

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย  
The Strategies of Buddhist Leadership Development of Buddhist  
Universities' Administrators in Thailand

พระมหาพิสิฐ สีนินสัย Phramaha Phisit Suebnisai<sup>๑</sup>  
พา อักษรเสื่อ Pha Agsonsua<sup>๒</sup>

Received: July 28, 2019

Revised: December 20, 2019

Accepted: December 21, 2019

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธ ๒) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ๓) เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ ประชากรจำนวน ๖๖๕ รูป/คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๔๘ รูป/คน ได้มาโดยการสุ่มแบบวิธีชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น โดยใช้เทคนิค PNI<sub>modified</sub> ผลการวิจัยพบว่า ๑) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย มี ๔ องค์ประกอบหลัก ได้แก่ สัจปุริสธรรม พรหมวิหารธรรม สังคหวัตถุธรรม และ อิทธิบาทธรรม ๒) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย พบว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ๓) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย มี ๔ กลยุทธ์หลัก คือ ๑) ปฏิรูปศักยภาพการบริหารงานสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ๒) ปฏิรูปการบริหารบุคลากรในองค์กรตามหลักพุทธธรรม ๓) ปฏิรูปทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ๔) ยกระดับคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์, ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

---

<sup>๑</sup> หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ Ph.D. Program in Educational Administration, Northeastern University, Thailand. Email: pipisit1@gmail.com

<sup>๒</sup> หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ Lecture of Ph.D. Program in Educational Administration, Northeastern University, Thailand.



## Abstract

This research aimed to study the factors of Buddhist leadership of Buddhist universities' administrators in Thailand, the current situation and the desirable conditions of Buddhist leadership and to create the strategies for Buddhist leadership development of Buddhist universities' administrators in Thailand. The data were collected from 248 administrators and lecturers of Buddhist universities in Thailand by using a stratified random sampling method. The tool used in this research was questionnaires. The statistics used for data analysis comprised, mean, standard deviation and index  $PNI_{modified}$ . The research results were found that: 1) There were 4 main factors of Thai Buddhist leadership universities i.e. Sappurisa-dhamma, Brahmavihara - dhamma, Sangahavatthu - dhamma and Iddhipada -dhamma. 2) The current situation of Buddhist leadership of Buddhist universities' administrators in Thailand, in overall, was rated at a high level; while' the desirable conditions of Buddhist leadership of Buddhist universities' administrators in Thailand, in overall were rated at the highest level. 3) The strategies for Buddhist leadership development of Buddhist universities' administrators consisted of 4 main strategies as follows: 1) reforming the administrative potentials to achieve the goals; 2) reforming the personnel management in organization in accordance with the principles of Buddhadhamma; 3) reforming the skills in human relations of executives; 4) enhancing morality and ethics for executives.

**Keywords:** Strategies, Buddhist Leadership, Buddhist Universities

### ๑. บทนำ

ด้วยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๗ กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจที่เกี่ยวกับการส่งเสริม และกำกับดูแลการจัดการศึกษา กำหนดนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา

รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา และมีความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และ



ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด<sup>๓</sup> และได้มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๑๙) เมื่อวันที่ ๒๖ เมษายน ๒๕๖๒ กำหนดให้มีกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแยกจากกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน และกำกับ การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ การวิจัย และการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาประเทศ ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศร่วมกัน ได้แก่ การพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งจะมีการบูรณาการระหว่าง การเรียนการสอน และการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อให้มีทิศทางในการตอบโจทย์ ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของประเทศ อย่างชัดเจน พร้อมทั้งส่งเสริมและใช้ประโยชน์ทุนมนุษย์ ด้วยการสร้างกำลังคน ที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ รวมทั้งติดตาม และสนับสนุนการพัฒนา กำลังคนอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสร้างความเป็นเอกภาพ ระหว่างงานวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม เพื่อนำการวิจัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง เพื่อให้ปรับตัวให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑<sup>๔</sup>

<sup>๓</sup> พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://person.mwit.ac.th/01-Statutes/NationalEducation.pdf> [๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๑].

<sup>๔</sup> กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. [ออนไลน์]. ได้จาก :

ในการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ให้เป็นไปตามกรอบของกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม นั้น จำต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงพุทธ กล่าวคือมีภาวะผู้นำที่เข้าใจอัตลักษณ์แห่งพระพุทธศาสนานำมาบูรณาการกับการจัดการเรียนที่ทันสมัย เช่น การจัดการเรียนในศตวรรษที่ ๒๑ สอดคล้องกับ พระครูสังฆรักษ์ วีระศักดิ์ จนทวิโส<sup>๕</sup> ได้แสดงทัศนะว่า ผู้นำการศึกษาเชิงพุทธยุค ๔.๐ ต้องมีคุณสมบัติ เปิดใจกว้าง เรียนรู้ที่จะปลดปล่อยจุดแข็งของมนุษย์ และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ตองยอมรับการเปลี่ยนแปลงของตน ต้องเข้าใจนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาการศึกษา ต้องเรียนรู้หลักพระพุทธศาสนา และต้องสร้างวิสัยทัศน์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนของกระแสค่านิยมที่ดีของโลก มีคุณลักษณะของผู้นำที่นำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จด้วยหลักพุทธธรรมที่เรียกว่า สังคหัตถ์ ๔ ได้แก่ ทาน การให้ ปิยวาจา พูดจาอ่อนหวาน อตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์ และสมานัตตตา ทำตนเสมอตนเสมอปลาย จึงจะบริหารองค์กรให้ประสบ

<https://th.wikipedia.org/wiki/> [๓๐ เมษายน ๒๕๖๒].

<sup>๕</sup> พระครูสังฆรักษ์วีระศักดิ์ จนทวิโส, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธไทยแลนด์ ๔.๐”, วารสารครูศาสตร์ปริทรรศน์ฯ, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน, ๒๕๖๐).



ผลสำเร็จ สอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ<sup>๖</sup> ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่สามารถนำพาองค์กรประสบความสำเร็จได้ โดยต้องคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธ ๓ ข้อ ดังนี้ คือ ๑) ภาวะผู้นำตนเอง คือ การรู้จักตัวเองอย่างลึกซึ้ง การมีศีลธรรมประจำใจ มีความมั่นคงและมีจุดยืนที่ดี มองโลกในแง่ดี และความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่เสมอ มีคุณลักษณะตามหลักสัพบุริสธรรม พรหมวิหาร และอิตติปิไต่ย ๒) ภาวะผู้นำทีม คือความเป็นผู้นำระหว่างบุคคล สามารถชนะใจและความคิดของผู้อื่น สามารถระดมความพยายามในการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร การสร้างทีมงาน และการโน้มน้าวใจเสมอในปัจจุบันทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีคุณลักษณะตามหลักสังคหวัตถุ กัลยาณมิตร และโลกาธิปิไต่ย ๓) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ หรือการนำองค์การ คือ การให้ทิศทางสู่เป้าหมายที่ชัดเจนแก่องค์การ บุคลากรในองค์การ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ มีคุณลักษณะตามหลักอิทธิบาท และทศพิธราชธรรม ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธ มีความสำคัญต่อการพัฒนาการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ครอบคลุมทุกภารกิจ และผู้บริหารควรให้ความสำคัญและนำไปประพฤติปฏิบัติเพื่อการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ มีมาตรฐานและบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิง

พุทธและการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยต่อไป

## ๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

๒. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

๓. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

## ๓. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยที่สำคัญ ๒ ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ ๑** ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย ๒ ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ ๑** การศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย สรุปเป็น

<sup>๖</sup> สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์, ๒๕๕๗).



องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

**ขั้นตอนที่ ๒** ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยโดยใช้ข้อมูลจากการวิจัยขั้นตอนที่ ๑ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มเป้าหมายคือ ผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (criterion based selection) จำนวน ๕ คน ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒ ท่าน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามหาจุฬาราชวิทยาลัย ๒ ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงพุทธ ๑ ท่าน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

**ระยะที่ ๒** การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยดำเนินการวิจัย ๔ ขั้นตอน

**ขั้นตอนที่ ๑** การตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ด้วยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) ผู้วิจัยได้ยกักร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๒ คน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ ๑) เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ๒) นักวิชาการระดับอุดมศึกษาที่สำเร็จการศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา และพระพุทธศาสนา หรือปรัชญา ผลการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำไปปรับปรุงองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้และยกักร่างกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยเพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือและเก็บข้อมูลการวิจัยต่อไป

**ขั้นตอนที่ ๒** ศึกษาความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย คณะกรรมการบริหารหลักสูตร จำนวน ๖๖๕ รูป/คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๔๘ รูป/คน ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีค่า ดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง ๐.๕๐-๑.๐๐ และตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient :  $\alpha$ ) อยู่ที่ .๙๖๖

**ขั้นตอนที่ ๓** ประเมินกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน ๓๐ คน ประกอบด้วยผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารหลักสูตรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและมหามหาจุฬาราชวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบประเมินกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยประเมินใน ๓ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านความเหมาะสม ๒) ความเป็นไปได้ และ ๓) ความเป็นประโยชน์



#### ๔. ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก ๑๙ องค์ประกอบย่อย ดังนี้ **๑) สัจธรรม (แบบอย่างที่ดี)** (๑) รู้จักเหตุ (๒) รู้จักผล (๓) รู้จักตน (๔) รู้จักประมาณ (๕) รู้จักกาล (๖) รู้จักบริษัท (๗) รู้จักบุคคล **๒) พรหมวิหารธรรม (คุณธรรมผู้นำ)** (๑) เมตตา (๒) กรุณา (๓) มุทิตา (๔) อุเบกขา **๓) สังคหัตถุธรรม (มนุษย์สัมพันธ์)** (๑) ทาน (๒) ปิยวาจา (๓) สมานัตตตา (๔) อตถจริยา **๔) อิทธิบาทธรรม (เชี่ยวชาญในกิจ)** (๑) พอใจในสิ่งที่ทำ (๒) เพียรพยายามอดุสสาหะ (๓) ใส่ใจในงาน (๔) ไตร่ตรองให้รอบคอบ

๒. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

๒.๑ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยภาพรวม พบว่าสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับมาก คือ ด้านพรหมวิหารธรรมและสังคหัตถุธรรม และด้านสัจธรรม ด้านที่มีระดับปานกลาง คือ ด้านอิทธิบาทธรรม

๒.๒ ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยภาพรวม พบว่าสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อ

พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ด้านอิทธิบาทธรรม รองลงมาคือ ด้านสัจธรรม ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับต่ำที่สุดคือ ด้านพรหมวิหารธรรมและสังคหัตถุธรรม

๓. ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์หลัก ๔ เป้าประสงค์ ๑๕ มาตรการ ๑๙ ตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ ปฏิรูปศักยภาพการบริหารงานสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เป้าประสงค์ ๑ ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารองค์การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายตามหลักอิทธิบาทธรรม มาตรการ ๗ ข้อ ได้แก่ ๑) ยกย่องกระบวนการทำงานด้วยหลักคิดแบบแยบคาย (โยนิโสมนสิการ) เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ๒) ส่งเสริมสนับสนุนการคิดค้นแนวทางใหม่เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ๓) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรและนอกองค์กร ๔) ศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ๕) ให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ๖) เสริมสร้างความมุ่งมั่นเอาใจใส่และรับผิดชอบต่องานและองค์กร ๗) ส่งเสริมการมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัด ๗ ข้อ ได้แก่ ๑) ร้อยละผู้บริหารได้รับการพัฒนาศักยภาพการบริหาร ๒) จำนวนวิธีการหรือแนวทางที่ประสบความสำเร็จ ๓) ร้อยละครั้งที่จัดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อปี ๔) จำนวนครั้งการศึกษาดูงานตลอดปี ๕) ความพึงพอใจของผู้บริหารและบุคลากร ๖) จำนวนสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการพัฒนา ๗) จำนวนผลสำเร็จตามเป้าหมาย



กลยุทธ์ที่ ๒ ปฏิรูปการบริหารบุคลากรในองค์กรตามหลักพุทธธรรม เป้าประสงค์ ๑ ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารเชี่ยวชาญในการบริหารบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพรหมวิหารธรรมและสังคหวัตถุธรรม มาตรการ ๓ ข้อ ได้แก่ ๑) ส่งเสริมผู้บริหารให้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรมและสังคหวัตถุธรรม ๒) ยกระดับแนวทางการพิจารณาคุณงามความดีของบุคลากรในองค์กรหลายมิติ ตัวชี้วัด ๓ ข้อ ได้แก่ ๑) ร้อยละการฝึกอบรมประจำปี ๒) ร้อยละค่าความสุขของคนในองค์กร ๓) จำนวนรางวัลที่บุคลากรในองค์กรได้รับในรอบปี

กลยุทธ์ที่ ๓ ปฏิรูปทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร เป้าประสงค์ ๑ ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานเป็นเลิศ มาตรการ ๒ ข้อ ได้แก่ ๑) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ๒) การเรียนรู้กรณีตัวอย่างผู้บริหารที่ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ ตัวชี้วัด ๔ ข้อ ได้แก่ ๑) จำนวนครั้งที่เข้ารับการอบรม ๒) ความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม ๓) จำนวนครั้งในการศึกษาดูงาน ๔) จำนวนความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บริหาร

กลยุทธ์ที่ ๔ ยกระดับคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร เป้าประสงค์ ๑ ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร มาตรการ ๓ ข้อ ได้แก่ ๑) ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต ละเว้นอบายมุข ๒) การฝึกอบรมจิตภาวนาสำหรับผู้บริหารเพื่อความ

เป็นผู้มีสุขภาพจิตที่ดี ๓) ส่งเสริมการมีทักษะทางปัญญาในการดำเนินชีวิต ตัวชี้วัดความสำเร็จ ๕ ข้อ ได้แก่ มี ๑) ร้อยละผู้บริหารได้รับการเข้าอบรมการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ๒) จำนวนครั้งของการอบรมการพัฒนาจิตและปัญญาในรอบปี ๓) ความพึงพอใจของผู้บริหารและบุคลากร ๔) จำนวนครั้งของการศึกษาดูงานและปฏิบัติธรรมในสถาบันพัฒนาจิตภาวนา ๕) จำนวนรางวัลผู้ทรงคุณค่าด้านคุณธรรมที่ได้รับในรอบปี

## ๕. อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย มีประเด็นนำมาอภิปรายผล ดังนี้

๑. ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก ๑๙ องค์ประกอบย่อย ดังนี้ ๑) สัมปยุตธรรม (บุคลิกภาพที่ดี) (๑) รู้จักเหตุ (๒) รู้จักผล (๓) รู้จักตน (๔) รู้จักประมาณ (๕) รู้จักกาล (๖) รู้จักบริษัท (๗) รู้จักบุคคล ๒) พรหมวิหารธรรม (คุณธรรมผู้นำชั้นสูง) (๑) เมตตา (๒) กรุณา (๓) มุทิตา (๔) อุเบกขา ๓) สังคหวัตถุธรรม (มนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ) (๑) ทาน (๒) ปิยวาจา (๓) สมานัตตตา (๔) อตถจริยา ๔) อิทธิบาทธรรม (เชี่ยวชาญในกิจ) (๑) พอใจในสิ่งที่ทำ (๒) เพียรพยายามอดสาหะ (๓) ใส่ใจในงาน (๔) ไตร่ตรองให้รอบคอบ สอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ<sup>๗</sup> ได้เขียนหนังสือเรื่อง

<sup>๗</sup> สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (มหาสารคาม : อภิชาตการพิมพ์, ๒๕๕๗).



“ภาวะผู้นำเชิงพุทธ”ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธ ประกอบด้วยภาวะผู้นำตนเอง (ครองตน) ภาวะผู้นำทีม (ครองคน) และภาวะผู้นำองค์กร/ยุทธศาสตร์ (ครองงาน) ภาวะผู้นำตนเองต้องมีคุณลักษณะตามหลักสัปปุริสธรรม พรหมวิหาร อุตตาริปไตย ภาวะผู้นำทีม ต้องต้องมีคุณลักษณะตามหลักสังคหวัตถุ ภัลยาณมิตร โลกาธิปไตย และภาวะผู้นำองค์กร/ยุทธศาสตร์ต้องมีคุณลักษณะตามหลักอิทธิบาท ทศพิทธาธรรม และสอดคล้องกับ อภิษฎาซ์ ศรีเครือดง<sup>๕</sup> ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ องค์ประกอบ คือ ๑) มีวิสัยทัศน์(จักขุมา) มองการณ์ไกล มีความสามารถในการวางแผน คิดต่าง พัฒนา มีสติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณดี ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ นโยบายใหม่ ๒) มีสมรรถภาพในการทำงาน(วิรุโร) มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร คำนึงถึงความสามารถและปัจเจกบุคคล มุ่งเกณฑ์มุ่งงาน มีความยืดหยุ่นสูง จัดให้มีการประชุมเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง นำเทคโนโลยีมาใช้ พัฒนางานทักษะในการสื่อสารดี และมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ๓) มี

มนุษยสัมพันธ์ดี(นิสสยสัมปันโน) มีบุคลิกภาพดี มีทักษะในการติดต่อประสานงานดี

๒. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยภาพรวมพบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับมากที่สุด คือ ด้านสังคหวัตถุ สอดคล้องกับ ปณณธ เจริญชัยพฤกษ์<sup>๕</sup> ได้ทำวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ จากผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับคะแนนการเห็นด้วยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปิยวาจา ด้านสมานัตตตาด้านทาน และด้านอรรถจริยา อยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ

๓. ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยภาพรวม พบว่า สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับมากที่สุด คือ ด้านสัปปุริสธรรม สอดคล้องกับ พระปลัดอภิสิทธิ์ ธีรปยุ

<sup>๕</sup> อภิษฎาซ์ ศรีเครือดง, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

<sup>๕</sup> ปณณธ เจริญชัยพฤกษ์. “การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).





โณ<sup>๑๐</sup> ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการบริหารตามหลักธัมมัญญา ร่องลงมา คือ ด้านการบริหารตามหลักกัลยาณุตตา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการบริหารตามหลักปุคคลปโรปรัญญา

๔.ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ ปฏิรูปศักยภาพการบริหารงานสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารได้รับการพัฒนาด้านการบริหารองค์กรมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะโลกการศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในหลายมิติ จำต้องปฏิรูปแนวทางการบริหารให้ทันสมัยเพื่อบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ สอดคล้อง

<sup>๑๐</sup> พระปลัดอภิสิทธิ์ ธีรปัญญา, “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

กับ เสาวภา เมืองแก่น และคณะ<sup>๑๑</sup> ได้กล่าวถึง การจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้เป็นเลิศบรรลุผลตามแผนยุทธศาสตร์ ต้องประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ คือ ๑.ด้านการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ๒.ด้านภาวะผู้นำผู้บริหาร ๓.ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๔.ด้านวัฒนธรรมองค์กร ๕.ด้านการจัดการความรู้ ๖.ด้านการจัดการเทคโนโลยี มิติด้านการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ภาวะผู้นำผู้บริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการเทคโนโลยี มีความสอดคล้อง เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำมาวิทยาลัยเอกชนไทยไปสู่ความเป็นเลิศ โดยมิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ มีเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำมาวิทยาลัยเอกชนไทยไปสู่ความเป็นเลิศ และสอดคล้องกับ สุนทร สายคำ<sup>๑๒</sup> ได้ทำวิจัย เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

<sup>๑๑</sup> เสาวภา เมืองแก่น และคณะ, “องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย”, **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี** ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๒๘ (เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๖๑).

<sup>๑๒</sup> สุนทร สายคำ, “โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”, **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).



วิทยาลัย ประกอบด้วย ๕ ปัจจัยหลัก ดังนี้ ๑. ปัจจัยด้านศักยภาพขององค์กรวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ ๔ ตัว ได้แก่ (๑) การจัดโครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ (๒) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (๓) การใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ (๔) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ๒. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ ๔ ตัว ได้แก่ (๑) การสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน (๒) การนิเทศ กำกับ ติดตาม (๓) การส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพและ (๔) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓. ปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอน วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ ๔ ตัว ได้แก่ (๑) การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (๒) การจัดกิจกรรมส่งเสริมผู้เรียนอย่างหลากหลาย (๓) การเน้นกระบวนการติดตาม (๔) การจัดบรรยากาศ ๔. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ ๔ ตัว ได้แก่ (๑) การให้ความเป็นกันเอง (๒) จุดมุ่งหมายที่สูง (๓) บรรยากาศเชิงบวก และ (๔) ระเบียบจูงใจ ๕. ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตาม วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ ๓ ตัว ได้แก่ (๑) การควบคุม (๒) การตรวจสอบ (๓) การประเมินผล กลยุทธ์ที่ ๒ ปฏิรูปการบริหารบุคลากรในองค์กรตามหลักพุทธธรรม การบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหาร การบริหารงานบุคคล คือภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดการ วางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือก และการบรรจุบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน พร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด อารมณ์รักษา และพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์กร มิเช่นนั้น แผน

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาจักไม่สัมฤทธิ์ผล สอดคล้องกับ เอมรินทร์ จันทร์บุญนาค และคณะ<sup>๑๓</sup> ได้เขียนวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ประกอบด้วย ๓ ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนที่ ๑ ส่วนนำ ประกอบด้วย ๑) หลักการ บริหารงานบุคคล ๒) วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคล ส่วนที่ ๒ ตัวแบบ ประกอบด้วย ๑) อิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ๒) ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่งการสรรหาและการบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ๓) องค์ประกอบความเป็นเลิศของบุคคลมี การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ภาวะผู้นำ (Leadership) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ สาธารณชนและการจัดการบริหารกระบวนการ ผลการดำเนินงาน (Results) ๔) วิธีการบริหารงานบุคคลสู่ความเป็นเลิศ คือ การวิเคราะห์ องค์การ การวางแผน การสื่อสารความเข้าใจ การปฏิบัติการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ ส่วนที่ ๓ การนำไปใช้ คือ ผลที่ได้รับจากการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ทั้งนี้

<sup>๑๓</sup> เอมรินทร์ จันทร์บุญนาค และคณะ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลสู่ความเป็นเลิศของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา”, **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร** ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๓ (กรกฎาคม-กันยายน, ๒๕๖๑).



มีวัตถุประสงค์ที่เน้นการพัฒนา รูปแบบ  
บริหารงานบุคคลสู่ความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษา เพื่อให้งานตามแผนสำเร็จลุล่วง  
ไปได้ โดยการขับเคลื่อนงานที่ต้องใช้  
ความสามารถ มั่นสมองของคนในการ  
ปฏิบัติงาน หลักการบริหารที่สำคัญจึงเป็นการ  
เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับความสามารถ  
ตลอดจนมีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนก่อน  
กระจายอำนาจรับผิดชอบ อีกทั้งการ  
ควบคุมดูแลการทำงานยังต้องเป็นไปอย่างมี  
มาตรฐานให้คนทำงานมีความเต็มใจในการ  
ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

กลยุทธ์ที่ ๓ ปฏิรูปทักษะมนุษย์  
สัมพันธ์ของผู้บริหาร มนุษย์สัมพันธ์คุณสมบัติ  
ของผู้บริหารที่สำคัญอย่างหนึ่งในการ  
ติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามให้ทำงาน  
รูปแบบทีมให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ได้ง่าย  
สอดคล้องกับ ชิวสารณ์ กิ่งแก้ว<sup>๑๔</sup> คุณลักษณะ  
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญในการ  
ปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๑  
พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๑ ได้แก่ ด้าน  
มนุษย์สัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้าน  
ความรู้ความสามารถ ด้านวิสัยทัศน์ และด้าน

บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่สำคัญที่สุดคือ ด้าน  
มนุษย์สัมพันธ์ เพราะมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ ๐.๐๕ และสามารถร่วมกันพยากรณ์  
ขวัญในการปฏิบัติงานของครู ได้ร้อยละ  
๒๙.๙๐ ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่น ความ  
กระตือรือร้น ความพึงพอใจ และความร่วมมือ  
ร่วมใจต่อครูตามลำดับ

กลยุทธ์ที่ ๔ ยกย่องคุณธรรม  
จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร เพราะคุณธรรม  
จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาก่อให้เกิด  
ประโยชน์ต่อตนเอง วิชาชีพ องค์กรและสังคม  
การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมจึงมีความจำเป็น  
ยิ่ง สอดคล้องกับ ฐิตาภา เบ็ญจาธิกุล<sup>๑๕</sup> ได้  
เขียนบทความวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนา  
คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย ๔  
องค์ประกอบ คือ ๑) หลักคุณธรรมจริยธรรม  
๒) หลักการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ๓)  
กระบวนการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ๔)  
ขั้นตอนการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งผล  
การศึกษาโดยภาพรวมมีรายละเอียด ดังนี้ ๑.  
การวิเคราะห์หลักคุณธรรมจริยธรรม โดย  
ภาพรวมทั้ง ๓ ด้าน คือ ๑) คุณธรรมจริยธรรม  
๒) จรรยาบรรณวิชาชีพ และ ๓) มาตรฐาน  
วิชาชีพ ผลการศึกษา พบว่า ระดับการพัฒนา

<sup>๑๔</sup> ชิวสารณ์ กิ่งแก้ว, “คุณลักษณะ  
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญในการ  
ปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๑”,  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์, ๒๕๖๑).

<sup>๑๕</sup> ฐิตาภา เบ็ญจาธิกุล, “รูปแบบการ  
พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วารสารวิชาการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑  
(เมษายน ๒๕๕๗),: ๘๒-๙๔



คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คุณธรรมจริยธรรมด้านจรรยาบรรณทางวิชาชีพมีความสำคัญมากที่สุด รองลงไปได้แก่คุณธรรมจริยธรรมด้านมาตรฐานวิชาชีพ และคุณธรรมจริยธรรม

## ๖. ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

๑.๑ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ควรศึกษาผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเปรียบเทียบสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ แล้วนำไปประกอบการพิจารณาประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของมหาวิทยาลัยต่อไป

๑.๒ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ ไปประยุกต์ใช้พัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๑.๓ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ควรระดมสรรพกำลังการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนากับหน่วยงาน สถานประกอบการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้มแข็ง เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น

๒. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๒.๑ ควรมีการศึกษาวิจัยในรูปแบบวิจัยและพัฒนาคุณภาพระดับอุดมศึกษา (R&D) โดยนำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปออกแบบพัฒนาตามกลยุทธ์เป็นการศึกษาต่อยอดเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

๒.๒ ควรวิจัยเชิงปฏิบัติการการจัดการคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่พึงประสงค์มากที่สุดจากการวิจัยครั้งนี้ จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงจากการศึกษาสภาพความต้องการจำเป็น

๒.๓ ควรมีการประเมินความต้องการจำเป็นกับกลุ่มตัวอย่างอื่น ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับทางมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ทั้งนี้ เพื่อจะได้ผลวิจัยที่หลากหลาย และเจาะลึกทุกประเด็นปัญหา ซึ่งเป็นข้อมูลจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาใช้ปรับปรุงพัฒนาในด้านการบริหารงานที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเป็นสาธารณะต่อไป



## บรรณานุกรม

### ๑. หนังสือภาษาไทย

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. [ออนไลน์]. ได้จาก :

[https://th.wikipedia.org/wiki/สี่คั่นเมื่อ\\_๓๐\\_เมษายน\\_๒๕๖๒](https://th.wikipedia.org/wiki/สี่คั่นเมื่อ_๓๐_เมษายน_๒๕๖๒).

ชีวสารณ์ กิ่งแก้ว. “คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต ๑”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, ๒๕๖๑.



- ฐิตาภา เบ็ญจาธิกุล. “รูปแบบการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร**. Vol. 5 No.1 (2014): เมษายน ๒๕๕๗.
- ปิ่นฉัตร เขียวชัยพลกษ. “การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร การณศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.
- พระครูสังฆรักษ์วีระศักดิ์ จนทวิโส. “ภาวะผู้นำเชิงพุทธไทยแลนด์ ๔.๐”. **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์**. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ มกราคม-เมษายน ๒๕๖๐.
- พระปลัดอภิสิทธิ์ ธีรปัญญา. “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://person.mwit.ac.th/๐๑-Statutes/NationalEducation.pdf> สืบค้นเมื่อ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๑.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ. **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**. มหาสารคาม : อภิชาตการพิมพ์, ๒๕๕๗.
- สุนทร สายคำ. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”. **พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.
- เสาวภา เมืองแก่น และคณะ. “องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย”. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี**, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๒๘ เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๖๑.
- อภิษฎา ศรีเครือดง. “รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- เอมรินทร์ จันทร์บุญนาค และคณะ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา”. **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร**. ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๓ กรกฎาคม-กันยายน ๒๕๖๑.

