

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร  
MODEL OF BUDDHIST LEADERSHIP CHANGES  
OF ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS THONBURI BANGKOK

พระครูสังฆรักษ์วีระศักดิ์ จันทวโธ (รถจันทร์วงศ์)<sup>๑</sup>

Phrakhrusangkharak Veerasak Chantawangso (Roschanwong)

ไพฑูรย์ เรืองมล Paithon Rungkamon<sup>๒</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี และเพื่อเสนอรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี ผลการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี ทั้ง ๕ ด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธให้มากขึ้น ด้วยการพัฒนา ผู้บริหาร ให้มีคุณสมบัติตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ คือ ๑) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีปฏิภาณ ไหวพริบบูรณาการร่วมกับหลักสังคหวัตถุ ๔ ๒) กระตุ้นแรงจูงใจ ให้ปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาคและเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในองค์กรด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ๓) มีศีลธรรม ปฏิบัติตามหลักศีล ๕ โดยนำหลักธรรมมาภิบาล มาบูรณาการเข้ากับตนเองและองค์กรเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับครู นักเรียน และผู้ปกครอง ๔) สร้างมนุษยสัมพันธ์ กับคนในองค์กรและมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนโดยปราศจากอคติ ๔ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ ประกอบด้วย พุทธวิธีการเปลี่ยนแปลง ๔ ด้าน ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมจากหลักพุทธธรรม พรหมวิหาร ๔

---

<sup>๑</sup> สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย Buddhist Educational Administration, Educational Administration, Mahachulalongkomrajavidyalaya University, Thailand.

<sup>๒</sup> ภาควิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน. Faculty of Science and Technology, Pathumwan Institute of Technology, Thailand.



**คำสำคัญ :** รูปแบบ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ, โรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร.

### Abstract

Research Leadership changes Buddhist executive Elementary School, Thonburi, Bangkok. purpose To study the transformational leadership of Elementary School Principals, Thonburi to develop transformational leadership Buddhist School of Management Elementary School District and to offer transformational leadership style Buddhist School of Management Elementary School District. The study of transformational leadership of Elementary School Principals, the Thon Buri side are fifth in the appropriate level. Leadership changes Buddhist greater development executives to qualify under the four cardinal virtues in promoting transformational leadership Buddhist is one) is a visionary intelligence. Witty integrated with the four main Sanghavatthu 2) stimulate motivation. To work with equality and a good example of an organization with the four cardinal virtues 3) moral precepts follow the five principles by good governance. Integrated into their organization and to be role models for students, teachers and parents, 4) human relations. With a focus on corporate and public interest over personal without prejudice four transformational leadership style Buddhist Buddhist include the four sides with the support of four Buddhist virtues.

**Keywords :** Model, Buddhist Leadership Changes, Elementary School Principals Thonburi Bangkok.

### ๑. บทนำ

การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียน จะต้องอาศัยทักษะทางการบริหารที่สำคัญ ๓ ทักษะคือ ๑) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่แสดงถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือและวิธีการเฉพาะ ๒) ทักษะเชิงมนุษย (Human Skill) เป็นทักษะที่แสดงถึงความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นหรือเข้ากับคนอื่นได้ดีและ ๓)

ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Skill) เป็นทักษะที่แสดงถึงความสามารถในการมองความสัมพันธ์ขององค์การโดยรวมตลอดจนความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างกันของส่วนต่างๆ ภายในองค์การและภายนอกองค์การ และการมีความรู้ที่จะสามารถวินิจฉัย และประเมินปัญหาต่างๆ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์การได้อย่างถูกต้อง<sup>๓</sup> ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำสู่ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียน (Principalship) Sergiojanni<sup>๔</sup> ได้อุปมาเปรียบเทียบ (Metaphore) เสมือนแรงขับ (Forces) ที่จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยขยายเพิ่มเติมจาก ๓ ทักษะ เป็น ๕ ทักษะหรือแรงขับ ซึ่งมีความสำคัญมากต่อผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย แรงขับทางเทคนิค (Technical Force) แรงขับทางมนุษย์ (Human Force) แรงขับทางการศึกษา (Educational Force) ทั้ง ๓ แรงขับแรกนี้เป็นแรงขับพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความแน่ใจหรือให้คำรับรองว่าโรงเรียนจะสามารถปฏิบัติงานได้ (Schools will work) และอีก ๒ แรงขับคือ แรงขับทางสัญลักษณ์ (Symbolic Force) และแรงขับทางวัฒนธรรม (Cultural Force) เป็นแรงขับที่ช่วยให้โรงเรียนก้าวขึ้นสูง (rise) หรือได้รับสถานภาพที่สูงขึ้นทางด้านความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานได้ ในขณะเดียวกัน Daresh & Playko<sup>๕</sup> ได้กล่าวถึงทักษะการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารเป็น ๓ ทักษะคือ ทักษะที่ยึดถือหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) ทักษะที่ยึดถือหลักการมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) และทักษะที่ยึดถือหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่ยึดถือหลักการมนุษยสัมพันธ์กับหลักการทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกันคือ หลักการแรกเชื่อว่าการเสริมสร้างความสุขหรือความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องประกันโดยอัตโนมัติว่าพวกเขาจะทำงานหนักขึ้น จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่หลักการที่สองเชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสุขหรือความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น จะเพิ่มประสิทธิภาพหรือผลิตภาพขององค์การมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร จึงพึงตระหนักถึงความสำคัญในหลักการทั้งสามอยู่เสมอ เพียงแต่

<sup>๓</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, วิจัยวิทยการวิจัยแบบผสม กระบวนทัศน์ใหม่สำหรับกรวิจัยทางการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๕), หน้า ๖๖ - ๖๘.

<sup>๔</sup> Sergiojanni, T, J. (2001). *The Principal ship A Reflective Practice Perspective*. 4th Ed. Boston: Allyn & Bacon.

<sup>๕</sup> Daresh & Playko. (1992). *The Professional Development of School Administrators : Preservice, Induction and Inservice Applications*. Boston, M.A: Allyn & Bacon.



จุดเน้นในแต่ละสถานการณ์อาจแตกต่างกันออกไปเท่านั้น<sup>๖</sup> นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ แล้ว ภารกิจของผู้บริหารการศึกษา คือการพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุขนั่นเอง นี่คือนโยบายการศึกษาของไทย

ถ้าได้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำผู้ที่ดี สถานศึกษานั้นก็จะประสบผลสำเร็จและเจริญก้าวหน้าเพราะการทำให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้าขึ้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและความเอาใจใส่ของผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ดังนั้นการจะทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายดังที่กล่าวมาจะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะสูงใช้วิธีการที่ทันสมัย ทันสถานการณ์ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทำให้บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร สถานศึกษาและรูปแบบการบริหารจัดการต้องเปลี่ยนไปเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหาร จัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นโดยใช้ความรู้ทักษะและความสามารถในการแปลงแนวความคิดกลยุทธ์ให้เป็นแผนปฏิบัติงานและเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงการจัดการกับอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เช่น ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดการกับปัญหาความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษาของตน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา トラบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคมไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจความขัดแย้ง แปรสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ บริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ<sup>๗</sup>

จากความสำคัญและปัญหาการบริหารสถานศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ และยังมี ความสำคัญในการจัดการกับองค์กรที่เรียกว่าสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดย

<sup>๖</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ และ สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยเพื่อการวิพากษ์, (กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๕), หน้า ๓๓ – ๔๐.

<sup>๗</sup> พระกฤตกร อัครภพเมธี, “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๒.

สามารถจัดการหรือแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ในการนำข้อมูลไปใช้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้การบริหารงานโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตธนบุรี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น จึงมีความสนใจที่จะศึกษาหาคำตอบจากปัญหาการวิจัยนี้ไปพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต่อไป

## ๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๒.๑ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี

๒.๒ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี

๒.๓ เพื่อเสนอรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี

## ๓. ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Method Research) โดยมีการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แบ่งขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### ๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล (Effective Transformational Leadership) ได้แก่ ๑) วิสัยทัศน์ ๒) การสร้างแรงจูงใจ ๓) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ๔) มีคุณธรรมจริยธรรม

### ๓.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่

๑) วิสัยทัศน์

๒) การสร้างแรงจูงใจ

๓) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

๔) มีคุณธรรมจริยธรรม



ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ อริยสัจ๔ อิทธิบาท๔ พรหมวิหาร๔ และ ศีล๕ หลักธรรมมาภิบาล

### ๓.๓ ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ประชากร ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตธนบุรี ทั้งหมดจำนวน ๑๗ โรงเรียน มีครูและบุคลากรจำนวน ๒๗๔ คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตธนบุรี โดยการคิดคำนวณจากตารางของ R.V.Krejcie และ D.W.Morgan) ได้จำนวน ๑๖๒ คน

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์ (Interviewing) การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ (Formal Interview) และการสัมภาษณ์ไม่เป็นทางการ (Informal Interview) จากกลุ่มผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาธนบุรี เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาธนบุรี จำนวน ๕ คน

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการสนทนาพูดคุยกัน จำนวน ๘ รูป/คน โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาธนบุรี และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาและพระศาสนาทั้งฝ่ายพระสงฆ์และฆราวาส

### ๓.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และการเขียนงานวิจัยเริ่ม เดือนมีนาคม ๒๕๕๘ ถึงธันวาคม ๒๕๕๙

## ๔. วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยจะดำเนินการเป็น ๓ ขั้นตอน ได้แก่

**ขั้นตอนที่ ๑** ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี โดยศึกษาจากเอกสาร สอบถามและสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาธนบุรี จำนวน ๒๗๔ คน

**ขั้นตอนที่ ๒** พัฒนารูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรีโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการสนทนาพูดคุยกันประมาณ ๘ รูป/คน โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาธนบุรี และกลุ่มคณะกรรมการ และพระสงฆ์ผู้เกี่ยวข้องโรงเรียนประถมศึกษา

**ขั้นตอนที่ ๓** เสนอรูปแบบภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชิงพุทธของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียน ประถมศึกษา จำนวน ๕ คน

## ๕. ผลการวิจัย

**๕.๑ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี ทั้ง ๕ ด้าน** ดังต่อไปนี้

ด้านวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ กำหนดแผนงานพร้อมแนวทางการทำงานอย่างชัดเจน ระดมสมองจากทุกฝ่ายในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน สร้างแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

ด้านการสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ พยายามทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน เสนอความคิดเห็นเป็นที่ยอมรับและนำไปใช้ในองค์กรได้ ทำให้เพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นว่าผลตอบแทนที่เขาจะได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ

ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงาน ทำมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน

ด้านมีคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ ประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบและถูกต้องเป็นธรรม เอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพและสวัสดิการของครูอย่างเท่าเทียมกัน ทำพยายามทำทุกอย่างเพื่อความสงบสุขในองค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุธรรม ธรรมทัศนานนท์** ทำวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ และเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนของการวิจัยมี ๖ ขั้นตอน ๑) ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ๒) ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ๓) ศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายประยุกต์ ๒ รอบ ๔) การสร้างรูปแบบการพัฒนา ๕) การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการประชุมสนทนากลุ่ม ๖) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า ๕ ระดับ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา เลือกแบบเจาะจง ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ คือ รูปแบบการพัฒนาแบบบูรณาการจากผู้บริหารสู่ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศ โดยเน้นการบูรณาการ ๒



ระดับ คือ ๑) ขั้นตอนสาระการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่เป็นกระบวนการแบบบูรณาการ ๒) ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศแบบบูรณาการ มีขั้นตอนการพัฒนา ๔ ขั้นตอน คือ ๑) ขั้นประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา ๒) ขั้นเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะ ๓) ขั้นตอนดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะ ๔) ขั้นประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ<sup>๕</sup>

## ๕.๒ พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี ทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านมีคุณธรรมจริยธรรม ดังต่อไปนี้

ด้านวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องมีปฏิภาณ ไหวพริบ วิสัยทัศน์กว้างไกล มีแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารต้องสร้างแรงขับเคลื่อนให้ปฏิบัติงาน มีความเสมอภาคเป็นแบบอย่างที่ดี

ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้บริหารควรส่งเสริมสวัสดิการอย่างทั่วถึง มีมนุษยสัมพันธ์กับคนในองค์กร และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

ด้านมีคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารต้องมีพรหมวิหาร ๔ บริหารปราศจากอคติ ความลำเอียง ปฏิบัติตนตามสังคหวัตถุ ๔

## ๕.๓ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี 4 TL 4D MODEL ได้แก่

4 TL 4D (๔ พุทธวิธีการเปลี่ยนแปลง ๔ หลักพรหมวิหาร ๔) โดยต้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์ แรงจูงใจ มีศีลธรรมและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดังนี้

V = Vision (วิสัยทัศน์กว้างไกล) หมายถึง วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นอันดับแรกในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ดี สามารถปฏิบัติได้ถือว่าประสบผลสำเร็จในการบริหารด้วยการมีปฏิภาณ ไหวพริบมองการณ์ไกลและมีแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานบูรณาการร่วมกับหลักสังคหวัตถุ ๔

M = Motivation (กระตุ้นแรงจูงใจ) หมายถึง เมื่อมีวิสัยทัศน์ในการบริหารแล้วผู้บริหารจำเป็นจะต้องสร้างแรงขับเคลื่อนให้ปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาคและเป็น

---

<sup>๕</sup>สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, "การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ", วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย บูรพา, ๒๕๔๙), หน้า บทคัดย่อ.



แบบอย่างที่ดีของคนในองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักพรหมวิหาร ๔

**M = Moral (ศีลธรรมโดดเด่น)** หมายถึง ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธศาสนานั้นจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตนเองก่อน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะเป็นผู้บริหารที่นิ่งในใจจนได้ตนเองจะต้องมีศีลธรรมปฏิบัติตามหลักศีล ๕ โดยนำหลักศีล ๕ มาบูรณาการเข้ากับตนเองและองค์กรเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับครู นักเรียน และผู้ปกครองได้

**H = Human Relations (มนุษยสัมพันธ์ดี)** หมายถึง เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์มีการกระตุ้นแรงจูงใจให้วิสัยทัศน์ประสบผลสำเร็จแล้วจะต้องส่งเสริมสวัสดิการอย่างทั่วถึงมีมนุษยสัมพันธ์กับคนในองค์กรและมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนโดยปราศจากอคติ ๔

สอดคล้องกับงานวิจัยของ **บรัช และโกรฟ (Bush, T. and D. Grover.)** ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ : หลักฐานและความเชื่อ โดยการวิจัยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ สิ่งพิมพ์ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ธรรมชาติและเนื้อหาของโปรแกรมเรื่องภาวะผู้นำมีความคล้ายคลึงกันทั่วโลก มีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธี การเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงานการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก ทั้งนี้ได้มีหลักฐานยืนยันว่าโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน การเรียนรู้บนพื้นฐานของงานและจากประสบการณ์ เช่น การได้รับมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน และการฝึกงาน การสนับสนุนและการมีเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงาน และจากโปรแกรมการเรียนรู้ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่เป็นแบบแผน กล่าวคือเป็นความเกี่ยวข้องกันระหว่างความเชื่อของคนกับแบบแผนของการพัฒนาภาวะผู้นำว่าลักษณะใดมีความเหมาะสมมากที่สุด<sup>๔</sup>

และ **บรัช และโกรฟ (Bush, T. and D. Grover.)** ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ : หลักฐานและความเชื่อ โดยการวิจัยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ สิ่งพิมพ์ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ธรรมชาติและเนื้อหาของโปรแกรมเรื่องภาวะผู้นำมีความคล้ายคลึงกันทั่วโลก มีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธี การเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงานการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก ทั้งนี้ได้มีหลักฐานยืนยันว่าโอกาสในการเรียนรู้ที่มี

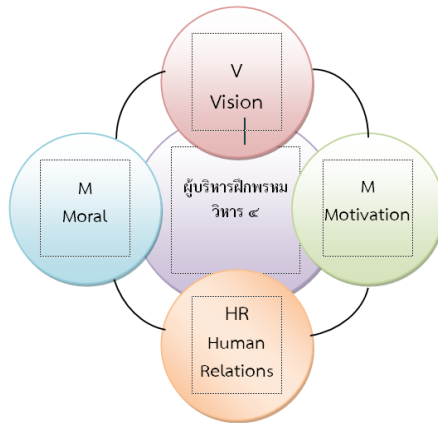
---

<sup>๔</sup>บรัช และโกรฟ (Bush, T. and D. Grover.), "Leadership development : evidence and beliefs", (United Kingdom: Lincoln University, 2004).



คุณค่ามากที่สุดได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน การเรียนรู้บนพื้นฐานของงานและจากประสบการณ์ เช่น การได้รับมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน และการฝึกงาน การสนับสนุนและการมีเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงาน และจากโปรแกรมการเรียนรู้ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม ใ้ก็ดีเอกสารเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่เป็นแบบแผน กล่าวคือเป็นความเกี่ยวข้องกันระหว่างความเชื่อของคนกับแบบแผนของการพัฒนาภาวะผู้นำว่าลักษณะใดมีความเหมาะสมมากที่สุด<sup>๑๐</sup>

## ๖. องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย



4 TL 4D (๔ พุทธิวิธีการเปลี่ยนแปลง ๔ หลักพรหมวิหาร ๔) โดยต้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์ แรงจูงใจ มีศีลธรรมและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดังนี้

**V = Vision (วิสัยทัศน์กว้างไกล)** หมายถึง วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นอันดับแรกในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ดี สามารถปฏิบัติได้ถือว่าประสบผลสำเร็จในการบริหารด้วยการมีปฏิภาณ ไหวพริบมองการณ์ไกลและมีแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานบูรณาการร่วมกับหลักสังคหวัตถุ ๔

**M = Motivation (กระตุ้นแรงจูงใจ)** หมายถึง เมื่อมีวิสัยทัศน์ในการบริหารแล้วผู้บริหารจำเป็นจะต้องสร้างแรงขับเคลื่อนให้ปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาคและเป็น

<sup>๑๐</sup>บรัช และโกรฟ (Bush, T. and D. Grover.), "Leadership development : evidence and beliefs", (United Kingdom: Linoln University, 2004).

แบบอย่างที่ดีของคนในองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักพรหมวิหาร ๔

**M = Moral (ศีลธรรมโดดเด่น)** หมายถึง ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธศาสนานั้นจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตนเองก่อน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะเป็นผู้บริหารที่นั่งในใจคนได้ตนเองจะต้องมีศีลธรรมปฏิบัติตามหลักศีล ๕ โดยนำหลักศีล ๕ มาบูรณาการเข้ากับตนเองและองค์กรเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับครู นักเรียน และผู้ปกครองได้

**H = Human Relations (มนุษยสัมพันธ์)** หมายถึง เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์มีการกระตุ้นแรงจูงใจให้วิสัยทัศน์ประสบผลสำเร็จแล้วจะต้องส่งเสริมสวัสดิการอย่างทั่วถึงมีมนุษยสัมพันธ์กับคนในองค์กรและมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนโดยปราศจากอคติ ๔

## ๗. ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยเสนอข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ๗.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมการจัดทำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนและครูเพื่อให้การบริหารโรงเรียนประถมศึกษามีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

๒. ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดส่งเสริมให้โรงเรียนประถมศึกษาความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษา

๓. ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่ผู้บริหารและครูในการปฏิบัติหน้าที่

### ๗.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

๑. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและโรงเรียนควรจัดประชุมกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

๒. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีแผนพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาด้วยการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารและครูเพื่อมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

๓. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารและครูเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษา



## บรรณานุกรม

- ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์. "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ  
พิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน". รายงาน  
วิจัย. คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยนเรศวร. ๒๕๔๗.
- พระกฤศกร อัครภพเมธี. "การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย". วิทยานิพนธ์  
มหาบัณฑิต. คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย. ๒๕๕๗.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และ สัมพันธ์ พันธุ์พุกข์. ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยเพื่อการวิพากษ์. กรุงเทพมหานคร: ทิพย  
วิสุทธิ์. ๒๕๔๕.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสม กระบวนทัศน์ใหม่สำหรับการวิจัยทางการ  
บริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ทิพยวิสุทธิ์. ๒๕๔๕.
- สนธิรัก เทพรณู. "การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา". วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานโยบายการ  
จัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย. ๒๕๔๗.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. "การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เพื่อพัฒนาประเทศ". วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา. ๒๕๔๙.
- Bush. T. and D. Grover.. "Leadership development : evidence and beliefs".  
United Kingdom: Linoln University. 2004.
- Daresh & Playko. 1992. The Professional Development of School  
Administrators : Preservice. Induction and Inservice  
Applications. Boston. MA: Allyn & Bacon.
- Sergiovanni. T. J. 2001. The Principal ship A Reflective Practice  
Perspective. 4th Ed. Boston: Allyn & Bacon.

