อสัตย์ ๒๐) ความมีเหตุผล ๒๑) ความรับผิดชอบ ๒๒) ความเปิดเผย ๒๓) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน ๒๔) การศึกษา ๒๕) คุณธรรมจริยธรรม

จากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ตามแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ ๒.๖



ภาพที่ ๒.๖ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหาร การศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑” โดยการวิเคราะห์ ข้อมูลจาก เอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ รายงานการวิจัย รายงานของหน่วยงานต่างๆ บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) อย่างเป็นทางการ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาความเห็นของผู้บริหารสำนักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกรณีตัวอย่าง (Case Study) ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางระเบียบวิธีวิจัยซึ่ง ประกอบด้วย รูปแบบของการวิจัย ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการ วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย รูปแบบของการวิจัย ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ ๑** เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ มี ๒ ขั้นตอน โดยการศึกษาดูเอกสาร และการสัมภาษณ์

๑. ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

แหล่งข้อมูล: หนังสือ บทความ ตำรา งานวิจัย website

เครื่องมือ: แบบศึกษาเอกสาร

การวิเคราะห์: การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis

ผลลัพธ์ที่ได้ : สภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๒. ศึกษาจากการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จำนวน ๑๐ รูป โดยเลือกแบบเจาะจงซึ่งกำหนดกฎเกณฑ์ในการคัดเลือก

เครื่องมือ: แบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล: การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis

ผลลัพธ์ที่ได้: ได้สภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

**ขั้นตอนที่ ๒** เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ มี ๓ ขั้นตอน ดังนี้ ๑) ยกร่าง ๒) สนทนากลุ่ม (Focus Group) และ ๓) ตรวจสอบโดยการแจกแบบสอบถาม

๑. ยกร่างการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

แหล่งข้อมูล: ผลลัพธ์จาก วัตถุประสงค์ ข้อที่ ๑

เครื่องมือ: แบบศึกษาเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูล: การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis

ผลลัพธ์ที่ได้: ได้การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๑)

๒. พัฒนาโดยสนทนากลุ่ม

แหล่งข้อมูล: ผู้ทรงคุณวุฒิ/นักวิชาการ/ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี โดยการเลือกแบบเจาะจงกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก

เครื่องมือ: แบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๑)

การวิเคราะห์ข้อมูล: การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis

ผลลัพธ์ที่ได้: ได้การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๒)

๓. ตรวจสอบโดยการแจกแบบสอบถาม มาตรฐานการประเมิน ๔ ด้าน ๑.ความเป็นประโยชน์ ๒.ความเป็นไปได้ ๓.ความเหมาะสม ๔.ความถูกต้อง

แหล่งข้อมูล: ครูสอนบาลีในสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ทั้งหมด ๒๑๐ รูป/คน ด้วยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)

เครื่องมือ: แบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล: ร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale)

**ขั้นตอนที่ ๓** เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ได้แก่การปรับปรุง และนำเสนอ

ผลลัพธ์ที่ได้: ได้แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๓)

แก้ไขปรับปรุง และนำเสนอ

แหล่งข้อมูล: อาจารย์ที่ปรึกษา/อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้วิจัย

เครื่องมือ: แบบศึกษาเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูล: การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลลัพธ์ที่ได้: ได้แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร  
สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ฉบับสมบูรณ์

### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธ  
บริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑” ผู้วิจัย  
ได้ศึกษาโดยใช้การวิจัยแบบผสม ผสานวิธี (Mixed Research Method) ศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ  
เป็นงานวิจัยหลัก และศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นงานวิจัยสนับสนุน

### ๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูสอนบาลีในสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการ  
ปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จำนวน ๔๕๙ รูป รวม ๔ จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี  
สมุทรปราการ และปทุมธานี<sup>๑</sup>

กลุ่มตัวอย่าง ได้มาจากประชากรทั้งหมดโดยกำหนดสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple  
random sampling) ด้วยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูป<sup>๒</sup> ของเครจซี่และ  
มอร์แกน (Krejcie & Morgan) โดยมีระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ๕% และระดับความ  
เชื่อมั่น ๙๕%<sup>๓</sup> ได้กลุ่มตัวอย่าง ๒๑๐ รูป สรุปได้ดังตารางที่ ๓.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่	จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
๑	กรุงเทพมหานคร	๓๕๙	๑๖๔
๒	นนทบุรี	๓๐	๑๔
๓	สมุทรปราการ	๓๑	๑๔
๔	ปทุมธานี	๓๙	๑๘
รวม		๔๕๙	๒๑๐

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขต  
การปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จำนวน ๑๐ รูป ด้วยวิธีการเจาะจงตามคุณสมบัติ ได้แก่ เป็นเจ้าอาวาส  
อาจารย์ใหญ่ของสำนักเรียน และมีประสบการณ์ในการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี  
มาอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า ๔ ปี

<sup>๑</sup> กองพุทธศาสนศึกษา, ทะเบียนรายชื่อครูสอนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม-แผนกบาลี ปี ๒๕๖๐,  
[ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://deb.onab.go.th> [๖ กันยายน ๒๕๖๑]

<sup>๒</sup> การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://pioneer.netserv.chula.ac.th>. [๒๓  
มิถุนายน ๒๕๕๙]

<sup>๓</sup> ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan), [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [https://sites.  
google.com](https://sites.google.com) [๖ กันยายน ๒๕๖๑]

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย ได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำแนวคิดทฤษฎีมาสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูลภาคสนามดังนี้

๓.๓.๑ แบบสัมภาษณ์ (Interviewing) การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ (Formal Interview) จากกลุ่มผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จำนวน ๑๐ รูป ด้วยวิธีการเจาะจงตามคุณสมบัติ ได้แก่ เป็นเจ้าอาวาส อาจารย์ใหญ่ของสำนักเรียน และมีประสบการณ์ในการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี มาอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า ๔ ปี

๓.๓.๒ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการสนทนาพูดคุยกันประมาณ ๑๐ รูป/คน ของผู้ทรงคุณวุฒิรวม ๒ กลุ่ม รวม ๑๐ คน ได้แก่

กลุ่มที่ ๑ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง จำนวน ๕ รูป/คน

กลุ่มที่ ๒ ผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จำนวน ๕ รูป/คน

๓.๓.๓ แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อตรวจสอบการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

รายละเอียดการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีดังนี้

๑. ศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

๒. กำหนดนิยามปฏิบัติการเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยอาศัยฐานทฤษฎีและงานวิจัย

๓. ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งในการสร้างแบบสอบถามผู้วิจัยจะคำนึงถึงการสร้างแบบสอบถามให้เป็นไปตามหลักวิชาการที่ถูกต้องและการได้แบบสอบถามที่ดีมีคุณภาพมีความตรงทั้งในเชิงโครงสร้าง (construct validity) และความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) รวมทั้งความเชื่อมั่น (reliability)

๔. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยดำเนินการดังนี้

๑) นำร่างแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ ๓.๓ จำนวน ๑๔๘ ข้อเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพิเศษ เพื่อตรวจแก้ไขและปรับปรุงให้มีความเหมาะสม

๒) นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญรวมจำนวน ๕ ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) การใช้ภาษาและพิจารณาว่า แบบสอบถามครอบคลุมของเนื้อหาหรือไม่ โดยการหาดัชนี (index of congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ให้คะแนน +๑ เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ตรงกับนิยามปฏิบัติการ

ให้คะแนน -๑ เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ไม่ตรงกับนิยามปฏิบัติการและ

ให้คะแนน ๐ เมื่อไม่แน่ใจว่าวัดได้ตรงกับนิยามปฏิบัติการหรือไม่

๓) พิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ ๐.๕ ขึ้นไปเพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัยซึ่งผลจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญปรากฏว่ามีองค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง ๐.๕ ถึง ๑.๐๐ มีจำนวน ๑๔๘ รายการ และปรับปรุงแก้ไขภาษาตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การทดลองใช้ต่อไป

๔) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (tryout) กับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๐ ชุดในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี กลุ่ม ๑ โดยกำหนดให้บุคลากรจำนวน ๓๐ รูป ได้แก่ครูผู้สอน จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ผลจากการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๘๐๑

### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ดังนี้

๑. ศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๒. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๓. การศึกษาจากภาคสนาม (Field Studies) ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และแจกแบบสอบถาม และการเก็บบันทึกด้วยภาพถ่าย เพื่อเก็บข้อมูลตามความเป็นจริงถูกต้องมากที่สุด

๔. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จาก การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการแจกแบบสอบถาม แล้วจัดบันทึกลักษณะการบรรยาย (Descriptive) เพื่อที่จะนำข้อมูลวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ วิเคราะห์ผลการศึกษานี้จะใช้แบบการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยจะใช้กรอบแนวคิดของ สุรางค์ จันทวานิช<sup>๔</sup>

<sup>๔</sup>สุรางค์ จันทวานิช, *วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๑ - ๑๔๔.

๑. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Analytic Induction) ซึ่งเป็นวิธีการสรุปข้อมูลตามปรากฏการณ์ที่สัมผัสได้ หรือมองเห็น เป็นต้น

๒. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจำแนกข้อมูล (Typological Analysis) ได้แก่การจำแนกข้อมูลออกเป็นหลายๆ (Typological) ในการวิเคราะห์เชิงทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ประกอบด้วยหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational leadership) โดยยึดหลักทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational leadership) ของเบส และอาโวลิโอ ๔ ด้าน คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ<sup>๕</sup>

### ๓.๖ ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑” นี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

---

<sup>๕</sup>Bass, B.M. and Avolio, B.J. The four Is Transformational Leadership. Journal of European Industrial Training, 15 (2). 1990: ๙ ; อ้างถึงในอุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ, ๒๕๕๑:๗)

ตารางที่ ๓.๒ สรุปขั้นตอนในการวิจัย

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์ที่ได้
๑. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑	มี ๒ ขั้นตอน ดังนี้ ๑. ศึกษาเอกสาร ๒. สัมภาษณ์	๑. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ๒. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม	พระไตรปิฎก,หนังสือ, ตำรา,บทความงานวิจัย ,Website	แบบ สึ ก ษา เอกสาร	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	๑. กรอบแนวคิด ๒. สภาพปัจจุบัน และ ปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับ ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑
		๒. ศึกษาจากแบบสอบถาม	ผู้บริหารและอาจารย์ ผู้สอนสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีดีเด่น	แบบสอบถาม	การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )	
๒. เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑	มี ๓ ขั้นตอนดังนี้ ๑. ยกร่าง ๒. สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ๓. ตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ	๑. ยกร่างการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑	๑. ผลลัพธ์จากวัตถุประสงค์ ข้อที่ ๑	แบบ สึ ก ษา เอกสาร	๑. การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis ๒. การวิเคราะห์ ( $\mu$ ) ค่าเฉลี่ย และ ( $\sigma$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	พัฒนาทักษะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสำหรับ ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๑)

ตารางที่ ๓.๒ (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์ที่ได้
		๒. พัฒนาโดยสนทนา กลุ่ม	ผู้ทรงคุณวุฒิรวม ๒ กลุ่ม รวม ๑๐ รูป/คน	แบบสัมภาษณ์ที่ได้จาก การพัฒนาทักษะภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนัก เรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการ ปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๑)	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสำหรับ ผู้บริหารสำนักเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลี ใน เขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๒)
		๓. ตรวจสอบตาม มาตรฐานการประเมิน ๔ ด้าน ๑) ความเป็นประโยชน์ ๒) ความเป็นไปได้ ๓) ความเหมาะสม ๔) ความถูกต้อง	ผู้บริหารและอาจารย์ ผู้สอนสำนักเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะ สงฆ์ ภาค ๑ สำนักเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกบาลีดีเด่น จำนวน ๒๑๐ รูป			
๓. เพื่อเสนอแนวทางการ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการ ปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑	ขั้นตอนการปรับปรุง แก้ไขนำเสนอ	ปรับปรุงแก้ไข	ผู้วิจัย/อาจารย์ที่ปรึกษา	แบบศึกษาเอกสาร	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis	แนวทางการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะ สงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๓)



## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ การนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย ตามลำดับดังนี้

๔.๑ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๔.๒ ผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๔.๓ ผลเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

**๔.๑ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑**

๔.๑.๑ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารด้วยเอกสาร และการสัมภาษณ์ ดังนี้

ก. สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล

ผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล ได้ดังตาราง ๔.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพล	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	รวม	๘
๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม	✓					✓	✓	๔	✓
๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และ ไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ	✓				✓	✓	✓	๕	✓
๓) เชื่อกันว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มี คุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม	✓						✓	๓	✓
๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อ ผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น	✓						✓	๓	✓
๕) เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมี อำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	✓					✓	✓	๔	✓
๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับ บัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและ มีความเสียสละทุ่มเท		✓					✓	๓	✓
๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม		✓					✓	๓	✓
๘) สามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความ เคารพ ชื่นชม			✓	✓		✓	✓	๕	✓
๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมาย ของพันธกิจแก่ผู้ตาม			✓		✓		✓	๔	✓
๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ ให้กับผู้ตาม				✓				๒	✓
๑๑) ยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทาง ศีลธรรมและจริยธรรม				✓	✓	✓	✓	๕	✓
๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่ เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น					✓		✓	๓	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway

๒ = Gary A. Yukl

๓ = James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly

๔ = Stephen R. Covey

๕ = สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

๖ = Bernard M. Bass

๗ = Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio

๘ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๑ ผู้วิจัยสามารถสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล ได้แก่

๑. การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม
  ๒. ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ
  ๓. เชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม
  ๔. ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น
  ๕. เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
  ๖. ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท
  ๗. การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม
  ๘. สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม
  ๙. มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม
  ๑๐. มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม
  ๑๑. ยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม
  ๑๒. ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น
- และผลการสัมภาษณ์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล

๑. การสร้างบารมีของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในปัจจุบันเน้นการสร้างบารมีด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่เรียนและสอบบาลีสนามหลวงได้โดยการให้รางวัลให้การอุปถัมภ์ค่าใช้จ่ายต่างๆ แต่สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการบริหารคืองบประมาณในการอุดหนุนสำนักเรียนยังขาดงบประมาณสนับสนุนสำนักเรียนจึงทำให้ขาดแรงจูงใจในการเรียนการสอน<sup>๑</sup>

๒. สภาพปัจจุบันในสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีในปัจจุบันนั้นผู้บริหารสำนักเรียนได้เสริมสร้างบารมีแสดงถึงภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนการสอนโดยมีงบประมาณสนับสนุนครูผู้สอนและนักเรียนด้วยการระดมปัจจัยจากศรัทธาพุทธศาสนิกชนมาสนับสนุน ทำให้ยังพอมีงบประมาณสนับสนุนแต่สิ่งที่เป็นปัญหาหลักคือจำนวนผู้เรียนน้อยลงทำให้ผู้บริหารจะต้องทำหนังสือไปยังวัดต่างๆ เพื่อส่งพระภิกษุ สามเณรของบางวัดมาศึกษาเล่าเรียนบาลี<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup>สัมภาษณ์ พระมหาธีรสุข ธรรมสาโร, อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี วัดโมลีโลกยาราม, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.

<sup>๒</sup>สัมภาษณ์ พระมหาเจริญชัย อคคเตโช, อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี วัดราชบพิตร, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๒ ดังนี้

**ตารางที่ ๔.๒** วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล	๑	๒	รวม	๓
๑) เน้นการสร้างบารมีด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่เรียนและสอบบาลีสนามหลวงแต่ขาดงบประมาณในการสนับสนุน	√		๒	√
๒) สนับสนุนครูผู้สอนและนักเรียนด้วยการระดมปัจจัยจากศรัทธาพุทธศาสนิกชนมาสนับสนุน ทำให้ยังพอมิถึงงบประมาณสนับสนุนแต่สิ่งที่เป็นปัญหาหลักคือจำนวนผู้เรียนน้อยลงทำให้ผู้บริหารจะต้องทำหนังสือไปยังวัดต่างๆเพื่อส่งพระภิกษุ สามเณรของบางวัดมาศึกษาเล่าเรียนบาลี		√	๒	√

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = พระมหาธีรสุข ธรรมสาโร

๒ = พระมหาเจริญชัย อคฺคเตโช

๓ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๒ ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการสร้างบารมีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ

๑. เน้นการสร้างบารมีด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่เรียนและสอบบาลีสนามหลวงแต่ขาดงบประมาณในการสนับสนุน

๒. สนับสนุนครูผู้สอนและนักเรียนด้วยการระดมปัจจัยจากศรัทธาพุทธศาสนิกชนมาสนับสนุน ทำให้ยังพอมิถึงงบประมาณสนับสนุนแต่สิ่งที่เป็นปัญหาหลักคือจำนวนผู้เรียนน้อยลงทำให้ผู้บริหารจะต้องทำหนังสือไปยังวัดต่างๆเพื่อส่งพระภิกษุ สามเณรของบางวัดมาศึกษาเล่าเรียนบาลี

### ข. สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ

ผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ ได้ดังตาราง ๔.๓ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๓ วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ	๑	๒	๓	๔	๕	๖	รวม	๘
๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น	✓	✓					๓	✓
๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก	✓				✓		๓	✓
๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย	✓					✓	๓	✓
๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๗	✓
๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว	✓						๒	✓
๖) คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้	✓						๒	✓
๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน		✓				✓	๓	✓
๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข		✓		✓		✓	๔	✓
๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต		✓	✓			✓	๔	✓
๑๐) แสดงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ		✓	✓			✓	๔	✓
๑๑) จัดทำงานในแต่ละส่วน			✓				๒	✓
๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร			✓				๒	✓
๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ			✓				๒	✓
๑๔) การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน					✓		๒	✓
๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา				✓			๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio

๒ = Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway

๓ = Stephen R. Covey

๔ = สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

๕ = รังสรรค์ ประเสริฐศรี

๖ = Bernard M. Bass

๗ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๓ ผู้วิจัยสามารถสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ ได้แก่

๑. ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น

๒. สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

๓. ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย

๔. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

๕. ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว  
 ๖. คำนี้ถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

๗. ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน  
 ๘. กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข  
 ๙. ทำให้ผู้ตามสัมพันธ์กับจินตภาพที่งดงามในอนาคต  
 ๑๐. แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ  
 ๑๑. จัดหางานในแต่ละส่วน  
 ๑๒. สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร  
 ๑๓. สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ  
 ๑๔. การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน

๑๕. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

และผลการสัมภาษณ์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ

๑. ผู้บริหารสำนักเรียนได้กระตุ้นให้ผู้เรียนและครูผู้สอนให้มีความกระตือรือร้นในการเรียนการสอนภาษาบาลีด้วยการสนับสนุนในด้านที่อยู่ ที่พัก น้ำ ไฟ และการเรียนการสอนฟรี รวมถึงให้การสนับสนุนทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปีเป็นการสนับสนุนขวัญและกำลังใจอย่างต่อเนื่อง<sup>๓</sup>

๒. ผู้บริหารสำนักเรียนสร้างเจตคติที่ดีแก่ครูผู้สอนให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข ทำให้ผู้ตามสัมพันธ์กับจินตภาพที่งดงามในอนาคต แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ จัดหางานในแต่ละส่วน สนับสนุนความสามารถในการสื่อสารและสร้างแรงผลักดันในการชักชวนให้สอนภาษาบาลีอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ<sup>๔</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๔ ดังนี้

<sup>๓</sup>สัมภาษณ์ พระมหาสมยศ ยโสธโร, อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี วัดยานนาวา, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.

<sup>๔</sup>สัมภาษณ์ พระมหาอุดร อุตโตโร, ดร. อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี วัดสามพระยา, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.

**ตารางที่ ๔.๔** วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านแรงจูงใจ	๑	๒	รวม	๓
๑) ผู้บริหารสำนักเรียนได้กระตุ้นให้ผู้เรียนและครูผู้สอนให้มีความกระตือรือร้นในการเรียนการสอนภาษาบาลีด้วยการสนับสนุนในด้านที่อยู่ ที่พัก น้ำ ไฟ และการเรียนการสอนฟรีรวมถึงให้การสนับสนุนทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี	√		๒	√
๒) สร้างเจตคติที่ดีแก่ครูผู้สอนให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ จัดหางานในแต่ละส่วน สนับสนุนความสามารถในการสื่อสารและสร้างแรงผลักดันในการชักชวนให้สอนภาษาบาลีอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ		√	๒	√

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = พระมหาสมยศ ยโสธร

๒ = พระมหาอุดร อุตตโร, ดร.

๓ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๔ ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพปัจจุบันและปัญหาด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ดังนี้ คือ

๑. ผู้บริหารสำนักเรียนได้กระตุ้นให้ผู้เรียนและครูผู้สอนให้มีความกระตือรือร้นในการเรียนการสอนภาษาบาลีด้วยการสนับสนุนในด้านที่อยู่ ที่พัก น้ำ ไฟ และการเรียนการสอนฟรี รวมถึงให้การสนับสนุนทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี

๒. สร้างเจตคติที่ดีแก่ครูผู้สอนให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต แสดงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ จัดหางานในแต่ละส่วน สนับสนุนความสามารถในการสื่อสารและสร้างแรงผลักดันในการชักชวนให้สอนภาษาบาลีอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ

**ค. สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล**

ผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล ได้ดังตาราง ๔.๕ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๕ วิเคราะห์องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	รวม	๑๐
๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น	✓	✓			✓	✓				๕	✓
๒) พยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๑๐	✓
๓) ผู้นำจะมีความอดทน	✓									๒	✓
๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน	✓									๒	✓
๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล		✓	✓		✓	✓	✓		✓	๗	✓
๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ		✓		✓						๓	✓
๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor)		✓		✓				✓	✓	๕	✓
๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ		✓			✓	✓	✓			๕	✓
๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้		✓				✓			✓	๔	✓
๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม		✓	✓		✓					๔	✓
๑๑) สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นพี่เลี้ยง (mentor)		✓			✓	✓		✓	✓	๖	✓
๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง		✓			✓	✓				๔	✓
๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก		✓			✓			✓		๔	✓
๑๔) เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี		✓					✓			๓	✓
๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน				✓	✓	✓				๔	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

๒ = Bass

๓ = Marriner

๔ = บาส และ อโวลีโอ



- ๕ = (Bass, 1985)                      ๖ = Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway  
 ๗ = Stephen R. Covey              ๘ = Adegoke Oke., Natasha Munshi & Fred O. Walumbwa  
 ๙ = เทพ พงศ์ศรีวัฒน์                      ๑๐ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๕ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล ได้แก่

๑. ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น
๒. พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยพิจารณาตามความสามารถ
๓. ผู้นำจะมีความอดทน
๔. ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน

๕. ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล
๖. ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ
๗. ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach. และเป็นที่ปรึกษา (advisor.
๘. ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
๙. สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้
๑๐. มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม
๑๑. สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor.
๑๒. ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง
๑๓. มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก
๑๔. เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี
๑๕. ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

และผลการสัมภาษณ์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

๑. ผู้บริหารใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ มีความอดทน สามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ<sup>๕</sup>

๒. ผู้บริหารเป็นโค้ช (coach. และเป็นที่ปรึกษา (advisor. ให้โอกาสผู้สอนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor. มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มี

<sup>๕</sup>สัมภาษณ์ พระมหาสมยศ ย์โสธโร, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.

การดำเนินการนิเทศการสอนของผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน<sup>๖</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๖ ดังนี้

**ตารางที่ ๔.๖** วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล	๑	๒	รวม	๓
๑) ผู้บริหารใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ มีความอดทน สามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ	✓		๒	✓
๒) ผู้บริหารเป็นโค้ช (coach) และเป็นพี่ปรึกษา (advisor) ให้โอกาสผู้สอนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor) มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการดำเนินการนิเทศการสอนของผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน		✓	๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = พระมหาสมยศ ยโสธร

๒ = พระมหาอุดร อุตตโร, ดร.

๓ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๖ ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ดังนี้ คือ

<sup>๖</sup>สัมภาษณ์ พระมหาอุดร อุตตโร, ดร, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.



๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระ ในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความ ชำนาญ										๒	✓
๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและ เหตุผล				✓	✓	✓			✓	๕	✓
๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่าง ได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการ แก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน				✓	✓	✓				๔	✓
๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความ รอบคอบ									✓	๒	✓
๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด									✓	๒	✓
๑๔) การใช้ประสบการณ์									✓	๒	✓
๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ									✓	๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = Kouzes & Posner

๒ = Avolio, Bass & Jung

๓ = Harvey, Royal & Stout

๔ = สุพากร รอดถนอม

๕ = รัตติกรณ์ จงวิศาล

๖ = Bass

๗ = Wortman

๘ = Reinhardt

๙ = Cunn & Hill

๑๐ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๗ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาได้แก่

๑. ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย

๒. กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่

๓. ค้นหากระบวนการ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ

๔. กระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่

๕. เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสใน

การปฏิบัติงาน

๖. พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา

๗. ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ

๘. เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

๙. กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ

๑๐. กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล

๑๑. ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา

ของผู้ร่วมงานทุกคน

๑๒. ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ

๑๓. การเน้นที่การอยู่รอด

๑๔. การใช้ประสบการณ์

### ๑๕. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

และผลการสัมภาษณ์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านด้านการกระตุ้นทางปัญญา

๑. ผู้บริหารสำนักเรียนเป็นที่ยอมรับของครูและนักเรียน กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการกระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา<sup>๓</sup>

๒. ผู้บริหารสำนักเรียนส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนที่มีไหวพริบเหตุผล ความรอบคอบ<sup>๔</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๘ ดังนี้

**ตารางที่ ๔.๘** วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการกระตุ้นทางปัญญา	๑	๒	รวม	๓
๑) เป็นที่ยอมรับของครูและนักเรียน กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการกระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา	√		๒	√
๒) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงาน		√	๒	√

<sup>๓</sup>สัมภาษณ์ พระมหาถาวร เทวมิตโต, อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี วัดสร้อยทอง, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๔</sup>สัมภาษณ์ พระมหารุ่งอรุณ อรุณโชติ, อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี วัดบัวขวัญ, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

อย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนที่มีไหวพริบเหตุผล ความรอบคอบ				
---	--	--	--	--

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = พระมหากษัตริย์ เวมิตโต

๒ = พระมหาอรุณ อรุณโชติ

๓ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๘ ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ

๑. เป็นที่ยอมรับของครูและนักเรียน กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการกระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา

๒. ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ

#### ง. สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ได้ดังตาราง ๔.๙ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๙ วิเคราะห์การให้รางวัลตามสถานการณ์

การให้รางวัลตามสถานการณ์	๑	๒	๓	รวม	๑๐
๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ	✓			๒	✓
๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี	✓			๒	✓
๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน	✓	✓		๓	✓
๔) ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ	✓	✓		๓	✓
๕) ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว	✓	✓		๓	✓
๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม	✓			๕	✓
๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	✓			๒	✓
๘) ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ	✓		✓	๓	✓

๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว	✓			๒	✓
๑๐) ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม		✓		๒	✓
๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน			✓	๒	✓
๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ			✓	๒	✓
๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา			✓	๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = Bass and Avolio

๒ = Blanchard & Johnson

๓ = Klimoski และ Hayes

๔ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๙ ผู้วิจัยสามารถสรุปการให้รางวัลตามสถานการณ์ได้แก่

๑. ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ

๒. ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

๓. ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากร

ในการปฏิบัติงาน

๔. ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่

ทำงานประสบความสำเร็จ

๕. ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว

๖. ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม

๗. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

๘. ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

๙. อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตน

กลายเป็นคนเห็นแก่ตัว

๑๐. ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม

๑๑. อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

๑๒. ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๑๓. มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

และผลการสัมภาษณ์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

๑. ผู้บริหารสำนักเรียนเป็นผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจมีการแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้คำสัญญาและ

ข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจแก่ครูผู้สอนและนักเรียน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้สอนที่ทำงานประสบความสำเร็จ<sup>๙</sup>

๒. ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน อธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม อนุญาตให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๐</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๑๐ ดังนี้

**ตารางที่ ๔.๑๐** วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	๑	๒	รวม	๓
๑) เป็นผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจมีการแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจแก่ครูผู้สอนและนักเรียน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้สอนที่ทำงานประสบความสำเร็จ	√		๒	√
๒) ได้สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน อธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม อนุญาตให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ		√	๒	√

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = พระมหาสมบัติ ธนปญโญ,ดร.

๒ = พระมหาสุธรรม สุรตโน,ดร.

๓ = ผู้วิจัย

<sup>๙</sup>สัมภาษณ์ พระมหาสมบัติ ธนปญโญ,ดร., อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี วัดชัยมงคล, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๑๐</sup>สัมภาษณ์ พระมหาสุธรรม สุรตโน,ดร., อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี วัดพระธรรมกาย, ที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.



จากตารางที่ ๔.๑๐ ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพปัจจุบันและปัญหาด้านการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ

๑. เป็นผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจมีการแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจแก่ครูผู้สอนและนักเรียน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง สำหรับผู้สอนที่ทำงานประสบความสำเร็จ

๒. ได้สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน อธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม อนุญาตให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### จ. สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ

ผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ ได้ดังตาราง ๔.๑๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๑ วิเคราะห์ความสามารถพิเศษ

ความสามารถพิเศษ	๑	๒	๓	๔	๕	รวม	๖
๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล	✓	✓				๓	✓
๒) กล้าเสี่ยง	✓		✓			๓	✓
๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ	✓		✓			๓	✓
๔) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา	✓					๒	✓
๕) เปลี่ยนความตติยคติของผู้ตาม	✓					๒	✓
๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ	✓	✓				๓	✓
๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล	✓					๒	✓
๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน		✓				๒	✓
๙) มีการเสียสละร่วมกัน		✓				๒	✓
๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ			✓			๒	✓
๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ			✓	✓		๓	✓
๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล			✓	✓		๓	✓
๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น			✓	✓		๓	✓
๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง			✓			๒	✓
๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด			✓			๒	✓
๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ					✓	๒	✓
๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง					✓	๒	✓
๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น					✓	๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

- |                          |              |
|--------------------------|--------------|
| ๑ = คองเกอร์ และคานันโก  | ๒ = มัสเซอร์ |
| ๓ = รังสรรค์ ประเสริฐศรี | ๔ = ยุคส์    |
| ๕ = เฮาส์                | ๖ = ผู้วิจัย |

จากตารางที่ ๔.๑๑ ผู้วิจัยสามารถสรุปความสามารถพิเศษได้แก่

๑. วิสัยทัศน์กว้างไกล
๒. กล้าเสี่ยง
๓. ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ
๔. ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา
๕. เปลี่ยนความตติยัตของผู้ตาม
๖. สื่อสารด้วยความมั่นใจ
- ๗.ใช้อำนาจส่วนบุคคล
๘. มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน
๙. มีการเสียสละร่วมกัน
๑๐. ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ
๑๑. ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ
๑๒. มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล
๑๓. แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น
๑๔. มีการโฆษณาตัวเอง
๑๕. ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด
๑๖. ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ
๑๗. มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง
๑๘. มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น

และผลการสัมภาษณ์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ

๑. ผู้บริหารสำนักเรียนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความตติยัตของครูผู้สอน สื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคล มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน มีการเสียสละร่วมกันเป็นแบบอย่างที่ดีของครูสอน<sup>๑๑</sup>

๒. ผู้บริหารสำนักเรียนมีความสามารถที่ทำให้ครูสอนและนักเรียนไว้วางใจ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น มีการโฆษณาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด สร้างความเชื่อและศรัทธาแก่ครูสอน มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกับครูสอนและนักเรียนบ่อยครั้ง<sup>๑๒</sup>

<sup>๑๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาถาวร เทวมิติโต, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๑๒</sup> สัมภาษณ์ พระมหารุ่งอรุณ อรุณโชติ, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาด้านความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ที่ได้ดังตาราง ๔.๑๒ ดังนี้

**ตารางที่ ๔.๑๒** วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านความสามารถพิเศษ	๑	๒	รวม	๓
๑) ผู้บริหารสำนักเรียนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความตติยัตติของครูผู้สอน สื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคล มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน มีการเสียสละร่วมกันเป็นแบบอย่างที่ดีของครูสอน	✓		๒	✓
๒) มีความสามารถที่ทำให้ครูสอนและนักเรียนไว้วางใจ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น มีการโฆษณาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด สร้างความเชื่อและศรัทธาแก่ครูสอน มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกับครูสอนและนักเรียนบ่อยครั้ง		✓	๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = พระมหาดาวร เทวมิตโต

๒ = พระมหารุ่งอรุณ อรุณโชติ

๓ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๑๒ ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพปัจจุบันและปัญหาด้านความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ

๑. ผู้บริหารสำนักเรียนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความตติยัตติของครูผู้สอน สื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคล มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน มีการเสียสละร่วมกันเป็นแบบอย่างที่ดีของครูสอน

๒. มีความสามารถที่ทำให้ครูสอนและนักเรียนไว้วางใจ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น มีการโฆษณาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด สร้างความเชื่อและศรัทธาแก่ครูสอน มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกับครูสอนและนักเรียนบ่อยครั้ง

## ๔.๒ ผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๔.๒.๑ การเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียน  
พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จากการสัมภาษณ์สัมภาษณ์  
ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จำนวน ๑๐ รูป ด้วยวิธีการเจาะจงด้วยคุณสมบัติ  
ได้แก่ เป็นเจ้าอาวาส / เป็นอาจารย์ใหญ่สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี / มีประสบการณ์  
การบริหาร ไม่ต่ำกว่า ๔ ปี

ก. ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับ  
ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นอย่างไรในปัจจุบัน

๑. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ครูผู้สอนและนักเรียนสร้างความเลื่อมใส  
ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจแก่ครูผู้สอนและนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าผู้นำว่าทำใน  
สิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อ  
ผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม<sup>๑๓</sup>

๒. ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิด  
ความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท มีอิทธิพลต่อผู้ตาม สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มี  
คุณค่า ความเคารพ ชื่นชม มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม มีการ  
กำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม ยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรม  
และจริยธรรมผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น<sup>๑๔</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับ  
ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จากผลการ  
สัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่มีความหมายเป็นไปใน  
ลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์การพัฒนาด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลของ  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีมีความเหมาะสม  
ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๑๓ ดังนี้

<sup>๑๓</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวิเชียร ดิขญาโณ, อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียน  
พระปริยัติธรรม แผนกบาลี วัดระฆังโฆสิตาราม, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.

<sup>๑๔</sup> สัมภาษณ์ พระครูสาทรปริยัติคุณ, ดร., อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียน  
พระปริยัติธรรม แผนกบาลี วัดเสมียนนารี, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

**ตารางที่ ๔.๑๓** วิเคราะห์ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

การพัฒนาด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล	๑	๒	รวม	๓
๑) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ครูผู้สอนและนักเรียนสร้างความเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจแก่ครูผู้สอนและนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม	✓		๒	✓
๒) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท มีอิทธิพลต่อผู้ตาม สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรมผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่าง บทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น		✓	๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = พระมหาวีเชียร ติกขญาโณ

๒ = พระครูสาทรปริยัติคุณ,ดร.

๓ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๑๓ ผู้วิจัยสามารถสรุปด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ

๑. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ครูผู้สอนและนักเรียนสร้างความเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจแก่ครูผู้สอนและนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

๒. ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท มีอิทธิพลต่อผู้ตาม สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรมผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่าง บทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น

**ข. ด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นอย่างไรในปัจจุบัน**

๑. ผู้บริหารมีการกระตุ้นจิตวิญญาณครูให้มีความกระตือรือร้นในการสอนและการปฏิบัติงาน สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก แสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อครู มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วย

ให้ครูพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้<sup>๑๕</sup>

๒. ผู้บริหารสร้างทัศนคติให้ครูผู้สอนเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข สร้างจินตภาพที่งดงามในอนาคต แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ จัดหางานในแต่ละส่วนให้แก่ครูผู้สอนให้ตรงตามความรู้ ความสามารถของตน สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร สร้างแรงผลักดันให้แก่ครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา<sup>๑๖</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าการพัฒนาด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์การพัฒนาด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๑๔ ดังนี้

**ตารางที่ ๔.๑๔** วิเคราะห์การพัฒนาด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

การพัฒนาด้านแรงจูงใจ	๑	๒	รวม	๓
๑) ผู้บริหารมีการกระตุ้นจิตวิญญาณครูให้มีความกระตือรือร้นในการสอนและการปฏิบัติงาน สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก แสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อครู มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้พัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้	✓		๒	✓
๒) ผู้บริหารสร้างทัศนคติให้ครูผู้สอนเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข สร้างจินตภาพที่งดงามในอนาคต แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ จัดหางานในแต่ละส่วนให้แก่ครูผู้สอนให้ตรงตามความรู้ ความสามารถของตน สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร สร้างแรงผลักดันให้แก่ครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา		✓	๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = พระมหาดาวร เทวमितโต

๒ = พระมหารุ่งอรุณ อรุณโชติ

๓ = ผู้วิจัย

<sup>๑๕</sup> สัมภาษณ์ พระมหาดาวร เทวमितโต, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๑๖</sup> สัมภาษณ์ พระมหารุ่งอรุณ อรุณโชติ, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

จากตารางที่ ๔.๑๔ ผู้วิจัยสามารถสรุปการพัฒนาด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ

๑. ผู้บริหารมีการกระตุ้นจิตวิญญาณครูให้มีความกระตือรือร้นในการสอนและการปฏิบัติงาน สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก แสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อครู มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้พัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

๒. ผู้บริหารสร้างทัศนคติให้ครูผู้สอนเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข สร้างจินตภาพที่งดงามในอนาคต แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ จัดหางานในแต่ละส่วนให้แก่ครูผู้สอนให้ตรงตามความรู้ ความสามารถของตน สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร สร้างแรงผลักดันให้แก่ครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

**ค. การพัฒนาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี เป็นอย่างไรในปัจจุบัน**

๑. ผู้บริหารใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครูผู้สอนและนักเรียน พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ มีความอดทน สามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ครูสอนรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ คอยเป็นที่ปรึกษาในปัญหาต่างๆ (advisor. และให้โอกาสครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ<sup>๑๗</sup>)

๒. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของครูสอน สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor. มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก ผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน<sup>๑๘</sup>)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าการพัฒนาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์การพัฒนาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

<sup>๑๗</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุธรรม สุตโน,ดร., ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๑๘</sup> สัมภาษณ์ พระมหาธีรสุข ธรรมสารโร, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.

สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๑๕ ดังนี้

**ตารางที่ ๔.๑๕** วิเคราะห์การพัฒนาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

การพัฒนาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล	๑	๒	รวม	๓
๑) ผู้บริหารใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครูผู้สอนและนักเรียน พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ มีความอดทน สามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทนให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ครูสอนรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ คอยเป็นที่ปรึกษาในปัญหาต่างๆ (advisor) และให้โอกาสครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	✓		๒	✓
๒) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของครูสอน สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor) มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก ผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน		✓	๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = พระมหาสุธรรม สุรตโน,ดร.

๒ = พระมหาธีรสุข ธรรมสาโร

๓ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๑๕ ผู้วิจัยสามารถสรุปการพัฒนาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ

๑. ผู้บริหารใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครูผู้สอนและนักเรียน พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ มีความอดทน สามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ครูสอนรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ คอยเป็นที่ปรึกษาในปัญหาต่างๆ (advisor. และให้โอกาสครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

๒. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของครูสอน สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor. มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก ผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน



## ข. การพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นอย่างไรในปัจจุบัน

๑. ผู้บริหารยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างทำทนาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการกระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกทำทนายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา ส่งเสริมให้ครูแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่<sup>๑๙</sup>

๒. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ กระตุ้นให้ครูสอนแสดงความคิดและเหตุผล สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ ใช้ประสบการณ์ในการบริหาร และมุ่งเน้นความเป็นเลิศ<sup>๒๐</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าการพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์การพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๑๖ ดังนี้

### ตารางที่ ๔.๑๖ วิเคราะห์การพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

การพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญา	๑	๒	รวม	๓
๑) ผู้บริหารยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างทำทนาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการกระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกทำทนายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา ส่งเสริมให้ครูแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่	√		๒	√
๒) ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ กระตุ้นให้ครูสอนแสดงความคิดและ		√	๒	√

<sup>๑๙</sup> สัมภาษณ์ พระมหาเจริญชัย อคคเตโช, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.

<sup>๒๐</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมยศ ยโสธร, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.

เหตุผล สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบใช้ประสบการณ์ในการบริหาร และมุ่งเน้นความเป็นเลิศ				
---	--	--	--	--

#### หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = พระมหาสุธรรม สุรตโน,ดร.

๒ = พระมหาธีรสุข ธมมสาโร

๓ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๑๖ ผู้วิจัยสามารถสรุปการพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ

๑. ผู้บริหารยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการกระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา ส่งเสริมให้ครูแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

๒. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ กระตุ้นให้ครูสอนแสดงความคิดและเหตุผล สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบใช้ประสบการณ์ในการบริหาร และมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

#### ง. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นอย่างไรในปัจจุบัน

๑. ผู้บริหารมีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ ใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือนให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ ชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลวและศึกษาความต้องการของครูผู้สอนและนักเรียน<sup>๒๑</sup>

๒. ผู้บริหารอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ ทำให้ครูตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว กำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม อนุญาตให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา<sup>๒๒</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จากผลการ

<sup>๒๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาถาวร เทวमितโต, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๒๒</sup> สัมภาษณ์ พระมหารุ่งอรุณ อรุณโชติ, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าการพัฒนาด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์การพัฒนาด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ที่ได้ดังตาราง ๔.๑๗ ดังนี้

**ตารางที่ ๔.๑๗** วิเคราะห์การพัฒนาด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

การพัฒนาด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	๑	๒	รวม	๓
๑) ผู้บริหารมีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ ใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ ชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลวและศึกษาความต้องการของครูผู้สอนและนักเรียน	✓		๒	✓
๒) ผู้บริหารอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ ทำให้ครูตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว กำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม อนุญาตให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา		✓	๒	✓

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = พระมหาดาวร เทวมิตโต

๒ = พระมหารุ่งอรุณ อรุณโชติ

๓ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๑๗ ผู้วิจัยสามารถสรุปการพัฒนาด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ

๑. ผู้บริหารมีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ ใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ ชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลวและศึกษาความต้องการของครูผู้สอนและนักเรียน

๒. ผู้บริหารอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ ทำให้ครูตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว กำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม อนุญาตให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุน

สำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

### จ. การพัฒนาด้านความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นอย่างไรในปัจจุบัน

๑. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีในการพัฒนาสำนักเรียน ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความตติยัตของครู สื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคลเพื่อพัฒนาสำนักเรียนมีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน<sup>๒๓</sup>

๒. ผู้บริหารมีการเสียสละร่วมกันกับครูผู้สอน มีความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น มีการโฆษณาตัวเองทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น<sup>๒๔</sup>

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จากผลการสัมภาษณ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าการพัฒนาด้านความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์การพัฒนาความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ได้ดังตาราง ๔.๑๘ ดังนี้

#### ตารางที่ ๔.๑๘ วิเคราะห์การพัฒนาความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

การพัฒนาความสามารถพิเศษ	๑	๒	รวม	๓
๑) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีในการพัฒนาสำนักเรียน ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความตติยัตของครู สื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคลเพื่อพัฒนาสำนักเรียนมีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน	✓		๒	✓
๒) ผู้บริหารมีการเสียสละร่วมกันกับครูผู้สอน มีความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น มีการโฆษณาตัวเอง ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น		✓	๒	✓

<sup>๒๓</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุธรรม สุรตโน,ดร., ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.

<sup>๒๔</sup> สัมภาษณ์ พระมหาธีรสุข ธรรมสารโร, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.

หมายเหตุอักษรย่อ :

๑ = พระมหาสุธรรม สุตโน,ดร.

๒ = พระมหาธีรสุข ธมมสาโร

๓ = ผู้วิจัย

จากตารางที่ ๔.๑๘ ผู้วิจัยสามารถสรุปการพัฒนาด้านความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ

๑. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีในการพัฒนาสำนักเรียน ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความตติยัตของครู สื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจ ส่วนบุคคลเพื่อพัฒนาสำนักเรียนมีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน

๒. ผู้บริหารมีการเสียสละร่วมกันกับครูผู้สอน มีความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่าง เหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น มีการโฆษณาตัวเอง ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด ทำให้ผู้ ตามมีความเชื่อ มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมาก และบ่อยครั้งขึ้น

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้ บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ทั้ง ๖ ด้าน ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ ทั้ง ๖ ประเด็น ตามตารางที่ ๔.๑๙ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๙ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผู้วิจัยสรุป
<p>การพัฒนาด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี</p>	<p>๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม                  ๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ                  ๓) เชื่อมมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ร่วมรับผิดชอบความเสียหายกับผู้ตาม                  ๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น                  ๕) เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย                  ๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท                  ๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม                  ๘) สามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม                  ๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม                  ๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม                  ๑๑) ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม                  ๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น</p>	<p>๑) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ครูผู้สอนและนักเรียนสร้างความเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจแก่ครูผู้สอนและนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ร่วมรับผิดชอบความเสียหายกับผู้ตาม หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม                  ๒) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท มีอิทธิพลต่อผู้ตาม สามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรมผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น</p>	<p>๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม                  ๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ                  ๓) เชื่อมมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ร่วมรับผิดชอบความเสียหายกับผู้ตาม                  ๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น                  ๕) เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย                  ๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท                  ๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม                  ๘) สามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม                  ๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม                  ๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม                  ๑๑) ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม                  ๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น</p>

ตารางที่ ๔.๑๙ (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผู้วิจัยสรุป
<p>การพัฒนาด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี</p>	<p>๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น                  ๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก                  ๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย                  ๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้                  ๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว                  ๖) คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้                  ๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน                  ๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข                  ๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต                  ๑๐) แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ                  ๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน                  ๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร                  ๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ                  ๑๔) การปลูกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน                  ๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p>	<p>๑) ผู้บริหารมีการกระตุ้นจิตวิญญาณครูให้มีความกระตือรือร้นในการสอนและการปฏิบัติงาน สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก แสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อครู มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ครูพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้</p> <p>๒) ผู้บริหารสร้างทัศนคติให้ครูผู้สอนเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข สร้างจินตภาพที่งดงามในอนาคต แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ จัดหางานในแต่ละส่วนให้แก่ครูผู้สอนให้ตรงตามความรู้ ความสามารถของตน สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร สร้างแรงผลักดันให้แก่ครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p>	<p>๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น                  ๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก                  ๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย                  ๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้                  ๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว                  ๖) คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้                  ๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน                  ๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข                  ๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต                  ๑๐) แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ                  ๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน                  ๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร                  ๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ                  ๑๔) การปลูกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน                  ๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p>

ตารางที่ ๔.๑๙ (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผู้วิจัยสรุป
<p>การพัฒนาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี</p>	<p>๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น                  ๒) พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ                  ๓) ผู้นำจะมีความอดทน                  ๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน                  ๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล                  ๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ                  ๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นพี่ปรึกษา (advisor)                  ๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ                  ๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้                  ๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม                  ๑๑) สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor)                  ๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง                  ๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก                  ๑๔) เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี                  ๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน</p>	<p>๑) ผู้บริหารใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครูผู้สอนและนักเรียน พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ มีความอดทน สามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ครูสอนรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ คอยเป็นที่ปรึกษาในปัญหาต่างๆ (advisor) และให้โอกาสครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ</p> <p>๒) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของครูสอน สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor) มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก ผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน</p>	<p>๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น                  ๒) พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ                  ๓) ผู้นำจะมีความอดทน                  ๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน                  ๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล                  ๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ                  ๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นพี่ปรึกษา (advisor)                  ๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ                  ๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้                  ๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม                  ๑๑) สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor)                  ๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง                  ๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก                  ๑๔) เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี                  ๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน</p>



ตารางที่ ๔.๑๙ (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผู้วิจัยสรุป
การพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	<p>๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย</p> <p>๒) กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่</p> <p>๓) ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ</p> <p>๔) กระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่</p> <p>๕) เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน</p> <p>๖) พหุติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา</p> <p>๗) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ</p> <p>๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่</p> <p>๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ</p> <p>๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล</p> <p>๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน</p> <p>๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ</p> <p>๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด</p> <p>๑๔) การใช้ประสบการณ์</p> <p>๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ</p>	<p>๑) ผู้บริหารยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการกระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน มีพหุติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา ส่งเสริมให้ครูแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่</p> <p>๒) ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ กระตุ้นให้ครูสอนแสดงความคิดและเหตุผล สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบใช้ประสบการณ์ในการบริหาร และมุ่งเน้นความเป็นเลิศ</p>	<p>๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย</p> <p>๒) กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่</p> <p>๓) ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ</p> <p>๔) กระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่</p> <p>๕) เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน</p> <p>๖) พหุติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา</p> <p>๗) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ</p> <p>๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่</p> <p>๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ</p> <p>๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล</p> <p>๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน</p> <p>๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ</p> <p>๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด</p> <p>๑๔) การใช้ประสบการณ์</p> <p>๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ</p>

ตารางที่ ๔.๑๙ (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผู้วิจัยสรุป
<p>การพัฒนาด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี</p>	<p>๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ                  ๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี                  ๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน                  ๔) ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ                  ๕) ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว                  ๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม                  ๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน                  ๘) ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ                  ๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว                  ๑๐) ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม                  ๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน                  ๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ                  ๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา</p>	<p>๑) ผู้บริหารมีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ ใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ ชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลวและศึกษาความต้องการของผู้สอนและนักเรียน                  ๒) ผู้บริหารอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ ทำให้ครูตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว กำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม อนุญาตให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา</p>	<p>๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ                  ๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี                  ๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน                  ๔) ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ                  ๕) ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว                  ๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม                  ๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน                  ๘) ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ                  ๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว                  ๑๐) ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม                  ๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน                  ๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ                  ๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา</p>

ตารางที่ ๔.๑๙ (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาแบบสัมภาษณ์	ผู้วิจัยสรุป
การพัฒนาด้านความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี	<ul style="list-style-type: none"> <li>๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล</li> <li>๒) กล้าเสี่ยง</li> <li>๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ</li> <li>๔) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา</li> <li>๕) เปลี่ยนความคิดยึดของผู้ตาม</li> <li>๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ</li> <li>๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล</li> <li>๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน</li> <li>๙) มีการเสียสละร่วมกัน</li> <li>๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ</li> <li>๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ</li> <li>๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล</li> <li>๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น</li> <li>๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง</li> <li>๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด</li> <li>๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ</li> <li>๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง</li> <li>๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>๑) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีในการพัฒนาสำนักเรียน ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความคิดยึดของครู สื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคลเพื่อพัฒนาสำนักเรียนมีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน</li> <li>๒) ผู้บริหารมีการเสียสละร่วมกันกับครูผู้สอน มีความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจทำให้ผู้อื่นเห็นว่าคุณเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น มีการโฆษณาตัวเอง ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล</li> <li>๒) กล้าเสี่ยง</li> <li>๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ</li> <li>๔) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา</li> <li>๕) เปลี่ยนความคิดยึดของผู้ตาม</li> <li>๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ</li> <li>๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล</li> <li>๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน</li> <li>๙) มีการเสียสละร่วมกัน</li> <li>๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ</li> <li>๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ</li> <li>๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล</li> <li>๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น</li> <li>๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง</li> <li>๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด</li> <li>๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ</li> <li>๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง</li> <li>๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น</li> </ul>

จากตารางที่ ๔.๑๙ ผลการสังเคราะห์เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ผู้วิจัยสามารถนำมาวิเคราะห์กับหลักพุทธธรรม โดยผู้วิจัยเจาะจงวิเคราะห์ร่วมกับหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งพระผู้มีพระภาคเจ้า ตรัสถึง สังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่าภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการนี้ สังคหวัตถุ ๔ ประการ อะไรบ้าง คือ ๑.ทาน (การให้) ๒.เพียรวิชชะ (วาจาเป็นที่รัก) ๓.อสังขริยา (การประพฤติประโยชน์) ๔.สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ)ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล ทาน เพียรวิชชะ อสังขริยาในโลกนี้และสมานัตตตาในธรรมนั้นๆ ตามสมควร สังคหวัตถุธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลกเหมือนลิมสลักที่ยึดคุมรถซึ่งแล่นไปได้ฉะนั้น ถ้าไม่พึงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดาก็ไม่พึงได้การนับถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุแต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็น ความสำคัญของสังคหวัตถุเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความเป็นใหญ่และเป็นผู้นำสรรเสริญ<sup>๒๕</sup>

จากความสำคัญดังกล่าวการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ สามารถวิเคราะห์ร่วมกับหลักสังคหวัตถุ ๔ ดังตารางที่ ๔.๒๐ ดังนี้

---

<sup>๒๕</sup> อัง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๓๒, ๒๕๖/๕๐-๕๑, ๓๗๓.

ตารางที่ ๔.๒๐ วิเคราะห์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ร่วมกับหลักสังคหวัตถุ ๔

หลักสังคหวัตถุ ๔	ทาน การให้	ปิยวาจา วาจาอ่อนหวาน	อติจริยา บำเพ็ญประโยชน์	สมานัตตตา เสมอต้นเสมอปลาย
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
การสร้างบารมี	ให้สิ่งของ ให้สวัสดิการ ให้ขวัญ และกำลังใจเพื่อเสริมสร้างบารมีผู้นำ	พูดจาอ่อนหวาน ให้กำลังใจต่อครูผู้สอน	บำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนร่วม ต่อครูผู้สอนและนักเรียน	ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย เคยทำตัวอย่างไรก็ให้ทำตอย่างนั้นเสมอ
การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	ให้ความรัก เมตตาต่อครูผู้สอน เหมือนพี่น้อง	พูดจาให้กำลังใจต่อครูผู้สอน พูดเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร	ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี และมีประโยชน์ต่อครูผู้สอนและนักเรียน	ปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีอย่างเสมอ
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	ให้การศึกษา ให้การอบรม ให้โอกาสในหน้าที่การงานเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์แก่ครูสอน	พูดจาอ่อนหวานให้กำลังใจในการต่อสู้กับปัญหาต่างๆในด้านหน้าที่การงานและการศึกษา	บำเพ็ญประโยชน์ต่อครูและนักเรียนด้วยการส่งเสริมสื่อการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อม	ส่งเสริมการศึกษา การอบรมและการให้โอกาสแก่ครูและนักเรียนอย่างเสมอ
การสร้างแรงบันดาลใจ	ให้สวัสดิการ ให้การศึกษา ให้ขวัญ และกำลังใจเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและผู้สอน	ให้กำลังใจ พูดกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจแก่ครูและนักเรียน	บำเพ็ญประโยชน์ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างเพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่ครูและนักเรียน	ให้สวัสดิการ ให้การศึกษา ให้ขวัญ และกำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจแก่ครูและนักเรียนอย่างเสมอ

จากผลการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ด้วยการศึกษาดูงานเอกสารและสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ทั้ง ๖ ด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

### ๑. การพัฒนาด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

- ๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม
- ๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ
- ๓) เชื่อมมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม
- ๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น
- ๕) เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
- ๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความเชื่อศรัทธาอย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท
- ๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม
- ๘) สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม
- ๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม
- ๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม
- ๑๑) ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม
- ๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น

### ๒. การพัฒนาด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

- ๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น
- ๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก
- ๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย
- ๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้
- ๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว
- ๖) คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้
- ๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน
- ๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข

- ๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต
- ๑๐) แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ
- ๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน
- ๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร
- ๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ
- ๑๔) การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน

๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

**๓. การพัฒนาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี**

- ๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น
- ๒) พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ

๓) ผู้นำจะมีความอดทน

๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน

๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล

๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรีกษา (advisor)

๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม

๑๑) สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor)

๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง

๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก

๑๔) เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี

๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

**๔. การพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี**

๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างทำทนาย

๒) กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่

๓) ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ

๔) กระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่

๕) เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน

- ๖) พกติดกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา
- ๗) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ
- ๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่
- ๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความ

ชำนาญ

- ๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล
- ๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

- ๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ
- ๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด
- ๑๔) การใช้ประสบการณ์
- ๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

**๕. การพัฒนาด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี**

- ๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ
- ๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี
- ๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากร

ในการปฏิบัติงาน

๔) ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ

- ๕) ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว
- ๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม
- ๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- ๘) ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ
- ๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตน

กลายเป็นคนเห็นแก่ตัว

๑๐) ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม

- ๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- ๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

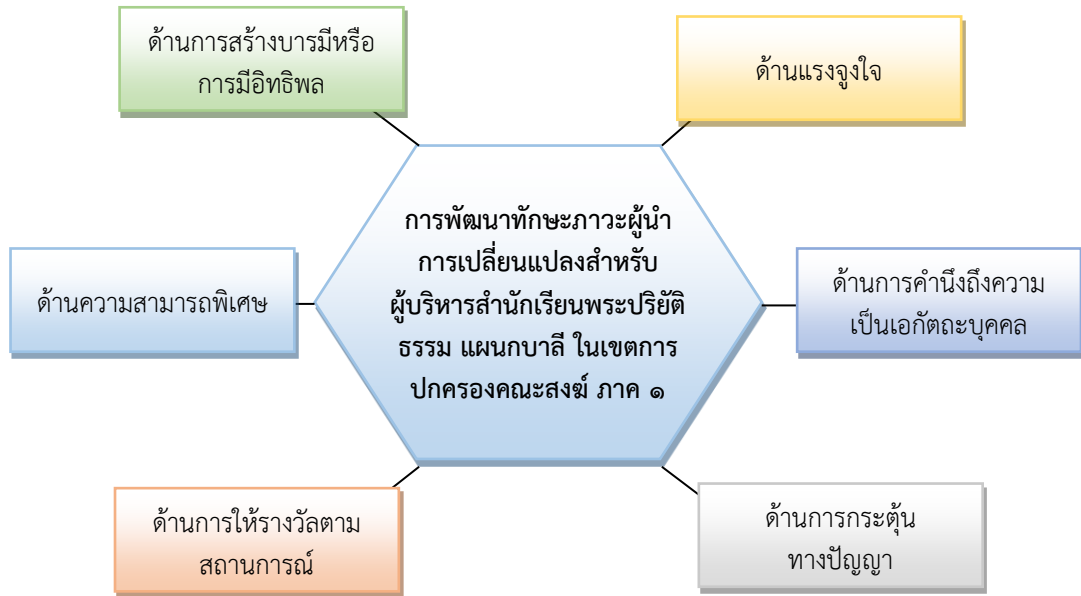
- ๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา



๖. การพัฒนาความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

- ๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล
- ๒) กล้าเสี่ยง
- ๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ
- ๔) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา
- ๕) เปลี่ยนความตติยัตของผู้ตาม
- ๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ
- ๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล
- ๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน
- ๙) มีการเสียสละร่วมกัน
- ๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ
- ๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ
- ๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล
- ๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น
- ๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง
- ๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด
- ๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ
- ๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง
- ๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น

จากผลสรุปการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ผู้วิจัยเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๑)



ภาพที่ ๔.๑ แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๑)

**คำอธิบายสัญลักษณ์ :**

- ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล
- ด้านแรงจูงใจ
- ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล
- ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์
- ด้านความสามารถพิเศษ

**๔.๒.๒ ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๒) โดยการสนทนากลุ่ม**

ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๒) โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๑๐ รูป/คน โดยเลือกแบบเจาะจงและกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

การเลือกแบบเจาะจงและแบ่งผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

**๑. นักวิชาการ จำนวน ๖ รูป/คน โดยมีเกณฑ์คัดเลือก ดังนี้**

- ๑) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต
- ๒) เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ
- ๓) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารพระปริยัติธรรม แผนกบาลีในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จนได้รับรางวัล

## ๒. ผู้บริหาร จำนวน ๔ รูป/คน โดยมีเกณฑ์คัดเลือก ดังนี้

- ๑) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์อย่างน้อย ๕ ปี
- ๒) เป็นผู้บริหารระดับดีเด่น
- ๓) เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการ

เมื่อวันที่ ๒๒ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐-๑๔.๐๐ น. ณ อาคารเรียนรวมโซนซี ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลการสนทนากลุ่มจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเรื่องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารการศึกษาและโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จำนวน ๑๐ รูป/คน สรุปผลการสนทนากลุ่ม ให้ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ และนำมาสรุปเป็นของผู้วิจัยเองเพื่อนำมาปรับเป็นแบบสอบถามต่อไป กิจกรรมการส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง ๖ ด้านต้องมีกิจกรรมรองรับทุกด้านเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ได้จริง องค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น มีกระบวนการดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นขั้นตอนและชัดเจน

ผู้วิจัย ได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มทั้งหมด ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้ ผู้วิจัยขอคำปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณีพนธ์ แล้วได้ปรับปรุงพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๒) ประกอบด้วย ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓) บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๔) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๕) กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ก. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ ความสามารถพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล ได้แก่

- ๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม
- ๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ

๓) เชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความ  
เสี่ยงกับผู้ตาม

๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติ  
ปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น

๕) เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตาม  
อย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์  
อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท

๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

๘) สามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม

๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม

๑๑) ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม

๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น

## ๒. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ ได้แก่

๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น

๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย

๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่าง  
แน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

๖) คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่  
ตนเองเผชิญได้

๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน

๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข

๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต

๑๐) แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ

๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน

๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร

๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

๑๔) การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการ  
ทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน

๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

๓. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล ได้แก่

๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

๒) พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ

๓) ผู้นำจะมีความอดทน

๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน

๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล

๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรึกษา (advisor)

๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม

๑๑) สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor)

๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง

๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก

๑๔) เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี

๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

#### ๔. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาได้แก่

๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย

๒) กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่

๓) ค้นหากระบวนการ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ

๔) กระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่

๕) เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์กรอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน

๖) พกติดกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา

๗) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ

๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ

๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล

๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ

๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด

๑๔) การใช้ประสบการณ์

๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

**๕. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ได้แก่**

๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ  
 ๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี  
 ๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

๔) ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ

๕) ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว

๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม

๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

๘) ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว

๑๐) ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม

๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

**๖. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ ได้แก่**

๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล

๒) กล้าเสี่ยง

๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ

๔) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

๕) เปลี่ยนความตติยิตของผู้ตาม

๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ

๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล

๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน

๙) มีการเสียสละร่วมกัน

๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ

๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ

๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล

๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น

๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง

- ๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด
- ๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ
- ๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง
- ๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น

#### ข. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

๑. สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ
๒. การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลาจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ
๓. ใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม
๔. ความสามารถของผู้นำกลุ่ม
๕. ความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ
๖. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

#### ค. บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

๑. การกำหนดแนวทางหลัก โดยกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน
๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง
๓. การมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
๔. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ
๕. บทบาทเป็นนักวางแผน
๖. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ
๗. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ
๘. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง
๙. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน
๑๐. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร
๑๑. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง
๑๒. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา
๑๓. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ
๑๔. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน
๑๕. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล
๑๖. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร
๑๗. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล
๑๘. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์
๑๙. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ

### ข. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

๑. มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง
๒. มีความอยากเป็นผู้นำ
๓. มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ
๔. มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน
๕. มีความเฉลียวฉลาด
๖. มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี
๗. ยึดหลักการ
๘. เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
๙. ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่
๑๐. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ
๑๑. มีความคิดสร้างสรรค์
๑๒. มีการตัดสินใจที่ดี
๑๓. มีความสนใจเอาใจใส่
๑๔. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง
๑๕. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
๑๖. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์
๑๗. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ
๑๘. มีมนุษยสัมพันธ์
๑๙. มีความซื่อสัตย์
๒๐. ความมีเหตุผล
๒๑. ความรับผิดชอบ
๒๒. ความเปิดเผย
๒๓. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน
๒๔. การศึกษา
๒๕. คุณธรรมจริยธรรม

### ง. กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### ๑. กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล

##### กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล

แนวคิด : มีหลักสังคหวัตถุ ๔ และสร้างความสามัคคีในองค์กร

#### ๑. หลักการและเหตุผล

มีหลักสังคหวัตถุ ๔ สร้างความกลมไส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตามอิทธิพลต่อผู้ตาม สามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม สร้างวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมาย



ของพันธกิจแก่ผู้ตาม

## ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างสังคหวัตถุ ๔ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธาในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อเสริมสร้างบารมีธรรมของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๒.๓ เพื่อปลูกฝังคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธาในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเสริมสร้างบารมีธรรมของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๓.๓ คุณค่าของการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มต้นด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยาย มีหลักสังคหวัตถุ ๔ กัลยาณมิตร และการสร้างบารมีธรรมและอิทธิพล

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดความเป็นผู้นำที่ดีตามหลักอิทธิบาท ๔ และการสร้างบารมีและอิทธิพลอย่างถูกต้อง

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักสังคหวัตถุ ๔ และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการสร้างบารมีและอิทธิพลอย่างถูกต้องสามารถนำไปใช้ในชีวิตรประจำวันได้อย่างเห็นเป็นรูปธรรม

## ๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์

๕.๑ วีดีทัศน์

๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย

๕.๓ กรณีตัวอย่าง

## ๖. แนวการวัดและประเมินผล

๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร

๖.๒ ตอบแบบสอบถาม

## ๗. เอกสารประกอบหลักสูตร

๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม

๗.๒ แบบประเมิน

๗.๓ บทบรรยาย

<p>๗.๔ ใบงาน</p> <p>๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม : ผู้บริหาร/ครูบาติของในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p>๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม : เจ้าคณะภาค ๑</p> <p>๑๐. ระยะเวลาอบรม : ๑ วัน</p>
--

#### ๑๑. กำหนดการฝึกอบรม

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาติ ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักสังคหวัตถุ ๔ และกัลยาณมิตรธรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องการสร้างบารมีด้วยหลักพุทธธรรม/สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาติ/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

#### ๒. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ

<p><b>กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ</b></p> <p>แนวคิด : มีหลักอิทธิบาท ๔ และสามัคคีธรรม</p> <p><b>๑. หลักการและเหตุผล</b></p> <p>มีหลักอิทธิบาท ๔ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจ ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข และสนับสนุนความสามารถในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</p>
---

**๒. วัตถุประสงค์**

๒.๑ เพื่อสร้างอิทธิบาท ๔ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธาในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น

๒.๓ เพื่อปลูกฝังคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

**๓. เนื้อหาสาระ**

๓.๑ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิบาท ๔ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธาในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น

๓.๓ คุณค่าของการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

**๔. กระบวนการฝึกอบรม**

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยาย มีหลักอิทธิบาท ๔ กัลยาณมิตร และ

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดความเป็นผู้นำที่ดีตามหลักอิทธิบาท ๔ และสร้างแรงจูงใจแก่ครูบาลี

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักอิทธิบาท ๔ และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรบาลีให้ชัดเจน

**๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์**

๕.๑ วีดีทัศน์

๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย

๕.๓ กรณีตัวอย่าง

**๖. แนวการวัดและประเมินผล**

๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร

๖.๒ ตอบแบบสอบถาม

**๗. เอกสารประกอบหลักสูตร**

๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม

๗.๒ แบบประเมิน

๗.๓ บทบรรยาย

๗.๔ ใบงาน

๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม : ผู้บริหาร/ครูบาลีของในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม : เจ้าคณะภาค ๑

๑๐. ระยะเวลาอบรม : ๑ วัน

๑๑. กำหนดการฝึกอบรม

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัว พร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจตุรปูเทียมนุชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบา ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักกัทธิบาท ๔ และกัลยาณมิตรธรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องการกิจกรรมสำหรับพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบา/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

๓. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็น  
เอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะ  
บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

แนวคิด : มีพรหมวิหาร ๔ และสามัคคีธรรมในองค์กร

๑. หลักการและเหตุผล

มีพรหมวิหาร ๔ และสามัคคีธรรมในองค์กรใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดี  
กับผู้อื่น พัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตาม  
ความสามารถ มีความอดทน สามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อ  
ประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มอบหมายงานที่มี

คุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

## ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างพรหมวิหาร ๔ และสามัคคีธรรมในองค์กรในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๓ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพรหมวิหาร ๔ และสามัคคีธรรมในองค์กรในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

๓.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารและครูบาลีให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยาย มีหลักพรหมวิหาร ๔ กัลยาณมิตร หลักสามัคคีธรรม

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักพรหมวิหาร ๔ และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

## ๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์

๕.๑ วีดีทัศน์

๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย

๕.๓ กรณีตัวอย่าง

## ๖. แนวการวัดและประเมินผล

๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร

๖.๒ ตอบแบบสอบถาม

<p><b>๗. เอกสารประกอบหลักสูตร</b></p> <p>๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม</p> <p>๗.๒ แบบประเมิน</p> <p>๗.๓ บทบรรยาย</p> <p>๗.๔ ใบงาน</p> <p><b>๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม :</b> ผู้บริหาร/ครูบาติของในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p><b>๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม :</b> เจ้าคณะภาค ๑</p> <p><b>๑๐. ระยะเวลาอบรม :</b> ๑ วัน</p>
--

**๑๑. กำหนดการฝึกอบรม**

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาติ ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักพรหมวิหาร ๔ กัลยาณมิตรธรรมและการคำนึงถึงความเป็น เอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญ รายบุคคล	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องการกิจกรรมสำหรับพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึง ความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ ความสำคัญรายบุคคลและสรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาติ/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

#### ๔. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

##### กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

แนวคิด : มีหลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔

##### ๑. หลักการและเหตุผล

มีหลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔ ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ กระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ

##### ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างหลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔ ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อกระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ

๒.๓ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

##### ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ หลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔ ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ

๓.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

##### ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารและครูบาลีให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยายหลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดคำนึงถึงการกระตุ้นทางปัญญา

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักปัญญา ๓ อิทธิบาท ๔ และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

##### ๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์

๕.๑ วีดีทัศน์

<p>๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย</p> <p>๕.๓ กรณีตัวอย่าง</p> <p><b>๖. แนวการวัดและประเมินผล</b></p> <p>๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร</p> <p>๖.๒ ตอบแบบสอบถาม</p> <p><b>๗. เอกสารประกอบหลักสูตร</b></p> <p>๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม</p> <p>๗.๒ แบบประเมิน</p> <p>๗.๓ บทบรรยาย</p> <p>๗.๔ ใบงาน</p> <p><b>๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม :</b> ผู้บริหาร/ครูบาติของในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p><b>๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม :</b> เจ้าคณะภาค ๑</p> <p><b>๑๐. ระยะเวลาอบรม :</b> ๑ วัน</p>
---

**๑๑. กำหนดการฝึกอบรม**

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาติ ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔ และการกระตุ้นทางปัญญา	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องการกระตุ้นทางปัญญา และสรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาติ/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม



## ๕. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตาม สถานการณ์

### กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

แนวคิด : มีหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม

#### ๑. หลักการและเหตุผล

มีหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม ใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

#### ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อสร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ

๒.๓ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

#### ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ หลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ

๓.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

#### ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารและครูบาภิให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยายหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดคำนึงถึงการให้รางวัลตามสถานการณ์

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรมและนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

<p><b>๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์</b></p> <p>๕.๑ วีดีทัศน์</p> <p>๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย</p> <p>๕.๓ กรณียตัวอย่าง</p> <p><b>๖. แนวการวัดและประเมินผล</b></p> <p>๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร</p> <p>๖.๒ ตอบแบบสอบถาม</p> <p><b>๗. เอกสารประกอบหลักสูตร</b></p> <p>๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม</p> <p>๗.๒ แบบประเมิน</p> <p>๗.๓ บทบรรยาย</p> <p>๗.๔ ใบงาน</p> <p><b>๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม :</b> ผู้บริหาร/ครูบาติของในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p><b>๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม :</b> เจ้าคณะภาค ๑</p> <p><b>๑๐. ระยะเวลาอบรม :</b> ๑ วัน</p>
--

**๑๑. กำหนดการฝึกอบรม**

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาติ ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรมและการให้รางวัลตามสถานการณ์	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องกการให้รางวัลตามสถานการณ์ การมอบของรางวัลสำหรับครูบาติดีเด่น และสรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาติ/

	พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ
--	-------------------------

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

## ๖. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ

### กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ

แนวคิด : มีหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตรธรรม

#### ๑. หลักการและเหตุผล

มีหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร ทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความตติยคติของผู้ตาม สื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคล มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน มีการเสียสละร่วมกัน ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล

#### ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

๒.๓ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

#### ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ หลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

๓.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

#### ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารและครูบาลีให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยายหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดคำนึงถึงการพัฒนาความสามารถพิเศษ

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ

<p><b>๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์</b></p> <p>๕.๑ วีดีทัศน์</p> <p>๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย</p> <p>๕.๓ กรณีสื่อตัวอย่าง</p> <p><b>๖. แนวการวัดและประเมินผล</b></p> <p>๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร</p> <p>๖.๒ ตอบแบบสอบถาม</p> <p><b>๗. เอกสารประกอบหลักสูตร</b></p> <p>๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม</p> <p>๗.๒ แบบประเมิน</p> <p>๗.๓ บทบรรยาย</p> <p>๗.๔ ใบงาน</p> <p><b>๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม :</b> ผู้บริหาร/ครูบาติของในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p><b>๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม :</b> เจ้าคณะภาค ๑</p> <p><b>๑๐. ระยะเวลาอบรม :</b> ๑ วัน</p>
---

**๑๑. กำหนดการฝึกอบรม**

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาติ ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักปาปนิกรรม และกัลยาณมิตร และการส่งเสริมความสามารถพิเศษของผู้บริหารและครูบาติ	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องความสามารถพิเศษ และสรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาติ/

	พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ
--	-------------------------

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

**การนำไปใช้** ประกอบด้วย ๑) การเตรียมการดำเนินงาน ๒) การดำเนินงาน ๓) การประเมินผลการดำเนินงาน มีรายละเอียด ดังนี้

๑. การเตรียมการดำเนินงาน

๑) กำหนดพื้นที่ดำเนินงานและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ (สถานที่)

๒) กำหนดหน้าที่ของบุคลากรที่ร่วมโครงการ (บุคคล)

๓) กำหนดภารกิจกรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๔) กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้อุปโภค บริโภค (อาหาร)

๒. การดำเนินงาน

๑) เจ้าคณะภาค ๑ กำหนดนโยบาย

๒) รองเจ้าคณะภาพเป็นผู้ที่ดูแลกิจกรรม

๓) ผู้ดำเนินกิจกรรมเป็นพระวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

๔) ผู้ร่วมกิจกรรมเป็นผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี/ครูบาลีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓. การประเมินผลการดำเนินงาน

๑) มีการประเมินก่อน การนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๒) มีการประเมินขณะดำเนินงานตามกระบวนการ

๓) มีการประเมินหลังการนำทักษะไปใช้

**เงื่อนไขความสำเร็จ**ขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

จากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ผู้วิจัยได้นำมาเขียนเป็นฉบับร่างที่ ๒ ผู้วิจัยได้นำมาเขียนเป็นภาพ ดังนี้

**ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร  
ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑**

คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒๕ ประการ	องค์ประกอบของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ๖ ด้าน ได้แก่	กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ๖ ด้าน ได้แก่
๑) มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง ๒) มีความอยากเป็นผู้นำ ๓) มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ ๔) มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน ๕) มีความเฉลียวฉลาด ๖) มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ ๗) ยึดหลักการ ๘) เป็นผู้นำนักปฏิบัติ ๙) ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ ๑๐) มีความรู้เชี่ยวชาญ ๑๑) มีความคิดสร้างสรรค์ ๑๒) มีการตัดสินใจที่ดี ๑๓) มีความสนใจเอาใจใส่ ๑๔) มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง ๑๕) มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ๑๖) มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ๑๗) มีความอดทน ๑๘) มีมนุษยสัมพันธ์ ๑๙) มีความซื่อสัตย์ ๒๐) ความมีเหตุผล ๒๑) ความรับผิดชอบ ๒๒) ความเปิดเผย ๒๓) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน ๒๔) การศึกษา ๒๕) คุณธรรมจริยธรรม	๑) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ ๒) การสร้างแรงบันดาลใจ ๓) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะ บุคคล หรือการให้ความสำคัญ รายบุคคล ๔) การกระตุ้นทางปัญญา ๕) การให้รางวัลตามสถานการณ์ ๖) ความสามารถพิเศษ	๑. กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้าง บารมีหรือการมีอิทธิพล ๒. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ ๓. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึง ความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ ความสำคัญรายบุคคล ๔. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา ๕. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์ ๖. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถ พิเศษ

**สังคหวัตถุ ๔** สงเคราะห์ด้วย ทาน การให้ คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจา  
 ดุติ่มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ **อตถจริยา** การประพฤติประโยชน์ คือชวนช่วยเหลือกิจการ **สมานัตตตา** ความ  
 เสมอต้นเสมอปลาย คือทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอ

**ภาพที่ ๔.๒** การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธ  
 บริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑  
 “READERSHIP CHANGE SKILL DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATOR”

## คำอธิบายสัญลักษณ์

**๑. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ได้แก่ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ ความสามารถพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล** ได้แก่ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ เชื่อมมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธาพร้อมที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม สามารถปลุกฝังความรู้สึกร่วมกันที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม ยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น

**๒) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ** ได้แก่ ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ จัดหางานในแต่ละส่วน สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

**๓) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล** ได้แก่ ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ ผู้นำจะมีความอดทน ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นพี่ปรึกษา (advisor) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่ปรึกษา (mentor) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

**๔) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา** ได้แก่ ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ กระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ เปิดรับสิ่งใหม่ จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้ออกาสในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการ เรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระใน ขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ว่าสามารถ เอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้นำที่มีไหว พริบ เหตุผล ความรอบคอบ การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

**๕) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตาม สถานการณ์** ได้แก่ ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ ผู้นำใช้การ แลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้าง พึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความ ล้มเหลว ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้นำอาจจะอธิบาย รายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่ง ผลประโยชน์ส่วนตัวตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้อง กำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

**๖) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ** ได้แก่วิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความติดยึดของผู้ตาม สื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคล มีความมุ่งมั่นจะแสวงหา เป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน มีการเสียสละร่วมกัน ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถ ทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่าง เหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น มีการโฆษณาตัวเอง ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด ผู้นำที่ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง มีพฤติกรรมหรือกิจกรรม ร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น

**๒. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่** มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง มีความอยากเป็นผู้นำ มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน มีความเฉลียว ฉลาด มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี ยึดหลักการ เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจที่ดี มีความสนใจเอาใจใส่ มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง มี ลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอมิ



มนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ ความมีเหตุผล ความรับผิดชอบ ความเปิดเผย ลักษณะพื้นฐาน  
 ธรรมชาติเดิมเป็นทุน การศึกษา และคุณธรรมจริยธรรม

### ๓. กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖ ด้าน ได้แก่

- ๑) กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล
- ๒) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ
- ๓) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็น

เอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

- ๔) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- ๕) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตาม

สถานการณ์

- ๖) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ

**การบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการ  
 เปลี่ยนแปลง**

สังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี  
 หลักสงเคราะห์ ได้แก่

ทาน การให้ คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน

ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดต็มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ

อัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือชวนช่วยช่วยเหลือกิจการ

สมานัตตตา ความเสมอต้นเสมอปลาย คือทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอ

หลักสังคหวัตถุ ๔ ช่วยสร้างความสามัคคีและส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ให้แก่ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ให้มี  
 ประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

๔.๒.๓ บทสรุปผล พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนัก  
 เรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ร่างที่ ๒) จากผล  
 การศึกษาเอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ (ร่างที่ ๑) และผลจากการสนทนากลุ่มจาก  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ ๔.๒๗ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๑ สรุปผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียน  
พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>ผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสำหรับ ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกบาลี ในเขตการ ปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๑)</p> <p>๑) องค์ประกอบของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ๖ ด้าน</p> <p>๑. การพัฒนาด้านการสร้าง บารมีหรือการมีอิทธิพลของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียน พระปริยัติธรรมแผนกบาลี</p> <p>๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็น แบบอย่างแก่ผู้ตาม</p> <p>๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการ ประพฤติปฏิบัติของผู้นำ</p> <p>๓) เชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ ตาม</p> <p>๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้ อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วน ตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น</p> <p>๕) เป็นลักษณะพิเศษของ บุคคล หรือเป็นการมีอำนาจใน ตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่าง ลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อ ฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย</p>	<p>ผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสำหรับ ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกบาลี ในเขตการ ปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ (ฉบับร่างที่ ๒)</p> <p>๑) องค์ประกอบของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖ ด้าน ประกอบด้วย</p> <p>๑.๑ องค์ประกอบของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน การสร้างบารมีหรือการมี อิทธิพล ได้แก่</p> <p>๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็น แบบอย่างแก่ผู้ตาม</p> <p>๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการ ประพฤติปฏิบัติของผู้นำ</p> <p>๓) เชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ ตาม</p> <p>๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้ อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วน ตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น</p> <p>๕) เป็นลักษณะพิเศษของ บุคคล หรือเป็นการมีอำนาจใน ตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่าง ลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อ ฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องว่ามีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้ว่า</p> <p>๑) องค์ประกอบของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖ ด้าน ประกอบด้วย</p> <p>๑.๑ องค์ประกอบของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน การสร้างบารมีหรือการมี อิทธิพล ได้แก่</p> <p>๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็น แบบอย่างแก่ผู้ตาม</p> <p>๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการ ประพฤติปฏิบัติของผู้นำ</p> <p>๓) เชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ ตาม</p> <p>๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้ อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วน ตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น</p> <p>๕) เป็นลักษณะพิเศษของ บุคคล หรือเป็นการมีอำนาจใน ตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่าง ลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อ ฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้อย่างตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท</p> <p>๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม</p> <p>๘) สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ซื่อซม</p> <p>๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม</p> <p>๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม</p> <p>๑๑) ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม</p> <p>๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น</p>	<p>๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้อย่างตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท</p> <p>๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม</p> <p>๘) สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ซื่อซม</p> <p>๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม</p> <p>๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม</p> <p>๑๑) ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม</p> <p>๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น</p>	<p>๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้อย่างตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท</p> <p>๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม</p> <p>๘) สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ซื่อซม</p> <p>๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม</p> <p>๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม</p> <p>๑๑) ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม</p> <p>๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น</p>
<p><b>๒. การพัฒนาด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี</b></p> <p>๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น</p> <p>๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก</p> <p>๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย</p> <p>๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้</p>	<p><b>๑.๒ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ ได้แก่</b></p> <p>๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น</p> <p>๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก</p> <p>๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย</p> <p>๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้</p> <p>๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อ</p>	<p><b>๑.๒ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ ได้แก่</b></p> <p>๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น</p> <p>๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก</p> <p>๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย</p> <p>๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้</p> <p>๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อ</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว</p> <p>๖) คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้</p> <p>๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน</p> <p>๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข</p> <p>๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต</p> <p>๑๐) แสดงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ</p> <p>๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน</p> <p>๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร</p> <p>๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ</p> <p>๑๔) การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน</p> <p>๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p>	<p>เป้าหมายระยะยาว</p> <p>๖) คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้</p> <p>๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน</p> <p>๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข</p> <p>๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต</p> <p>๑๐) แสดงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ</p> <p>๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน</p> <p>๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร</p> <p>๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ</p> <p>๑๔) การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน</p> <p>๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p>	<p>เป้าหมายระยะยาว</p> <p>๖) คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้</p> <p>๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน</p> <p>๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข</p> <p>๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต</p> <p>๑๐) แสดงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ</p> <p>๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน</p> <p>๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร</p> <p>๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ</p> <p>๑๔) การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน</p> <p>๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p>
<p>๓. การพัฒนาด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี</p> <p>๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดี</p>	<p>๑.๓ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลได้แก่</p> <p>๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น</p> <p>๒) พยายามพัฒนาระดับ</p>	<p>๑.๓ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลได้แก่</p> <p>๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น</p> <p>๒) พยายามพัฒนาระดับ</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>กับผู้อื่น</p> <p>๒) พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ</p> <p>๓) ผู้นำจะมีความอดทน</p> <p>๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้นับตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน</p> <p>๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล</p> <p>๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ</p> <p>๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor)</p> <p>๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ</p> <p>๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้</p> <p>๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม</p> <p>๑๑) สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือช่วยเป็นพี่เลี้ยง (mentor)</p> <p>๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง</p> <p>๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก</p> <p>๑๔) เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี</p> <p>๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน</p>	<p>ความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ</p> <p>๓) ผู้นำจะมีความอดทน</p> <p>๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้นับตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน</p> <p>๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล</p> <p>๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ</p> <p>๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor)</p> <p>๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ</p> <p>๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้</p> <p>๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม</p> <p>๑๑) สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือช่วยเป็นพี่เลี้ยง (mentor)</p> <p>๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง</p> <p>๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก</p> <p>๑๔) เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี</p> <p>๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน</p>	<p>ความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ</p> <p>๓) ผู้นำจะมีความอดทน</p> <p>๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้นับตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน</p> <p>๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล</p> <p>๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ</p> <p>๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor)</p> <p>๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ</p> <p>๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้</p> <p>๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม</p> <p>๑๑) สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือช่วยเป็นพี่เลี้ยง (mentor)</p> <p>๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง</p> <p>๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก</p> <p>๑๔) เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี</p> <p>๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>๔. การพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี</p> <p>๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย</p> <p>๒) กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่</p> <p>๓) ค้นหาระบบ ขยายความคิดหรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ</p> <p>๔) กระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่</p> <p>๕) เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน</p> <p>๖) พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา</p> <p>๗) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ</p> <p>๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่</p> <p>๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ</p> <p>๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล</p> <p>๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา</p>	<p>๑.๔ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาได้แก่</p> <p>๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย</p> <p>๒) กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่</p> <p>๓) ค้นหาระบบ ขยายความคิดหรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ</p> <p>๔) กระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่</p> <p>๕) เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน</p> <p>๖) พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา</p> <p>๗) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ</p> <p>๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่</p> <p>๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ</p> <p>๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล</p> <p>๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน</p> <p>๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล</p>	<p>๑.๔ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาได้แก่</p> <p>๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย</p> <p>๒) กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่</p> <p>๓) ค้นหาระบบ ขยายความคิดหรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ</p> <p>๔) กระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่</p> <p>๕) เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน</p> <p>๖) พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา</p> <p>๗) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ</p> <p>๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่</p> <p>๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ</p> <p>๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล</p> <p>๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน</p> <p>๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>ของผู้ร่วมงานทุกคน</p> <p>๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล</p> <p>ความรอบคอบ</p> <p>๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด</p> <p>๑๔) การใช้ประสบการณ์</p> <p>๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ</p>	<p>ความรอบคอบ</p> <p>๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด</p> <p>๑๔) การใช้ประสบการณ์</p> <p>๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ</p>	<p>ความรอบคอบ</p> <p>๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด</p> <p>๑๔) การใช้ประสบการณ์</p> <p>๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ</p>
<p><b>๕. การพัฒนาด้านการให้</b></p> <p><b>รางวัลตามสถานการณ์ของ</b></p> <p><b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b></p> <p><b>สำหรับผู้บริหารสำนักเรียน</b></p> <p><b>พระปริยัติธรรมแผนกบาลี</b></p> <p>๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการ</p> <p>แลกเปลี่ยนทางอารมณ์และ</p> <p>เศรษฐกิจ</p> <p>๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดย</p> <p>ให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมี</p> <p>ผลการปฏิบัติงานที่ดี</p> <p>๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่</p> <p>สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย</p> <p>สนับสนุนทรัพยากรในการ</p> <p>ปฏิบัติงาน</p> <p>๔) ให้การยกย่องและให้รางวัล</p> <p>ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อน</p> <p>ตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงาน</p> <p>ประสบความสำเร็จ</p> <p>๕) ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสีย</p> <p>ของความล้มเหลว</p> <p>๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการ</p> <p>ของผู้ตาม</p> <p>๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการ</p> <p>ทำงาน</p> <p>๘) ผู้นำอาจจะอธิบาย</p> <p>รายละเอียดของภารกิจที่</p> <p>จะต้องปฏิบัติ</p> <p>๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนอง</p>	<p><b>๑.๕ องค์ประกอบของภาวะ</b></p> <p><b>ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ</b></p> <p><b>ให้รางวัลตามสถานการณ์</b></p> <p><b>ได้แก่</b></p> <p>๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการ</p> <p>แลกเปลี่ยนทางอารมณ์และ</p> <p>เศรษฐกิจ</p> <p>๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดย</p> <p>ให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมี</p> <p>ผลการปฏิบัติงานที่ดี</p> <p>๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่</p> <p>สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย</p> <p>สนับสนุนทรัพยากรในการ</p> <p>ปฏิบัติงาน</p> <p>๔) ให้การยกย่องและให้รางวัล</p> <p>ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อน</p> <p>ตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงาน</p> <p>ประสบความสำเร็จ</p> <p>๕) ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสีย</p> <p>ของความล้มเหลว</p> <p>๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการ</p> <p>ของผู้ตาม</p> <p>๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการ</p> <p>ทำงาน</p> <p>๘) ผู้นำอาจจะอธิบาย</p> <p>รายละเอียดของภารกิจที่</p> <p>จะต้องปฏิบัติ</p> <p>๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนอง</p> <p>ความต้องการเฉพาะตนมุ่ง</p>	<p><b>๑.๕ องค์ประกอบของภาวะ</b></p> <p><b>ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ</b></p> <p><b>ให้รางวัลตามสถานการณ์</b></p> <p><b>ได้แก่</b></p> <p>๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการ</p> <p>แลกเปลี่ยนทางอารมณ์และ</p> <p>เศรษฐกิจ</p> <p>๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดย</p> <p>ให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมี</p> <p>ผลการปฏิบัติงานที่ดี</p> <p>๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่</p> <p>สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย</p> <p>สนับสนุนทรัพยากรในการ</p> <p>ปฏิบัติงาน</p> <p>๔) ให้การยกย่องและให้รางวัล</p> <p>ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อน</p> <p>ตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงาน</p> <p>ประสบความสำเร็จ</p> <p>๕) ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสีย</p> <p>ของความล้มเหลว</p> <p>๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการ</p> <p>ของผู้ตาม</p> <p>๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการ</p> <p>ทำงาน</p> <p>๘) ผู้นำอาจจะอธิบาย</p> <p>รายละเอียดของภารกิจที่</p> <p>จะต้องปฏิบัติ</p> <p>๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนอง</p> <p>ความต้องการเฉพาะตนมุ่ง</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>ความต้องการเฉพาะตนเอง ผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็น คนเห็นแก่ตัว ๑๐) ตามปฏิบัติงาน ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำ จะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มี ความท้าทายมากกว่าเดิม ๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วน ร่วมในการกำหนดมาตรฐานใน การปฏิบัติงาน ๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับ การทุ่มเทความพยายามในการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดย มีแบบแผนที่คงเส้นคงวา</p>	<p>ผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็น คนเห็นแก่ตัว ๑๐) ตามปฏิบัติงาน ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำ จะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มี ความท้าทายมากกว่าเดิม ๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วน ร่วมในการกำหนดมาตรฐานใน การปฏิบัติงาน ๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับ การทุ่มเทความพยายามในการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดย มีแบบแผนที่คงเส้นคงวา</p>	<p>ผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็น คนเห็นแก่ตัว ๑๐) ตามปฏิบัติงาน ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำ จะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มี ความท้าทายมากกว่าเดิม ๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วน ร่วมในการกำหนดมาตรฐานใน การปฏิบัติงาน ๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับ การทุ่มเทความพยายามในการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดย มีแบบแผนที่คงเส้นคงวา</p>
<p><b>๖. การพัฒนาด้าน</b> <b>ความสามารถพิเศษของภาวะ</b> <b>ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับ</b> <b>ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติ</b> <b>ธรรมแผนกบาลี</b> ๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล ๒) กล้าเสี่ยง ๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ๔) ประเมินสถานการณ์รอบ ข้างตลอดเวลา ๕) เปลี่ยนความตติยิตของผู้ ตาม ๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ ๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล ๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหา เป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน ๙) มีการเสียสละร่วมกัน ๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่น ไว้วางใจ ๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่น</p>	<p><b>๑.๖ องค์ประกอบของภาวะ</b> <b>ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน</b> <b>ความสามารถพิเศษได้แก่</b> ๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล ๒) กล้าเสี่ยง ๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ๔) ประเมินสถานการณ์รอบ ข้างตลอดเวลา ๕) เปลี่ยนความตติยิตของผู้ ตาม ๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ ๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล ๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหา เป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน ๙) มีการเสียสละร่วมกัน ๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่น ไว้วางใจ ๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่น เห็นว่าตนเองมีความสามารถ ๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้</p>	<p><b>๑.๖ องค์ประกอบของภาวะ</b> <b>ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน</b> <b>ความสามารถพิเศษได้แก่</b> ๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล ๒) กล้าเสี่ยง ๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ๔) ประเมินสถานการณ์รอบ ข้างตลอดเวลา ๕) เปลี่ยนความตติยิตของผู้ ตาม ๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ ๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล ๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหา เป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน ๙) มีการเสียสละร่วมกัน ๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่น ไว้วางใจ ๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่น เห็นว่าตนเองมีความสามารถ ๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้</p>



ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>เห็นว่าตนเองมีความสามารถ</p> <p>๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล</p> <p>๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น</p> <p>๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง</p> <p>๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด</p> <p>๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ</p> <p>๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง</p> <p>๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น</p>	<p>บรรลุผล</p> <p>๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น</p> <p>๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง</p> <p>๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด</p> <p>๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ</p> <p>๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง</p> <p>๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น</p>	<p>บรรลุผล</p> <p>๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น</p> <p>๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง</p> <p>๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด</p> <p>๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ</p> <p>๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง</p> <p>๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น</p>
<p><b>๒) ความสำคัญของภาวะผู้นำ</b> <b>การเปลี่ยนแปลง ได้แก่</b></p> <p>๑. สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ</p> <p>๒. การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลาจะทำให้ องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ</p> <p>๓. ใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม</p> <p>๔. ความสามารถของผู้นำกลุ่ม</p> <p>๕. ความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ</p> <p>๖. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์</p>	<p><b>๒) ความสำคัญของภาวะผู้นำ</b> <b>การเปลี่ยนแปลง ได้แก่</b></p> <p>๑. สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ</p> <p>๒. การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลาจะทำให้ องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ</p> <p>๓. ใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม</p> <p>๔. ความสามารถของผู้นำกลุ่ม</p> <p>๕. ความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ</p> <p>๖. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็น สอดคล้องว่ามีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้</p>
<p><b>๓) บทบาทของภาวะผู้นำการ</b> <b>เปลี่ยนแปลง ได้แก่</b></p> <p>๑. การกำหนดแนวทางหลัก โดยกำหนดเป้าหมายและ</p>	<p><b>๓) บทบาทของภาวะผู้นำการ</b> <b>เปลี่ยนแปลง ได้แก่</b></p> <p>๑. การกำหนดแนวทางหลัก โดยกำหนดเป้าหมายและ</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็น สอดคล้องว่ามีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>แนวความคิดที่ชัดเจน</p> <p>๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง</p> <p>๓.การมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน</p> <p>๔. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ</p> <p>๕. บทบาทเป็นนักวางแผน</p> <p>๖. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ</p> <p>๗. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ</p> <p>๘. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง</p> <p>๙. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน</p> <p>๑๐. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร</p> <p>๑๑. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง</p> <p>๑๒. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา</p> <p>๑๓. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ</p> <p>๑๔. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนรู้การสอน</p> <p>๑๕. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล</p> <p>๑๖. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร</p> <p>๑๗. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล</p> <p>๑๘. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์</p> <p>๑๙. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ</p>	<p>แนวความคิดที่ชัดเจน</p> <p>๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง</p> <p>๓.การมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน</p> <p>๔. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ</p> <p>๕. บทบาทเป็นนักวางแผน</p> <p>๖. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ</p> <p>๗. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ</p> <p>๘. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง</p> <p>๙. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน</p> <p>๑๐. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร</p> <p>๑๑. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง</p> <p>๑๒. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา</p> <p>๑๓. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ</p> <p>๑๔. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนรู้การสอน</p> <p>๑๕. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล</p> <p>๑๖. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร</p> <p>๑๗. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล</p> <p>๑๘. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์</p> <p>๑๙. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ</p>	
<p><b>๔) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่</b></p> <p>๑. มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับ</p>	<p><b>๔) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่</b></p> <p>๑. มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับ</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องว่ามีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>ไปให้ถึง</p> <p>๒. มีความอยากเป็นผู้นำ</p> <p>๓. มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ</p> <p>๔. มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน</p> <p>๕. มีความเฉลียวฉลาด</p> <p>๖. มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี</p> <p>๗. ยึดหลักการ</p> <p>๘. เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง</p> <p>๙. ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่</p> <p>๑๐. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ</p> <p>๑๑. มีความคิดสร้างสรรค์</p> <p>๑๒. มีการตัดสินใจที่ดี</p> <p>๑๓. มีความสนใจเอาใจใส่</p> <p>๑๔. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง</p> <p>๑๕. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>๑๖) มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์</p> <p>๑๗. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ</p> <p>๑๘. มีมนุษยสัมพันธ์</p> <p>๑๙. มีความซื่อสัตย์</p> <p>๒๐. ความมีเหตุผล</p> <p>๒๑. ความรับผิดชอบ</p> <p>๒๒. ความเปิดเผย</p> <p>๒๓. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน</p> <p>๒๔. การศึกษา</p> <p>๒๕. คุณธรรมจริยธรรม</p>	<p>ไปให้ถึง</p> <p>๒. มีความอยากเป็นผู้นำ</p> <p>๓. มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ</p> <p>๔. มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน</p> <p>๕. มีความเฉลียวฉลาด</p> <p>๖. มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี</p> <p>๗. ยึดหลักการ</p> <p>๘. เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง</p> <p>๙. ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่</p> <p>๑๐. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ</p> <p>๑๑. มีความคิดสร้างสรรค์</p> <p>๑๒. มีการตัดสินใจที่ดี</p> <p>๑๓. มีความสนใจเอาใจใส่</p> <p>๑๔. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง</p> <p>๑๕. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>๑๖) มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์</p> <p>๑๗. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ</p> <p>๑๘. มีมนุษยสัมพันธ์</p> <p>๑๙. มีความซื่อสัตย์</p> <p>๒๐. ความมีเหตุผล</p> <p>๒๑. ความรับผิดชอบ</p> <p>๒๒. ความเปิดเผย</p> <p>๒๓. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน</p> <p>๒๔. การศึกษา</p> <p>๒๕. คุณธรรมจริยธรรม</p>	

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>๕) กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>๕) กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖ ด้าน ได้แก่</p> <p>๑. กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล</p> <p>๒. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ</p> <p>๓. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล</p> <p>๔. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา</p> <p>๕. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์</p> <p>๖. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ</p>	<p>๕) กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖ ด้าน ได้แก่</p> <p>๑. กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล</p> <p>สร้างความเลื่อมใส ศรัทธา</p> <p>เคารพนับถือ และไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสิ่งที่ถูกต้อง</p> <p>ดีงาม เป็นผู้มีความซื่อสัตย์</p> <p>๒. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ</p> <p>ปลูกฝังคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p>๓. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล</p> <p>พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล</p> <p>สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p>๔. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา</p> <p>พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้น</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
		<p>ทางปัญญาสำหรับผู้บริหาร สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครอง คณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p>๕. กิจกรรมสำหรับพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การให้รางวัลตามสถานการณ์ พัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์สำหรับ ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกบาลี ในเขตการ ปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p>๖. กิจกรรมสำหรับพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน ความสามารถพิเศษ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านความสามารถ พิเศษสำหรับผู้บริหารสำนัก เรียนพระปริยัติธรรม แผนก บาลี ในเขตการปกครองคณะ สงฆ์ ภาค ๑</p>
<p><b>การนำไปใช้ ประกอบด้วย</b></p> <p>๑) การเตรียมการดำเนินงาน ๒) การดำเนินงาน ๓) การ ประเมินผลการดำเนินงาน มี รายละเอียด ดังนี้</p> <p>๑) การเตรียมการดำเนินงาน ๑.๑ กำหนดพื้นที่ดำเนินงาน และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ (สถานที่) ๑.๒ กำหนดหน้าที่ของ บุคลากรที่ร่วมโครงการ (บุคคล) ๑.๓ กำหนดภารกิจกรรมการ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการ</p>	<p><b>การนำไปใช้ ประกอบด้วย</b></p> <p>๑) การเตรียมการดำเนินงาน ๒) การดำเนินงาน ๓) การ ประเมินผลการดำเนินงาน มี รายละเอียด ดังนี้</p> <p>๑) การเตรียมการดำเนินงาน ๑.๑ กำหนดพื้นที่ดำเนินงาน และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ (สถานที่) ๑.๒ กำหนดหน้าที่ของ บุคลากรที่ร่วมโครงการ (บุคคล) ๑.๓ กำหนดภารกิจกรรมการ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการ</p>	<p><b>ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็น สอดคล้องว่าถูกต้องเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้จริง การ นำไปใช้ ประกอบด้วย</b></p> <p>๑) การเตรียมการดำเนินงาน ๒) การดำเนินงาน ๓) การประเมินผลการ ดำเนินงาน</p>

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
<p>เปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครอง คณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p>๑.๔ กำหนดงบประมาณที่ต้อง ใช้อุปโภค บริโภค (อาหาร)</p> <p>๒) การดำเนินงาน</p> <p>๒.๑ เจ้าคณะภาค ๑ กำหนด นโยบาย</p> <p>๒.๒ รองเจ้าคณะภาคเป็นผู้ที่ ดูแลกิจกรรม</p> <p>๒.๓ ผู้ดำเนินกิจกรรมเป็นพระ วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <p>๒.๔ ผู้ร่วมกิจกรรมเป็น ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลี/ครูบาลี โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก บาลี</p> <p>๓) การประเมินผลการ ดำเนินงาน</p> <p>๓.๑ มีการประเมินก่อน การนำ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครอง คณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p>๓.๒ มีการประเมินขณะ ดำเนินงานตามกระบวนการ</p> <p>๓.๓ มีการประเมินหลังการนำ ทักษะไปใช้</p>	<p>เปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครอง คณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p>๑.๔ กำหนดงบประมาณที่ต้อง ใช้อุปโภค บริโภค (อาหาร)</p> <p><b>๒) การดำเนินงาน</b></p> <p>๒.๑ เจ้าคณะภาค ๑ กำหนด นโยบาย</p> <p>๒.๒ รองเจ้าคณะภาคเป็นผู้ที่ ดูแลกิจกรรม</p> <p>๒.๓ ผู้ดำเนินกิจกรรมเป็นพระ วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <p>๒.๔ ผู้ร่วมกิจกรรมเป็น ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลี/ครูบาลี โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก บาลี</p> <p><b>๓) การประเมินผลการ ดำเนินงาน</b></p> <p>๓.๑ มีการประเมินก่อน การนำ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครอง คณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p>๓.๒ มีการประเมิน ขณะดำเนินงานตาม กระบวนการ</p> <p>๓.๓ มีการประเมินหลังการนำ ทักษะไปใช้</p>	

ร่างที่ ๑	ร่างที่ ๒	ผู้วิจัยสรุป
เงื่อนไขความสำเร็จ เงื่อนไขความสำเร็จขึ้นอยู่กับ บริบทของโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกบาลีในเขตการ ปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑	เงื่อนไขความสำเร็จ เงื่อนไขความสำเร็จขึ้นอยู่กับ บริบทของโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกบาลีในเขตการ ปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ผู้วิจัยได้นำมาเขียนเป็นฉบับ ร่างที่ ๒	เงื่อนไขความสำเร็จ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็น สอดคล้องว่าถูกต้องเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้จริงแต่ต้อง ปรับแนวทางการพัฒนาโดย ปรับให้เป็นกระบวนการที่เป็น ขั้นตอนในการจัดทำฉบับที่ ๑/ ฉบับที่ ๒ และฉบับสมบูรณ์

#### ๔.๓ เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนัก เรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ฉบับ สมบูรณ์

๔.๓.๑ ผลการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้  
บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ โดยการแจก  
แบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครู  
บาลี ๒๐๕ รูป จำแนกตามสถานภาพ อายุ การศึกษาทางบาลี ประสบการณ์ในการสอน โดยการ  
วิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์สำเร็จรูป หาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)  
มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๒ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๒ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของครูธรรมของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม  
จำนวน ๒๐๕ รูป จำแนกตามสถานภาพทั่วไป

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>สถานภาพ</b>		
เจ้าสำนักเรียน	๒๗	๑๓.๐
ครูบาลี	๑๘๓	๘๗.๐
<b>รวม</b>	<b>๒๑๐</b>	<b>๑๐๐.๐</b>
<b>อายุ</b>		
๒๐-๓๐ ปี	๓๓	๑๕.๘
๓๑-๔๐ ปี	๘๙	๔๒.๔
๔๑-๕๐ ปี	๖๘	๓๒.๓
๕๑-๖๐ ปี	๒๐	๙.๕
<b>รวม</b>	<b>๒๑๐</b>	<b>๑๐๐.๐</b>
<b>การศึกษาทางบาลี</b>		
เปรียญธรรม ๓	๒	๑.๐

เปรียญธรรม ๔-๖	๑๙	๙.๐
เปรียญธรรม ๗-๙	๑๘๙	๙๐.๐
<b>รวม</b>	<b>๒๑๐</b>	<b>๑๐๐.๐</b>
<b>ประสบการณ์ในการสอน</b>		
๑-๑๐ ปี	๙๕	๔๕.๐
๑๑-๒๐ ปี	๗๕	๓๖.๐
๒๑-๓๐ ปี	๓๐	๑๔.๐
๓๑-๔๐ ปี	๑๐	๕.๐
<b>รวม</b>	<b>๒๑๐</b>	<b>๑๐๐.๐</b>

จากตารางที่ ๔.๒๒ ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จำแนกได้ ดังนี้

สถานภาพ ครูสอนบาลีของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ส่วนใหญ่เป็นครูบาลี จำนวน ๑๘๓ รูป คิดเป็นร้อยละ ๘๗.๐ และเป็นสถานภาพเป็นเจ้าของสำนักเรียน จำนวน ๒๗ รูป คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๐

อายุ ครูสอนบาลีของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ส่วนใหญ่ อายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๘๙ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๔ อายุ ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๖๘ รูป คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๓ อายุ ๒๐-๓๐ ปี จำนวน ๓๓ รูป คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๘ และอายุ ๕๑-๖๐ ปี จำนวน ๒๐ รูป คิดเป็นร้อยละ ๙.๕

การศึกษาทางบาลี ครูสอนบาลีของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ส่วนใหญ่ การศึกษาทางบาลีเปรียญธรรม ๗-๙ จำนวน ๑๘๙ รูป คิดเป็นร้อยละ ๙๐.๐ เปรียญธรรม ๔-๖ จำนวน ๑๙ รูป คิดเป็นร้อยละ ๙.๐ และเปรียญธรรม ๓ จำนวน ๒ รูป คิดเป็นร้อยละ ๑.๐

ประสบการณ์ในการสอนครูสอนบาลีของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการสอน ๑-๑๐ ปี จำนวน ๙๕ รูป คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๐ ประสบการณ์ ๑๑-๒๐ ปี จำนวน ๗๕ รูป คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๐ ประสบการณ์ ๒๑-๓๐ ปี จำนวน ๓๐ รูป คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๐ และ ประสบการณ์ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๑๐ รูป คิดเป็นร้อยละ ๕.๐ ตามลำดับ

**๔.๓.๒ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑**

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ประกอบด้วย ๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓) บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๔) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๕) กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำการตรวจสอบใน ๔ ด้าน ได้แก่ ความเป็น



ประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง โดยการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Division) ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๓ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๓ ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวม

แนวทางการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
๑.องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๔.๐๘	๐.๗๓	๔.๑๕	๐.๖๐	๔.๐๙	๐.๘๐	๓.๙๙	๐.๗๒	มาก
๒.ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๓.๙๑	๐.๘๙	๓.๘๖	๐.๗๔	๓.๙๕	๐.๘๒	๓.๙๘	๐.๘๔	มาก
๓. บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๔.๒๔	๐.๗๒	๓.๘๖	๐.๘๔	๔.๒๑	๐.๙๔	๓.๗๑	๐.๘๑	มาก
๔. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๔.๑๐	๐.๘๓	๔.๒๐	๐.๕๔	๔.๑๘	๐.๗๖	๔.๐๕	๐.๗๔	มาก
๕.กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๔.๑๓	๐.๗๘	๓.๙๒	๐.๕๔	๔.๒๐	๐.๗๓	๔.๑๓	๐.๗๗	มาก
รวม	๔.๐๙	๐.๗๙	๔.๐๐	๐.๖๕	๔.๑๓	๐.๘๑	๓.๙๗	๐.๗๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๓ พบว่า ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการตรวจสอบการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = ๔.๑๓$ , S.D. = ๐.๘๑) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = ๔.๐๙$ , S.D. = ๐.๗๙) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = ๔.๐๐$ , S.D. = ๐.๖๕) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = ๓.๙๗$ , S.D. = ๐.๗๘) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = ๔.๑๕$ , S.D. = ๐.๖๐) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = ๔.๐๙$ , S.D. = ๐.๘๐) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = ๔.๐๘$ , S.D. = ๐.๗๓) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = ๓.๙๙$ , S.D. = ๐.๗๒)

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย

ด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.58, S.D. = 0.84$ ) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.55, S.D. = 0.82$ ) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 3.51, S.D. = 0.85$ ) และความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 3.56, S.D. = 0.84$ )

บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.24, S.D. = 0.72$ ) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.23, S.D. = 0.84$ ) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 3.86, S.D. = 0.84$ ) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.71, S.D. = 0.81$ )

คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.54$ ) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.18, S.D. = 0.76$ ) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.10, S.D. = 0.83$ ) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.05, S.D. = 0.74$ )

กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.73$ ) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.13, S.D. = 0.77$ ) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.13, S.D. = 0.78$ ) และด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 3.92, S.D. = 0.54$ )

#### ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๔ ดังนี้

**ตารางที่ ๔.๒๔** ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>								
<b>๑.๑ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล</b>								
๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม	๔.๑๘	๐.๕๑	๔.๔๙	๐.๑๖	๔.๑๔	๐.๗๒	๓.๘๔	๐.๕๙
๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติ	๔.๓๒	๐.๕๐	๔.๒๖	๐.๒๖	๓.๙๖	๐.๕๘	๔.๑๐	๐.๕๘

ปฏิบัติของผู้นำ								
๓) เชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ร่วมรับผิดชอบ ความเสี่ยงกับผู้ตาม	๔.๐๔	๐.๖๑	๓.๓๐	๐.๘๘	๔.๒๒	๐.๕๒	๔.๔๕	๐.๖๕
๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น	๔.๑๘	๐.๕๖	๔.๐๑	๐.๓๒	๔.๒๖	๐.๔๒	๔.๓๔	๐.๗๖
๕) เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	๔.๑๒	๐.๖๒	๔.๖๔	๐.๒๓	๔.๐๔	๐.๔๙	๓.๗๘	๐.๖๕
๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท	๔.๑๘	๐.๕๘	๔.๔๓	๐.๑๙	๔.๑๒	๐.๗๔	๔.๒๕	๐.๗๓
๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม	๔.๒๔	๐.๕๒	๔.๓๙	๐.๒๔	๔.๑๒	๐.๗๐	๔.๓๓	๐.๖๓
๘) สามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ซินชม	๔.๑๘	๐.๔๗	๔.๔๙	๐.๑๖	๔.๑๐	๐.๗๑	๔.๐๖	๐.๗๖
๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม	๔.๑๕	๐.๖๐	๔.๗๓	๐.๕๖	๔.๐๗	๐.๗๗	๓.๘๔	๐.๙๐
๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม	๔.๑๙	๐.๖๔	๔.๗๘	๐.๔๓	๔.๐๕	๐.๖๙	๔.๒๖	๐.๗๐
๑๑) ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม	๔.๒๒	๐.๖๓	๔.๓๔	๐.๔๗	๔.๐๒	๐.๗๐	๔.๓๘	๐.๓๗
๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น	๔.๑๑	๐.๖๔	๔.๖๘	๐.๔๗	๔.๐๘	๐.๖๗	๓.๗๘	๐.๖๕
รวม	๔.๑๘	๐.๕๗	๔.๓๘	๐.๓๖	๔.๑๐	๐.๖๔	๔.๑๒	๐.๖๖
๑.๒ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ								

๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น	๔.๓๑	๐.๖๒	๔.๒๙	๐.๔๖	๔.๓๒	๐.๖๗	๓.๗๑	๐.๖๗
๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก	๔.๒๘	๐.๖๓	๔.๘๑	๐.๔๑	๔.๑๕	๐.๘๐	๔.๐๕	๐.๖๘
๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย	๔.๒๐	๐.๗๐	๓.๙๖	๐.๕๙	๓.๙๓	๐.๙๑	๔.๓๗	๐.๘๔
๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้	๔.๕๐	๐.๕๙	๔.๒๙	๐.๔๙	๓.๙๘	๐.๘๗	๔.๑๖	๐.๗๒
๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว	๔.๓๑	๐.๖๔	๔.๘๐	๐.๔๐	๔.๐๔	๐.๘๗	๔.๑๙	๐.๙๗
๖) คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้	๔.๓๒	๐.๖๓	๔.๔๓	๐.๑๙	๔.๐๑	๐.๘๘	๔.๓๗	๐.๖๕
๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน	๔.๓๒	๐.๕๐	๔.๒๒	๐.๔๒	๓.๙๑	๐.๙๗	๔.๐๔	๐.๔๙
๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข	๔.๑๐	๐.๗๒	๔.๔๔	๐.๕๑	๔.๐๘	๐.๘๖	๓.๗๐	๐.๓๘
๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต	๔.๐๗	๐.๗๐	๔.๗๕	๐.๔๕	๔.๐๕	๐.๖๙	๓.๙๘	๐.๔๗
๑๐) แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ	๓.๙๖	๐.๗๖	๔.๒๘	๐.๕๘	๔.๐๓	๐.๙๖	๔.๑๔	๐.๗๐
๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน	๔.๐๙	๐.๗๔	๔.๒๓	๐.๔๗	๓.๙๘	๐.๘๗	๔.๐๕	๐.๕๖
๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร	๓.๙๖	๐.๗๓	๔.๓๙	๐.๒๔	๔.๒๕	๐.๘๑	๔.๓๒	๐.๗๗
๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ	๔.๐๔	๐.๖๑	๔.๑๓	๐.๓๗	๓.๙๕	๐.๘๒	๔.๖๘	๐.๖๑
๑๔) การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน	๔.๒๒	๐.๖๐	๔.๑๓	๐.๓๗	๔.๑๔	๐.๘๘	๓.๗๐	๐.๓๘

๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	๔.๑๓	๐.๗๓	๔.๕๑	๐.๒๐	๓.๙๘	๐.๘๖	๓.๙๘	๐.๔๗
<b>รวม</b>	<b>๔.๑๙</b>	<b>๐.๖๖</b>	<b>๔.๓๘</b>	<b>๐.๔๑</b>	<b>๔.๐๕</b>	<b>๐.๘๕</b>	<b>๔.๑๐</b>	<b>๐.๖๒</b>
<b>๑.๓ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล</b>								
๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น	๔.๑๔	๐.๗๒	๔.๑๗	๐.๕๓	๔.๐๑	๐.๙๔	๓.๘๑	๐.๖๑
๒) พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ	๔.๑๑	๐.๗๔	๔.๑๖	๐.๕๙	๔.๐๐	๐.๙๐	๔.๑๒	๐.๖๖
๓) ผู้นำจะมีความอดทน	๔.๐๕	๐.๗๔	๔.๑๖	๐.๕๒	๔.๐๑	๐.๙๓๖	๔.๔๒	๐.๘๔
๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน	๔.๑๖	๐.๗๖	๓.๙๐	๐.๖๕	๔.๐๐	๐.๙๗	๔.๒๗	๐.๗๐
๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล	๔.๒๕	๐.๗๑	๔.๒๔	๐.๔๘	๔.๐๗	๐.๗๗	๔.๓๒	๐.๗๖
๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ	๔.๐๒	๐.๗๑	๔.๑๓	๐.๓๗	๔.๑๕	๐.๘๓	๓.๘๗	๐.๕๗
๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นพี่ปรึกษา (advisor)	๔.๑๒	๐.๖๒	๔.๖๕	๐.๔๙	๔.๒๑	๐.๘๔	๔.๑๗	๐.๖๑
๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	๔.๑๗	๐.๖๘	๔.๒๘	๐.๔๗	๔.๒๐	๐.๘๔	๔.๓๖	๐.๗๗
๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	๔.๑๖	๐.๗๐	๔.๘๙	๐.๔๔	๔.๒๑	๐.๘๑	๔.๒๕	๐.๖๘
๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม	๔.๑๕	๐.๗๐	๔.๖๑	๐.๖๐	๔.๒๒	๐.๘๕	๔.๕๗	๑.๕๔
๑๑) สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor)	๔.๒๓	๐.๖๖	๔.๑๕	๐.๔๓	๓.๙๕	๐.๘๙	๓.๐๒	๐.๗๘
๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง	๔.๒๑	๐.๖๙	๔.๑๓	๐.๓๗	๓.๙๕	๐.๘๙	๓.๖๖	๐.๕๘
๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก	๔.๑๘	๐.๖๖	๔.๑๖	๐.๕๕	๔.๑๕	๐.๘๓	๓.๙๒	๐.๓๗

๑๔) เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็น ผู้ฟังที่ดี	๔.๑๘	๐.๕๘	๔.๑๓	๐.๔๒	๔.๐๙	๐.๘๔	๓.๔๔	๐.๓๓
๑๕) ค้นหาความต้องการ และความแตกต่างของ ผู้ร่วมงานแต่ละคน	๔.๒๑	๐.๖๓	๔.๒๒	๐.๔๑	๔.๑๐	๐.๘๕	๓.๒๐	๐.๓๗
<b>รวม</b>	<b>๔.๑๖</b>	<b>๐.๖๙</b>	<b>๔.๒๗</b>	<b>๐.๔๗</b>	<b>๔.๐๙</b>	<b>๐.๘๗</b>	<b>๓.๙๖</b>	<b>๐.๖๘</b>
<b>๑.๔ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>								
๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับ และปฏิบัติ หรือ ดำเนินการอย่างท้าทาย	๔.๒๒	๐.๖๓	๔.๐๙	๐.๖๔	๔.๑๖	๐.๗๘	๔.๒๘	๐.๔๕
๒) กล้าเสี่ยงในการทดลอง เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่	๔.๒๘	๐.๖๐	๓.๘๑	๐.๖๖	๔.๐๒	๐.๘๓	๔.๓๙	๐.๕๐
๓) ค้นหาระบบ ขยาย ความคิด หรือหาแนวทาง ใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการ ดำเนินการ	๔.๒๖	๐.๖๐	๓.๙๕	๐.๖๕	๓.๙๙	๐.๘๐	๔.๘๔	๐.๔๔
๔) กระตุ้นและเสริม แรงจูงใจภายในของตนให้ เกิดความรู้สึกท้าทายต่อ การคิดค้นสิ่งใหม่	๔.๒๔	๐.๕๒	๔.๐๐	๐.๗๖	๔.๐๐	๐.๘๐	๔.๓๑	๐.๕๘
๕) เปิดรับสิ่งใหม่จาก ภายนอกเข้ามาปรับปรุง ในองค์การอย่างสม่ำเสมอ ให้โอกาสในการปฏิบัติงาน	๔.๒๒	๐.๖๗	๓.๘๙	๐.๗๕	๔.๐๑	๐.๘๑	๔.๒๘	๐.๔๘
๖) พหุติกรรมการเรียนรู้ สิ่งใหม่จากความผิดพลาด ที่ผ่านมา	๓.๙๗	๐.๗๒	๔.๐๖	๐.๕๖	๔.๑๑	๐.๘๒	๔.๑๔	๐.๕๐
๗) ส่งเสริมให้ผู้ตาม แสวงหาทางออกและ วิธีการแก้ปัญหาต่างๆ	๓.๙๖	๐.๗๗	๔.๑๐	๐.๘๗	๔.๐๒	๐.๘๘	๔.๑๘	๐.๕๑
๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ แสดงความสามารถได้ อย่างเต็มที่	๓.๘๔	๐.๗๗	๓.๙๕	๐.๕๙	๓.๙๙	๐.๘๕	๔.๒๐	๐.๔๖
๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ ทำงานอย่างอิสระใน ขอบเขตของงานตนที่มี ความรู้ความชำนาญ	๓.๗๘	๐.๘๑	๔.๐๙	๐.๖๔	๓.๙๖	๐.๘๕	๓.๙๒	๐.๖๕
๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตาม แสดงความคิดเห็นและเหตุผล	๓.๘๗	๐.๗๙	๓.๘๙	๐.๖๖	๔.๐๒	๐.๘๖	๔.๒๘	๐.๒๖
๑๑) ว่าสามารถเอาชนะ อุปสรรคทุกอย่างได้ จาก	๓.๙๑	๐.๗๘	๓.๙๕	๐.๖๕	๔.๐๒	๐.๘๖	๓.๘๘	๑.๐๕

ความร่วมมือร่วมใจในการ แก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน ทุกคน								
๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ	๓.๙๔	๐.๖๖	๔.๐๐	๐.๗๖	๓.๙๕	๐.๘๑	๓.๘๓	๑.๐๙
๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด	๔.๒๖	๐.๗๔	๓.๘๑	๐.๗๕	๔.๐๕	๐.๘๑	๓.๘๓	๑.๐๙
๑๔) การใช้ประสบการณ์	๔.๒๒	๐.๗๘	๓.๙๕	๐.๕๙	๔.๐๒	๐.๗๐	๓.๖๒	๑.๒๓
๑๕) การมุ่งเน้นความเป็น เลิศ	๓.๘๘	๐.๙๐	๓.๙๘	๐.๙๑	๔.๑๑	๐.๗๙	๓.๘๐	๑.๑๘
<b>รวม</b>	<b>๔.๐๖</b>	<b>๐.๗๒</b>	<b>๓.๙๗</b>	<b>๐.๗๐</b>	<b>๔.๐๓</b>	<b>๐.๘๒</b>	<b>๔.๑๒</b>	<b>๐.๗๐</b>
<b>๑.๕) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์</b>								
๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บน การแลกเปลี่ยนทาง อารมณ์และเศรษฐกิจ	๔.๓๔	๐.๘๓	๔.๑๐	๐.๘๗	๔.๐๕	๐.๘๒	๓.๗๔	๐.๗๗
๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยน โดยให้รางวัลแก่ผู้ตาม สำหรับการมีผลการ ปฏิบัติงานที่ดี	๔.๔๒	๐.๗๘	๔.๑๓	๐.๘๓	๔.๑๔	๐.๗๙	๓.๗๔	๐.๗๗
๓) ให้คำสัญญาและ ข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจ ของทั้งสองฝ่ายสนับสนุน ทรัพยากรในการ ปฏิบัติงาน	๔.๒๒	๐.๖๗	๓.๙๓	๐.๙๓	๔.๐๕	๐.๙๕	๓.๗๔	๐.๗๗
๔) ให้การยกย่องและให้ รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้ โบนัส เลื่อนตำแหน่ง สำหรับผู้ตามที่ทำงาน ประสบความสำเร็จ	๔.๐๓	๐.๗๗	๔.๒๗	๐.๘๑	๓.๙๗	๐.๘๗	๓.๗๔	๐.๗๗
๕) ต่ำหนึและชี้ให้เห็น ผลเสียของความล้มเหลว	๓.๘๗	๐.๗๘	๔.๐๙	๐.๖๔	๔.๑๔	๐.๘๑	๓.๗๔	๐.๗๗
๖) ผู้นำจะศึกษาความ ต้องการของผู้ตาม	๔.๑๒	๐.๘๗	๓.๘๑	๐.๘๒	๔.๑๙	๐.๘๕	๓.๗๔	๐.๗๗
๗) สร้างบรรยากาศที่ดีใน การทำงาน	๓.๘๔	๐.๙๒	๓.๘๓	๐.๘๑	๓.๙๗	๐.๘๕	๓.๙๕	๐.๘๑
๘) ผู้นำอาจจะอธิบาย รายละเอียดของภารกิจที่ จะต้องปฏิบัติ	๔.๐๑	๐.๘๔	๔.๑๓	๐.๗๗	๔.๑๔	๐.๘๔	๓.๙๘	๐.๖๗
๙) อาจทำให้ผู้ตาม ตอบสนองความต้องการ เฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ ส่วนตนกลายเป็นคนเห็น	๓.๙๗	๐.๗๒	๓.๙๘	๐.๘๕	๔.๑๙	๐.๘๒	๓.๘๗	๐.๖๖

แก้ตัว								
๑๐) ตามปฏิบัติงาน ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนด เป้าหมายใหม่ที่มีความท้า ทายมากกว่าเดิม	๔.๐๔	๐.๘๓	๓.๖๙	๐.๘๕	๔.๐๓	๐.๘๖	๓.๔๗	๐.๗๐
๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมี ส่วนร่วมในการกำหนด มาตรฐานในการ ปฏิบัติงาน	๔.๑๔	๐.๗๘	๓.๘๙	๐.๖๖	๔.๑๕	๐.๘๓	๓.๗๑	๐.๘๔
๑๒) ให้การสนับสนุน สำหรับการทุ่มเทความ พยายามในการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	๔.๐๒	๐.๙๖	๓.๘๔	๐.๘๔	๔.๒๐	๐.๘๐	๓.๙๕	๐.๘๑
๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตาม โดยมีแบบแผนที่คงเส้นคง วา	๓.๗๙	๑.๐๐	๓.๗๙	๐.๘๐	๔.๒๒	๐.๘๒	๓.๕๗	๐.๘๙
<b>รวม</b>	<b>๔.๐๖</b>	<b>๐.๘๓</b>	<b>๓.๙๖</b>	<b>๐.๘๑</b>	<b>๔.๑๑</b>	<b>๐.๘๔</b>	<b>๓.๗๖</b>	<b>๐.๗๗</b>
<b>๑.๖ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ</b>								
๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล	๔.๐๖	๐.๘๒	๓.๙๖	๐.๘๑	๓.๙๖	๐.๘๕	๓.๖๘	๐.๙๙
๒) กล้าเสี่ยง	๓.๘๘	๐.๘๙	๔.๐๒	๐.๘๐	๔.๑๓	๐.๘๑	๓.๖๗	๐.๘๘
๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุก รูปแบบ	๓.๘๕	๐.๙๖	๔.๒๗	๐.๗๗	๔.๑๕	๐.๘๔	๓.๖๖	๐.๙๑
๔) ประเมินสถานการณ์ รอบข้างตลอดเวลา	๓.๖๓	๐.๙๘	๓.๙๕	๐.๖๕	๔.๑๙	๐.๗๙	๓.๗๒	๐.๘๗
๕) เปลี่ยนความตติยิตของผู้ตาม	๓.๗๘	๐.๙๓	๓.๙๖	๐.๘๔	๔.๑๔	๐.๘๑	๓.๘๗	๐.๘๔
๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ	๓.๘๔	๐.๗๗	๓.๙๒	๐.๙๙	๔.๐๘	๐.๘๑	๓.๘๔	๐.๗๙
๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล	๓.๘๒	๐.๘๔	๔.๐๐	๐.๙๖	๔.๐๔	๐.๘๒	๓.๘๑	๐.๗๙
๘) มีความมุ่งมั่นที่จะ แสวงหาเป้าหมายที่ เห็นชอบร่วมกัน	๓.๘๖	๐.๙๑	๔.๐๘	๐.๘๘	๓.๗๕	๐.๖๕	๓.๘๘	๐.๘๘
๙) มีการเสียสละร่วมกัน	๓.๘๗	๐.๙๓	๔.๐๖	๐.๘๙	๔.๐๙	๐.๖๕	๓.๗๔	๐.๗๗
๑๐) ความสามารถที่ทำให้ ผู้อื่นไว้วางใจ	๓.๖๔	๐.๙๖	๔.๐๐	๐.๗๖	๔.๓๗	๐.๘๑	๓.๙๓	๐.๘๖
๑๑) ความสามารถทำให้ ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมี ความสามารถ	๓.๖๔	๐.๙๖	๓.๙๔	๐.๘๑	๔.๒๐	๐.๗๑	๓.๘๗	๐.๙๕
๑๒) มีพลังและมุ่งการ ปฏิบัติให้บรรลุผล	๓.๖๔	๐.๘๑	๓.๘๘	๐.๘๕	๔.๒๖	๐.๙๒	๓.๘๔	๑.๐๒
๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่าง	๓.๗๐	๐.๘๕	๓.๘๖	๐.๘๓	๔.๔๔	๐.๖๔	๓.๘๘	๑.๐๓



เหมาะสมและเอื้ออาทร แก่ผู้อื่น								
๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง	๓.๗๗	๑.๐๐	๓.๘๗	๐.๘๓	๔.๑๙	๐.๖๑	๓.๙๙	๑.๐๐
๑๕) ทำให้การขัดแย้ง ภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด	๔.๐๖	๐.๘๔	๓.๗๒	๐.๘๕	๔.๓๓	๐.๗๐	๔.๐๕	๐.๙๔
๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมี ความเชื่อ	๓.๙๔	๐.๙๙	๓.๘๑	๐.๗๕	๔.๒๔	๐.๙๓	๓.๙๐	๐.๙๒
๑๗) มีความมั่นใจและ เชื่อมั่นในความคิดของ ตนเอง	๓.๘๘	๐.๙๗	๓.๙๔	๐.๘๑	๔.๒๘	๐.๙๐	๔.๐๔	๐.๙๑
๑๘) มีพฤติกรรมหรือ กิจกรรมร่วมกันมากและ บ่อยครั้งขึ้น	๓.๘๗	๐.๗๙	๓.๘๘	๐.๘๕	๔.๒๔	๐.๗๙	๓.๙๕	๐.๘๑
<b>รวม</b>	๓.๘๒	๐.๙๐	๓.๙๕	๐.๘๓	๔.๑๗	๐.๗๘	๓.๘๕	๐.๙๐

จากตารางที่ ๔.๒๔ พบว่า แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = ๔.๑๕$ , S.D. = ๐.๖๐) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = ๔.๐๙$ , S.D. = ๐.๘๐) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = ๔.๐๘$ , S.D. = ๐.๗๓) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = ๓.๙๙$ , S.D. = ๐.๗๒)

**องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล**สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = ๔.๓๘$ , S.D. = ๐.๓๖) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = ๔.๑๘$ , S.D. = ๐.๕๗) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = ๔.๑๒$ , S.D. = ๐.๖๖) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = ๔.๑๐$ , S.D. = ๐.๖๔)

**องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = ๔.๓๘$ , S.D. = ๐.๔๑) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = ๔.๑๙$ , S.D. = ๐.๖๖) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = ๔.๑๐$ , S.D. = ๐.๖๒) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = ๔.๐๕$ , S.D. = ๐.๘๕)

**องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล**สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = ๔.๒๗$ , S.D. = ๐.๔๗) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = ๔.๑๖$ , S.D. = ๐.๖๙) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = ๔.๐๙$ , S.D. = ๐.๘๗) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = ๓.๙๖$ , S.D. = ๐.๖๘)

**องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = ๔.๑๒$ , S.D. = ๐.๗๐) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = ๔.๐๖$ , S.D. = ๐.๗๒) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = ๔.๐๓$ , S.D. = ๐.๘๒) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = ๓.๙๗$ , S.D. = ๐.๗๐)

**องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = ๔.๑๑$ , S.D. = ๐.๘๔) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = ๔.๐๖$ , S.D. = ๐.๘๓) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = ๓.๙๖$ , S.D. = ๐.๘๑) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = ๓.๗๖$ , S.D. = ๐.๗๗)

**องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = ๔.๑๗$ , S.D. = ๐.๗๘) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = ๓.๙๕$ , S.D. = ๐.๘๓) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = ๓.๘๕$ , S.D. = ๐.๙๐) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = ๓.๘๒$ , S.D. = ๐.๙๐)

**ตารางที่ ๔.๒๕** ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>๒) ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>								
๑) สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ	๓.๖๗	๐.๙๐	๓.๘๖	๐.๘๓	๔.๑๓	๐.๙๓	๓.๙๑	๐.๘๘
๒) การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลาจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ	๔.๐๑	๐.๙๐	๓.๘๗	๐.๘๓	๔.๒๓	๐.๘๑	๔.๐๒	๐.๙๐
๓) ใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม	๓.๙๒	๐.๙๐	๓.๗๑	๐.๘๕	๔.๑๓	๐.๙๘	๓.๘๘	๐.๘๗
๔) ความสามารถของผู้นำกลุ่ม	๓.๙๖	๐.๙๑	๓.๘๑	๐.๗๕	๔.๒๐	๐.๘๘	๓.๙๔	๐.๘๖
๕) ความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ	๓.๙๙	๐.๙๓	๔.๐๖	๐.๕๖	๓.๒๔	๐.๖๗	๔.๑๒	๐.๗๑

๖) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์	๓.๙๑	๐.๗๘	๓.๘๕	๐.๖๐	๓.๗๕	๐.๖๕	๔.๐๓	๐.๘๒
<b>รวม</b>	<b>๓.๙๑</b>	<b>๐.๘๙</b>	<b>๓.๘๖</b>	<b>๐.๗๔</b>	<b>๓.๙๕</b>	<b>๐.๘๒</b>	<b>๓.๙๘</b>	<b>๐.๘๔</b>
<b>๓) บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>								
๑) การกำหนดแนวทางหลัก โดยกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน	๔.๓๔	๐.๕๘	๔.๐๗	๔.๓๐	๔.๐๑	๑.๐๙	๓.๙๘	๐.๙๘
๒) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง	๔.๒๗	๐.๖๖	๓.๙๕	๐.๕๖	๔.๔๑	๐.๗๔	๓.๙๘	๐.๘๘
๓) การมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	๔.๑๘	๐.๖๐	๓.๙๑	๐.๖๘	๔.๐๔	๐.๘๖	๓.๙๕	๐.๗๙
๔) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ	๔.๐๑	๐.๗๐	๓.๗๖	๐.๖๓	๔.๐๑	๐.๘๒	๔.๐๐	๐.๘๐
๕) บทบาทเป็นนักวางแผน	๔.๑๑	๐.๗๔	๓.๔๕	๐.๗๗	๓.๘๘	๐.๘๒	๔.๐๕	๐.๘๐
๖) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ	๔.๑๐	๐.๗๖	๓.๔๗	๐.๗๘	๔.๑๐	๐.๘๐	๓.๑๙	๐.๗๑
๗) บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ	๔.๐๙	๐.๖๙	๓.๙๑	๐.๔๙	๔.๐๘	๐.๘๘	๓.๑๙	๐.๘๓
๘) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง	๔.๑๖	๐.๕๘	๔.๑๐	๐.๖๗	๔.๑๔	๐.๗๕	๔.๐๖	๐.๙๒
๙) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน	๔.๔๓	๐.๗๒	๓.๙๑	๐.๖๙	๔.๑๒	๐.๘๐	๓.๘๗	๐.๖๖
๑๐) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร	๔.๔๒	๐.๖๘	๓.๙๕	๐.๖๘	๔.๐๙	๐.๖๕	๓.๒๘	๐.๘๕
๑๑) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง	๔.๑๓	๐.๙๔	๔.๐๔	๐.๘๐	๔.๒๐	๐.๘๑	๓.๓๘	๐.๘๗
๑๒) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา	๔.๓๖	๐.๗๓	๓.๘๓	๐.๘๐	๔.๔๔	๐.๗๑	๓.๔๐	๐.๘๒
๑๓) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ	๔.๓๗	๐.๗๓	๓.๔๙	๐.๗๔	๔.๖๖	๓.๖๓	๓.๔๘	๐.๘๓
๑๔) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน	๔.๓๔	๐.๕๘	๓.๕๕	๐.๗๖	๔.๓๓	๐.๗๕	๓.๖๒	๐.๗๙
๑๕) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล	๔.๒๙	๐.๘๑	๓.๙๖	๐.๖๓	๔.๓๓	๐.๘๘	๓.๖๒	๐.๗๙

๑๖) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร	๔.๒๒	๐.๘๔	๔.๒๔	๐.๕๖	๔.๓๑	๐.๙๐	๓.๖๕	๐.๘๐
๑๗) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล	๔.๓๓	๐.๗๔	๓.๓๔	๐.๓๙	๔.๓๒	๐.๙๔	๓.๔๙	๐.๗๐
๑๘) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์	๔.๒๙	๐.๗๘	๔.๒๓	๐.๕๐	๔.๓๗	๐.๘๑	๔.๒๖	๐.๗๔
๑๙) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ	๔.๒๑	๐.๘๑	๔.๒๑	๐.๕๕	๔.๒๑	๐.๙๗	๔.๑๓	๐.๗๕
<b>รวม</b>	<b>๔.๒๔</b>	<b>๐.๗๒</b>	<b>๓.๘๖</b>	<b>๐.๘๔</b>	<b>๔.๒๑</b>	<b>๐.๙๔</b>	<b>๓.๗๑</b>	<b>๐.๘๑</b>
<b>๔) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>								
๑) มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง	๔.๒๔	๐.๖๙	๔.๒๑	๐.๕๕	๔.๑๖	๐.๘๒	๔.๐๖	๐.๖๙
๒) มีความอยากเป็นผู้นำ	๔.๒๔	๐.๗๓	๔.๒๔	๐.๕๖	๔.๑๔	๐.๘๕	๔.๑๘	๐.๖๕
๓) มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ	๔.๒๒	๐.๗๕	๔.๒๑	๐.๕๕	๔.๑๙	๐.๘๐	๔.๑๔	๐.๖๗
๔) มั่นใจในตนเองทุกๆด้าน	๔.๑๕	๐.๘๓	๔.๒๖	๐.๔๐	๔.๑๖	๐.๙๓	๔.๐๘	๐.๗๗
๕) มีความเฉลียวฉลาด	๔.๐๗	๐.๘๒	๔.๐๘	๐.๕๖	๔.๑๙	๐.๘๒	๔.๐๖	๐.๗๐
๖) มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี	๔.๑๘	๐.๖๐	๔.๒๖	๐.๔๒	๔.๓๖	๐.๘๑	๔.๐๐	๐.๗๔
๗) ยึดหลักการ	๔.๑๓	๐.๗๙	๔.๑๕	๐.๔๘	๔.๒๐	๐.๗๑	๔.๑๑	๐.๔๕
๘) เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	๔.๐๑	๐.๘๗	๔.๒๒	๐.๕๒	๔.๓๔	๐.๗๙	๔.๑๓	๐.๗๘
๙) ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่	๔.๑๑	๐.๘๘	๔.๒๒	๐.๕๒	๔.๒๖	๐.๘๓	๔.๐๗	๐.๗๘
๑๐) มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ	๓.๘๕	๐.๙๐	๔.๐๘	๐.๕๖	๔.๔๕	๐.๘๔	๔.๑๘	๐.๗๖
๑๑) มีความคิดสร้างสรรค์	๓.๙๔	๐.๘๙	๔.๒๒	๐.๕๒	๔.๔๖	๐.๘๑	๔.๑๗	๐.๗๑
๑๒) มีการตัดสินใจที่ดี	๔.๐๑	๐.๗๐	๔.๑๘	๐.๓๖	๔.๖๖	๐.๖๐	๔.๑๒	๐.๘๘
๑๓) มีความสนใจเอาใจใส่	๔.๒๑	๐.๗๙	๔.๒๙	๐.๕๒	๔.๔๖	๐.๘๗	๔.๑๓	๐.๗๗
๑๔) มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง	๔.๑๗	๐.๗๙	๔.๔๒	๐.๔๑	๔.๔๖	๐.๗๓	๔.๐๖	๐.๗๒
๑๕) มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๑๔	๐.๙๑	๔.๓๙	๐.๕๑	๔.๔๔	๐.๖๔	๔.๐๐	๐.๗๙
๑๖) มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์หนักอยู่เสมอ	๓.๙๕	๐.๙๖	๔.๔๓	๐.๕๔	๓.๗๓	๐.๖๗	๔.๑๑	๐.๔๙
๑๗) มีความอดทนปฏิบัติงานที่	๔.๐๕	๐.๙๗	๔.๔๓	๐.๕๔	๔.๐๕	๐.๖๕	๔.๐๕	๐.๗๗
๑๘) มีมนุษยสัมพันธ์	๔.๑๑	๐.๗๔	๔.๒๙	๐.๕๒	๔.๑๖	๐.๗๐	๔.๑๐	๐.๗๙

๑๙) มีความซื่อสัตย์	๔.๐๖	๐.๙๘	๔.๔๓	๐.๕๔	๔.๐๖	๐.๗๕	๔.๐๐	๐.๘๕
๒๐) ความมีเหตุผล	๔.๑๐	๐.๙๙	๔.๓๘	๐.๓๗	๔.๐๘	๑.๐๐	๓.๘๘	๐.๘๓
๒๑) ความรับผิดชอบ	๔.๒๖	๐.๗๙	๔.๐๘	๐.๖๖	๔.๓๑	๐.๖๗	๓.๙๐	๐.๘๖
๒๒) ความเปิดเผย	๔.๐๒	๐.๙๑	๓.๘๗	๐.๖๙	๓.๔๖	๐.๗๕	๓.๙๖	๐.๘๔
๒๓) ลักษณะพื้นฐาน ธรรมชาติเดิมเป็นทุน	๔.๐๘	๐.๙๐	๓.๙๓	๐.๖๗	๓.๘๐	๐.๖๐	๓.๙๐	๐.๘๑
๒๔) การศึกษา	๔.๑๐	๐.๗๖	๓.๙๖	๐.๗๗	๔.๑๗	๐.๖๖	๓.๙๕	๐.๘๗
๒๕) คุณธรรมจริยธรรม	๔.๐๕	๐.๘๖	๓.๗๖	๐.๗๙	๓.๖๓	๐.๕๙	๓.๙๗	๐.๕๗
<b>รวม</b>	<b>๔.๑๐</b>	<b>๐.๘๓</b>	<b>๔.๒๐</b>	<b>๐.๕๔</b>	<b>๔.๑๘</b>	<b>๐.๗๖</b>	<b>๔.๐๕</b>	<b>๐.๗๔</b>
<b>๕) กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖ ด้าน</b>								
๑. กิจกรรมสำหรับ พัฒนาการสร้างบารมีหรือ การมีอิทธิพล	๔.๑๓	๐.๘๓	๔.๒๑	๐.๕๕	๓.๙๘	๐.๖๘	๔.๐๗	๐.๗๙
๒. กิจกรรมสำหรับพัฒนา ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ	๓.๙๘	๐.๘๘	๓.๓๔	๐.๓๙	๔.๓๐	๑.๐๖	๔.๑๒	๐.๘๙
๓. กิจกรรมสำหรับพัฒนา ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการ คำนึงถึงความเป็นเอกัตถะ บุคคล หรือการให้ ความสำคัญรายบุคคล	๔.๑๓	๐.๘๔	๓.๙๒	๐.๖๒	๔.๑๒	๐.๖๑	๔.๑๓	๐.๗๕
๔. กิจกรรมสำหรับพัฒนา ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการ กระตุนทางปัญญา	๔.๑๘	๐.๘๒	๔.๑๐	๐.๕๔	๔.๒๕	๑.๐๕	๔.๒๑	๐.๗๑
๕. กิจกรรมสำหรับพัฒนา ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการให้ รางวัลตามสถานการณ์	๔.๐๙	๐.๖๙	๓.๙๖	๐.๕๗	๔.๓๐	๐.๕๗	๔.๑๐	๐.๗๔
๖. กิจกรรมสำหรับพัฒนา ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้าน ความสามารถพิเศษ	๔.๒๙	๐.๖๒	๔.๐๑	๐.๕๘	๔.๒๖	๐.๔๐	๔.๑๓	๐.๗๕
<b>รวม</b>	<b>๔.๑๓</b>	<b>๐.๗๘</b>	<b>๓.๙๒</b>	<b>๐.๕๔</b>	<b>๔.๒๐</b>	<b>๐.๗๓</b>	<b>๔.๑๓</b>	<b>๐.๗๗</b>

จากตารางที่ ๔.๒๕ พบว่า ตรวจสอบการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = ๔.๑๓$ , S.D. = ๐.๘๑) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = ๔.๐๙$ , S.D. = ๐.๗๙) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = ๔.๐๐$ , S.D. = ๐.๖๕) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = ๓.๙๗$ , S.D. = ๐.๗๘)

**ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.98, S.D. = 0.84$ ) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.82$ ) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 3.91, S.D. = 0.89$ ) และความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 3.86, S.D. = 0.84$ )

**บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.24, S.D. = 0.82$ ) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.23, S.D. = 0.84$ ) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 3.86, S.D. = 0.84$ ) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.81, S.D. = 0.81$ )

**คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.84$ ) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.18, S.D. = 0.82$ ) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.10, S.D. = 0.83$ ) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.05, S.D. = 0.84$ )

**กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.83$ ) ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.13, S.D. = 0.87$ ) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.13, S.D. = 0.88$ ) และด้านเป็นไปได้อีก ( $\bar{X} = 3.92, S.D. = 0.84$ )

**ตารางที่ ๔.๒๖** ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ด้านการนำแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารไปใช้

ด้านการนำไปใช้	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
๑) การเตรียมการดำเนินงาน	๔.๑๙	๐.๖๖	๔.๐๒	๐.๗๗	๔.๓๒	๐.๖๐	๓.๙๖	๐.๗๑
๒) การดำเนินงาน	๔.๑๒	๐.๖๗	๔.๐๙	๐.๗๙	๔.๑๙	๐.๗๐	๔.๐๒	๐.๗๘
๓) การประเมินผลการดำเนินงาน	๓.๙๗	๐.๗๔	๔.๐๘	๐.๗๒	๔.๑๒	๐.๖๕	๔.๐๒	๐.๗๗
<b>รวม</b>	<b>๔.๐๙</b>	<b>๐.๖๙</b>	<b>๔.๐๖</b>	<b>๐.๗๖</b>	<b>๔.๒๑</b>	<b>๐.๖๕</b>	<b>๔.๐๐</b>	<b>๐.๗๕</b>

จากตารางที่ ๔.๒๖ พบว่า การนำไปใช้ของแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความ

เหมาะสม ( $\bar{X} = ๔.๒๑$ , S.D. = ๐.๖๕) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = ๔.๐๙$ , S.D. = ๐.๖๙) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = ๔.๐๖$ , S.D. = ๐.๗๖) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = ๔.๐๐$ , S.D. = ๐.๗๕)

**ตารางที่ ๔.๒๗** ผลการวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ของแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ เพื่อนำไปใช้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑	๔.๐๘	๐.๗๒	๔.๐๓	๐.๗๒	๐.๗๒	๐.๕๖	๔.๑๑	๐.๖๔
รวม	๔.๐๘	๐.๗๒	๔.๐๓	๐.๗๒	๔.๐๓	๐.๕๖	๔.๑๑	๐.๖๔

จากตารางที่ ๔.๒๗ พบว่า เพื่อนำไปใช้การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = ๔.๑๑$ , S.D. = ๐.๖๔) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = ๔.๐๘$ , S.D. = ๐.๗๒) ความเหมาะสม ( $\bar{X} = ๔.๐๓$ , S.D. = ๐.๕๖) และด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = ๔.๐๓$ , S.D. = ๐.๗๒)

จากการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงและนำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ประกอบด้วย ๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓) บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๔) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๕) กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖) การนำไปใช้ โดยมีรายละเอียดดังนี้ได้ ดังต่อไปนี้

**ก. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ได้แก่ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ ความสามารถพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**๑. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล** ได้แก่

๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม

๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบ การประพฤติปฏิบัติของผู้นำ

๓) เชื่อมมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความ เสี่ยงกับผู้ตาม

๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติ ปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น

๕) เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตาม อย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์ อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท

๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

๘) สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม

๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม

๑๑) ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม

๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น

## ๒. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ ได้แก่

๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น

๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย

๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่าง แน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

๖) คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ ตนเองเผชิญได้

๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน

๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข

๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต

๑๐) แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ

๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน

๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร

๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

๑๔) การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการ ทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน

๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา



๓. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลได้แก่

๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น  
๒) พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ

๓) ผู้นำจะมีความอดทน  
๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน

๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล

๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor)

๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม

๑๑) สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor)

๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง

๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก

๑๔) เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี

๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

๔. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาได้แก่

๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย

๒) กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่

๓) ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการ

ดำเนินการ

๔) กระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้น

สิ่งใหม่

๕) เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้

โอกาสในการปฏิบัติงาน

๖) พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา

๗) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ

๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความ

ชำนาญ

๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล

๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการ

แก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

- ๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ
- ๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด
- ๑๔) การใช้ประสบการณ์
- ๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

#### ๕. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ได้แก่

- ๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ
- ๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี
- ๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

๔) ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ

- ๕) ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว
- ๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม
- ๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- ๘) ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ
- ๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว

๑๐) ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม

- ๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- ๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

#### ๖. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ ได้แก่

- ๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล
- ๒) กล้าเสี่ยง
- ๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ
- ๔) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา
- ๕) เปลี่ยนความตติยัตของผู้ตาม
- ๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ
- ๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล
- ๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน
- ๙) มีการเสียสละร่วมกัน
- ๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ
- ๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ

- ๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล
- ๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น
- ๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง
- ๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด
- ๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ
- ๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง
- ๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น

### ข. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ๑. สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ
- ๒. การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลาจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ
- ๓. ใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม
- ๔. ความสามารถของผู้นำกลุ่ม
- ๕. ความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ
- ๖. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

### ค. บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ๑. การกำหนดแนวทางหลัก โดยกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน
- ๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง
- ๓. การมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- ๔. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ
- ๕. บทบาทเป็นนักวางแผน
- ๖. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ
- ๗. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ
- ๘. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง
- ๙. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน
- ๑๐. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร
- ๑๑. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง
- ๑๒. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา
- ๑๓. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ
- ๑๔. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน
- ๑๕. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล
- ๑๖. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร
- ๑๗. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล

๑๘. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์

๑๙. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ

### ข. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

๑. มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง

๒. มีความอยากเป็นผู้นำ

๓. มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ

๔. มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน

๕. มีความเฉลียวฉลาด

๖. มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี

๗. ยึดหลักการ

๘. เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

๙. ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่

๑๐. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ

๑๑. มีความคิดสร้างสรรค์

๑๒. มีการตัดสินใจที่ดี

๑๓. มีความสนใจเอาใจใส่

๑๔. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง

๑๕. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

๑๖. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์

๑๗. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอู่เสมอ

๑๘. มีมนุษยสัมพันธ์

๑๙. มีความซื่อสัตย์

๒๐. ความมีเหตุผล

๒๑. ความรับผิดชอบ

๒๒. ความเปิดเผย

๒๓. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน

๒๔. การศึกษา

๒๕. คุณธรรมจริยธรรม

### ง. กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### ๑. กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล

##### กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล

แนวคิด : มีหลักสังคหวัตถุ ๔ และสร้างความสามัคคีในองค์กร

#### ๑. หลักการและเหตุผล

มีหลักสังคหวัตถุ ๔ สร้างความกลม่อใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้ที่มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตามอิทธิพลต่อผู้ตาม สามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม สร้างวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

## ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างสังคหวัตถุ ๔ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธาในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อเสริมสร้างบารมีธรรมของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๒.๓ เพื่อปลุกฝังคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธาในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเสริมสร้างบารมีธรรมของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๓.๓ คุณค่าของการปลุกฝังคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มต้นด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยาย มีหลักสังคหวัตถุ ๔ กัลยาณมิตร และการสร้างบารมีธรรมและอิทธิพล

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดความเป็นผู้นำที่ดีตามหลักอิทธิบาท ๔ และการสร้างบารมีและอิทธิพลอย่างถูกต้อง

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักสังคหวัตถุ ๔ และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการสร้างบารมีและอิทธิพลอย่างถูกต้องสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเห็นเป็นรูปธรรม

## ๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์

๕.๑ วีดีทัศน์

๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย

๕.๓ กรณีตัวอย่าง

## ๖. แนวการวัดและประเมินผล

๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร

๖.๒ ตอบแบบสอบถาม

## ๗. เอกสารประกอบหลักสูตร

๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม

๗.๒ แบบประเมิน ๗.๓ บทบรรยาย ๗.๔ ใบงาน <b>๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม</b> : ผู้บริหาร/ครูบาติของในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ <b>๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม</b> : เจ้าคณะภาค ๑ <b>๑๐. ระยะเวลาอบรม</b> : ๑ วัน
--

#### ๑๑. กำหนดการฝึกอบรม

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาติ ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักสังคหวัตถุ ๔ และกัลยาณมิตรธรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องการสร้างบารมีด้วยหลักพุทธธรรม/สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาติ/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

#### ๒. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ

<p align="center"><b>กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ</b></p> <p align="center">แนวคิด : มีหลักอิทธิบาท ๔ และสามัคคีธรรม</p> <p><b>๑. หลักการและเหตุผล</b></p> <p>มีหลักอิทธิบาท ๔ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจ ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข</p>
--

และสนับสนุนความสามารถในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

## ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างอิทธิบาท ๔ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธาในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น

๒.๓ เพื่อปลูกฝังคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิบาท ๔ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธาในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น

๓.๓ คุณค่าของการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยาย มีหลักอิทธิบาท ๔ กัลยาณมิตร และ

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดความเป็นผู้นำที่ดีตามหลักอิทธิบาท ๔ และสร้างแรงจูงใจแก่ครูบาลี

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักอิทธิบาท ๔ และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรบาลีให้ชัดเจน

## ๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์

๕.๑ วีดีทัศน์

๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย

๕.๓ กรณีตัวอย่าง

## ๖. แนวการวัดและประเมินผล

๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร

๖.๒ ตอบแบบสอบถาม

## ๗. เอกสารประกอบหลักสูตร

๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม

๗.๒ แบบประเมิน

๗.๓ บทบรรยาย

๗.๔ ใบงาน

๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม : ผู้บริหาร/ครูบาติของในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑
๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม : เจ้าคณะภาค ๑
๑๐. ระยะเวลาอบรม : ๑ วัน

#### ๑๑. กำหนดการฝึกอบรม

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาติ ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักกัทธิบาท ๔ และกัลยาณมิตรธรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องการกิจกรรมสำหรับพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาติ/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

๓. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็น  
เอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

<p>กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะ บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล</p> <p>แนวคิด : มีพรหมวิหาร ๔ และสามัคคีธรรมในองค์กร</p> <p>๑. หลักการและเหตุผล</p> <p>มีพรหมวิหาร ๔ และสามัคคีธรรมในองค์กรใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดี กับผู้อื่น พัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตาม</p>
--



ความสามารถ มีความอดทน สามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

## ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างพรหมวิหาร ๔ และสามัคคีธรรมในองค์กรในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๓ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพรหมวิหาร ๔ และสามัคคีธรรมในองค์กรในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

๓.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารและครูบาลีให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยาย มีหลักพรหมวิหาร ๔ กัลยาณมิตร หลักสามัคคีธรรม

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักพรหมวิหาร ๔ และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

## ๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์

๕.๑ วีดีทัศน์

๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย

๕.๓ กรณีตัวอย่าง

## ๖. แนวการวัดและประเมินผล

๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร

<p>๖.๒ ตอบแบบสอบถาม</p> <p><b>๗. เอกสารประกอบหลักสูตร</b></p> <p>๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม</p> <p>๗.๒ แบบประเมิน</p> <p>๗.๓ บทบรรยาย</p> <p>๗.๔ ใบงาน</p> <p><b>๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม</b> : ผู้บริหาร/ครูบาติของในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p><b>๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม</b> : เจ้าคณะภาค ๑</p> <p><b>๑๐. ระยะเวลาอบรม</b> : ๑ วัน</p>
--

**๑๑. กำหนดการฝึกอบรม**

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจตุรปูเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาติ ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักพรหมวิหาร ๔ กัลยาณมิตรธรรมและการคำนึงถึงความเป็น เอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญ รายบุคคล	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องภารกิจกรมสำหรับพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึง ความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ ความสำคัญรายบุคคลและสรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาติ/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

#### ๔. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

##### กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

แนวคิด : มีหลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔

##### ๑. หลักการและเหตุผล

มีหลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔ ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ กระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ

##### ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างหลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔ ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อกระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ

๒.๓ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

##### ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ หลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔ ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ

๓.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

##### ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารและครูบาลีให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยาย หลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดคำนึงถึงการกระตุ้นทางปัญญา

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักปัญญา ๓ อิทธิบาท ๔ และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

##### ๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์

๕.๑ วีดีทัศน์

<p>๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย</p> <p>๕.๓ กรณีตัวอย่าง</p> <p><b>๖. แนวการวัดและประเมินผล</b></p> <p>๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร</p> <p>๖.๒ ตอบแบบสอบถาม</p> <p><b>๗. เอกสารประกอบหลักสูตร</b></p> <p>๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม</p> <p>๗.๒ แบบประเมิน</p> <p>๗.๓ บทบรรยาย</p> <p>๗.๔ ใบงาน</p> <p><b>๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม :</b> ผู้บริหาร/ครูบาติของในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p><b>๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม :</b> เจ้าคณะภาค ๑</p> <p><b>๑๐. ระยะเวลาอบรม :</b> ๑ วัน</p>
---

**๑๑. กำหนดการฝึกอบรม**

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาติ ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔ และการกระตุ้นทางปัญญา	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องการกระตุ้นทางปัญญา และสรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาติ/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

## ๕. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตาม สถานการณ์

### กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

แนวคิด : มีหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม

#### ๑. หลักการและเหตุผล

มีหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม ใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

#### ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อสร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ

๒.๓ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

#### ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ หลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ

๓.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

#### ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารและครูบาภิให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยายหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดคำนึงถึงการให้รางวัลตามสถานการณ์

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรมและนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

<p><b>๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์</b></p> <p>๕.๑ วีดีทัศน์</p> <p>๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย</p> <p>๕.๓ กรณียตัวอย่าง</p> <p><b>๖. แนวการวัดและประเมินผล</b></p> <p>๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร</p> <p>๖.๒ ตอบแบบสอบถาม</p> <p><b>๗. เอกสารประกอบหลักสูตร</b></p> <p>๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม</p> <p>๗.๒ แบบประเมิน</p> <p>๗.๓ บทบรรยาย</p> <p>๗.๔ ใบงาน</p> <p><b>๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม :</b> ผู้บริหาร/ครูบาติของในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑</p> <p><b>๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม :</b> เจ้าคณะภาค ๑</p> <p><b>๑๐. ระยะเวลาอบรม :</b> ๑ วัน</p>
--

**๑๑. กำหนดการฝึกอบรม**

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาติ ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรมและการให้รางวัลตามสถานการณ์	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องกการให้รางวัลตามสถานการณ์ การมอบของรางวัลสำหรับครูบาติดีเด่น และสรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/

	เจ้าสำนักเรียน/ครูบาลี/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ
--	--

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

## ๖. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ

### กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ

แนวคิด : มีหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตรธรรม

#### ๑. หลักการและเหตุผล

มีหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร ทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความติดยึดของผู้ตาม สื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคล มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน มีการเสียสละร่วมกัน ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล

#### ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

๒.๓ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

#### ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ หลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

๓.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

#### ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารและครูบาลีให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยายหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดคำนึงถึงการพัฒนาความสามารถพิเศษ

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร และนำ

หลักธรรมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ

**๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์**

- ๕.๑ วีดีทัศน์  
๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย  
๕.๓ กรณียตัวอย่าง

**๖. แนวการวัดและประเมินผล**

- ๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร  
๖.๒ ตอบแบบสอบถาม

**๗. เอกสารประกอบหลักสูตร**

- ๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม  
๗.๒ แบบประเมิน  
๗.๓ บทบรรยาย  
๗.๔ ใบงาน

๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม : ผู้บริหาร/ครูบาติของในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม : เจ้าคณะภาค ๑

๑๐. ระยะเวลาอบรม : ๑ วัน

**๑๑. กำหนดการฝึกอบรม**

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาติ ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร และการส่งเสริมความสามารถพิเศษของผู้บริหารและครูบาติ	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องความสามารถพิเศษ และสรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาติ/



	พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ
--	-------------------------

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

**การนำไปใช้** ประกอบด้วย ๑) การเตรียมการดำเนินงาน ๒) การดำเนินงาน ๓) การประเมินผลการดำเนินงาน มีรายละเอียด ดังนี้

๑. การเตรียมการดำเนินงาน

๑) กำหนดพื้นที่ดำเนินงานและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ (สถานที่)

๒) กำหนดหน้าที่ของบุคลากรที่ร่วมโครงการ (บุคคล)

๓) กำหนดภารกิจกรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๔) กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้อุปโภค บริโภค (อาหาร)

๒. การดำเนินงาน

๑) เจ้าคณะภาค ๑ กำหนดนโยบาย

๒) รองเจ้าคณะภาพเป็นผู้ที่ดูแลกิจกรรม

๓) ผู้ดำเนินกิจกรรมเป็นพระวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

๔) ผู้ร่วมกิจกรรมเป็นผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี/ครูบาลีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓. การประเมินผลการดำเนินงาน

๑) มีการประเมินก่อน การนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๒) มีการประเมินขณะดำเนินงานตามกระบวนการ

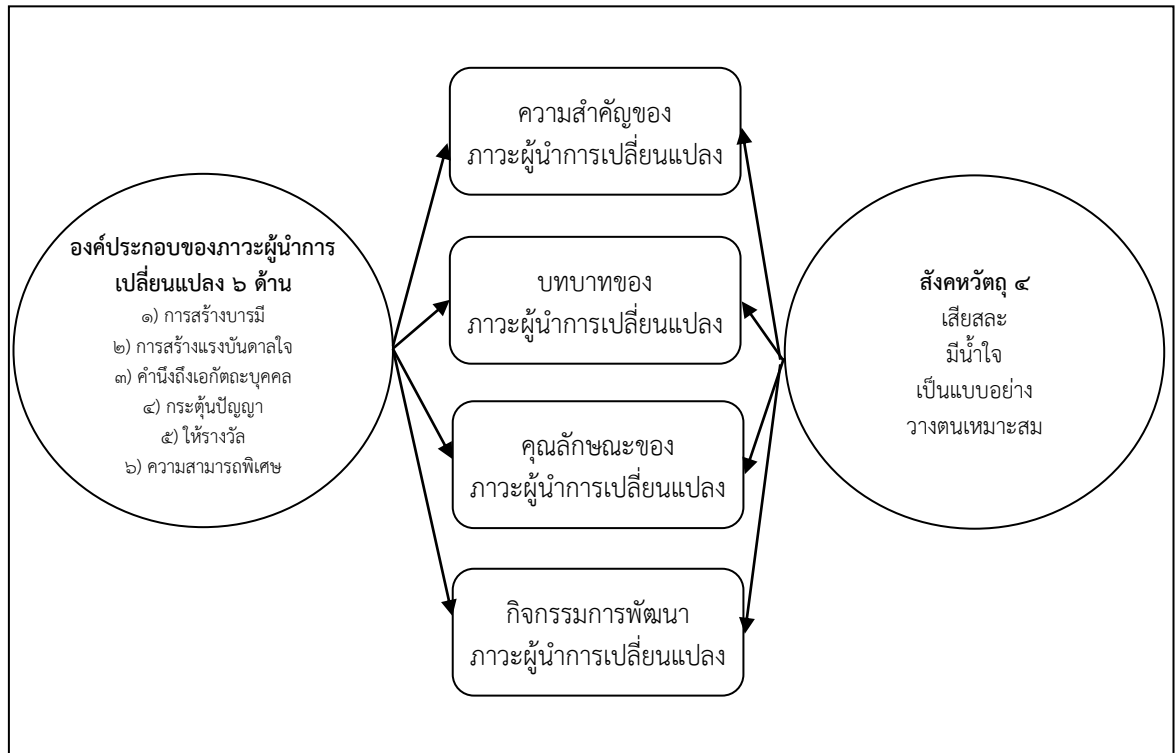
๓) มีการประเมินหลังการนำทักษะไปใช้

**เงื่อนไขความสำเร็จ** ขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

จากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ผู้วิจัยได้นำมาเขียนเป็นฉบับร่างที่ ๒ ผู้วิจัยได้นำมาเขียนเป็นภาพ ดังนี้

#### ๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่จากผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ เป็นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ดังภาพที่ ๔.๓



ภาพที่ ๔.๓ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

“READERSHIP CHANGE SKILL DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATOR”

#### คำอธิบายสัญลักษณ์

๑. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำมั่นถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ ความสามารถพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล ได้แก่ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ เชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น เป็นลักษณะพิเศษของ

บุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม สามารถปลุกฝัง ความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม ยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น

**๒) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ** ได้แก่ ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ จัดหางานในแต่ละส่วน สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

**๓) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล** ได้แก่ ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ ผู้นำจะมีความอดทน ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

**๔) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา** ได้แก่ ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาขอบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ กระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์กรอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

**๕) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์** ได้แก่ ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือนให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตัวจนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

**๖) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ** ได้แก่ วิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความติดขัดของผู้ตาม สื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคล มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน มีการเสียสละร่วมกัน ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น มีการโฆษณาตัวเอง ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น

**๒. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่** มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง มีความอยากเป็นผู้นำ มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี ยึดหลักการ เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจที่ดี มีความสนใจเอาใจใส่ มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอมิมีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ ความมีเหตุผล ความรับผิดชอบ ความเปิดเผย ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน การศึกษา และคุณธรรมจริยธรรม

### **๓. กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖ ด้าน ได้แก่**

๑) กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล  
๒) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ  
๓) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

๔) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา  
๕) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

๖) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ

## การบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีหลักสงเคราะห์ ได้แก่

ทาน การให้ คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน  
 ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ  
 อัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือชวนช่วยช่วยเหลือกิจการ  
 สมานัตตตา ความเสมอต้นเสมอปลาย คือทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติ

สม่ำเสมอ

หลักสังคหวัตถุ ๔ ช่วยสร้างความสามัคคีและส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

จากภาพที่ ๔.๓ “READERSHIP CHANGE SKILL DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATOR” อธิบายได้ว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ เป็นองค์ประกอบเชิงสัญลักษณ์เป็นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ประกอบด้วยกิจกรรมที่ ๑ กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล กิจกรรมที่ ๒ กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ กิจกรรมที่ ๓ กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล กิจกรรมที่ ๔ กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา กิจกรรมที่ ๕ กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และกิจกรรมที่ ๖ กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ ความสามารถพิเศษ โดยบูรณาการร่วมกับหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักสงเคราะห์ ได้แก่ ทาน การให้ คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ อัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือชวนช่วยช่วยเหลือกิจการ สมานัตตตา ความเสมอต้นเสมอปลาย คือทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอ หลักสังคหวัตถุ ๔ ช่วยสร้างความสามัคคีและส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑” การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Research Method) ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นของครูสอนบาลีในสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จำนวน ๒๑๐ รูป สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ จำนวน ๑๐ รูป ด้วยวิธีการเจาะจงด้วยคุณสมบัติ ได้แก่ เป็นเจ้าอาวาส / เป็นอาจารย์ใหญ่สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี / มีประสบการณ์การบริหาร ไม่นต่ำกว่า ๔ ปีและผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนาและด้านบริหารการศึกษาและการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ รูป/คน เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การสัมภาษณ์ (Interview) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผลตามแบบสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผลการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

๕.๑.๑ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง ๖ ด้าน จากการศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ได้สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ทั้ง ๖ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านการสร้างบารมีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ เน้นการสร้างบารมีด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่เรียนและสอบบาลีสนามหลวงแต่ขาดงบประมาณในการสนับสนุน สนับสนุนครูผู้สอนและนักเรียนด้วยการระดมปัจจัยจากศรัทธาพุทธศาสนิกชนมาสนับสนุน ทำให้ยังพอมิงบประมาณสนับสนุนแต่สิ่งที่เป็นปัญหาหลักคือจำนวนผู้เรียนน้อยลงทำให้ผู้บริหารจะต้องทำหนังสือไปยังวัดต่างๆ เพื่อส่งพระภิกษุสามเณรของบางวัดมาศึกษาเล่าเรียนบาลี

๒. ด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ดังนี้ คือ ผู้บริหารสำนักเรียนได้กระตุ้นให้ผู้เรียนและครูผู้สอนให้มีความกระตือรือร้นในการเรียนการสอนภาษาบาลีด้วยการสนับสนุนในด้านที่อยู่ ที่พัก น้ำ ไฟ และการเรียนการสอนฟรีรวมถึงให้การสนับสนุนทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี สร้างเจตคติที่ดีแก่ครูผู้สอนให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต แสดงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ จัดหางานในแต่ละส่วน สนับสนุนความสามารถในการสื่อสารและสร้างแรงผลักดันในการชักชวนให้สอนภาษาบาลีอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ

๓. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ดังนี้ คือ ผู้บริหารใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ มีความอดทน สามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ให้เกียรติดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารเป็นโค้ช (coach. และเป็นที่ปรึกษา (advisor. ให้ออกาสผู้สอนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่ปรึกษา (mentor. มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการดำเนินการนิเทศการสอนของผู้บริหาร เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

๔. ด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ เป็นที่ยอมรับของครูและนักเรียน กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาขอบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ กระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์กรอย่างสม่ำเสมอให้ออกาสในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ

๕. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ เป็นผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจมีการแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจแก่ครูผู้สอนและนักเรียน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัสเลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้สอนที่ทำงานประสบความสำเร็จ ได้สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน อธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม อนุญาตให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๖. ด้านความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ ผู้บริหารสำนักเรียนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยงใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความตติยัตของครูผู้สอนสื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคล มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน มีการเสียสละร่วมกันเป็นแบบอย่างที่ดีของครูสอน มีความสามารถที่ทำให้ครูสอนและนักเรียนไว้วางใจ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น มีการโฆษณาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด สร้างความเชื่อและศรัทธาแก่ครูสอน มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกับครูสอนและนักเรียนบ่อยครั้ง

**๕.๑.๒ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ด้วย ๖ ส่วน ได้แก่ ๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓) บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๔) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๕) กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖) การนำไปใช้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้**

**ก. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่** การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ ความสามารถพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**๑. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล ได้แก่**

- ๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม
- ๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ
- ๓) เชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม
- ๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น



๕) เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท

๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

๘) สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ซื่อซม

๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม

๑๑) ยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม

๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น

## ๒. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ ได้แก่

๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น

๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย

๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่าง

แน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

๖) คำมั่นถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหา

ที่ตนเองเผชิญได้

๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน

๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข

๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต

๑๐) แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ

๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน

๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร

๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

๑๔) การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการ

ทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน

๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

๓. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล ได้แก่

๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

๒) พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ

๓) ผู้นำจะมีความอดทน

๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน

๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล

๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรึกษา (advisor)

๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม

๑๑) สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor)

๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง

๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก

๑๔) เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี

๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

#### ๔. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาได้แก่

๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย

๒) กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่

๓) ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการ

ดำเนินการ

๔) กระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้น

สิ่งใหม่

๕) เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอ

ให้โอกาสในการปฏิบัติงาน

๖) พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา

๗) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ

๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความ

ชำนาญ

๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล

๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการ

แก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ

๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด

๑๔) การใช้ประสบการณ์

๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

**๕. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ได้แก่**

๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ  
 ๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี  
 ๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

๔) ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ

๕) ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว

๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม

๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

๘) ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตน

กลายเป็นคนเห็นแก่ตัว

๑๐) ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม

๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

**๖. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ ได้แก่**

๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล

๒) กล้าเสี่ยง

๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ

๔) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

๕) เปลี่ยนความตติยัตของผู้ตาม

๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ

๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล

๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน

๙) มีการเสียสละร่วมกัน

๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ

๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ

๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล

๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น

๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง

๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด

- ๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ
- ๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง
- ๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น

### ข. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ๑. สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ
- ๒. การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลาจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ
- ๓. ใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม
- ๔. ความสามารถของผู้นำกลุ่ม
- ๕. ความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ
- ๖. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

### ค. บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ๑. การกำหนดแนวทางหลัก โดยกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน
- ๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง
- ๓. การมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- ๔. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ
- ๕. บทบาทเป็นนักวางแผน
- ๖. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ
- ๗. บทบาทเป็นผู้จัดองค์กร
- ๘. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง
- ๙. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน
- ๑๐. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร
- ๑๑. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง
- ๑๒. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา
- ๑๓. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ
- ๑๔. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน
- ๑๕. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล
- ๑๖. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร
- ๑๗. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล
- ๑๘. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์
- ๑๙. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ

### ข. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

๑. มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง
๒. มีความอยากเป็นผู้นำ
๓. มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ
๔. มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน
๕. มีความเฉลียวฉลาด
๖. มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี
๗. ยึดหลักการ
๘. เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
๙. ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่
๑๐. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ
๑๑. มีความคิดสร้างสรรค์
๑๒. มีการตัดสินใจที่ดี
๑๓. มีความสนใจเอาใจใส่
๑๔. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง
๑๕. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
๑๖. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์
๑๗. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ
๑๘. มีมนุษยสัมพันธ์
๑๙. มีความซื่อสัตย์
๒๐. ความมีเหตุผล
๒๑. ความรับผิดชอบ
๒๒. ความเปิดเผย
๒๓. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน
๒๔. การศึกษา
๒๕. คุณธรรมจริยธรรม

### ง. กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๑. กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล
๒. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ
๓. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็น  
เอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล
๔. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา
๕. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตาม  
สถานการณ์
๖. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ

**จ. การนำไปใช้** ประกอบด้วย ๑) การเตรียมการดำเนินงาน ๒) การดำเนินงาน ๓) การประเมินผลการดำเนินงาน

**๕.๑.๓ ผลการตรวจสอบการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร  
สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑**

การตรวจสอบการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้อง ตามลำดับ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ทั้ง ๖ ด้านในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความถูกต้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม

**ด้านแรงจูงใจ** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม

**ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้อง

**ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้

**ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง

**ด้านความสามารถพิเศษ** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นประโยชน์

**ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้

**บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้อง**

**คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความถูกต้อง**

**กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านเป็นไปได้อีก**

**การนำไปใช้ของแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้อง**

**๕.๑.๔ เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ประกอบไปด้วย ๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓) บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๔) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๕) กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖) การนำไปใช้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้**

**ก. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ ความสามารถพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้**

**๑. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล ได้แก่**

- ๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม
- ๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ
- ๓) เชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสียหายกับผู้ตาม
- ๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น

๕) เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท

๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

๘) สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ซื่อซม

๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม

๑๑) ยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม

๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น

## ๒. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ ได้แก่

๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น

๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย

๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่าง

แน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

๖) คำมั่นถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหา

ที่ตนเองเผชิญได้

๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน

๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข

๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต

๑๐) แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ

๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน

๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร

๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

๑๔) การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการ

ทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน

๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

๓. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล ได้แก่

๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

๒) พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูง

ยิ่งขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ

๓) ผู้นำจะมีความอดทน



๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน

๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล

๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรึกษา (advisor)

๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม

๑๑) สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor)

๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง

๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก

๑๔) เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี

๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

#### ๔. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาได้แก่

๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย

๒) กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่

๓) ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการ

ดำเนินการ

๔) กระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้น

สิ่งใหม่

๕) เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์กรอย่างสม่ำเสมอให้

โอกาสในการปฏิบัติงาน

๖) พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา

๗) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ

๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความ

ชำนาญ

๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล

๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการ

แก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ

๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด

๑๔) การใช้ประสบการณ์

๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

**๕. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ได้แก่**

๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ  
 ๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี  
 ๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

๔) ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ

๕) ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว  
 ๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม  
 ๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน  
 ๘) ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ  
 ๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว

๑๐) ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม

๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน  
 ๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

**๖. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ ได้แก่**

- ๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล
- ๒) กล้าเสี่ยง
- ๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ
- ๔) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา
- ๕) เปลี่ยนความตติยัตของผู้ตาม
- ๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ
- ๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล
- ๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน
- ๙) มีการเสียสละร่วมกัน
- ๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ
- ๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ
- ๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล
- ๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น
- ๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง
- ๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด

- ๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ
- ๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง
- ๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น

#### ข. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ๑. สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ
- ๒. การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลาจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ
- ๓. ใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม
- ๔. ความสามารถของผู้นำกลุ่ม
- ๕. ความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ
- ๖. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

#### ค. บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ๑. การกำหนดแนวทางหลัก โดยกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน
- ๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง
- ๓. การมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- ๔. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ
- ๕. บทบาทเป็นนักวางแผน
- ๖. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ
- ๗. บทบาทเป็นผู้จัดองค์กร
- ๘. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง
- ๙. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน
- ๑๐. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร
- ๑๑. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง
- ๑๒. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา
- ๑๓. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ
- ๑๔. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน
- ๑๕. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล
- ๑๖. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร
- ๑๗. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล
- ๑๘. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์
- ๑๙. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ

### ข. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

๑. มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง
๒. มีความอยากเป็นผู้นำ
๓. มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ
๔. มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน
๕. มีความเฉลียวฉลาด
๖. มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี
๗. ยึดหลักการ
๘. เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
๙. ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่
๑๐. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ
๑๑. มีความคิดสร้างสรรค์
๑๒. มีการตัดสินใจที่ดี
๑๓. มีความสนใจเอาใจใส่
๑๔. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง
๑๕. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
๑๖. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์
๑๗. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ
๑๘. มีมนุษยสัมพันธ์
๑๙. มีความซื่อสัตย์
๒๐. ความมีเหตุผล
๒๑. ความรับผิดชอบ
๒๒. ความเปิดเผย
๒๓. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน
๒๔. การศึกษา
๒๕. คุณธรรมจริยธรรม

### ง. กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๑. กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล
๒. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ
๓. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็น  
เอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล
๔. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา
๕. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัล  
ตามสถานการณ์
๖. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ

**จ. การนำไปใช้** ประกอบด้วย ๑) การเตรียมการดำเนินงาน ๒) การดำเนินงาน ๓) การประเมินผลการดำเนินงาน มีรายละเอียด ดังนี้

๑. การเตรียมการดำเนินงาน

๑) กำหนดพื้นที่ดำเนินงานและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ (สถานที่)  
 ๒) กำหนดหน้าที่ของบุคลากรที่ร่วมโครงการ (บุคคล)  
 ๓) กำหนดภารกิจกรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๔) กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้อุปโภค บริโภค (อาหาร)

๒. การดำเนินงาน

๑) เจ้าคณะภาค ๑ กำหนดนโยบาย  
 ๒) รองเจ้าคณะภาคเป็นผู้ที่ดูแลกิจกรรม  
 ๓) ผู้ดำเนินกิจกรรมเป็นพระวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ  
 ๔) ผู้ร่วมกิจกรรมเป็นผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี/ครูบาลีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓. การประเมินผลการดำเนินงาน

๑) มีการประเมินก่อน การนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

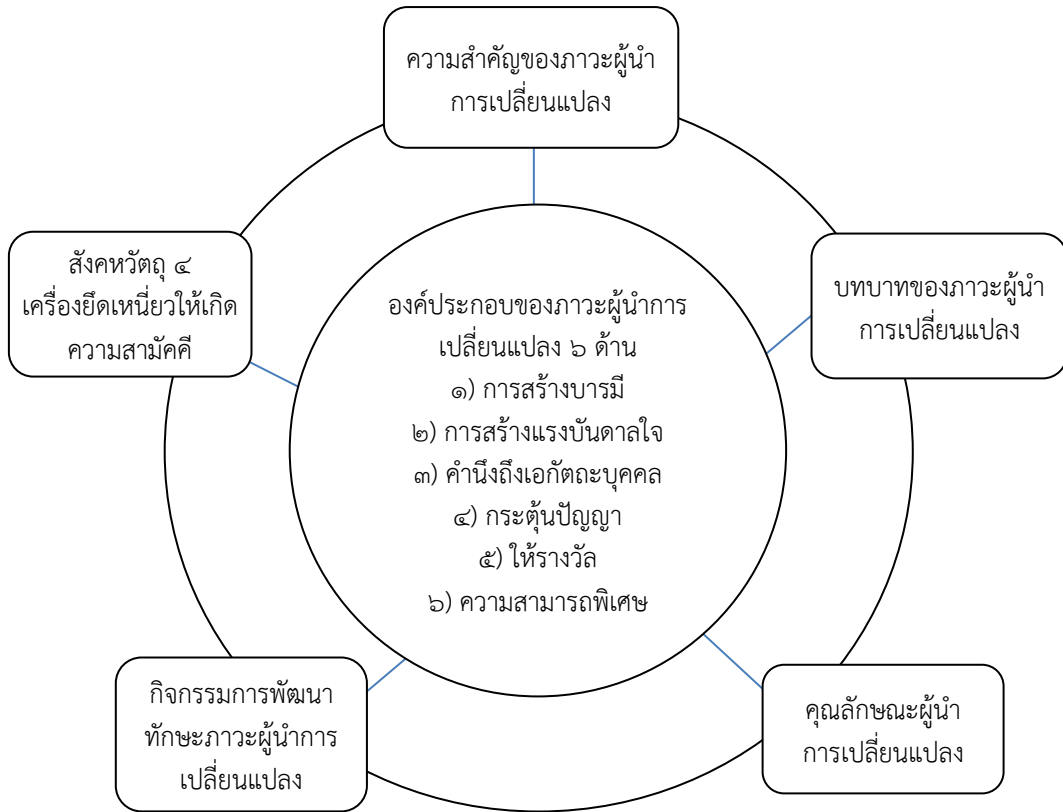
๒) มีการประเมินขณะดำเนินงานตามกระบวนการ

๓) มีการประเมินหลังการนำทักษะไปใช้

**เงื่อนไขความสำเร็จ**ขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

จากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ดังภาพที่ ๕.๑ ดังนี้

แนวทางการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกรรมในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑



ภาพที่ ๕.๑ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธ  
บริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

“READERSHIP CHANGE SKILL DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATOR”

คำอธิบายสัญลักษณ์

๑. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมีหรือการมี  
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำมั่นถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้  
ความสำคัญรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ ความสามารถพิเศษ  
โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีหรือการ  
มีอิทธิพล ได้แก่ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับ  
ถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ เชื่อมมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดี  
งาม เป็นผู้มีความดีธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อ  
ผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น เป็นลักษณะพิเศษของ  
บุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา

พร้อมที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม สามารถปลูกฝังความรู้สึกรักที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม ยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น

**๒) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ** ได้แก่ ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข ทำให้ผู้ตามสัมพันธ์กับจินตภาพที่งดงามในอนาคต แสดงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ จัดหางานในแต่ละส่วน สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ การปลูกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

**๓) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล** ได้แก่ ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ ผู้นำจะมีความอดทน ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

**๔) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา** ได้แก่ ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ กระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

**๕) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์** ได้แก่ ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือนให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตัวจนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

**๖) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ** ได้แก่ วิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความตติยคติของผู้ตาม สื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคล มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน มีการเสียสละร่วมกัน ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น มีการโฆษณาตัวเอง ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น

**๒. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่** มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง มีความอยากเป็นผู้นำ มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี ยึดหลักการ เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจที่ดี มีความสนใจเอาใจใส่ มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ ความมีเหตุผล ความรับผิดชอบ ความเปิดเผย ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน การศึกษา และคุณธรรมจริยธรรม

### **๓. กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖ ด้าน ได้แก่**

- ๑) กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล
- ๒) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ
- ๓) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล
- ๔) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- ๕) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์
- ๖) กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ



## การบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีหลักสงเคราะห์ ได้แก่

- ทาน การให้ คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน
- ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาตุดตัมน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ
- อัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือชวนช่วยเหลือกิจการ
- สมานัตตตา ความเสมอดันเสมอปลาย คือทำตนเสมอดันเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอ

หลักสังคหวัตถุ ๔ ช่วยสร้างความสามัคคีและส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

### ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ดังต่อไปนี้

๕.๒.๑ ผลวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย พบว่า

๑. ด้านการสร้างบารมีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ เน้นการสร้างบารมีด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่เรียนและสอบบาลีสนามหลวงแต่ขาดงบประมาณในการสนับสนุน สนับสนุนครูผู้สอนและนักเรียนด้วยการระดมปัจจัยจากศรัทธาพุทธศาสนิกชนมาสนับสนุน ทำให้ยังพอมิงบประมาณสนับสนุนแต่สิ่งที่เป็นปัญหาหลักคือจำนวนผู้เรียนน้อยลงทำให้ผู้บริหารจะต้องทำหนังสือไปยังวัดต่างๆ เพื่อส่งพระภิกษุสามเณรของบางวัดมาศึกษาเล่าเรียนบาลี

๒. ด้านแรงจูงใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ดังนี้ คือ ผู้บริหารสำนักเรียนได้กระตุ้นให้ผู้เรียนและครูผู้สอนให้มีความกระตือรือร้นในการเรียนการสอนภาษาบาลีด้วยการสนับสนุนในด้านที่อยู่ ที่พัก น้ำ ไฟ และการเรียนการสอนพร้อมถึงให้การสนับสนุนทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี สร้างเจตคติที่ดีแก่ครูผู้สอนให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต แสดงพฤติกรรมกรมการสร้างสรรค์แรงบันดาลใจ จัดหางานในแต่ละส่วน สนับสนุนความสามารถในการสื่อสารและสร้างแรงผลักดันในการชักชวนให้สอนภาษาบาลีอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ

๓. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ดังนี้ คือ ผู้บริหารใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และ

ศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ มีความอดทน สามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ให้เกียรติดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ให้โอกาสผู้สอนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่ปรึกษา (mentor) มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการดำเนินการนิเทศการสอนของผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

๔. ด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ เป็นที่ยอมรับของครูและนักเรียน กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการกระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนที่มีไหวพริบเหตุผล ความรอบคอบ

๕. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ เป็นผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจมีการแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจแก่ครูผู้สอนและนักเรียน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัสเลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้สอนที่ทำงานประสบความสำเร็จ ได้สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน อธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม อนุญาตให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๖. ด้านความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีดังนี้ คือ ผู้บริหารสำนักเรียนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยงใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความตติยคติของครูผู้สอนสื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคล มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน มีการเสียสละร่วมกันเป็นแบบอย่างที่ดีของครูสอน มีความสามารถที่ทำให้ครูสอนและนักเรียนไว้วางใจ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น มีการโฆษณาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด สร้างความเชื่อและศรัทธาแก่ครูสอน มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกับครูสอนและนักเรียนบ่อยครั้งทั้งนี้เกิดจากเจ้าอาวาสหรือเจ้าสำนักมีบารมี มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของพระภิกษุสามเณรที่มีผลการสอบที่ดี โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านแรงจูงใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านความสามารถพิเศษผลการวิจัยดังกล่าวสามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมให้สามารถพัฒนาสำนักเรียนได้ ซึ่งสอดคล้องกับ **กฤษฎา ผ่องพิทยา** ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะที่พึงประสงค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๗ พบว่า<sup>๑</sup> องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ๖ องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านความรับผิดชอบต่องานของผู้นำ ด้านสมรรถภาพในการทำงานของผู้นำ ด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ และด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงสุด คือ องค์ประกอบของผู้นำด้านสมรรถภาพในการทำงานของผู้นำกับอายุของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และงานวิจัยของ **ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์** ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ โดยการวิเคราะห์เอกสารและการสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยเพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า<sup>๒</sup> รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมคือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันท์พี คือ ๑) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้าอบรม ๒) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น ๓) การให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของแต่ละคน ๔) นำไปปฏิบัติงานในสภาพจริงและ ๕) การประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันท์พี

<sup>๑</sup> กฤษฎา ผ่องพิทยา, “การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะที่พึงประสงค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต**, (สาขาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕๒.

<sup>๒</sup> ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **รายงานวิจัย**, (คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๗).

**๕.๒.๒ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ด้วย ๖ ส่วน ได้แก่** ๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓) บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๔) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๕) กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖) การนำไปใช้ ได้แก่ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ ความสามารถพิเศษ การนำไปใช้ ประกอบด้วย ๑) การเตรียมการดำเนินงาน ๒) การดำเนินงาน ๓) การประเมินผลการดำเนินงาน เงื่อนไขความสำเร็จขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้างต้นสามารถทำให้เกิดแรงกระตุ้นให้สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีประสบผลสำเร็จในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ **พระครูสาทรปริยัติคุณ (สนิท ฉนทปาโล)** ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

๑. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมในปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในด้านต่างๆ คือ ด้านการสร้างภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ย = ๔.๖๓ ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร มีค่าเฉลี่ย = ๔.๔๓ ด้านการสร้างแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย = ๔.๑๔ ด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย = ๔.๔๓ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีค่าเฉลี่ย = ๔.๒๒ ค่าเฉลี่ยของภาพรวมมีค่าเฉลี่ย = ๔.๓๔ จากผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณดังกล่าวข้างต้น พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตจตุจักร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่มีด้านการตัดสินใจทางการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารในปัจจุบันมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกพบว่าปัญหาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรปรับปรุงแก้ไขคือ ด้านการสร้างภาวะผู้นำ และด้านผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากในปัจจุบันผู้นำมักมีการแต่งตั้งจากผู้บริหารระดับสูงทำให้บางครั้งขาดความรู้ความเข้าใจในบริบทเชิงพื้นที่ และผู้นำในปัจจุบันอยู่ภายใต้กระแสที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงจำเป็นต้องนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว

๒. ด้านหลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า<sup>๓</sup> ผู้บริหารได้เลือกหลักธรรมมาในลักษณะที่หลากหลาย ดังนี้ ด้านการสร้างภาวะผู้นำ ควรใช้หลักสัปปุริสธรรม ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรใช้พรหมวิหาร ด้านการตัดสินใจทางการบริหารควรใช้หลักอริยสัจ ๔ ด้านการติดต่อสื่อสาร ควรใช้หลักกัลยาณมิตร ด้านการเปลี่ยนแปลง ควรใช้หลักทศพิธราชธรรม

<sup>๓</sup> พระครูโสภาสนนทกิตติ (ศักดิ์ดา โสภาโส), "การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมโรงเรียนวิถิพุทธ ระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี", *ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า บทคัดย่อ.

๓. บุรณาการภาวะผู้นำกับหลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านปัจจัยนำเข้า (INPUT) ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดกรุงเทพมหานครต้องมีคุณธรรมประจำใจเป็นคุณสมบัติภายในตน นอกจากการมีความสามารถในการศาสตร์ของการบริหารจัดการตามแนวคิดวิทยาการทั่วไปแล้วควรมีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมภายในตนเพื่อให้เกิดมีภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยมีคุณธรรมที่สำคัญสอดคล้องกับทักษะภาวะผู้นำ ๕ ด้าน คือ ด้านการสร้างภาวะผู้นำ ควรใช้หลักสัปปริสธรรม ด้านการสร้างแรงจูงใจ ควรใช้พรหมวิหาร ด้านการตัดสินใจทางการบริหารควรใช้หลักอริยสัจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ควรใช้หลักกัลยาณมิตร ด้านการเปลี่ยนแปลง ควรหลักทศพิธราชธรรม ด้านกระบวนการ (PROCESS) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้หลักไตรสิกขาได้แก่ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นกรอบวิธีคิดในขณะทำงานโดยพิจารณาว่าการทำงานคือการปฏิบัติธรรม ทั้งนี้ควรนำกระบวนการ PDCA เป็นกระบวนการตรวจสอบผลการพัฒนาดังกล่าวด้วย ด้านปัจจัยนำออก (OUTPUT) ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยองค์ ๓ คือ จักขุมา (มีวิสัยทัศน์) วิรุโร (มีความรับผิดชอบ) นิสสยสัมปนโน (มีความประพฤติดี สรุปลงเป็นผลการศึกษา ชื่อ “ภาวะผู้นำแบบทศลักษณะ” หรือ TEN CHARACTERISTIC OF LEADERSHIP ซึ่งประกอบด้วย ๑) L = LAWS + ไตรสิกขา ๒) E = EXPERT+ จักขุมา ๓) A = AWARENESS + อริยสัจ ๔) D = DELEGATION + กัลยาณมิตร ๕) E = EMPOWERMENT + ทศพิธราชธรรม ๖) R = RELATIONSHIP + กัลยาณมิตร ๗) S = SUPPORT + นิสสยสัมปนโน ๘) H = HOSPITALITY + สัปปริสธรรม ๙) I = INFLUEN + พรหมวิหาร และ ๑๐) P = PARTICIPATION

การตรวจสอบการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้อง ตามลำดับ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ทั้ง ๖ ด้านในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความถูกต้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม

**ด้านแรงจูงใจ** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม

**ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล** สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้อง

**ด้านการกระตุ้นทางปัญญา**สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้

**ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์**สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง

**ด้านความสามารถพิเศษ**สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นประโยชน์

**ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้

**บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้อง

**คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความถูกต้อง

**กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านเป็นไปได้อีก โดยกิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถสร้างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารสำนักเรียนและบทบาทที่ดีของผู้บริหารได้โดยสัมพันธ์กับ โกว (Kho, E. C.) ทำวิจัยเรื่อง การประเมินประสิทธิผลโครงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลก ของสหรัฐอเมริกา มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการพิจารณาลงทุนสร้างเทคนิคการพัฒนา ภาวะผู้นำที่มีความสามารถแข่งขันระดับโลก การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับโครงการพัฒนาผู้บริหาร และผู้นำของบริษัทค้าปลีกข้ามชาติ โดยใช้กิจกรรมพัฒนา คือ การมอบหมายให้ดูงานต่างประเทศ ผู้เข้าร่วมการพัฒนา จำนวน ๑๒ คน ใช้เวลา ๖ เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านธุรกิจและ

นวัตกรรม เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า<sup>๔</sup> การมอบหมายให้ศึกษาดูงานเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะนอกจากเป็นการพัฒนาศักยภาพผู้นำแล้วยังทำให้ได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัวเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดการใฝ่รู้ในบริบทของโลก การเข้าใจสถานการณ์เชิงลึก ข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ เน้นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบ ครอบคลุม การพัฒนาองค์กรระยะยาว และ สโตน (Stone, C. A.) ทำการวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีลักษณะแบบประสม และแบบอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทั้งโรงเรียน<sup>๕</sup> มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร วิธีดำเนินการวิจัยโดยวิธีวิเคราะห์โรงเรียนระดับประถมศึกษาแห่งหนึ่งเป็นเวลา ๖ เดือน โดยใช้โปรแกรมที่ได้มีการพัฒนามามากกว่า ๓ ปี มีผู้ร่วมในโปรแกรม ได้แก่ ครู บุคลากรฝ่ายสนับสนุน ผู้บริหารโรงเรียน ที่สมัครใจเข้าร่วมการใช้โปรแกรม จำนวน ๕๖ คน การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ใช้แบบวัดของ Likert Scale และการสังเกต โดยตั้งสมมติฐานไว้ ๖ ข้อ ๑) การพัฒนาต้องอาศัยกิจกรรมพัฒนาด้วยการสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทั้งโรงเรียน ๒) ความสัมพันธ์จะเพิ่มสูงขึ้นเมื่อมีการพัฒนา ๓) โปรแกรมต่างๆ มีวิวัฒนาการเพื่อพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ๔) บทบาทของครูใหญ่จะปรากฏชัดเจนโดยอาศัยการพัฒนา ๕) สามารถระบุประเด็นในการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้เกิดการปรับปรุงโรงเรียนได้ ๖) การรับรู้ของชุมชนจะช่วยให้การสนับสนุนโรงเรียน พบว่า ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐาน ๒ ข้อแรก และสนับสนุนสมมติฐาน ๔ ข้อที่เหลือสรุปได้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้นมีความสอดคล้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปสังเคราะห์เพื่อประยุกต์ใช้ในงานวิจัยต่อไป

**เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ประกอบด้วย**

๑. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ ความสามารถพิเศษ

๒. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๓. บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๔. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๕. กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การนำไปใช้ ประกอบด้วย ๑) การเตรียมการดำเนินงาน ๒) การดำเนินงาน ๓) การประเมินผลการดำเนินงาน และ เงื่อนไขของความสำเร็จขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม

<sup>๔</sup>Kho, E. C., An evaluation study of a united states based global leadership development program, [CD-ROM], Abstracts from dissertation abstracts international: 3009228, 2001.

<sup>๕</sup>Stone, C. A., Analysis of a comprehensive and collaborative site-based staff development progame involving a total school staff, (Mississippi: Saint Louis University, 1994).

แผนกบาลีโดยแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดทักษะและคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโดยสอดคล้องกับ พระครูโอภาสทนทกิตติ์ (ศักดา โอภาโส) ทำวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมโรงเรียนวิถิพุทธ ระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๖</sup>

๑) ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถิพุทธ ในระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลกระทบ โดยด้านผลกระทบมีผลการศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านปัจจัยนำเข้าอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถิพุทธเน้นผลสำเร็จที่เกิดขึ้น เช่น การมีความรู้ การมีคุณธรรม มากกว่าปัจจัยนำเข้า เช่น การตัดสินใจและแรงจูงใจ

๒) ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถิพุทธในระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในด้านการตัดสินใจ แรงจูงใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่เป็นกระบวนการบริหาร คือ การเสริมสร้างปัจจัยนำเข้า การพัฒนากระบวนการ และการให้เกิดผลกระทบหรือผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสม

๓) สำหรับหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธในการบริหารงานระดับประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีความสอดคล้องกัน ดังนี้ ๑) ทักษะด้านการตัดสินใจทางการบริหาร สอดคล้องกับหลักสัพปุริสธรรมและหลักไตรสิกขา ๒) ทักษะด้านการสร้างแรงจูงใจสอดคล้องกับหลักฆราวาสธรรมและหลักอิทธิบาท ๓) ทักษะด้านการติดต่อสื่อสารสอดคล้องกับอปริหานิยธรรม ๔) ทักษะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับหลักสังคหวัตถุ ๕) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์สอดคล้องกับหลักศีล หลักพรหมวิหารธรรม และหลักกัลยาณมิตร ซึ่งผลการศึกษา ๔) รูปแบบทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ สามารถบูรณาการเพื่อนำไปสู่การบริหารโรงเรียนวิถิพุทธของผู้บริหารโรงเรียนใน ๓ ด้าน ดังนี้ ๑) ทักษะภาวะผู้นำด้านการครองตน (Leader Skills) สอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ๓ (Sikkhà) หลักฆราวาสธรรม ๔ (Gharavàsa-dhamma) และ หลักสัพปุริสธรรม ๗ (Sappurisa-dhamma) ๒) ทักษะภาวะผู้นำด้านการครองคน (Leader Skills) สอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร ๔ (Brahmavihàra) หลักศีล ๕ (five precepts) และหลักกัลยาณมิตร ๗ (Kalyànamittatà) ๓) ทักษะภาวะผู้นำด้านการครองงาน (Leader Skills) สอดคล้องกับหลักอิทธิบาท ๔ (Iddhipàda) หลักสังคหวัตถุ ๔ (Saigahavatthu) และ อปริหานิยธรรม ๗ (aparihaniyadhamma) และสอดคล้องกับ

**พระครูสาทรปริยัติคุณ (สนิท ฉนทปาโล)** ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

<sup>๖</sup> พระครูโอภาสทนทกิตติ์ (ศักดา โอภาโส), "การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมโรงเรียนวิถิพุทธ ระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี", *ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า บทคัดย่อ.



๑. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมในปัจจุบัน พบว่า<sup>๗</sup> ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในด้านต่างๆ คือ ด้านการสร้างภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ย = ๔.๖๓ ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร มีค่าเฉลี่ย = ๔.๔๓ ด้านการสร้างแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย = ๔.๑๔ ด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย = ๔.๔๓ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีค่าเฉลี่ย = ๔.๒๒ ค่าเฉลี่ยของภาพรวมมีค่าเฉลี่ย = ๔.๓๔ จากผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณดังกล่าวข้างต้น พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตจตุจักร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่มีด้านการตัดสินใจทางการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารในปัจจุบันมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกพบว่าปัญหาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรปรับปรุงแก้ไขคือ ด้านการสร้างภาวะผู้นำ และด้านผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากในปัจจุบันผู้นำมักมีการแต่งตั้งจากผู้บริหารระดับสูงทำให้บางครั้งขาดความรู้ความเข้าใจในบริบทเชิงพื้นที่ และผู้นำในปัจจุบันอยู่ภายใต้กระแสที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงจำเป็นต้องนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว

๒. ด้านหลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารได้เลือกหลักธรรมมาในลักษณะที่หลากหลาย ดังนี้ ด้านการสร้างภาวะผู้นำ ควรใช้หลักสัพพัตถธรรม ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรใช้พรหมวิหาร ด้านการตัดสินใจทางการบริหารควรใช้หลักอริยสัจ ๔ ด้านการติดต่อสื่อสาร ควรใช้หลักกัลยาณมิตร ด้านการเปลี่ยนแปลง ควรใช้หลักทศพิธราชธรรม

๓. บูรณาการภาวะผู้นำกับหลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านปัจจัยนำเข้า (INPUT) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครต้องมีคุณธรรมประจำใจเป็นคุณสมบัติภายในตน นอกจากการมีความสามารถในการศาสตร์ของการบริหารจัดการตามแนวคิดวิทยาการทั่วไปแล้วควรมีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมภายในตนเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยมีคุณธรรมที่สำคัญสอดคล้องกับทักษะภาวะผู้นำ ๕ ด้าน คือ ด้านการสร้างภาวะผู้นำ ควรใช้หลักสัพพัตถธรรม ด้านการสร้างแรงจูงใจ ควรใช้พรหมวิหาร ด้านการตัดสินใจทางการบริหารควรใช้หลักอริยสัจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ควรใช้หลักกัลยาณมิตร ด้านการเปลี่ยนแปลง ควรหลักทศพิธราชธรรม ด้านกระบวนการ (PROCESS) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้หลักไตรสิกขาได้แก่ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นกรอบวิธีคิดในการทำงานโดยพิจารณาว่าการทำงานคือการปฏิบัติธรรม ทั้งนี้ควรนำกระบวนการ PDCA เป็นกระบวนการตรวจสอบผลการพัฒนาดังกล่าวด้วย ด้านปัจจัยนำออก (OUTPUT) ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยองค์ ๓ คือ จักขุมา (มีวิสัยทัศน์) วิรุโ (มีความรับผิดชอบ) นิสสยสมปนโน (มีความประพฤติดี สรุปลงเป็นผลการศึกษา ชื่อ “ภาวะผู้นำแบบทศลักษณ์” หรือ TEN CHARACTERISTIC OF LEADERSHIP ซึ่งประกอบด้วย ๑) L = LAWS + ไตรสิกขา ๒) E = EXPERT+ จักขุมา ๓) A = AWARENESS + อริยสัจ ๔) D = DELEGATION + กัลยาณมิตร ๕) E =

<sup>๗</sup> พระครูสาทรปริยัติคุณ (สนิท ฉนทปาโล), "ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร", *คุณิพนธ์พุทธศาสตร์คุณิพนธ์บัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า บทคัดย่อ.

EMPOWERMENT + ทศพิธราชธรรม ๖) R = RELATIONSHIP + กัลยาณมิตร ๗) S = SUPPORT + นิสสัยสัมปันโน ๘) H = HOPITALITY + สัปปุริสธรรม ๙) I = INFLUEN + พรหมวิหาร และ ๑๐) P = PARTICIPATION

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัย เสนอข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ด้านการสร้างบารมีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ผู้บริหารควรเน้นการสร้างบารมีด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่เรียนและจัดหางบประมาณในการสนับสนุนครูผู้สอนและนักเรียนด้วยการระดมปัจจัยจากศรัทธาพุทธศาสนิกชนมาสนับสนุน

๒. ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ผู้บริหารควรจัดให้มีกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัดภายในสำนักเรียน และมีสวัสดิการต่างๆสนับสนุนพระภิกษุ สามเณรที่ศึกษาเล่าเรียน

๓. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ผู้บริหารควรมีการประชุมจัดแบ่งภาระงานในการบริหารและการสอนแก่ครูผู้สอน โดยจัดแบ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนด้านการเรียนการสอนบาลีและมีการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน มีนโยบายจัดทำเป็นแผนพัฒนาครูสอนบาลีโดยการอบรมการใช้สื่อคอมพิวเตอร์และสื่อต่างๆเพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ครูบาลีสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำสื่ออย่างคล่องแคล่ว

๔. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้แก่ครูผู้สอนและนักเรียนโดยปฏิบัติตนให้อยู่ในพระธรรมวินัยและระเบียบข้อบังคับของวัด รวมถึงกระตุ้น อบรม และลงโทษแก่ครูผู้สอนและนักเรียนที่ปฏิบัติผิดระเบียบของสำนักเรียน มีการจัดทำแผนและมีนโยบาย วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ให้ความสำคัญต่อครูผู้สอนและนักเรียนทุกคน โดยปราศจากอคติ ความลำเอียงต่างๆ

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรทำการศึกษาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

๒. ควรศึกษาการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีในประเทศไทย

๓. ควรศึกษารูปแบบทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

#### ข. ข้อมูลชั้นทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ

กรมการศาสนา. ข้อมูลจากการตรวจการคณะสงฆ์ของเจ้าคณะภาค ๔ ประจำปี ๒๕๓๘. ใน  
เอกสารการประชุมสัมมนาเจ้าคณะภาค. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ,  
๒๕๓๙.

..... ประวัติการศึกษาของคณะสงฆ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๙.

กระทรวงศึกษาธิการ. การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี.  
กรุงเทพมหานคร: กรมการศาสนา, ๒๕๔๑.

กวี วงศ์พุด. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙.

กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตปริาย การ  
พิมพ์, ๒๕๓๕.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: วี พรีน,  
๒๕๓๖.

จุมพล หนีพานิช. ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๑.

ฉายาศิลป์ เขียวชาญพิพัฒน์ และคณะ. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗.

ชัยเสถียร พรหมศรี. ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๗.

ชาญชัย อาจิมสมาจาร. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: เคแอนด์พีบีค., ๒๕๔๓.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์และฉัตรยาพร เสมอใจ. การจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส, ๒๕๔๘.

ดิลก ถือกกล้า. การบริหารคน. กรุงเทพมหานคร: การจัดการธุรกิจ, ๒๕๔๗.

เถาว์วัลย์ นันทาภิวัดน์. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
๒๕๒๑.

ทองใบ สุดซารี. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏ  
อุบลราชธานี, ๒๕๔๓.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์  
เปอร์เน็ท, ๒๕๔๕.

- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. **พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒.
- \_\_\_\_\_. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.
- ธีระ รุญเจริญและคณะ. **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: เอลโล่, ๒๕๔๕.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- นภมณฑล สิบหมื่นเปี่ยม และวัลย์พร ศิริภิรมย์. **แนวทางการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.
- นรา สมประสงค์. “หน่วยที่ ๖ แรงจูงใจ”. ใน **ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๔.
- นิตย สัมมาพันธ์. **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, ๒๕๔๖.
- ประภาพรรณ รักเลี้ยง. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, ๒๕๕๕.
- ประเวศ วะสี. “**ภาวะผู้นำสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข**”. ในภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร: มติชน, ๒๕๔๒.
- ปรัชญา เวสารัชช์. **ผู้นำองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: รัฐศาสตร์สาร, ๒๕๒๓.
- พงศ์ หรดาล. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๐.
- พยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สุภา, ๒๕๔๒.
- พรทิพย์ อัยยิมานพันธ์. **Leadership for Organizational Effectiveness**. การบริหารคน. ๓(๒๔). หน้า ๖๕. ๖๘.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูรธมมจิตโต). **พุทธวิธีบริหาร**. พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่ โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- \_\_\_\_\_. **พุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร:ธรรมสภา, ๒๕๔๖.
- พระมหาทองดีปญญาวชิโร. **การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี**. กรุงเทพมหานคร: อาหารการพิมพ์, ๒๕๔๕.
- พัชสิรี ชมพุดา. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอฮิล, ๒๕๕๒.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. **องค์การ และการบริหารจัดการ**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ริงค์ปัยอนด์บุ๊กส์, ๒๕๕๒.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วย ที่ ๕-๘**. พิมพ์ครั้งที่ ๒ นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๐.
- \_\_\_\_\_. **เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: วิกิตอริเพาเวอร์พอยท์, ๒๕๔๐.
- ยงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๒.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๘.
- \_\_\_\_\_. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๕๑.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **ศัพท์ศึกษาศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, ๒๕๕๕.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**. คณะครุศาสตร์: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๔๔.
- วศิน อินทสระ. **การทำบุญให้ทาน**. กรุงเทพมหานคร: สร้างสรรค์บุ๊คส์. บจก, ๒๕๔๔.
- วิเชียร วิทยอดม. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๕๐.
- วิภาดา คุปตานนท์. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๑.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๕๐.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. **วิสัยทัศน์ขุนคลัง**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๔.
- สมชาย ไมตรี. **การศึกษาของพระสงฆ์ในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๓๙.
- สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธรรมธโร). **ธรรมะสร้างเยาวชน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาบุญราชวิทยาลัย. ๒๕๔๑.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.
- สมพงษ์ สิงหะพล. **ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร**. นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๗.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ กรุงชนพัฒนา, ๒๕๔๓.
- สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.
- สัมมา รณิธย์. **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, ๒๕๕๓.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ: เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชัน**. กรุงเทพมหานคร: ซีวีแอลการพิมพ์, ๒๕๕๕.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานการศึกษาเรื่อง **แนวทางการจัดการศึกษาพระ  
ปริยัติธรรมตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร:  
บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๖.

สำนักงานเจ้าคณะภาค ๒. **อบรมบาลีก่อนสนามสนามหลวง ภาค ๒**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. “**เอกสารประกอบการประชุมพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์และ  
แผนพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรมและบาลี. ครั้งที่ ๔**.  
กรุงเทพมหานคร: ๒๕๕๔.

สุเชาว์ พลอยชุม. **ธรรมานุกรม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๒๗.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท, ๒๕๕๐.

สุพานี สฤกษ์วานิช. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. ปทุมธานี:  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒.

สุรางค์ จันทวานิช. **วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,  
๒๕๔๐.

สุรางค์ ไคว์ตระกูล. **จิตวิทยาการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ  
มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ภาวะผู้นำ ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร  
การศึกษา หน่วยที่ ๕ - ๘**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒.

ไสว มาลาทอง. **คู่มือดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน**. กรุงเทพมหานคร: โรง  
พิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๕๒.

อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓.

## (๒) บทความวารสาร

จิระ หงส์ดารมย์, “ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจไทย”, **วารสารคน**,  
ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑, ๒๕๔๖.

ธีรพันธ์ คงนางวัง, “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา”,  
**วารสารวิชาการ**, ปีที่ ๓ (๑๒ ธันวาคม ๒๕๔๔): ๗๒.

รัตติกรณ์ จงวิศาล, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)”, **วารสาร  
สังคมศาสตร์**, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๔: ๓๒.

อรศิริ เกตุศรีพงษ์, “สังคหวัตถุ ๔: วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้”, **วารสาร  
Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต** ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๖๘, (พฤษภาคม-มิถุนายน  
๒๕๕๐): ๔๓-๔๖.

## (๓) วิทยานิพนธ์ และงานวิจัย

กฤษณา ผ่องพิทยา. “การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะที่พึงประสงค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๗.

ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์. "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน". **รายงานวิจัย**. คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๗.

ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม. "รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน". **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐.

พระกฤตกร อัครภพเมธี. “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย”. **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**. คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระครูวิจิตรปทุมรัตน์ (เกรียงไกร ปญญาทีโป). "ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร". **ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระครูสังฆรักษ์วีระศักดิ์ จันทวิโส (รถจันทร์วงษ์). "รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร". **ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

พระครูสาทรปริยัติคุณ (สนิท ฉันทปาโล). "ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด กรุงเทพมหานคร". **ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระครูโสภาสนนทกิตต์ (ศักดิ์ดา โอภาโส). "การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมโรงเรียนวิถีสัทธรรม ระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี". **ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

พระมหาแผนพูนพัฑฒ. รูปแบบเชิงระบบการบริหารงานทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี. **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๓๔.

พระวีรวัฒน์ รอดสุโข. “เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ชั้นประถมศึกษาปีที่๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติ”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต**. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐.

รัชดาภรณ์ เด่นพงษ์พันธ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อ องค์กร”.  
**วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย  
 เกษตรศาสตร์, ๒๕๓๙.

ภารดี อนันต์นาวิ. "รายงานการวิจัยการวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่  
 ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก". **รายงาน  
 การวิจัย**. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.

สุภาพร รอดถนอม. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วม  
 ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์  
 พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”. **วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหา  
 บัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

อาคม ตันตระกูล. “รายงานการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา สังกัด  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่”. **รายงานการวิจัย**.  
 เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖.

#### (๔) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กองพุทธศาสนศึกษา, ทะเบียนรายชื่อครูสอนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม-แผนกบาลี ปี ๒๕๖๐,  
<http://deb.onab.go.th> [ออนไลน์วันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๑]

การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง. <http://pioneer.netserv.chula.ac.th>. ออนไลน์วันที่ ๒๓ มิถุนายน  
 ๒๕๕๙.

คาถามหาเสน่ห์ (Happiness),<http://swhppinesss.blogspot.com/2011/01/blog-post-03.html>, (๑๗ มกราคม ๒๕๖๐).

ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan), <https://sites.google.com> [ออนไลน์วันที่ ๖  
 กันยายน ๒๕๖๑]

บาร์มี, <https://th.wikipedia.org> [ออนไลน์วันที่ ๓ กันยายน ๒๕๖๑]

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), ภาษาธรรม ๙, (www. Buddhavihara.De), หน้า ก, (๑๗  
 มกราคม ๒๕๖๐).

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), หน่วยการศึกษาที่ ๓ คุณค่าและความหมายของชีวิต, คุณธรรมสำหรับ  
 ผู้บริหาร, [www.kroobannok.com](http://www.kroobannok.com), หน้า ๑๕ (๑๗ มกราคม ๒๕๖๐).

พระมหาสมปอง ตาลปุตโต (นครไธสง), [www.Dhammadelivery.com](http://www.Dhammadelivery.com), (๑๘ มกราคม ๒๕๖๐).

องค์ประกอบของแรงจูงใจ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://sites.google.com> [๓ กันยายน  
 ๒๕๖๑]



## (๕) สัมภาษณ์

- พระครูสาทรปริยัติคุณ,ดร., อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกบาลี วัดเสมียนนารี, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.
- พระมหาเจริญชัย อัครเตโช, อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกบาลี วัดราชบพิศ, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.
- พระมหาถาวร เทวมิตฺโต, อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนก  
บาลี วัดสร้อยทอง, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.
- พระมหาธีรสุข ธรรมสารโ, อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนก  
บาลี วัดโมลีโลกยาราม, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.
- พระมหารุ่งอรุณ อรุณโชติ, อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกบาลี วัดบัวขวัญ, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.
- พระมหาวิเชียร ติกขญาโณ, อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกบาลี วัดระฆังโฆสิตาราม, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.
- พระมหาสมบัติ ชนปญโญ,ดร., อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกบาลี วัดชัยมงคล, ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.
- พระมหาสมยศ ยโสธโร, อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนก  
บาลี วัดยานนาวา, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.
- พระมหาสุธรรม สุรตโน,ดร., อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกบาลี วัดพระธรรมกาย, ที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑.
- พระมหาอุดร อุตฺโตโร, ดร. อาจารย์สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี สำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนก  
บาลี วัดสามพระยา, ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑.

## ๒. ภาษาอังกฤษ

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I, Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership and questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999.
- Barling, Julian., Weber, Tom. & Kelloway, E. Kevin, Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: *Journal of Applied Psychology*, 1996.
- Barnard, C.J., *Education for Executive in Reading in Human Relations*, Edited by Dobin Robert, New Jercey: Prentice-Hall., 1961.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., *Transformational Leadership Development*. Pola Alto, California: Consulting Psychologists, 1994.
- Bass, B.M., *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press., 1985.

- Bass, Bernard M, The Academy of Management Review. Leadership and Performance Beyond Expectations, 1987.
- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A., **Management: Leading & Collaborating in a Competitive World**, 7<sup>th</sup> ed., New York: Mcgraw – Hill, 2007.
- Bush, T. and D. Grover., "**Leadership development: evidence and beliefs**", United Kingdom: Linoln University, 2004.
- Chester I Bernard, **Organization and Management**, Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, 1962.
- Conger J.A. and Kanungo R.N, Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, Academy of Management Review, 1987.
- Covey, Stephen R, The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness, New York: Simon & Schuster, 2004.
- Cunningham, William P. and Babara Woodworth Saigo, Environmental Science. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers., 1975.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H, (2000). Organizations: Behavior, Structure, Processes (10th ed). Boston: McGraw-Hill, 2000.
- Gomez – Mejia, Luis R. & Balkin, David B., **Management**, New York: Mcgraw – Hill, 2002.
- Hartley, J. and B. Hinksman, "**Leadership development: A systematic review of the literature**", Warwickshire: Warwick Business School, 2003.
- Harvey, S., Royal, M., & Stout, D, Structure's Transformational Leadership: University Students Attitudes and Rating. Journal of Psychology, 2003.
- Hersey, P., Blanchard, K.H, & Johnson, E.D. Management of organizationl behavior: Leadion Human Resources (8 ed.). Englcwood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.
- Kho, E. C., **An evaluation study of a united states based global leadership development program**, [CD-ROM], Abstracts from dissertation abstracts international: 3009228, 2001.
- Klimoski, R. J. and Hayes, N. J., Leader Behavior and Subordinate Motivation. Personnel Psychology. 33 (3), 1980.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z., The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey - Bass., 1993.
- Marriner, A. T., Transformational leadership in nursing. St. Louis: Mosby, 1993.
- McClelland, David C., **Human motivation**, The United States of America. Scott, Foresman, 1985.
- Mushinsky, Paul M., Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology. California: Brooks, 1997.

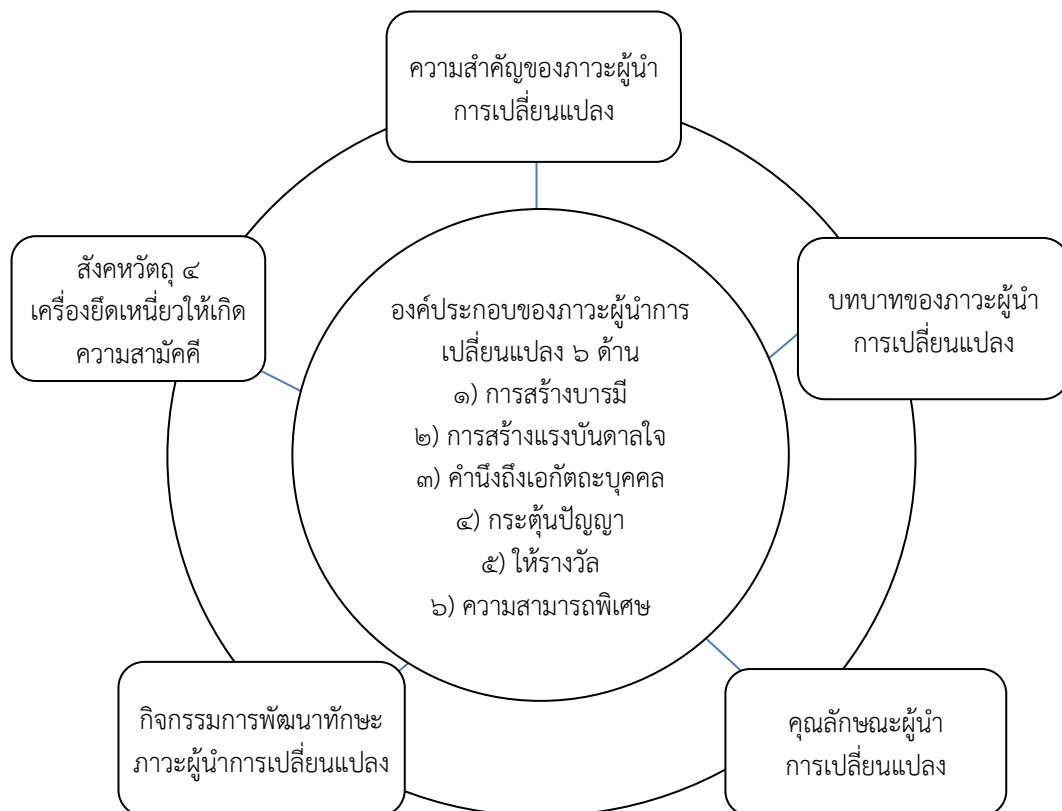
- Musser, S. J, The Determination of Positive and Negative Charismatic Leadership. Grantham: PA: Messiah College, 1987.
- Ralph Stogdill , **Leadership Membership and Organization**, Psychological bulletin, 1950.
- Reinhardt, C.F., L.S. Mullen and M.E. Maxfield, Epinephrine-induced cardiac arrhythmia potential of some common industrial solvents, Journal of Occupational Medicine, 2004.
- RensisLikert, **The human Organization**, New York: McGraw Hill,1967.
- Schultz, D. P. and Schultz, E. S, Psychology and work Today: An Introduction to Industrial Organization, (7th ed.). New Jersey ; Prentice – Hall Inc., 1998.
- Sprinthall, Norman A., **Education Psychology**, A Developmental Approach: Singaporo, 1991.
- Stone, C. A., **Analysis of a comprehensive and collaborative site-based staff development progame involving a total school staff**, Mississippi: Saint Louis University, 1994.
- Weiten, Wayne, **Psychology of Education**, The United States of America. Vonoffman, 1997.
- Yukl, Gary A, Leadership in Organizational (4th ed). Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- Zimbardo, Philip G. and Weber, Ann L., **Psychology**, 2nd. The United States of America. R.R.Donnelley & Sons, 1997.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร  
ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี  
ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

**คู่มือการใช้**  
**การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหาร**  
**การศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี**  
**ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑**



พระสุวรรณ ฐมมาวุธ (เลิศสมาจาร)  
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## บทนำ

คู่มือนี้ได้มาจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ตามขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ได้แก่ ศึกษาเอกสารแจกแบบสอบถามสัมภาษณ์ โดยมีแหล่งข้อมูลได้แก่ หนังสือ บทความตำรางานวิจัย website สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จำนวน ๑๐ รูป เครื่องมือเป็นแบบศึกษาเอกสารและแบบสัมภาษณ์ มีการวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis ผลลัพธ์ที่ได้ กรอบแนวคิด และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

ขั้นตอนที่ ๒ เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ศึกษา มี ๒ ขั้นตอน ดังนี้ ๑) ยกร่าง และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ มีแหล่งข้อมูลเป็นผลลัพธ์จากวัตถุประสงค์ ข้อที่ ๑ และ ๒) พัฒนาโดยสนทนากลุ่ม โดยมีแหล่งข้อมูลคือ ผู้ทรงคุณวุฒินักวิชาการผู้บริหารสำนักเรียนโดยการเลือกแบบเจาะจงกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก มีเครื่องมือผลลัพธ์ที่ได้ คือ ได้พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

ขั้นตอนที่ ๓ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ มี 2 ขั้นตอน ได้แก่ ๑) ตรวจสอบตามมาตรฐานการประเมิน ๔ ด้าน ได้แก่ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องผลลัพธ์ที่ได้ คือ แนวทางแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

พระสุวรรณ ธมมาวุธ (เลิศสมาจาร)  
ผู้วิจัย

## การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

คู่มือนี้ได้มาจากกระบวนการการวิจัยซึ่งประกอบด้วยส่วนต่างๆดังต่อไปนี้  
๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
๓) บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๔) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๕) กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖) การนำไปใช้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) กระบวนการของการมีส่วนร่วม ๒) หลักการของการมีส่วนร่วม ๓) ประเภทของการมีส่วนร่วม ๔) ขั้นตอนหรือรูปแบบของการมีส่วนร่วม ๕) ลักษณะของการมีส่วนร่วม ๖) กิจกรรมการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วม ๗) การนำไปใช้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**๑) กระบวนการของการมีส่วนร่วม** ประกอบไปด้วย ๑) มีส่วนร่วมในการรับรู้ การคิด ศึกษา และค้นคว้า หาปัญหาและสาเหตุของปัญหาตลอดจนความต้องการของ ชุมชน ๒) มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย หรือแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อลดและแก้ไข้ปัญหา ๓) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ๔) มีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการทำงานและนำผลกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ๕) มีการมีส่วนร่วมในขั้นตอนรับผลประโยชน์จากการพัฒนา

**๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ได้แก่ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ ความสามารถพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**๑.๑ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล** ได้แก่

๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม  
๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ

๓) เชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสีงกับผู้ตาม

๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น

๕) เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท

๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

๘) สามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม

๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม



- ๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม
- ๑๑) ยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม
- ๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น

#### ๑.๒ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ ได้แก่

- ๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น
- ๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก
- ๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย
- ๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้
- ๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว
- ๖) คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

- ๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน
- ๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข
- ๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต
- ๑๐) แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ
- ๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน
- ๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร
- ๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ
- ๑๔) การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน
- ๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

#### ๑.๓ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลได้แก่

- ๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น
- ๒) พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ

- ๓) ผู้นำจะมีความอดทน
- ๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน

- ๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล
- ๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ
- ๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor)
- ๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
- ๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้
- ๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม

- ๑๑) สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor)
- ๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง
- ๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก
- ๑๔) เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี
- ๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน

#### ๑.๔ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ได้แก่

- ๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างทำทนาย
- ๒) กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่
- ๓) ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ
- ๔) กระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่
- ๕) เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน
- ๖) พடுத்தกรรมกรเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา
- ๗) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ
- ๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่
- ๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ
- ๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล
- ๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน
- ๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ
- ๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด
- ๑๔) การใช้ประสบการณ์
- ๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

#### ๑.๕ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ได้แก่

- ๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ
- ๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี
- ๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
- ๔) ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ

- ๕) ตำนานและซีให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว
- ๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม
- ๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- ๘) ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ
- ๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตน

กลายเป็นคนเห็นแก่ตัว

๑๐) ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม

๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา

#### ๑.๖ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษได้แก่

๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล

๒) กล้าเสี่ยง

๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ

๔) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

๕) เปลี่ยนความตติยัตของผู้ตาม

๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ

๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล

๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน

๙) มีการเสียสละร่วมกัน

๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ

๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ

๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล

๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น

๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง

๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด

๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ

๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง

๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น

#### ๒) ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

๑) สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ

๒) การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลาจะทำให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่

ความสำเร็จ

๓) ใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม

- ๔) ความสามารถของผู้นำกลุ่ม
- ๕) ความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ
- ๖) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

### ๓) บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ๑) การกำหนดแนวทางหลัก โดยกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน
- ๒) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นใน  
ขั้นตอนที่หนึ่ง
- ๓) การมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

- ๔) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ
- ๕) บทบาทเป็นนักวางแผน
- ๖) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ
- ๗) บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ
- ๘) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง
- ๙) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน
- ๑๐) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร
- ๑๑) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง
- ๑๒) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา
- ๑๓) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ
- ๑๔) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน
- ๑๕) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล
- ๑๖) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร
- ๑๗) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล
- ๑๘) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์
- ๑๙) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ

### ๔) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ๑) มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง
- ๒) มีความอยากเป็นผู้นำ
- ๓) มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ
- ๔) มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน
- ๕) มีความเฉลียวฉลาด
- ๖) มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี
- ๗) ยึดหลักการ
- ๘) เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ๙) ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่
- ๑๐) มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ

- ๑๑) มีความคิดสร้างสรรค์
- ๑๒) มีการตัดสินใจที่ดี
- ๑๓) มีความสนใจเอาใจใส่
- ๑๔) มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง
- ๑๕) มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๑๖) มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์
- ๑๗) มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ
- ๑๘) มีมนุษยสัมพันธ์
- ๑๙) มีความซื่อสัตย์
- ๒๐) ความมีเหตุผล
- ๒๑) ความรับผิดชอบ
- ๒๒) ความเปิดเผย
- ๒๓) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน
- ๒๔) การศึกษา
- ๒๕) คุณธรรมจริยธรรม

#### ๕) กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

##### ๑. กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล

แนวคิด : มีหลักสังคหวัตถุ ๔ และสร้างความสามัคคีในองค์กร

##### ๑. หลักการและเหตุผล

มีหลักสังคหวัตถุ ๔ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีความดี มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสียหายกับผู้ตามอิทธิพลต่อผู้ตาม สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม สร้างวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

##### ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างสังคหวัตถุ ๔ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธาในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อเสริมสร้างบารมีธรรมของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๒.๓ เพื่อปลูกฝังคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

##### ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธาในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเสริมสร้างบารมีธรรมของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๓.๓ คุณค่าของการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

**๔. กระบวนการฝึกอบรม**

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยาย มีหลักสังคหวัตถุ ๔ กัลยาณมิตร และการสร้างบารมีธรรมและอิทธิพล

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดความเป็นผู้นำที่ดีตามหลักอิทธิบาท ๔ และการสร้างบารมีและอิทธิพลอย่างถูกต้อง

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักสังคหวัตถุ ๔ และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการสร้างบารมีและอิทธิพลอย่างถูกต้องสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเห็นเป็นรูปธรรม

**๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์**

๕.๑ วัสดุทัศน

๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย

๕.๓ กรณีตัวอย่าง

**๖. แนวการวัดและประเมินผล**

๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร

๖.๒ ตอบแบบสอบถาม

**๗. เอกสารประกอบหลักสูตร**

๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม

๗.๒ แบบประเมิน

๗.๓ บทบรรยาย

๗.๔ ใบงาน

**๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม : ผู้บริหาร/ครูบาลีของในเขตการปกครองคณะสงฆ์**

ภาค ๑

**๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม : เจ้าคณะภาค ๑**

**๑๐. ระยะเวลาอบรม : ๑ วัน**

**๑๑. กำหนดการฝึกอบรม**

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย	คณะผู้บริหาร/ครูบาลี ประธานในพิธี

	- รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักสังคหวัตถุ ๔ และกัลยาณมิตรธรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องการสร้างบารมีด้วยหลัก พุทธธรรม/สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาตี/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

## ๒. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ

แนวคิด : มีหลักอิทธิบาท ๔ และสามัคคีธรรม

### ๑. หลักการและเหตุผล

มีหลักอิทธิบาท ๔ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุขและสนับสนุนความสามารถในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างอิทธิบาท ๔ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธาในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น

๒.๓ เพื่อปลูกฝังคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑

### ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิบาท ๔ สร้างความเลื่อมใส ศรัทธาในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์กรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น

๓.๓ คุณค่าของการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

#### ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยาย มีหลักกอธิบาท ๔ กัลยาณมิตร และ

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดความเป็นผู้นำที่ดีตามหลักกอธิบาท ๔ และสร้างแรงจูงใจแก่ครูบา

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักกอธิบาท ๔ และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรบาลีให้ชัดเจน

#### ๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์

๕.๑ วัสดุทัศน

๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย

๕.๓ กรณีตัวอย่าง

#### ๖. แนวการวัดและประเมินผล

๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร

๖.๒ ตอบแบบสอบถาม

#### ๗. เอกสารประกอบหลักสูตร

๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม

๗.๒ แบบประเมิน

๗.๓ บทบรรยาย

๗.๔ ใบงาน

#### ๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม : ผู้บริหาร/ครูบาของในเขตการปกครองคณะสงฆ์

ภาค ๑

#### ๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม : เจ้าคณะภาค ๑

#### ๑๐. ระยะเวลาอบรม : ๑ วัน

#### ๑๑. กำหนดการฝึกอบรม

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย	คณะผู้บริหาร/ครูบา ประธานในพิธี



	- รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักอิทธิบาท ๔ และกัลยาณมิตรธรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องการกิจกรรมสำหรับพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ สรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาตี/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

**๓. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็น  
เอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล**

แนวคิด : มีพรหมวิหาร ๔ และสามัคคีธรรมในองค์กร

#### ๑. หลักการและเหตุผล

มีพรหมวิหาร ๔ และสามัคคีธรรมในองค์กรใช้ความเป็นกันเองในการสร้าง  
ความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น พัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้นโดย  
พิจารณาตามความสามารถ มีความอดทน สามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว  
เพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มอบหมายงานที่มี  
คุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละ  
คน

#### ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างพรหมวิหาร ๔ และสามัคคีธรรมในองค์กรในการบริหารโรงเรียน  
พระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้น  
โดยพิจารณาตามความสามารถของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๓ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะ  
บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ใน  
เขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

### ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพรหมวิหาร ๔ และสามัคคีธรรมในองค์กรในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์กรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

๓.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคลสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

### ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารและครูบาลีให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยาย มีหลักพรหมวิหาร ๔ กัลยาณมิตร หลักสามัคคีธรรม

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักพรหมวิหาร ๔ และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล

### ๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์

๕.๑ วีดิทัศน์

๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย

๕.๓ กรณีตัวอย่าง

### ๖. แนวการวัดและประเมินผล

๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร

๖.๒ ตอบแบบสอบถาม

### ๗. เอกสารประกอบหลักสูตร

๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม

๗.๒ แบบประเมิน

๗.๓ บทบรรยาย

๗.๔ ใบงาน

๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม : ผู้บริหาร/ครูบาลีของในเขตการปกครองคณะสงฆ์

ภาค ๑

๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม : เจ้าคณะภาค ๑

๑๐. ระยะเวลาอบรม : ๑ วัน

## ๑๑. กำหนดการฝึกอบรม

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัว พร้อมเพื่งกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาตี ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักพรหมวิหาร ๔ กัลยาณมิตรธรรมและการคำนึงถึงความ เป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญ รายบุคคล	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องภารกิจกรมสำหรับพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึง ความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ ความสำคัญรายบุคคลและสรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาตี/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

## ๔. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

แนวคิด : มีหลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔

## ๑. หลักการและเหตุผล

มีหลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔ ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างทำ  
ทหาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่  
ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ กระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการ  
คิดค้นสิ่งใหม่ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดง  
ความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้  
ความชำนาญ

## ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างหลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔ ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อกระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ

๒.๓ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ หลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔ ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ

๓.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารและครูบาลีให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยาย หลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดคำนึงถึงการกระตุ้นทางปัญญา

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักปัญญา ๓ อิทธิบาท ๔ และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

## ๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์

๕.๑ วีดีทัศน์

๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย

๕.๓ กรณีตัวอย่าง

## ๖. แนวการวัดและประเมินผล

๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร

๖.๒ ตอบแบบสอบถาม

## ๗. เอกสารประกอบหลักสูตร

๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม

๗.๒ แบบประเมิน

๗.๓ บทบรรยาย

๗.๔ ใบงาน

๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม : ผู้บริหาร/ครูบาติของในเขตการปกครองคณะสงฆ์

ภาค ๑

๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม : เจ้าคณะภาค ๑

๑๐. ระยะเวลาอบรม : ๑ วัน

๑๑. กำหนดการฝึกอบรม

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัว พร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาติ ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักปัญญา ๓ และอิทธิบาท ๔ และการกระตุ้นทางปัญญา	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องการกระตุ้นทางปัญญา และสรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาติ/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/  
วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

๕. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตาม  
สถานการณ์

แนวคิด : มีหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม

๑. หลักการและเหตุผล

มีหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม ใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้  
ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย  
สนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง  
สำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้การสนับสนุนสำหรับ  
การทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่  
คงเส้นคงวา

## ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อสร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ

๒.๓ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ หลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ

๓.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารและครูบาลีให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยาย หลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดคำนึงถึงการให้รางวัลตามสถานการณ์

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรม และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

## ๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์

๕.๑ วีดีทัศน์

๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย

๕.๓ กรณีตัวอย่าง

## ๖. แนวการวัดและประเมินผล

๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร

๖.๒ ตอบแบบสอบถาม

## ๗. เอกสารประกอบหลักสูตร

๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม

๗.๒ แบบประเมิน

๗.๓ บทบรรยาย

๗.๔ ใบงาน

๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม : ผู้บริหาร/ครูบาติของในเขตการปกครองคณะสงฆ์

ภาค ๑

๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม : เจ้าคณะภาค ๑

๑๐. ระยะเวลาอบรม : ๑ วัน

๑๑. กำหนดการฝึกอบรม

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาติ ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักพรหมวิหาร ๔ และกัลยาณมิตรธรรมและการให้รางวัลตามสถานการณ์	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องกการให้รางวัลตามสถานการณ์ การมอบของรางวัลสำหรับครูบาติดีเด่น และสรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาติ/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

## ๖. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ

แนวคิด : มีหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตรธรรม

### ๑. หลักการและเหตุผล

มีหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร ทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา เปลี่ยนความตติยัตของผู้ตามสื่อสารด้วยความมั่นใจ ใช้อำนาจส่วนบุคคล มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน มีการเสียสละร่วมกัน ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถมีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล

### ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๒.๒ เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

๒.๓ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

### ๓. เนื้อหาสาระ

๓.๑ หลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓.๒ องค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเสี่ยง ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา

๓.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

### ๔. กระบวนการฝึกอบรม

สนุก = เริ่มด้วยกิจกรรมสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม เป็นการเปิดใจของผู้บริหารและครูบาลีให้อ่อนโยนพร้อมที่จะรับการอบรม

สาระ = เมื่อจิตใจมีความอ่อนโยนพร้อมที่จะเปิดรับเนื้อหาสาระในการรับฟังการบรรยาย หลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร

สำนึก = เมื่อจิตสงบจากการสวดมนต์ ปฏิบัติธรรม และได้รับฟังการบรรยายพิเศษจากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้นจิตใจก็จะสำนึกเกิดคำนึงถึงการพัฒนาความสามารถพิเศษ

ประยุกต์ = เมื่อมีความสำนึกและเข้าใจหลักปาปนิกรธรรม และกัลยาณมิตร และนำหลักธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ

### ๕. สื่อ/วัสดุอุปกรณ์

๕.๑ วีดีทัศน์

๕.๒ Power Point ประกอบการบรรยาย

๕.๓ กรณีตัวอย่าง



**๖. แนวการวัดและประเมินผล**

๖.๑ สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้บริหาร

๖.๒ ตอบแบบสอบถาม

**๗. เอกสารประกอบหลักสูตร**

๗.๑ คู่มือการจัดกิจกรรม

๗.๒ แบบประเมิน

๗.๓ บทบรรยาย

๗.๔ ใบงาน

**๘. คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม :** ผู้บริหาร/ครูบาติของในเขตการปกครองคณะสงฆ์

ภาค ๑

**๙. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม :** เจ้าคณะภาค ๑**๑๐. ระยะเวลาอบรม :** ๑ วัน**๑๑. กำหนดการฝึกอบรม**

เวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
๐๘.๐๐-๐๘.๓๐ น.	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงทะเบียนรายงานตัวพร้อมเพียงกันที่ห้องประชุม	ผู้จัดทำ
๐๘.๓๐-๐๙.๐๐ น.	พิธีเปิด - ประธานจุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย - รองเจ้าคณะภาค ๑ - ผู้บริหาร	คณะผู้บริหาร/ครูบาติ ประธานในพิธี เจ้าสำนักเรียน ผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียน
๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กิจกรรมนั่งสมาธิ/ปฏิบัติธรรม	คณะผู้บริหาร
๑๐.๐๐-๑๑.๐๐ น.	ฟังบรรยายหลักปาปนิกรรม และกัลยาณมิตร และการส่งเสริมความสามารถพิเศษของผู้บริหารและครูบาติ	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ฉันภัตตาหารเพล/รับประทานอาหาร	รองเจ้าคณะภาค/ บุคลากร/หัวหน้าฝ่าย
๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	เข้าห้องทำกิจกรรมกลุ่ม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ฟังบรรยายเรื่องความสามารถพิเศษ และสรุปกิจกรรม	พระวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๕.๓๐ น.	พิธีปิด	เจ้าคณะภาค/ผู้บริหาร/ เจ้าสำนักเรียน/ครูบาติ/ พระวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเหตุ : กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และอาจมีการมอบเกียรติบัตร/วุฒิบัตรตามวาระที่เหมาะสม

**๖) การนำไปใช้** ประกอบด้วย ๑) การเตรียมการดำเนินงาน ๒) การดำเนินงาน ๓) การประเมินผลการดำเนินงาน มีรายละเอียด ดังนี้

๑) การเตรียมการดำเนินงาน

๑.๑ กำหนดพื้นที่ดำเนินงานและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ (สถานที่)

๑.๒ กำหนดหน้าที่ของบุคลากรที่ร่วมโครงการ (บุคคล)

๑.๓ กำหนดการกิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๑.๔ กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้อุปโภค บริโภค (อาหาร)

๒) การดำเนินงาน

๒.๑ เจ้าคณะภาค ๑ กำหนดนโยบาย

๒.๒ รองเจ้าคณะภาพเป็นผู้ที่ดูแลกิจกรรม

๒.๓ ผู้ดำเนินกิจกรรมเป็นพระวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ

๒.๔ ผู้ร่วมกิจกรรมเป็นผู้บริหาร/เจ้าสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี/ครูบาลีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

๓) การประเมินผลการดำเนินงาน

๓.๑ มีการประเมินก่อน การนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

๓.๒ มีการประเมินขณะดำเนินงานตามกระบวนการ

๓.๓ มีการประเมินหลังการนำทักษะไปใช้

### **เงื่อนไขความสำเร็จ**

ขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธบริหารการศึกษา**  
**สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี”**

---

**คำชี้แจง :** แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี” ซึ่งท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ถูกสัมภาษณ์ โปรดตอบแบบสัมภาษณ์ตามความคิดเห็นของท่านอย่างแท้จริงให้ครบถ้วนทุกข้อคำถาม แบ่งเป็น ๒ ตอนดังนี้

**ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

**ตอนที่ ๒ ๒ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธบริหารการศึกษา** มุ่งศึกษาทฤษฎีของทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของแบส และอาโวลีโอ ๔ ด้าน คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

**ขอขอบคุณทุกท่านในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้**

พระสุวรรณ ฐมมาวุธ (เลิศสมาจาร)

นิสิตพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์



๓) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนัก  
เรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นอย่างไรในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๔) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสำนัก  
เรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นอย่างไรในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๕) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารด้วยหลักพุทธธรรม  
ของสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ควรใช้หลักธรรม  
ข้อใดในการสนับสนุน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ตอบแบบสัมภาษณ์

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม  
และความถูกต้อง เพื่อการวิจัย

## แบบสอบถาม

ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ของ  
พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร  
สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑

## คำชี้แจง

แบบตรวจสอบพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิได้โปรดพิจารณาใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ที่ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น ๒ ตอนดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ ๒ แบบตรวจสอบพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑ ทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดกาเครื่องหมายใน ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงของท่าน

## ๑. สถานะภาพ

๑.  เจ้าสำนักเรียน

๒.  ครูบาลี

## ๒. อายุ

๑.  ๒๐ - ๓๐ ปี

๒.  ๓๑ - ๔๐ ปี

๓.  ๔๑ - ๕๐ ปี

๔.  ๕๑ - ๖๐ ปี

## ๓. ระดับการศึกษา

๑.  เปรียญธรรม ๓

๒.  เปรียญธรรม ๔-๖

๓.  เปรียญธรรม ๗-๙

## ๔. ประสบการณ์

๑.  ๑ - ๑๐ ปี

๒.  ๑๑ - ๒๐ ปี

๓.  ๒๑ - ๓๐ ปี

๔.  ๓๑ - ๔๐ ปี



ตอนที่ ๒ แบบตรวจสอบรูปแบบการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามหลักพุทธบริหารการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๔ ด้าน ได้แก่ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง

รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์	ความเป็นไปได้	ความเหมาะสม	ความถูกต้อง
<b>๑. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>				
<b>๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล</b>				
๑) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม				
๒) ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ				
๓) เชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสียหายกับผู้ตาม				
๔) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น				
๕) เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย				
๖) ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็ง และมีความเสียสละทุ่มเท				
๗) การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม				
๘) สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ซื่อซม				
๙) มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม				
๑๐) มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม				
๑๑) ยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม				
๑๒) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น				

รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความ ถูกต้อง
<b>๒) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ</b>				
๑) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น				
๒) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก				
๓) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย				
๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้				
๕) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว				
๖) คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้				
๗) ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน				
๘) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข				
๙) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต				
๑๐) แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ				
๑๑) จัดหางานในแต่ละส่วน				
๑๒) สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร				
๑๓) สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ				
๑๔) การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน				
๑๕) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา				

รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความ ถูกต้อง
<b>๓) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือ การให้ความสำคัญรายบุคคล</b>				
๑) ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น				
๒) พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และ ศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นโดย พิจารณาตามความสามารถ				
๓) ผู้นำจะมีความอดทน				
๔) ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กร หรือเพื่อส่วนรวมแทน				
๕) ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล				
๖) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ				
๗) ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรึกษา (advisor)				
๘) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ				
๙) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้				
๑๐) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนา ศักยภาพของผู้ตาม				
๑๑) สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็น พี่เลี้ยง (mentor)				
๑๒) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง				
๑๓) มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก				
๑๔) เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี				
๑๕) ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของ ผู้ร่วมงานแต่ละคน				
<b>๔) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>				
๑) ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือ ดำเนินการอย่างท้าทาย				
๒) กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่				
๓) ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหา แนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ				

รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความ ถูกต้อง
๔) กระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่				
๕) เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน				
๖) พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา				
๗) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ				
๘) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่				
๙) กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ				
๑๐) กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล				
๑๑) ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน				
๑๒) ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ				
๑๓) การเน้นที่การอยู่รอด				
๑๔) การใช้ประสบการณ์				
๑๕) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ				
<b>๕) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์</b>				
๑) ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ				
๒) ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี				
๓) ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน				
๔) ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ				

รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความ ถูกต้อง
๕) ต่ำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว				
๖) ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม				
๗) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน				
๘) ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ				
๙) อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว				
๑๐) ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม				
๑๑) อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน				
๑๒) ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ				
๑๓) มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา				
<b>๖) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ</b>				
๑) วิสัยทัศน์กว้างไกล				
๒) กล้าเสี่ยง				
๓) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ				
๔) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา				
๕) เปลี่ยนความตติยิตของผู้ตาม				
๖) สื่อสารด้วยความมั่นใจ				
๗) ใช้อำนาจส่วนบุคคล				
๘) มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน				
๙) มีการเสียสละร่วมกัน				
๑๐) ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ				
๑๑) ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ				
๑๒) มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล				
๑๓) แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น				

รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความ ถูกต้อง
๑๔) มีการโฆษณาตัวเอง				
๑๕) ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด				
๑๖) ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ				
๑๗) มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง				
๑๘) มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น				
<b>๒. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>				
๑) สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์การหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ				
๒) การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูก เวลาจะทำให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่ ความสำเร็จ				
๓) ใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม				
๔) ความสามารถของผู้นำกลุ่ม				
๕) ความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วม ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ				
๖) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์				
<b>๓. บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>				
๑) การกำหนดแนวทางหลัก โดยกำหนด เป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน				
๒) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การลง มือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง				
๓) การมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน				
๔) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ				
๕) บทบาทเป็นนักวางแผน				
๖) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ				
๗) บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ				
๘) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง				
๙) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน				

รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความ ถูกต้อง
๑๐) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร				
๑๑) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง				
๑๒) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา				
๑๓) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ				
๑๔) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน				
๑๕) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล				
๑๖) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร				
๑๗) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล				
๑๘) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์				
๑๙) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ				
<b>๔. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>				
๑) มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง				
๒) มีความอยากเป็นผู้นำ				
๓) มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจ				
๔) มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน				
๕) มีความเฉลียวฉลาด				
๖) มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี				
๗) ยึดหลักการ				
๘) เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง				
๙) ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่				
๑๐) มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ				
๑๑) มีความคิดสร้างสรรค์				
๑๒) มีการตัดสินใจที่ดี				
๑๓) มีความสนใจเอาใจใส่				
๑๔) มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง				
๑๕) มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา				
๑๖) มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์หนักอยู่เสมอ				
๑๗) มีความอดทนปฏิบัติงานที่				
๑๘) มีมนุษยสัมพันธ์				
๑๙) มีความซื่อสัตย์				

รายการประเมิน	ความเป็น ประโยชน์	ความ เป็นไปได้	ความ เหมาะสม	ความ ถูกต้อง
๒๐) ความมีเหตุผล				
๒๑) ความรับผิดชอบ				
๒๒) ความเปิดเผย				
๒๓) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน				
๒๔) การศึกษา				
๒๕) คุณธรรมจริยธรรม				
<b>๕. กิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๖ ด้าน</b>				
๑. กิจกรรมสำหรับพัฒนาการสร้างบารมีหรือ การมีอิทธิพล				
๒. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ				
๓. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะ บุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล				
๔. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา				
๕. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์				
๖. กิจกรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษ				
<b>ด้านการนำไปใช้</b>				
๑) การเตรียมการดำเนินงาน				
๒) การดำเนินงาน				
๓) การประเมินผลการดำเนินงาน				
<b>เงื่อนไขการนำไปใช้การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสำนักเรียน พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑</b>				
ขึ้นอยู่กับบริบทของสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี				



## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ-ฉายา/นามสกุล : พระสุวรรณ ฐมมาวุโธ (เลิศสมาจาร)
- ว/ด/ป (เกิด) : ๒๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๔๙๖
- ภูมิลำเนา : แขวงบางค้อแหลม เขตบางค้อแหลม กรุงเทพมหานคร
- การศึกษา : นักธรรมชั้นเอก สำนักเรียนวัดราชสิงขร กรุงเทพมหานคร  
: ป.บส. วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส  
: พุทธศาสตร์บัณฑิต (พระพุทธศาสนา)  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส  
: พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ตำแหน่ง/ประสบการณ์ทำงาน : ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดอินทร์บรรจง เขตบางค้อแหลม กรุงเทพมหานคร
- อุปสมบท : วันอาทิตย์ที่ ๒๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๑
- สังกัด : วัดอินทร์บรรจง ๒๑๒/๑ พระราม ๓ ซอย ๖ แขวงบางค้อแหลม  
เขตบางค้อแหลม กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๒๐
- ปีที่เข้าศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๕๙
- ปีที่สำเร็จการศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๖๑
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดอินทร์บรรจง ๒๑๒/๑ พระราม ๓ ซอย ๖ แขวงบางค้อแหลม  
เขตบางค้อแหลม กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๒๐  
: โทร.- ๐๘๕-๐๖๗-๑๘๘๗