



รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

Model of Equired Thai-Style Leader' Characteristics Development of Administrators Under The Office of Secondary Educational Central Middle Division

พัชญ์ณิยา นวโลจิตรัตน์^๑ พระมหาสหัส จิตสาโร^๒ สีน งามประโคน^๓

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาสภาพคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง เพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยวิจัยเชิงสำรวจแจกแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น ๑๖๐ คน/รูป โดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์พระสังฆาธิการ ผู้บริหารสถานศึกษา ๑๐ รูป/คน และการสนทนากลุ่มโดยอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๔ ท่าน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพการศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง ๗ ด้าน พบว่า ๑) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ๒) คุณลักษณะด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ๓) คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา ๔) คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารแบบไทย ๕) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ๖) คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย และ ๗) คุณลักษณะด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน ในภาพรวม คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาลดน้อยลง ในด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำการเป็นแบบอย่างที่ดี

๒. การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ควรมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ๑) ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ต้องพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี ด้วยการเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไทย ในการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี ๒) ด้านทักษะความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ต้องมีทักษะในการจัดการและการจูงใจ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเอง ๓) ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ต้องยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต รักษาสืบทอดวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีของไทยเอาไว้ ๔) ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษา ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยรองรับทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึง เรื่องวัฒนธรรม ถือ

^๑สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^๒คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^๓คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



หลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร ยึดหลักอาวุโสพร้อม ทั้งเน้นให้มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี ๕) ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ต้องมีเทคนิคสำคัญที่จะช่วยผู้บริหารในการประเมินสิ่งแวดล้อมขององค์กร และการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมขององค์กรอยู่เสมอ ๖) ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ต้องยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และ ๗) ด้านศีลธรรมขั้นพื้นฐาน ในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน เป็นผู้ที่ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม ในการดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

๓. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง พบว่า ๑. ด้านจักษุมา การส่งเสริมการศึกษา ด้านศีลธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านศีล ๕ ในการบริหารตน ด้านสมาธิ พบว่า ฝึกอบรมสมาธิ การสัมนนา ด้านปัญญา พบว่า ทำให้กล้าตัดสินใจ สามารถในการแก้ปัญหา ๒ ด้านวิรุโ .การส่งเสริมการฝึกอบรมศีล หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารคน ด้านสมาธิ พบว่า ทำให้มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้านปัญญา พบว่า สามารถบริหารงานได้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ และ ๓ ด้านนิสสยสัมปันโน .ส่งเสริมการฝึกอบรมศีล หลักอิทธิบาท ๔ ในด้านการบริหารงาน ด้านสมาธิ พบว่า การพัฒนาสมาธิ เป็นผู้ให้กำลังใจ ด้านปัญญา พบว่า ให้คุณภาพชีวิตที่ดีกับบุคลากร โดยต้องมีความรู้เป็นรูปแบบจำลอง CTHR = SA Model

คำสำคัญ : รูปแบบการพัฒนา, คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์, ผู้บริหารสถานศึกษา, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง

Abstract

The objectives of this researcher were: Firstly, The research study aimed to study the current institutions of administrators based on the Thai leadership characteristics. Secondly, it aimed to analyze the characteristics of the leadership style of administrators under the office of secondary educational central middle division. Thirdly, to propose a model of the characteristics of the leadership style of administrators under the office of secondary educational. This research was a quantitative and qualitative used in the study. The quantitative data were collected from 160 samples through questionnaires and then analyzed by percentage, mean and standard deviation. The qualitative data were collected from focus group discussion and in-depth interview with 10 administrative monks and school administrators in total and then analyzed by content analysis.

The results of the study showed that:

1. There are seven main areas of Thai-Style leadership characteristics : 1) personality, 2) skills, 3) vision 4) ability 5) relationship 6) social 7) ethical and morality areas.



2. Currently, the Thai-Style leadership characteristics of administrators under the office of secondary educational touched or possessed each of the above characteristics; all of the above were at a high level.

3. For Buddhist doctrines and theories concerning the equired Thai-style leaders'characteristic development of Administrators it is found that the most important qualities of administrators include a good vision, talent work experience, update, good human relations, communicative skills, justice, morality, loving-kindness, honesty, sincerity, Moreover, they are required to have a good coordination, good personality, generosity, hospitality, forgiveness, and lastly they have to strictly observe the Four Noble Truths.

4. For the Buddhist Approach to equired Thai-style leaders'characteristic development of Administrators it is found that 1) Conceptual skill is comprised of a visionary foresight, ability to think, plan, investigate and develop, an intelligence, resourcefulness, initiative, and a procession of new policy; 2) Technical skill of simple components includes a work capacity, expertise in the management regardless of ability and individual factors, a good criterion, flexibility, scheduled meeting, the encouragement of self-development of staff, an application of new technology, a good communicative skill and good team-work; and 3) Human relations Skill is consisted of a good human relations, personality, communicative skill, consistence, good supervision, good Coordination for organizational unity, self-confidence, loving – kindness, compassion, justice and honesty.

Keywords : Model of Equired, Thai-Style Leader'Characteristics, Administrators, under the office of secondary educational central middle division



บทนำ

ผู้บริหารสถานศึกษาจัดเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญ ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของครู นักเรียน การเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาการของนักเรียน การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญ เนื่องจากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยในปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร

ในองค์การทางการศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการกิจด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการและจัดการให้บรรลุเป้าหมายทำให้สถานศึกษาดำรงอยู่และเจริญก้าวหน้า (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ,๒๕๓๖ : ๘) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเป็นทั้งผู้บริหาร ผู้นำ และมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ แต่ในการบริหารงานในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามักทำหน้าที่ผู้บริหารมากกว่าการเป็นผู้นำ เพราะมุ่งปฏิบัติการกิจประจำวันหรือภารกิจอื่นๆ ให้เสร็จตามตารางเวลาที่ราชการกำหนด โดยมีได้นึกถึงเป้าหมายและทิศทางขององค์การในอนาคตขาดความสนใจที่จะนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในองค์การ ขาดการปรับปรุงวิธีการทำงาน โดยมักยึดติดกับรูปแบบเดิม ขาดคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณลักษณะผู้นำ และขณะเดียวกันก็มีภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การให้ได้ผลดีซึ่งสามารถทำได้โดยการเสริมพลัง โดยการพัฒนาให้ผู้บริหารมีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือคุณลักษณะภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นในทิศทางที่สามารถตอบสนอง

ต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยได้ (ประสิทธิ์ เขียวศรี, ๒๕๕๕)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา ในมาตรา ๖ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมไทยในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕) จึงต้องปรับตัวให้ทัน เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาคนไทยสามารถปรับวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยตามแนวโน้มของสังคมโลกได้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, ๒๕๔๕) ด้วยเหตุที่คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กร และบุคคลที่จะนำพาให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้คือ จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ โดยมุ่งเสริมสร้างความเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์โดยให้ความสำคัญกับหลายๆ ด้าน อาทิ เช่น ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ด้านทักษะความสามารถในการบริหารแบบไทย , ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ,ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ,ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษา ,ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย รวมทั้งการเสริมสร้างในด้านศีลธรรมขั้นพื้นฐาน ด้านการครองตน ครองคน และครองงาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์เป็นสำคัญ (๑๐๘ มงคลพระบรมราโชวาท, ๒๕๕๖) ผู้บริหารสถานศึกษาอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันตามระดับและสังกัด อาทิ เช่น อธิการบดี ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณลักษณะผู้นำแบบ



ไทยอันพึงประสงค์และขณะเดียวกันก็มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไทยด้วย โดยนำเทคนิคการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน ซึ่งเป็นกลวิธีจัดการ ในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จของชีวิต มีความสุขจากการทำงานในความรับผิดชอบจนสำเร็จมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ฐานะทางเศรษฐกิจ โดยผู้บริหารต้องมีหลักคุณธรรมสำหรับผู้นำ เช่น ศีล ๕ สังคหวัตถุ ๔ อหิบาท ๔ และหลักทุติยปาปนิคสูตร ปาปนิคธรรม ๓ มาพัฒนาด้านศีล สมาธิ ปัญญา เป็นหลักในการประพฤติตนและเป็นหลักในการ ปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความสุขและผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อผู้เรียน ครู อาจารย์ และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประเทศชาติ

วัตถุประสงค์การวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพการศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาควกลาง

๒. เพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาควกลาง

๓. เพื่อนำเสนอรูปแบบคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาควกลาง

วิธีการดำเนินงาน

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แก่ (๑) การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ พระสังฆาธิการ และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านคุณลักษณะผู้นำและ

ภาวะผู้นำ จำนวน ๑๐รูป/คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) และ (๒) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญการบริหารจัดการการศึกษาด้านคุณลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำ จำนวน ๙ รูป/คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

๒) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามประเมินความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ (๑) ประชากรคือผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคกลาง ๕ เขต จำนวน ๒๗๒ คน (๒) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ๕ เขต โดยใช้สูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากตารางของ (Krejice & Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ ๙๕ (สมชาย วรภิเษมสกุล, ๒๕๕๓ :๑๗๕) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ๑๖๐ คน โดยผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แก่ (๑) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Qualitative Research) เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพการศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา (๒) แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการศึกษาเอกสารวิชาการและจากงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง



กับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

๒. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้แก่ แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น จำนวน ๑ ชุด ประกอบด้วย ๒ ส่วน ได้แก่ (๑) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ และการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร (๒) แนวคำถามสำหรับการวิจัย เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นแบบสอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ (Rating Scale)

การวิเคราะห์ข้อมูล

๑. การวิจัยคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย ๑) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ๒) การสัมภาษณ์ (Interview) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ๓) การจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

๒. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้แก่ แบบสอบถามใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยระบบคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้ ๑) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน โดยหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ๒) ข้อมูลเกี่ยวกับความ

คิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาสภาพการศึกษาคณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง สรุปได้ ดังนี้

๑. สภาพคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง ๗ ด้าน พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดีตามมารยาทไทย ($\bar{X}$ ๔.๓๓, S.D. ๐.๔๗), คุณลักษณะด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ($\bar{X}$ ๔.๒๕, S.D. ๐.๕๖), คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษา ($\bar{X}$ ๔.๒๐, S.D. ๐.๔๙), คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X}$ ๔.๑๖, S.D. ๐.๔๙), คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ($\bar{X}$ ๔.๐๙, S.D. ๐.๖๓), คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ($\bar{X}$ ๔.๐๖, S.D. ๐.๕๓) และคุณลักษณะด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน ($\bar{X}$ ๔.๐๕, S.D. ๐.๕๙) ตามลำดับ

๒. จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านที่จะต้องพัฒนาเป็นอันดับแรก ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย; ถ้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ($\bar{X}$ ๔.๔๙, S.D. ๐.๗๑) ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย; มีความเป็นไทย มีความรู้และความเข้าใจเรื่องของการจัดการ ($\bar{X}$ ๔.๐๕, S.D. ๐.๕๙) ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษา; กำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ ๔.๐๕, S.D. ๐.๕๙) ด้านทักษะ



ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา; มีสติปัญญาและไหวพริบปฏิภาณดี ($\bar{X}$ ๔.๔๐, S.D. ๐.๖๓) ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย; เห็นอกเห็นใจ และเข้าใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ ๔.๒๔, S.D. ๐.๙๓) และมีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่รับรู้และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำ ($\bar{X}$ ๔.๒๔, S.D. ๐.๓๔) ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย; ทำความดีเพื่อความสุขสวัสดิ์ทั้งแก่ตนเองและประเทศชาติ รักษาและสืบทอดวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของไทย ($\bar{X}$ ๔.๒๔, S.D. ๐.๘๐) ด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐาน ในการครองตน ครองคน ครองงาน; รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของตนเองอย่างมีระบบ ($\bar{X}$ ๔.๑๑, S.D. ๐.๓๘)

ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง สรุปได้ ดังนี้

๑. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย กล่าวทำในสิ่งที่ถูกต้องวิธีการพัฒนาตนเอง ได้แก่ การเจริญสติ โดยนำหลักศีล ๕ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติการเป็นตัวอย่างที่ดี ความประพฤติที่ดีงาม ประพฤติตนตามกฎหมายตามจารีตประเพณี รักษาจริยธรรม ในการครองตนร่วมกับหลักปาปนิกรรม ด้านจักขุมาพัฒนาโดยวิธีเสริมสร้างความแข็งแกร่งในหลักไตรสิกขา ฐานกาย (ด้านศีล) เพื่อพัฒนาสติ ฐานใจ (ด้านสมาธิ) เพื่อพัฒนาจิต ฐานความคิด (ด้านปัญญา) เพื่อพัฒนาปัญญา การรณรงค์จูงใจให้มีความกล้ากล้า ไร้เรงให้เห็นคุณค่าของการมีคุณธรรมจริยธรรม ทำให้เกิดวิธีการพัฒนา ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผนในการทำงาน มีการจัด ระบบการทำงานที่ดี ทำให้กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหา นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้

๒. ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย มีความเป็นไทย มีความรู้และความเข้าใจเรื่องของการจัดการ วิธีการพัฒนา คือ การเจริญสติ โดยนำหลัก สังคหวัตถุ ๔ ให้ความรู้แก่ผู้บริหารทางด้านชีวิต และการทำงาน ในเรื่องอรรถประโยชน์การสงเคราะห์ต่อผู้อื่น ใช้คำพูดที่อ่อนหวาน ไพเราะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น มีความเสมอต้นเสมอปลาย และความสำคัญของการให้วัตถุ ความรู้และการให้อภัยที่มีต่อตนเองและผู้อื่น เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองตนร่วมกับหลักปาปนิกรรม ด้านวิบุรุษ พัฒนาโดยวิธีเสริมสร้างความแข็งแกร่งในหลักไตรสิกขา ฐานกาย (ด้านศีล) เพื่อพัฒนาสติฐานใจ (ด้านสมาธิ) เพื่อพัฒนาจิตฐานความคิด (ด้านปัญญา) ทำให้เป็นนักบริหารจัดการที่ดี มีความเชี่ยวชาญในการบริหารเป็นอย่างดี ทั้งด้านการสั่งการ ด้านการควบคุมรายละเอียดการปฏิบัติงานและที่สำคัญต้องเป็นคนที่มีความมีธรรมาภิบาลในหัวใจ นั่นคือ ยึดถือระบบและความถูกต้องเป็นหลัก โดยทักษะความสามารถ และรอบรู้งานที่ทำจนสามารถจัดสิ่งแวดล้อมขององค์การได้อย่างเหมาะสมและเป็นแบบอย่าง บริหารงานได้ยืดหยุ่น

๓. ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนา ได้แก่ การเจริญสติ โดยนำหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองตนร่วมกับหลักปาปนิกรรม ด้านนิสสยสัมปันโน พัฒนาโดยวิธีเสริมสร้างความแข็งแกร่งในหลักไตรสิกขา ฐานกายด้านศีล) เพื่อพัฒนาสติฐานใจ (ด้านสมาธิ) เพื่อพัฒนาจิตฐานความคิด (ด้านปัญญา) ด้วยการปฏิบัติในสิ่งที่ทำให้เกิดความเป็นปกติ เพราะเป็นหลักธรรมซึ่งปฏิบัติตามแล้วจะประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหมาย ประกอบด้วยฉันทะ ความชอบและพอใจในงานนั้นวิริยะ ขยันหมั่นเพียรในงานนั้น จิต



ตะ อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขวัดผลและประเมินการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการ ใช้คำพูดที่ถูกกาลเทศะ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ ผู้อื่น วางตนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นที่ไว้วางใจ แก่ผู้อื่น สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี กำหนดเวลางานที่ เหมาะสม ให้โอกาส และรับฟังความคิดเห็น

๔. ด้านทักษะความสามารถในการบริหาร สถานศึกษา วิธีพัฒนา ได้แก่ การเจริญสติ โดย นำหลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติใน การครองคน ร่วมกับหลักปาปนิกรรม ด้านวิรูโธ พัฒนาโดยวิธีเสริมสร้างความแข็งแกร่งในหลัก ไตรสิกขา ฐานกาย (ด้านศีล) เพื่อพัฒนาสติ ฐาน ใจ (ด้านสมาธิ) เพื่อพัฒนาจิต ฐานความคิด (ด้านปัญญา) ด้วยการปฏิบัติในสิ่งที่ทำให้เกิด ความเป็นปกติ ประกอบด้วย ทาน การแบ่งปัน ปิยวาจา พูดไพเราะ อุตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์ สมนัตตตา ไม่ถือตัว การทำตนให้เป็นคนเสมอ ต้นเสมอปลาย คือ การติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล อื่นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้าน การมีสติปัญญาและไหวพริบปฏิภาณดี มี สมรรถนะในการทำงาน มีทักษะในการจัดการ และการจูงใจ มอบหมายงานตามความสามารถ ความ ถนัดและความสนใจของผู้ปฏิบัติ สามารถประสาน ให้หน่วยงานเกิดความสามัคคี สนับสนุนให้ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการอบรม พัฒนาตนเอง สร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นต่อ องค์กร ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เป็นอย่างดีและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการ พัฒนาคุณภาพ

๕. ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย วิธีพัฒนา ได้แก่ การเจริญสติ เป็นผู้เห็นอกเห็นใจคนอื่น และเข้าใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และมี ใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่รับรู้และใคร่ครวญ ในสิ่งที่ทำ โดยนำหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลัก ประพฤติปฏิบัติในการครองงานร่วมกับหลัก

ปาปนิกรรม ด้านนิสสยสัมปันโน พัฒนาโดยวิธี เสริมสร้างความแข็งแกร่งในหลักไตรสิกขา ฐาน กาย (ด้านศีล) เพื่อพัฒนาสติ ฐานใจ (ด้านสมาธิ) เพื่อพัฒนาจิต ฐานความคิด (ด้านปัญญา) ด้วย การปฏิบัติในสิ่งที่ทำให้เกิดความเป็นปกติ เพราะเป็นหลักธรรมซึ่งปฏิบัติตามแล้วจะ ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหมาย ทำให้เกิดการ พัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใช้คำพูดที่ถูก กาลเทศะ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น วางตน เสมอต้นเสมอปลายเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่น สร้าง คุณภาพชีวิตที่ดี กำหนดเวลางานที่เหมาะสม ให้ โอกาส รับฟังความคิดเห็นให้ความช่วยเหลือ ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถควบคุม อารมณ์ได้ดี และมีโอกาสและตรวจสอบงานที่ มอบหมายอยู่เสมอเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

๖. ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบ ไทย วิธีพัฒนา ได้แก่ ทำความดีเพื่อความสุข สวัสดิ์ทั้งแก่ตนเองและประเทศชาติ รักษาและสืบ ทอดวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีของไทย โดยนำหลักศีล ๕ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติใน การครองตนร่วมกับหลักปาปนิกรรม ด้านจักขุ มา พัฒนาโดยวิธีเสริมสร้างความแข็งแกร่งในหลัก ไตรสิกขา ฐานกาย ด้านศีล) เพื่อพัฒนาสติฐาน) เพื่อพัฒนาจิตฐานความคิด (ใจ (ด้านสมาธิ ด้าน) (ปัญญา เพื่อให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี เป็นผู้อยอมรับศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ของคนอื่น ยึดหลักเศรษฐกิจ พอเพียงในการดำเนินชีวิต ทำความดีเพื่อ ความสุขสวัสดิ์ทั้งแก่ตนเองและประเทศชาติ ความสนใจร่วมกับผู้อื่น เป็นผู้กล้าและบากบั่นที่ จะทำความดี ความถูกต้องและเป็นธรรม ปรับปรุงเสริมสร้างสภาวะแวดล้อมให้เอื้อต่อการ ทำงาน มีทักษะในการติดต่อประสานงาน รักษา และสืบทอดวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีของ ไทย เป็นข้อฝึกปฏิบัติเบื้องต้นในชีวิตประจำวัน เพื่อควบคุมความประพฤติทางกาย วาจาให้



ตั้งอยู่ในความดีงาม ประกอบด้วย ไม่ทำลายชีวิต ไม่ลักขโมย ไม่ประพฤติผิดในกาม

๗. ด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐาน ในการครองตน ครองคน ครองงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของตนเองอย่างมีระบบ พัฒนาโดยวิธีเสริมสร้างความแข็งแกร่งในหลักไตรสิกขา ฐานกาย (ด้านศีล) เพื่อพัฒนาสติ ฐานใจ (ด้านสมาธิ) เพื่อพัฒนาจิต ฐานความคิด (ด้านปัญญา) โดยนำหลักศีล ๕ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองตนร่วมกับหลักปาปนิกรธรรม ด้านจักษุมาเพื่อให้บุคลากรไม่คิดเบียดเบียนผู้อื่นและเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองตนร่วมกับหลักปาปนิกรธรรม ด้านวิธูโรมาพัฒนาให้เป็นผู้พัฒนาไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร และหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองงานร่วมกับหลักปาปนิกรธรรม ด้านนิสสยสัมปันโน พัฒนาโดยวิธีเสริมสร้างความแข็งแกร่งในหลักไตรสิกขา ฐานกาย (ด้านศีล) เพื่อพัฒนาสติฐานใจ (ด้านสมาธิ) เพื่อพัฒนาจิตฐานความคิด (ด้านปัญญา) เพื่อให้เกิดความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาโดยใช้สติปัญญาในการทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ และมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ประกอบด้วย ๑) การศึกษาสภาพคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้อง

พัฒนา ๒) หลักพุทธธรรมที่สนับสนุนการพัฒนา ๓) กระบวนการพัฒนา ดังนี้

๑. สภาพคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ๑) ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย มีบุคลิกลักษณะเป็นคนเจ้าอารมณ์ วาจาไม่สุภาพ พูดคำหยาบ มีภาวะหนี้สิน ๒) ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ขาดการวางแผนการบริหารงานตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ปัญหาระบบโครงสร้างของบุคลากรทางด้านการศึกษา ทำงานไม่มองส่วนรวม ๓) ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษา ขาดความเป็นกลางในการบริหารงาน วิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน ๔) ด้านทักษะความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ขาดความสนใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ๕) ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ขาดคุณธรรมและจริยธรรมอันพึงประสงค์ ขาดทีมงานในการบริหารจัดการ ขาดวิสัยทัศน์การมองการณ์ไกล ๖) ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ผู้บริหารสถานศึกษาวางตัวไม่เหมาะสม มีโครงการอบรมมากมายโครงการ ไม่นำผลจากการอบรมสัมมนามาขยายผลหรือปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ๗) ด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐาน ในการครองตน ครองคน ครองงาน ปฏิบัติงานไม่ตรงเวลา ขาดความสามัคคี มีอคติ มีความลำเอียง ไม่มีสำนึก

๒. หลักพุทธธรรมที่สนับสนุนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้ ๑) ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ๒) ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทยใช้หลักศีล ๕ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองตนร่วมกับหลักธรรมทางด้านจักษุมา มาสนับสนุนการพัฒนาโดยฝึกอบรมด้านศีล สมาธิ และปัญญา เพื่อให้ ปฏิบัติในสิ่งที่



ทำให้เกิดความเป็นปกติ สำรวม อุดหนุน ออกลิ้น ต่อโลภะ โทสะ โมหะ ไม่ล่วงละเมิดผู้อื่นด้วย กาย หรือด้วยวาจา เพื่อให้เกิดความปกติ เรียบร้อย สงบสุขในสังคม ระวังความเดือดเนื้อ ร้อนใจทั้งตนเองและผู้อื่น เป็นข้อฝึกปฏิบัติเบื้องต้นในชีวิตประจำวัน เพื่อควบคุมความประพฤติ ทางกาย วาจาให้ตั้งอยู่ในความดีงาม ประกอบด้วย ไม่ทำลายชีวิต ไม่ลักขโมย ไม่ประพฤติผิดในกาม ไม่พูดเท็จ ไม่เสพของมีนเมา ทำความดีเพื่อความสุखสวัสดิ์ทั้งแก่ตนเองและ ประเทศชาติ รักษาและสืบทอดวัฒนธรรม และ ขนบธรรมเนียมประเพณีของไทย ๓) ด้านทักษะ ความสามารถ ในการบริหารแบบไทย ๔) ด้าน เทคนิคการบริหารงานแบบไทย โดยนำ หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองคนร่วมกับหลักธรรมทางด้านวิธูโร พัฒนาโดยฝึกอบรมด้านศีล สมาธิ และปัญญา ด้วยการปฏิบัติในสิ่งที่ทำให้เกิดความเป็นปกติ ประกอบด้วย ทาน การแบ่งปัน ปิยวาจา พูด ไพเราะ อุตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์ สมานัตตตา ไม่ถือตัว การทำตนให้เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย คือ การติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านการมี สติปัญญาและไหวพริบปฏิภาณดี มีสมรรถนะใน การทำงาน มีทักษะในการจัดการและการจูงใจ มอบหมายงานตามความสามารถ ความถนัดและความ สนใจของผู้ปฏิบัติ สามารถประสานให้หน่วยงาน เกิดความสามัคคี สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเอง สร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นต่อองค์กร ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างดี และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ ๕) ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษา ๖) ด้าน มนุษย์สัมพันธ์แบบไทย โดยนำหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองงาน ด้าน นิสสยสัมปโน พัฒนาโดยฝึกอบรมด้านศีล

สมาธิ และปัญญา ด้วยการปฏิบัติในสิ่งที่ทำให้เกิด ความเป็นปกติ เพราะเป็นหลักธรรมซึ่ง ปฏิบัติตามแล้วจะประสบผลสำเร็จตามที่มุ่ง หมาย ได้ปรับปรุงแก้ไข วัตถุประสงค์และประเมินการ ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการพัฒนาด้านมีมนุษย์ สัมพันธ์ที่ดี ใช้คำพูดที่ถูกกาลเทศะ เป็น แบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น วางตนเสมอต้นเสมอ ปลายเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่น สร้างคุณภาพชีวิตที่ ดี กำหนดเวลางานที่เหมาะสม ให้โอกาส รับฟัง ความคิดเห็นให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี และมีโอกาสและตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่ เสมอเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ๗) ด้านคุณธรรม ขันพื้นฐานในการครองตน ครองคน ครองงาน โดยนำ หลักศีล ๕ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครอง ตนร่วมกับหลักปาปนิกรธรรม ด้านจักขุมา เพื่อให้บุคลากรไม่คิดเบียดเบียนผู้อื่นและเป็น แบบอย่างที่ดีของสังคม หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็น หลักประพฤติปฏิบัติในการครองคนร่วมกับหลัก ปาปนิกรธรรม ด้านวิธูโรมาพัฒนาให้เป็นผู้พัฒนา ไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร และหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองงาน ด้าน นิสสยสัมปโน มาพัฒนาเพื่อให้เกิดความใส่ใจที่ จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหารด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรมส่งเสริมให้บุคลากรมี การศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนา

๓. กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบ ไทยอันพึงประสงค์

กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบ ไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง เป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ คือ ทำให้การ เรียนรู้ที่เกิดขึ้น สามารถนำกลับไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน มีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มา สนับสนุนในการพัฒนา จึงจะทำให้มีการพัฒนา



ขับเคลื่อนไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ โดยมีโมเดลวงจรการฝึกอบรมพัฒนาเชิงทฤษฎี จะต้องพัฒนาตามขั้นตอนทั้ง ๔ คือ การศึกษา วิเคราะห์ประเมินความจำเป็นในการพัฒนา การออกแบบการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา การประเมินผลและปรับปรุงพัฒนา ให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยใช้แบบจำลองโมเดล CTHR = SA Model เป็นรูปแบบ “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์เชิงทฤษฎีโดย” พัฒนาตามแบบจำลอง CTHR = SA Model และจะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไปไม่สิ้นสุด เพื่อป้องกัน แก้ไขปัญหา และปรับปรุงพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ก็จะได้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ ๑) คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ๗ ด้าน ที่จะต้องพัฒนา ๒) หลักพุทธธรรมที่สนับสนุนการพัฒนา ๓) กระบวนการพัฒนาสามารถอธิบายได้ ดังนี้

๑. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ๗ ด้าน ที่จะต้องพัฒนา ประกอบด้วย

๑) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย มีบุคลิกลักษณะเป็นคนเจ้าอารมณ์ วาจาไม่สุภาพ พูดคำ สถาบันหลักสำหรับการฝึกอบรมการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอัน

พึงประสงค์มีน้อย ซึ่งสอดคล้องกับเพลินใจ พลกษชาติรัตน์ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” พบว่า คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารควรรู้จักวางตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลทางการปกครอง รู้จักใช้วาจา คำพูดที่สุภาพกับคนทุกระดับ ควรเก็บและควบคุมอารมณ์โกรธหรือความไม่พอใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดหรือทำให้ไม่พอใจ ควรเป็นผู้แต่งกายดีสุภาพเรียบร้อย และเหมาะสมกับสถานภาพของตนเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร (เพลินใจ พลกษชาติรัตน์, ๒๕๕๙ : ๑๓๕)

๒) คุณลักษณะด้านทักษะความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล มีภาระงานมากเกินไปทำให้ขาดความสนใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับสรยุทธ ดีปุ ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ตอนล่าง” พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของอาจารย์ที่ปรึกษาด้านความรู้และความสามารถ มีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การกำกับติดตาม และเข้าใจเรื่องกฎหมาย (สรยุทธ ดีปุ, ๒๕๕๓: ๑๔๕)

๓) คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย วางตัวไม่เหมาะสม มีโครงการอบรมมากมายโครงการ ไม่นำผลจากการอบรมสัมมนามาขยายผลหรือปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมซึ่งสอดคล้องกับ สุรัตน์ ศรีตาเดช ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง หารงานที่มีรูปแบบการบริหาร “ประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่าด้านบทบาทการบริหาร ประกอบด้วยกลุ่ม



บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล เป็นผู้สามารถร่วมมือกับผู้อื่น เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ (สุรัตน์ ศรีตาเดช, ๒๕๔๙)

๔) คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา ขาดความเป็นกลางในการบริหารงาน วิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน ไม่มีแผนงานในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาอย่างชัดเจน และไม่ได้นำข้อมูลมาศึกษาวิเคราะห์เพื่อวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและทำวิจัยอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับ เสน่ห์ จัยโต ได้ศึกษา “วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา” กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง พบว่า วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ได้รับการขัดเกลาจากสังคม จัดการศึกษาในระบบ มีประสบการณ์ในอาชีพและคำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์กร (เสน่ห์ จัยโต, ๒๕๔๑)

๕) คุณลักษณะด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ขาดการวางแผนการบริหารงานตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ปัญหาระบบโครงสร้างของบุคลากรทางด้านการศึกษา ทำงานไม่มองส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับ พิษณุภา ยืนยาว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา” พบว่า ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย การจัดองค์กร การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในอาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ การบริการที่ดี (พิษณุภา ยืนยาว, ๒๕๕๒)

๖) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ขาดคุณธรรมและจริยธรรมอันพึงประสงค์ ขาดทีมงานในการบริหารจัดการขาดวิสัยทัศน์การมองการณ์ไกล ซึ่งสอดคล้องกับ ปิลาญ ปฎิพินพาคม ได้ศึกษาวิจัย “รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต

มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การมองการณ์ไกล (ปิลาญ ปฎิพินพาคม, ๒๕๕๐)

๗) คุณลักษณะด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน ปฏิบัติงานไม่ตรงเวลา ขาดความสามัคคี มีอคติ มีความลำเอียง ไม่มีสัจจะ ซึ่งสอดคล้องกับประคอง รัชมีแก้ว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ” พบว่า มี ๔ องค์ประกอบ คือ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ได้แก่ มีอารมณ์มั่นคง สามารถในการติดต่อสัมพันธ์ การครองใจ เป็นกัลยาณมิตร การครองตนของผู้บริหาร ได้แก่ การดำรงชีวิตให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น มีจิตสำนึกเชื่อมั่นในตนเองและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ได้แก่ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมาย มีประสบการณ์ในการบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความสามารถในการตัดสินใจ (ประคอง รัชมีแก้ว, ๒๕๕๑ : ๑๙๓)

๒. หลักพุทธธรรม หมายถึง หลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง สามารถแยกได้เป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตามหลักจกขมา สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ตามหลักวิธูโร ตามหลักการศึกษา ศิล สมาธิ ปัญญา ดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐชนันตร์ อยู่สีมารักษ์ ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสถานศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร” พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านศิลป สมาธิ ปัญญา เน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความดีและความเก่ง ในการ



บริหารเพื่อการพัฒนาคนต้องใช้ทั้งหลักปรัชญาและศาสตร์ ความสามารถในการบริหาร ต้องทั้งฉลาดและเฉลียว มีการวางแผนการพัฒนาทางความรู้ในทางพุทธศาสนา นำหลักปรัชญามาช่วยในการบริหารจัดการ ก็จะช่วยในการส่งเสริมให้ข้าราชการครูมีพฤติกรรมดีและความรู้ดีอีกด้วย (ณัฐนันท์ อยู่สีมารักษ์, ๒๕๕๗: ๒๓๑)

๒) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตามหลักวิธูโร สรุปได้ว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถในการจัดการธุระต่างๆ หรือกิจการทั้งปวงได้ดี มีเทคนิคและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คุณลักษณะข้อนี้ตรงกับกรวิชัย ซึ่งผู้วิจัยจะขออภิปรายข้อค้นพบในประเด็นที่สอดคล้องกับคุณลักษณะด้านวิธูโร คือ ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการทำงาน มีเทคนิคความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการบริหารการทำงานเป็นทีม โดยคำนึงถึงความสามารถ ความถนัด และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ของแต่ละบุคคล โดยมีมุ่งเกณฑ์ มุ่งงาน มีความยืดหยุ่น จัดกิจกรรมทั้งภายในองค์กร และนอกองค์กร มีการประชุมสม่ำเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงาน พัฒนาศักยภาพตนเองตลอดเวลา นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้พัฒนางาน มีทักษะในการสื่อสารสองทาง รับฟังความคิดเห็น ซึ่งคุณสมบัตินี้เป็นเทคนิคของตัวบุคคลกับความสามารถในการบริหารงาน และทีมงาน

๓) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตามหลักนิสสัยสัมปโนสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ตามหลักนิสสัยสัมปโนตามหลักการพัฒนา คือ สมาธิ ปัญญา ดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับกับพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) กล่าวว่า อิทธิบาท ๔ หลักธรรมอันเป็นทางแห่งความสำเร็จ ๔ ประการ คือ ๑) ฉันทะ : รักงาน คือมีใจรัก พอใจจะทำสิ่งนั้น และ

ทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจหรืองานที่ทำ มิใช่รักว่าทำพอให้เสร็จๆ หรือ เพียงเพราะอยากได้รางวัลหรือผลกำไร ๒) วิริยะ : สู้งาน คือ พากเพียรทำ ขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดถอย ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ ๓) จิตตะ : ใส่ใจงาน คือ เอาจิตฝึกฝืน ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิดไม่ปล่อยจิตใจให้ฟุ้งซ่านเลือนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อยๆ เสมอๆ ทำกิจหรืองานนั้นอย่างอุทิศตนอุทิศใจ ๔) วิมังสา : ทำงานด้วยปัญญา ใช้ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อบกพร่องในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผนวัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุงเป็นต้น เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ๒๕๔๕: ๔๐)

๒. กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง เป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ มีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสนับสนุนในการพัฒนา จึงจะทำให้มีการพัฒนาขับเคลื่อนไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ โดยมีโมเดลวงจรการฝึกอบรมพัฒนาตามขั้นตอนทั้ง ๔ คือ การศึกษาวิเคราะห์ประเมินความจำเป็นในการพัฒนา การออกแบบการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา การประเมินผล และปรับปรุงพัฒนา ให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยใช้แบบจำลองโมเดล CTHR = SA Model มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนารูปแบบ การพัฒนา “คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ซึ่ง ” สอดคล้องกับงานวิจัยของประสิทธิ์ เขียวศรี



พบว่าคุณลักษณะสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จะต้องพัฒนาตามขั้นตอนคือ แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ การดำเนินการพัฒนา การประเมินผลหลังการพัฒนา การปฏิบัติงานจริงและการทำวิจัยเชิงปฏิบัติ การนำเสนอผลการวิจัยและการประเมินผลและการติดตามผล (ประสิทธิ์เชียวศรี, ๒๕๔๔ : ๒๘๔)

ผู้วิจัยขอเสนอ แบบจำลอง “CTHR – SA Model” กล่าวคือ เป็นแบบจำลองโมเดล ”รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ซึ่งแบบจำลองโมเดลดังกล่าว ได้นำหลัก ศีล ๕ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักอิทธิบาท ๔ ประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ปาปนิคธรรม “๓” โดยมีหลัก ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นตัวสำคัญในการควบคุมกระบวนการของแบบจำลอง CTHR – SA Model ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ดังได้แสดงรายละเอียด ดังนี้



ภาพรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา



ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนา รูปแบบ “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ” พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งรูปแบบ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ องค์ประกอบด้านจักษุมาน คือ มีปัญญามองการณ์ไกล เป็นผู้ฉลาด มีความสามารถในการวางแผน และการบริหารคน ปรับปรุงพัฒนาคน โดยอาศัยหลักพุทธธรรมเป็นเครื่องกำกับในการทำงาน เพราะเป็นงานที่เกี่ยวกับบุคคลซึ่งต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์เป็นเครื่องมือ เพื่อจะนำองค์การไปสู่เป้าหมาย องค์ประกอบด้านวิรุโร คือ เป็นผู้มีความสามารถในการจัดการธุระต่างๆ หรือกิจการทั้งปวงได้ดี มีเทคนิคเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานแล้ว

ยังเป็นผู้รู้ ผู้ตื่น และผู้เบิกบานในทุกขั้นตอนของ การทำงานของสิ่งที่จะบริหาร ผู้รู้ คือ รู้ในสิ่งที่ควรรู้ ไม่จำเป็นต้องรู้ทั้งหมด มิเช่นนั้นจะเป็น “ความรู้ท่วมหัว เอาตัวไม่รอด” สิ่งที่ต้องรู้ในสิ่งที่ทำงานอย่างแท้จริง และต้องมีสิ่งควบคุมความรู้ เพื่อป้องกันการนำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่มีขอบ การรู้ต้องรู้ที่ถูกต้อง ต้องรู้ว่าต้องพึ่งตนเอง พึ่งธรรมะ มาใช้ในการบริหารในการทำงาน ผู้ตื่น คือ ตื่นจากหลับ ทั้งทางโลกและทางธรรม ส่วนผู้เบิกบาน คือ มีความเมตตา กรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก ไม่ยึดตัวกู เป็นหลักและไม่เห็นแก่ตัว องค์ประกอบด้านนิสสัยสัมปันโน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น คุณลักษณะทั้ง ๓ ประการนี้ มีความสำคัญมากน้อยต่างกันไปตาม วัตถุประสงค์ของหน่วยงานองค์กรนั้นๆ



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๔๕). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒). กัลยรัตน์ เมืองสง. (๒๕๕๐). รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประคอง รัตมีแก้ว. (๒๕๕๑). คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (๒๕๔๔). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต). (๒๕๔๐). พัฒนาปัญญา. กรุงเทพมหานคร :มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). (๒๕๔๘). คู่มือการศึกษาแนวพุทธ. กรุงเทพมหานคร :มูลนิธิพุทธธรรม.
- เพลินใจ พฤกษชาติรัตน์. (๒๕๔๙). การพัฒนารูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ศึกษาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (๒๕๔๔). กภาวะผู้นำ, กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์ ,
- สมคิด สกฤตสถาปัตย์, (๒๕๕๒). รูปแบบกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, (๒๕๕๒). การวิจัยเกี่ยวกับกภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ. เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการเรื่อง วิฤติกภาวะผู้นำทางการศึกษา : แนวทางการวิจัยและพัฒนา. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.