

การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



นายอุทัย โล้วมันคง

ศูนย์วิทยพัทธยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**PROPOSED GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF BUDDHIST- STYLE
ETHICAL LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF ADMINISTRATORS IN
SCHOOLS UNDER OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION**



Mr. Utai Lowmunkong

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration**

Department Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

521689

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม
ตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นายอุทัย โล้วมันคง

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

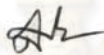
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

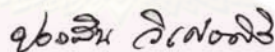
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา กุปรัตน์

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับเป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต



..... คณะบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)


คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



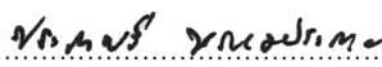
..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา กุปรัตน์)



..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย)



..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร. ประภาศรี พรหมประกาย)

อุทัย โล้วมันคง : การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(PROPOSED GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF BUDDHIST- STYLE ETHICAL LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF ADMINISTRATORS IN SCHOOLS UNDER OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล, อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์, 350 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวิธิดำเนินการวิจัย 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา 3) การศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรม 4) การยกร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง 6) การปรับปรุงและนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เรื่องทาน (การให้) อักโกระ (ความไม่โกรธ) อวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และอาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง) และนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าว ด้วยแนวทางตามกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่มีรายละเอียดของสาระใน 4 ขั้นตอน คือ 1) แนวทางการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) แนวทางการออกแบบการพัฒนา ประกอบด้วย เนื้อหาสาระในหลักสูตร วิธีการพัฒนา การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา คุณสมบัติของวิทยากรหรือผู้ดำเนินการพัฒนา และอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา 3) แนวทางการดำเนินการพัฒนา ประกอบด้วย กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และกิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และ 4) แนวทางการประเมินผลการพัฒนา ประกอบด้วย การประเมินในระหว่างการพัฒนา และการประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนา

ภาควิชา ...นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ...ลายมือชื่อนิติศ

สาขาวิชา ...บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา ...2552

...ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

...ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

4884697127 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : ETHICAL LEADERSHIP DEVELOPMENT/ BUDDHIST-STYLE ETHICAL LEADERSHIP /MORAL LEADERSHIP DEVELOPMENT

UTAI LOWMUNKONG : PROPOSED GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF BUDDHIST- STYLE ETHICAL LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF ADMINISTRATORS IN SCHOOLS UNDER OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION. THESIS ADVISOR: NUNTARAT CHAROENKUL, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR: ASST. PROF. NATNIPA COOPARAT, Ph.D., 350 pp.

The purpose of this research was to develop guidelines for Buddhist -styled ethical leadership development. This descriptive research was done quantitatively and qualitatively through the study of Buddhist doctrine and leadership development process. The study comprised 6 phases, starting from 1) literature review to define the research conceptual framework, 2) study of current situation of Buddhism-styled ethical leadership of school administrators, 3) study of process of ethical leadership development, 4) design of guidelines for the Buddhism-style ethical leadership development, 5) verification of the guideline on their appropriateness and feasibility and 6) final improvement and proposal of guidelines for the Buddhism-styled ethical leadership development of school administrators under office of the basic education commission.

The study of current situations of Buddhism-styled ethical leadership of school administrators revealed that there were needs and necessity to develop 4 out of 10 ethical leadership characteristics; Dāna (charity; liberality; generosity) Akkodha (non-anger; non-fury), Avirodhana (non-deviation from righteousness; conformity to the law) and ājjava (honesty; integrity). The complete study proposed guidelines for the development of those ethical leadership characteristics in all steps of leadership development process. School leaders' stakeholders, especially those in the development function might consider and make use of the proposed guidelines with details in each of the development process as follows: 1) Need assessment guidelines, revealing 4 ethical characteristics 2) Designing guidelines in the aspect of contents, methods, trainee preparation, places, facilitators and tools. 3) Implementing guidelines: considering activities before, during and after the development and 4) Evaluating guidelines: both during and after implementation.

Department:..... Educational Policy, Management and Leadership.....

Student's Signature

Uta Lowmunkong

Field of Study:..... Educational Administration.....

Advisor's Signature

Nuntarat Charoenkul

Academic Year: 2009.....

Co-Advisor's Signature

N. Cooparat

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คูปรัตน์ และอาจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล คณาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในความกรุณาช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยอย่างยิ่ง ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ และ ดร. . ประภาศรี พรหมประกาย กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์นี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาสละเวลาในการตรวจเครื่องมือการวิจัย การให้สัมภาษณ์ และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ตลอดจนผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู ทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ผู้สอนประจำหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขา วิชาบริหารการศึกษาและสาขาวิชาอื่น ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่าอย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณพี่ เพื่อนและน้องศษญับัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ผู้เป็นกัลยาณมิตรคอยให้กำลังใจ สนับสนุนและช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ เป็นต้น และ ขอขอบคุณ คุณธีรภัทร ฤโสภาส ที่ได้มีส่วนในการให้ข้อคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ในที่สุดนี้ ขอกราบสักการะคุณพระศรีรัตนตรัย กราบระลึกถึงพระคุณของคุณพ่อสุชิน และคุณแม่ศิริธร ได้มุ่งมั่นที่มีต่อผู้วิจัยอย่างหาที่สุดมิได้ ตลอดทั้งครูบาอาจารย์ที่อบรมสอนสั่งผู้วิจัยในทุกกาล บุคคลที่ใกล้ชิดผู้ให้การสนับสนุน เป็นกำลังใจและพลังอันสำคัญ ให้ผู้วิจัยสามารถประสบความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
วิธีดำเนินการวิจัย.....	9
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
การนำเสนอผลการวิจัย.....	10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา.....	12
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา.....	24
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	70
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	111
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	126
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	127
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	127

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนว พุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	139
ขั้นตอนที่ 4 การยกร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	141
ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทาง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	141
ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	143
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	145
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะ ภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา.....	145
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษากระบวนการ พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา.....	159
ตอนที่ 3 ผลการยกร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	183
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ตามแนวพุทธศาสนา.....	206
ตอนที่ 5 การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	230

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	258
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	258
วิธีดำเนินการวิจัย.....	258
สรุปผลการวิจัย.....	259
อภิปรายผล.....	265
ข้อเสนอแนะ.....	272
รายการอ้างอิง.....	274
ภาคผนวก.....	285
ภาคผนวก ก.....	286
หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย.....	287
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	290
รายละเอียดแหล่งข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง.....	291
รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นแหล่งข้อมูลการวิจัย.....	292
แบบสอบถามในการวิจัย.....	304
ภาคผนวก ข.....	315
หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย.....	316
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์.....	317
แนวคำถามสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำทางจริยธรรม.....	318
ภาคผนวก ค.....	323
หนังสือขอความร่วมมือในการประเมินแนวทางฯ.....	324
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของร่างแนวทางฯ.	325
แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของร่างแนวทางฯ.....	326
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	350

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	การเปรียบเทียบการจัดการสามแบบ.....	49
ตารางที่ 2	องค์ประกอบและตัวชี้วัดในหลักการด้านคุณธรรม.....	115
ตารางที่ 3	จำนวนและร้อยละของแหล่งข้อมูล จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และภูมิภาค.....	146
ตารางที่ 4	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และภูมิภาค.....	146
ตารางที่ 5	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	147
ตารางที่ 6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	147
ตารางที่ 7	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	148
ตารางที่ 8	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน.....	148
ตารางที่ 9	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	149
ตารางที่ 10	การวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา.....	160
ตารางที่ 11	การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านเนื้อหาสาระ.....	160
ตารางที่ 12	การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านวิธีการพัฒนา.....	164
ตารางที่ 13	การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านการเตรียมความพร้อม หรือการสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา.....	169
ตารางที่ 14	การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านการจัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการพัฒนา.....	171
ตารางที่ 15	การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านคุณสมบัติของวิทยากร หรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา.....	172
ตารางที่ 16	การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านอุปกรณ์และเครื่องมือ ที่จำเป็นในการพัฒนา.....	174
ตารางที่ 17	การวิเคราะห์การดำเนินการพัฒนาด้านกิจกรรมที่จำเป็นก่อน การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	175
ตารางที่ 18	การวิเคราะห์การดำเนินการพัฒนาด้านกิจกรรมที่จำเป็นระหว่าง เข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	176

ตารางที่ 19	การวิเคราะห์การดำเนินการพัฒนาด้านกิจกรรมที่จำเป็นหลัง เข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	178
ตารางที่ 20	การวิเคราะห์การประเมินผลการพัฒนาด้านการประเมินในระหว่าง การพัฒนา.....	179
ตารางที่ 21	การวิเคราะห์การประเมินและการติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อ พฤติกรรมผู้บริหาร.....	180
ตารางที่ 22	การวิเคราะห์การประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อผล การดำเนินงานของผู้บริหาร.....	181
ตารางที่ 23	การวิเคราะห์การประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อองค์การ.....	182
ตารางที่ 24	สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิผู้ประเมินแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา.....	207
ตารางที่ 25	ความเหมาะสมขององค์ประกอบของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา.....	208
ตารางที่ 26	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของสาระในองค์ประกอบ ในกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตาม แนวพุทธศาสนา.....	209
ตารางที่ 27	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงกระบวนการ พัฒนาของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	223
ตารางที่ 28	สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบหลักของแนวทาง	227
ตารางที่ 29	แนวทางการพัฒนาด้านเนื้อหาสาระเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะ ภาวะผู้นำทางจริยธรรมทั้ง 4 ด้าน.....	238
ตารางที่ 30	แนวทางการพัฒนาด้านวิธีการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะ ภาวะผู้นำทางจริยธรรม.....	242
ตารางที่ 31	แนวทางการพัฒนาด้านการเตรียมความพร้อมและเสริมสร้าง แรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา.....	246
ตารางที่ 32	แนวทางการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา.....	247
ตารางที่ 33	คุณสมบัติของวิทยากรหรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา	248
ตารางที่ 34	อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา.....	249
ตารางที่ 35	กิจกรรมที่จำเป็นในขั้นดำเนินการพัฒนา.....	252
ตารางที่ 36	แนวทางการประเมินในระหว่างการพัฒนา.....	254
ตารางที่ 37	แนวทางการประเมินและการติดตามผลหลังการพัฒนา.....	255

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1	แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย..... 6
แผนภูมิที่ 2	พื้นฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้นำทางการศึกษา..... 54
แผนภูมิที่ 3	โมเดลวงจรการฝึกอบรมพัฒนา..... 80
แผนภูมิที่ 4	รูปแบบ “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ” (SINTPAE Model) 81
แผนภูมิที่ 5	โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา..... 82
แผนภูมิที่ 6	องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ..... 83
แผนภูมิที่ 7	แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน..... 84
แผนภูมิที่ 8	สรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร 85
แผนภูมิที่ 9	กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ..... 86
แผนภูมิที่ 10	ระบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบจุดภาค..... 100
แผนภูมิที่ 11	กรอบแนวคิดในการวิจัย (พร้อมรายละเอียด)..... 125
แผนภูมิที่ 12	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 144
แผนภูมิที่ 13	โครงสร้างร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 184
แผนภูมิที่ 14	โครงสร้างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 231

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ที่นับวันจะทวีความรุนแรงและรวดเร็วขึ้น ผู้คนส่วนใหญ่ต่างมองหาผู้นำที่สามารถพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเอง ผู้นำที่รอบรู้ในเชิงการบริหาร โดยมักจะ ละเลยเรื่องคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญ เช่น การ บริหารจัดการองค์กรโดยไม่คำนึงความสัมพันธ์กับทีมงาน การไม่เห็นแก่ความสุขและประโยชน์ที่ควรเอื้อให้กับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน แต่คำนึงเพียงประโยชน์ส่วนตนหรือองค์กรเพียงด้านวัตถุเพียงด้านเดียว ผล ดีที่ได้มักจะเกิดขึ้นในระยะสั้น แต่จะไม่เกิดผลดีต่อตนเอง องค์กรและประเทศชาติในระยะยาว สังคมไทยในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นถึงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง ดังเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 10 (2550-2554) ที่ประเทศไทยมีวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนา

“สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) คนไทยมีคุณธรรมนำความรอบรู้ รู้เท่าทันโลก ครอบครัวยุติธรรม ชุมชนเข้มแข็ง สังคมสันติ สุข เศรษฐกิจมีคุณภาพ เสถียรภาพ และเป็นธรรม สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพและทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน อยู่ภายใต้ระบบบริหารจัดการประเทศที่มีธรรมาภิบาล ดำรงไว้ซึ่งระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี”

ส่วนด้านการศึกษานั้น ใน มาตรา 6 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งหนึ่งในยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศคือ การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ โดยมุ่งเสริมสร้างความเป็นธรรมในสังคมอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับหลายๆ ด้าน รวมทั้งด้านการเสริมสร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมไทย โดยสร้างกระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝัง จิตสำนึก ค่านิยม วัฒนธรรมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลแก่เยาวชน และประชาชนทุกระดับอย่างต่อเนื่อง จึงจึงพร้อมทั้งพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำประชาธิปไตยที่มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

การเป็นผู้นำให้ประสบความสำเร็จ โดยเป็นยอดของผู้หน้านั้นจะต้องใช้คุณธรรมจริยธรรม ประกอบกับความรู้ความสามารถ เพราะการมีคุณธรรมจริยธรรมจะหล่อหลอมบุคคลให้เป็นผู้มีสุขภาพกายใจและสติปัญญาที่ดี มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่ดี ที่กว้างไกล สามารถปกครองบริหารจัดการองค์กรให้ถึงความสำเร็จ บรรลุผลดี มีประสิทธิภาพ สูง (พระราชญาณวิสิฐ, 2550) การศึกษา

ถึงการพัฒนจริยธรรมคุณธรรมของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจและนำไปสู่แนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งศาสตร์ทางจริยธรรมและภาวะผู้นำทางจริยธรรมนี้ ได้รับความสนใจจากนักปราชญ์ และนักวิชาการมาตั้งแต่สมัยโบราณ เช่น โสเครตีส อริสโตเติล เป็นต้น

ศาสตร์การบริหารทางจริยธรรมในประเทศไทยนั้น ได้มีนักวิชาการทางการบริหาร ที่ได้นำหลักธรรมคำสั่งสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้ามาขยายความเป็นหลักคำสอนที่ไม่เพียงสอนให้มนุษย์รู้จักบริหารชีวิตของตนให้ประสบความสำเร็จครอบคลุมในทุกด้าน ตามระดับความปรารถนาในชีวิตของแต่ละคนเท่านั้น แต่หลักธรรมก็สอนการบริหารจัดการผู้อื่นและ องค์กรด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะในระยะหลังนี้มีผู้ ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำตามแนวพุทธ เช่น ดร .วรภัทร์ ภูเจริญ และ ดร .ไชย ฌ พล ได้ให้ความสนใจและนำหลักพุทธธรรมมาขยายความในเรื่องการบริหารจัดการในตำราบริหารแนวพุทธหลายเล่มด้วยกัน เพื่อให้ทางเลือกแก่นักบริหารเป็นแนวทางการบริหารจัดการ ซึ่งถ้าเปรียบเทียบความนิยมของสาธารณชนที่มีต่อองค์ความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการจากนักวิชาการชาวตะวันตกและองค์ความรู้เดิมจากตะวันออก เช่นแนวพุทธศาสนา ตามหลักธรรมที่มีมาแต่ดั้งเดิมนั้น จะเห็นได้ว่าองค์ความรู้จากโลกตะวันตกจะได้รับความนิยมและสนใจมากกว่า และมีการต่อยอดองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องทำให้มีแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นเรื่อยๆ ในด้านการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศ ประสบความสำเร็จอย่างสูงและยั่งยืน

องค์ความรู้เรื่องการบริหารโดยหลักธรรมนั้นส่วนมากถูกนำเสนอในเชิงหลักการด้านการจัดการเกี่ยวกับคน (People Management) เช่น ผู้บริหารกับทศพิธราชธรรมและพรหมวิหารสี่ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) ส่วนด้านการวางแผนงานนั้นพระพุทธเจ้าทรงสอนไว้ใน สัปบุริสธรรม ๗ ประการ (รู้หลักการ รู้จุด หมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล) และด้านอื่นๆ ที่เน้นการมีวุฒิทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นต้น

ถึงแม้ว่าคนส่วนใหญ่มักคิดว่า หลักธรรมในพุทธศาสนามีไว้สำหรับการหลุดพ้นอย่างเดียว และทำให้คิดไปว่าการนำหลักธรรมมาใช้ในการดำเนินชีวิตและการบริหารจัดการองค์กรมีข้อจำกัดมากหรือไม่เหมาะสม แต่โดยความเป็นจริงหลักธรรมในพุทธศาสนานั้นมีหลายระดับ ไชย ฌ พล (2548) ได้เรียบเรียง และน้อมนำคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าไว้ในหนังสือการบริหาร โดยธรรมว่า ธรรมะมีสี่ระดับ คือ

1. ธรรมะสำหรับการหลุดพ้น
2. ธรรมะสำหรับการนำสังคมโลก
3. ธรรมะสำหรับการครองเรือน
4. ธรรมะสำหรับการครองตน

ด้วยเหตุที่มนุษย์มีทุกระดับความต้องการ ซึ่งสามารถจำแนกตามวัตถุประสงค์เป็นสี่กลุ่มใหญ่ คือ

1. ผู้ต้องการพัฒนาคนไประดับวิวัฒนาการให้สูงขึ้น
2. ผู้ต้องการครองเรือนอย่างดี
3. ผู้ต้องการบริหารสังคมโลกอย่างดี
4. ผู้ต้องการหลุดพ้นจากโลกทั้งหลาย

ซึ่งแต่ละภารกิจมีกิจที่ต้องทำต่างกันและต้องการคุณสมบัติที่จะประสบความสำเร็จก็ต่างกัน ดังนั้น จะเห็นได้ว่า มีหลักธรรมเฉพาะที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารตนเอง ครอบครัว และสังคมหรือองค์กรให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลได้เป็นอย่างดี และการนำหลัก ธรรมมาใช้ในการบริหารองค์กรก็เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อต้องการบริหารสังคมโลกให้เป็นไปอย่างดีก็สามารถทำได้เช่นกัน

โดยทั่วไปจริยธรรมที่มีอยู่ในมนุษย์ทุกคนมี 2 ระดับ คือ จริยธรรมที่มีอยู่ในชีวิตประจำวัน หมายถึง จริยธรรมที่มีในตัวบุคคลที่ใช้ยึดถือประจำใจ และเป็นแนว ปฏิบัติของตน โดยสอดคล้องกับจริยธรรมของสังคมที่กลุ่มคนส่วนรวมเห็นว่าดีงาม ซึ่งทำให้บุคคลในสังคมเดียวกันมีจริยธรรมไปในทิศทางที่คล้ายคลึงกัน และจริยธรรมในการทำงาน คือ จริยธรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จในงานโดยไม่ขัดจากจริยธรรมที่มีในชีวิตประจำวัน ซึ่ง บุคคลต้องนำ 2 ส่วนนี้มาประกอบกันเพื่อความสำเร็จในอาชีพ

ในทางพุทธศาสนา ได้แบ่งระดับจริยธรรมออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. ระดับโลกียธรรม ได้แก่ ธรรมอันเป็นวิสัยของโลก เช่น ศีล 5 การปฏิบัติตามโลกียธรรม มุ่งให้บุคคลในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ไม่ทำชั่ว สร้างแต่ ความดี และทำจิตใจให้บริสุทธิ์ เป็นการนำเอาพุทธ โอวาทมาปฏิบัติจริยธรรมในระดับโลกียธรรม นอกจากคำสอนทางศาสนาแล้ว ยังเกี่ยวกับจารีต ประเพณี ระเบียบ กติกา วัฒนธรรม กฎหมาย เป็นต้น

2. ระดับโลกุตระธรรม ได้แก่ ธรรมเป็นอันมิใช่วิสัยของโลก ผู้บรรลุนิพพานในระดับนี้ จัดเป็น อริยบุคคล คือ ผู้พ้นจากกิเลสจริยธรรมทั้งสองระดับนี้มีความสำคัญอยู่ที่การประพฤติปฏิบัติ หากได้ฝึกฝนไปตามลำดับก็จะบรรลุโลกุตระได้ (วุฒิเลศ เทวกุล, 2550)

ผู้บริหารหลายท่านหรือส่วนมากที่มีความสนใจในธรรมะระดับปานกลางจะมองภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธในเรื่องการใช้พรหมวิหารสี่ในการบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องของความเมตตาเป็นหลัก คือ ความเมตตาที่มีให้ผู้ได้บังคับบัญชา การมีสติรู้เท่าทันตนเอง การนึกถึงการระงับความโกรธในกรณีที่ถูกน้องอาจทำงานไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ หรือแม้กระทั่งการปล่อยวางในกรณีที่ตั้งต่างๆ ไม่ได้เป็นดังใจถึงแม้ว่าจะทำดีที่สุดแล้ว เหล่านี้คือตัวอย่างของการบริหารโดย

อาศัยหลักพุทธศาสนา ด้วยเหตุผลว่าศาสนาพุทธมีหลักคำสอนที่มีเหตุผล ที่คนในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ออกส่วนใหญ่ให้การยอมรับนับถือเป็นเวลานาน และเป็นศาสนาประจำประเทศไทย รวมทั้งหลักคำสอนของพุทธศาสนาก็ได้รับการยอมรับและเริ่มเป็นที่นิยมในสังคมประเทศตะวันตกมากขึ้น ในขณะที่คนไทยส่วนใหญ่มีความนิยมกระแสแนวคิดและองค์ความรู้ต่างๆ รวมทั้งแนวคิดด้านจริยธรรมจากนักปราชญ์ชาวตะวันตก ในขณะที่หลักธรรมในพุทธศาสนานั้นมีความครอบคลุมและมีความลุ่มลึกในองค์ความรู้ทางจริยธรรม สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้ผลได้เป็นอย่างดี ก่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กรและเกิดผลดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

การชี้้นำให้คนส่วนใหญ่มองธรรมชาติเกี่ยวกับการบริหารว่าเป็นเรื่องง่าย ทันสมัยและสามารถเกิดผลสัมฤทธิ์ไม่น้อย นำไปสู่แนวคิดการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ซึ่งเป็นการต่อยอดองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางจริยธรรมในอีกมิติหนึ่งที่มีผู้สนใจมากขึ้นเรื่อยๆ ในปัจจุบัน และถือ ได้ว่าเป็นการส่งเสริมให้คนทั่วไปในสังคมได้ตระหนักถึงคุณค่าของอารยธรรมตะวันออกที่เรามีอยู่แล้วมายาวนานที่อาจจะถูกมองข้าม ซึ่งคุณค่าเหล่านี้ยังรอคอยปราชญ์ที่จะคิดต่อยอดแตกฉานให้แพร่หลายและพัฒนาอื่นๆ ขึ้นไป

ในบริบทของสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรทำหน้าที่ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก และเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของสถานศึกษาก็คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้รับความสนใจและ ความคาดหวังจากสังคมอยู่ในระดับสูง (Hoy and Miskel, 2001) และปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับ จริยธรรม (Ethics) ซึ่งประกอบไปด้วยคุณงามความดี พฤติกรรมทางจริยธรรม รวมถึงคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องยืนยันที่ทำให้คณะครูและผู้บริหารเชื่อมั่นในการบริหารงานว่า ผู้นำองค์กรทางการศึกษาจะสามารถพาองค์กรสู่จุดหมาย พันธะผูกพันตามความคาดหวังของเขาได้ (Speck, 1999) ดังนั้น การมีคุณธรรมจริยธรรมจึงเป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ของผู้บริหารทางการศึกษา และถือ เป็นหัวใจของการเป็นผู้นำ ผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมจะทำให้สมาชิกในองค์กรหรือคนในประเทศนั้นอยู่กันอย่างมีความสุข แต่ถ้าบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ไม่มีความดีจริยธรรมคนทั้งหมดก็จะทำตามอย่าง ทำให้ประเทศชาติหรือองค์กรก็จะเดือดร้อน (Bennis, 2000)

ด้วยความสำคัญของหลักพุทธศาสนา มาใช้ในการบริหารจัดการ และความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาดังที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาอย่างลึกซึ้ง โดยมีความประสงค์ในการนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความสุขและผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อผู้เรียน ครูอาจารย์ และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประเทศชาติ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. คำถามการวิจัย

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร
2. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ควรเป็นอย่างไร

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาเฉพาะคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ใช้หลักทศพิธราชธรรม 10 คุณลักษณะ เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นข้อมูลจากการรับรู้ ประสพการณ์และการสังเกตของผู้ให้ข้อมูล ส่วนเกี่ยวกับพฤติกรรมที่คาดหวังจากผู้บริหารสถานศึกษา เป็นความคาดหวังของผู้ให้ข้อมูล

4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพอันเป็นสาระสำคัญในการพัฒนาแนวทางการพัฒนา เป็นการได้รับความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ประมวลแนวคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสารและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. คุณลักษณะของผู้นำทางจริยธรรมโดยหลักทศพิธราชธรรม โดยวิเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักทศพิธราชธรรม ของ สุเมธ ตันติเวชกุล (2549); พระธรรมปิฎก (2545); ท่านพุทธทาสภิกขุ (2549); สุริย์ มีผลกิจ (2550) และ วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี
2. กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ โดยวิเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ คือ Carrell, Kuzmits and Elbert (1992), Dessler (2002), Bernardin (2008) และ ดนัย เทียนพูน (2543)

แผนภูมิที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



6. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ไว้ดังนี้

จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติตามหลักความถูกต้องดีงาม ในสภาวะและหน้าที่ของตน หมายถึงรวมถึงการปฏิบัติตามหลักกฎหมายและหลักแนวทางในวิชาชีพของตน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม อันเหมาะสมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ที่มีส่วนร่วมต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม 10 คุณลักษณะตามหลักทศพิธราชธรรม ที่เหมาะสมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ที่มีส่วนร่วมต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

หลักทศพิธราชธรรม หมายถึง หลักธรรม 10 ประการ สำหรับผู้ปกครอง ซึ่งในยุคปัจจุบัน หมายถึง พระมหากษัตริย์ นักปกครองและผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานทุกระดับ ที่ควรทำความเข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง องค์กรและหมู่คณะที่ใกล้ชิด ตลอดจนสังคมประเทศชาติ มีดังนี้

1. ทาน คือ การให้ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ทรัพย์สิน วัตถุสิ่งของ หรือ องค์กรประกอบที่ได้มาซึ่งวัตถุ อันหมายรวมถึง เงิน เวลา กำลังกายของตนแก่ผู้อื่นที่ต้องการ (วัตถุทาน) การให้ความรู้ การชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน (วิทยาทาน) และการใช้ชีวิต (ธรรมทาน) และการให้อภัยแก่ผู้ที่ทำผิดพลาด ที่พร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง หรือการไม่ถือโทษในเรื่องทั้งปวง (อภัยทาน)

2. สีล คือ การปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีทั้งทางกาย วาจา และทางใจ อันเป็นหลักการสากลคุ้มครองสิทธิมนุษยชน รวมทั้งการประพฤติตนตามระเบียบวินัยของหน่วยงาน ตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ และขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของสังคม

3. ปริจาคะ คือ การเสียสละเพื่อส่วนรวม หมายถึง การเสียสละ เวลา ทรัพย์สิน หรือความสุขส่วนตนเพื่อความสุขหรือประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งอาจจะเป็นครอบครัว หน่วยงาน ประเทศชาติ หรือสังคมโลก

4. อาชวะ คือ ความเป็นผู้ตรงหมายถึง ความเป็นผู้ตรงในการดำเนินชีวิตในฐานะมนุษย์อันหมายถึงความซื่อสัตย์สุจริต และความตรงในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงานต่างๆ ในฐานะผู้บริหารให้งานประสบความสำเร็จ อันหมายถึงความตรงในการรับผิดชอบหน้าที่การงาน ซึ่งต้องประกอบด้วยความพอใจในงาน ความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่ใฝ่และความไต่ตรงในการทำงาน

5. มัททวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยน หมายถึง ความสุภาพอ่อนโยนที่ผู้บริหารฯ แสดงออกถึงกริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติ และการพูดจาสุภาพ ไพเราะ นุ่มนวล กับบุคคลในทุกระดับ

6. ตปะ คือ ความเพียรกำจัดกิเลส หมายถึง การที่ผู้บริหารฯ มีความเพียรแสวงหาคุณ ความดีใส่ตัว ความเพียรรักษาความดีให้อยู่กับตัวนานๆ ความเพียรเลิกละความไม่ดีไม่งาม และความเพียรระวังความไม่ดีไม่งามต่างๆ ไม่ให้เกิดมีในตัวอีก

7. อักโกระ คือ ความไม่โกรธ หมายถึง ความสงบเสงี่ยมไม่แสดงความโกรธใดๆ แก่ ผู้พบเห็น

8. อวิหิงสา คือ การไม่เบียดเบียน หมายถึง การไม่บีบบังคับข่มเหงจิตใจ ไม่กดขี่รังแก ทางร่างกาย และไม่เอาเปรียบทรัพย์สิน ของผู้อื่น โดยการใช้อำนาจหรืออำนาจต่างๆ ที่เหนือกว่า

9. ขันติ คือ ความอดทน หมายถึง การที่ผู้บริหารฯ อดทนต่อความยากลำบาก ไม่ย่อ ท้อต่ออุปสรรคในการดำรงชีวิต มีมานะอดทนในการทำงาน มีความอดทนต่ออารมณ์ชั่ววูบต่างๆ ที่เข้ามา กระทบ คือการควบคุมอารมณ์เมื่อผิดหวัง หรือการอดกลั้นต่อความโกลาและ ความอยากได้

10. อวิโรธนะ คือ ความยุติธรรม หมายถึง ความหนักแน่นความเที่ยงธรรมเป็น หลักด้วยความไม่เอนเอียงหวั่นไหวหรือมีอคติอาจจะโดยความชอบ โดยความเกลียด โดยความไม่รู้ โดยความกลัว ในการตัดสินใจ การปฏิบัติหน้าที่ และการปฏิบัติต่อผู้อื่น

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา หมายถึง แนวทางที่มีสาระของกระบวนการพัฒนา เพื่อพัฒนา คุณลักษณะภาวะ ผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธ ศาสนาที่ต้องได้รับการพัฒนา มี 4 ชั้น คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การ ออกแบบการพัฒนา ประกอบด้วยองค์ประกอบ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา การเตรียมความพร้อมผู้รับ การพัฒนา การจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่ วิทยากร และอุปกรณ์และเครื่องมือ 3) การดำเนินการ พัฒนา เพื่อผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาต้องดำเนิน กิจกรรมที่จำเป็นก่อน ระหว่าง และหลังเข้ารับการ พัฒนา 4) การประเมินผลการพัฒนา โดยมีการประเมินในระหว่างการพัฒนา และการประเมินและ ติดตามผลหลังการพัฒนาที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหาร การดำเนินงานของผู้บริหาร และองค์การ เพื่อให้ผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใน การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม โครงสร้างแนวทาง ประกอบด้วย 1) ส่วนนำที่เป็น หลักการและวัตถุประสงค์ 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา 3) กระบวน การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และ 4) การนำแนวทางไปใช้

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทาง จริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

7. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการ ศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำทางจริยธรรม และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาโดยอาศัยหลักทศพิธราชธรรม เป็นการส่งแบบสอบถาม ไปยังแหล่งข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรม โดยการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

ขั้นตอนที่ 4 การยกร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

8. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เครื่องมือการวิจัย 3 ประเภทคือ

8.1 แบบสอบถามประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา โดยใช้หลักทศพิธราชธรรม ใช้สอบถามกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา โดยหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการสถานศึกษา) ที่ปฏิบัติจริงและที่คาดหวัง

8.2 แบบสัมภาษณ์กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรม เพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง

8.3 แบบประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับคหุฎิบัณฑิตที่เกี่ยวข้องกับบริหารการศึกษาและสังคมศึกษา หรือมีหน้าที่การงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อค้นพบ/ข้อมูล ที่สามารถนำไปกำหนดแนวทางในการนำหลักพุทธศาสนามาบูรณาการร่วมกับหลักจริยธรรมสากล และที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาและองค์การทางการศึกษา

2. ได้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา เพื่อให้หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้พิจารณาและนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

3. เป็นการต่อยอดองค์ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมในหน่วยงานต่างๆ ในสังคม และเพื่อการปรับปรุงวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง

10. การนำเสนอผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะเสนอผลการวิจัยด้วยวิธีพรรณนา (Descriptive Research) โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามเพื่อการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอเนื้อหาของแนวคิด หลักการและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย เป็นการนำเสนอวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินการวิจัย ทั้ง 6 ขั้นตอน ที่มีเนื้อหาของรายละเอียด ดังนี้คือ วิธีการศึกษา ตัวแปรที่ศึกษา แหล่งข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ตั้งวิเคราะห์และแปลข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัย ในภาพรวม ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ทั้งข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ โดยได้ศึกษาสาระสำคัญแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีความหมายเฉพาะเจาะจงในเชิงสัมพันธ์กับองค์การทางการศึกษา ได้แก่ โรงเรียน หรือ สถานศึกษา โดยในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา“ หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐและเอกชน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ได้กำหนดว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2547) และถ้าพิจารณาในมุมมองของนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาจากต่างประเทศนั้น มิได้ให้คำนิยามของคำนี้โดยตรง แต่ให้คำนิยามในเชิงอุปมาอุปไมย เปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาในแง่มุมต่าง ๆ เช่น เป็นนักการศึกษา เป็นผู้นำ เป็นผู้บริหารโอกาส เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำทางวัฒนธรรม ผู้นำทางการเรียนการสอน (Speck, 1999) รวมทั้งมีการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นดังเช่นศิลปิน เป็นสถาปนิกและผู้ตรวจการ (Hughes, 1999)

ในส่วนของงานวิจัยนี้ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ แต่มุ่งเน้นไปที่ผู้บริหาร สถานศึกษาในสถานศึกษาของรัฐ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาของรัฐที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นผู้ที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Massie and Douglas 1981) ซึ่งมีนักวิชาการต่างๆ ได้ เสนอบทบาทของผู้บริหารมี รายละเอียด ดังนี้

Bartol and others (1998) อธิบายว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรทั้งในลักษณะ เป็นศูนย์กลางประสาท เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร และเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจขององค์กร และแบ่งบทบาทของผู้บริหาร 3 บทบาทใหญ่ๆ ที่ประกอบด้วยบทบาทย่อยลงไปอีก ดังนี้

1. บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและ สถานะตำแหน่งแบบทางการของผู้บริหารเองเป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะ เป็นเสมือน “ศูนย์กลางประสาท” (nerve center) ขององค์กร โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่าง ๆ คือ บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร บทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร และบทบาทเป็นผู้ สร้าง ความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ ต่อองค์กร

2. บทบาทเชิงสารสนเทศ (informational roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น “ศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร” ทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างๆ ดังนี้ คือ บทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงาน บทบาทการเป็นผู้เผยแพร่ ข้อมูลข่าวสาร ให้แก่ บุคคลภายในองค์กร และบทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อ บุคคลภายนอกองค์กร

3. บทบาทเชิงตัดสินใจ (decisional roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น “นักตัดสินใจ” โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่าง ๆ ดังนี้ คือ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแบบผู้ประกอบการ ที่มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้แก่ ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร และบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 11-13) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารที่สำคัญยิ่ง ก็คือ การต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานการทำงาน (integrator) ของระบบต่าง ๆ ขององค์การให้สามารถทำงานร่วมกัน จนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จลงได้ด้วยดี โดยตลอดเวลาผู้บริหารจะต้อง “จัดการ” (manage) ให้ “ระบบงาน” และ “ระบบคน” ทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในการแปรสภาพปัจจัยต่างๆ ให้เป็นสินค้าและบริการที่ดี โดยทั้งนี้ทุกอย่างที่ดำเนินไปจะต้องสอดคล้องเป็นไปตามสภาพเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมต่างๆ โดยมี ความเสี่ยงน้อยที่สุดและมีช่องทางสำเร็จได้มากที่สุด ในทิศทางที่ปลอดภัย ตามช่องโอกาสที่ ได้วิเคราะห์ ติดตามโดย ผู้บริหารตลอดเวลา ในส่วนนี้ก็คือ “การบริหารโอกาส” ซึ่งนับเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง ที่จะต้องกระทำด้วยตนเองเป็นลำดับแรก และกระทำอย่างต่อเนื่องด้วย ภารกิจของผู้บริหาร คือ การสร้างประสิทธิภาพในการจัดระบบงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมสะดวกและง่ายที่คนผู้ปฏิบัติจะทำได้ โดยมีประสิทธิภาพการผลิตสูง ซึ่งพิจารณามองภาระหน้าที่ดังกล่าวเป็นภาพรวม ก็คือ “การประสานงาน” (coordination) หรือการประสานการทำงานของฝ่ายต่างๆ ให้เข้ากันได้ (coordination work) นั่นเอง แต่ ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารจะมีวิธีการปฏิบัติ ที่เรียกได้ว่าเป็น “หน้าที่งานบริหาร” (managerial functions) ที่เป็นมาตรฐานที่จะต้องกระทำ โดยตัวผู้บริหารเอง 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หรือการกำหนดทิศทางองค์การพร้อมกับเป้าหมายและแผนงานต่าง ๆ
2. การจัดองค์การ (Organizing) หรือการจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่เรียกกันทั่วไปว่า “The one best way”
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ การจัดหา พัฒนา และธำรงรักษาให้ องค์การมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าสูงสุด เพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานและสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์การ จากหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่
4. การสั่งการ (Directing) หรือการมีศิลปประการสร้างความเข้าใจ การรู้จักจูงใจและกำกับให้ ผู้ทำงานทุกคนและทีมงานต่าง ๆ ทำงาน โดยทุ่มเทและเสริมประสานต่อกันเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวมร่วมกัน
5. การควบคุม (Controlling) หรือการติดตามผลการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินไป เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการทำงานต่าง ๆ ในระหว่างกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ หากผลงานใดผิดไปจากที่คาดคิด ผู้บริหารก็จะแก้ไขและปรับให้การทำงานกลับเข้าสู่ภาวะที่มีประสิทธิภาพ อีกครั้ง และโดยที่การควบคุมนี้อยู่ในขั้นตอนของการปฏิบัติโดยบุคคลฝ่ายต่าง ๆ อยู่ ดังนั้น การติดตาม ผลการปฏิบัติและการปรับแก้ต่างก็ต้องกระทำกับคนผู้ทำงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น และด้วยเหตุดังกล่าวนี้เอง ความหมายของการควบคุมที่แท้จริง จึงเป็น “การควบคุมคน ผู้ทำงาน” นั่นเอง

Donnelly and others (1984 อ้างถึงใน Bartol and others, 1998) เสนอว่า ผู้บริหารในทุก ระดับควรแสดงบทบาทออกมาทุกบทบาทโดยรวม ไม่เลือกแสดงเฉพาะบทบาทใดบทบาทหนึ่ง และให้ข้อคิดเห็นอีกว่า ผู้บริหารในระดับที่แตกต่างกันจะมีจุดเน้นในการแสดงบทบาทที่ต่าง กันกล่าวคือ ผู้บริหารในระดับสูงมักจะแสดงบทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรมากกว่า ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางมักจะแสดงบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรมากกว่าผู้บริหารระดับต้น หรือผู้บริหารระดับสูงมักจะแสดง บทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมมากกว่าผู้บริหาร ระดับกลางและระดับต้น เป็นต้น

ผู้บริหารสถานศึกษานั้น หากพิจารณาเปรียบเทียบกับผู้บริหารในองค์กรประเภทอื่นๆ แล้วถือว่ามีความสำคัญมากกว่า ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของ การสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของสถานศึกษาก็คือ การเรียนรู้ ของนักเรียน (Hoy and Miskel, 2001) ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้รับความสนใจ และความคาดหวังจากสังคมอยู่ในระดับสูง นักวิชาการทางการบริหารการศึกษาได้ให้นิยามคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไว้ในเชิงอุปมาอุปไมยในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น

Seyfarth (1999) ได้เปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านต่างๆ ดังนี้
 เป็นผู้นำองค์กร (organizational leader) ที่ต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ในการจัดระบบและ โครงสร้างองค์กร

เป็นผู้นำทางวัฒนธรรม (cultural leader) ที่จะต้องให้มีการสำรวจและให้มีการเปลี่ยนแปลง ในวัฒนธรรมสถานศึกษา และต้องมีการทำงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา

เป็นผู้นำทางการเรียนการสอน (instructional leader) โดยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ต่อ แนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำในด้านหลักสูตร ในการประเมินผลนักเรียน ในการจัด โครงการสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและ การวางแผนเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู

เป็นผู้บริหารจัดการ (as manager) ที่จะต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับหรือ แนวปฏิบัติ การบำรุงรักษาเพื่อความปลอดภัย และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสภาพแวดล้อม สถานศึกษา ตลอดจนการจัดการทรัพยากรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพทั้งเรื่องเงิน เวลา หรือ เทคโนโลยี

Hughes, (1999) ได้เพิ่มเติมบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นเหมือน ศิลปิน (as artist) เป็นสถาปนิก (as architect) และเป็นผู้ตรวจการ (as commissar) โดยจะต้องทำหน้าที่ให้ทุก สิ่งอย่างในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี สร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่ๆ จัดโครงสร้าง จัดสภาพแวดล้อม

ปรับปรุงการเรียนการสอน สร้างสิ่งจูงใจทางวิชาการใช้เทคโนโลยี คำนึงถึงควมมีคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมาย

Smith, Krouse and Atkinson (1961) ได้อธิบายรายละเอียดของการบริหารโรงเรียน ออกเป็น 7 ประเภท และเสนอแนะผู้บริหารสถานศึกษาให้เวลากับบทบาทในแต่ละประเภท คือ 1) การบริหารวิชาการ ร้อยละ 40 2) การบริหารบุคลากร ร้อยละ 20 3) การบริหารกิจการนักเรียน ร้อยละ 20 4) การบริการด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ร้อยละ 5 5) การบริหารการเงิน ร้อยละ 5 6) การบริหารอาคารสถานที่ ร้อยละ 5 7) การบริหารในหน้าที่ทั่วไปที่ควรทำ ร้อยละ 5

Speck (1999) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการสร้างสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning organization) คือ การสร้างสรรค์กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม การอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารงบประมาณ การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

Sergiovanni (2001) ระบุ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเสริมสร้างความมีประสิทธิผลของสถานศึกษา นั่นคือ การเสริมสร้างสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ และประสบผลสำเร็จ โดยข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ ดังนี้

- 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
- 2) มีแผนงานวิชาการที่ดี
- 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
- 4) เสริมสร้างบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก
- 5) ส่งเสริมความเป็นกลุ่ม
- 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง
- 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
- 9) ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

Owens (2001) และ Ubben and others (2001) ระบุ บทบาทของผู้บริหารในการสร้างการตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสครูและผู้เกี่ยวข้องในการร่วมกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนร่วมไปถึง ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกสถานศึกษาด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานความเป็นสังคมประชาธิปไตย การตัดสินใจร่วม (shared decision making) จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง ทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่การมี

ความผูกพันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุ โดยผู้ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ

Manz and Sims (1990 อ้างถึงใน Razik and Swanson, 2001) ให้แนวคิดใหม่เกี่ยวกับ “กลุ่มบริหารตนเอง” และเสนอบทบาทของผู้บริหารในการเสริมสร้างกลุ่มบริหารตนเอง โดยอาศัยหลักการ self leadership ที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ผู้ปฏิบัติตาม (follower) ในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอที่ไม่อาจจะรับกับสภาวะการณำแบบดั้งเดิม (ที่มีการจำแนกบทบาทระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถือว่าผู้นำจะต้องพยายามสร้างแรงกระตุ้นหรือความมีอิทธิพลบนพื้นฐานของอำนาจหรือการใช้พฤติกรรมรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติตามปฏิบัติงานในบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ) ได้อย่างเหมาะสม เพราะผู้ปฏิบัติตามสามารถที่จะบริหารตนเองและเป็นผู้นำให้ตนเองได้ โดยการเน้นความมีค่านิยมและมีการปฏิบัติด้วยตนเองทั้งการกำหนดความคาดหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินตนเอง

Bartol and others (1998) เสนอให้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างให้มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นแบบทางการ ทั้งในแนวนอนและในแนวตั้งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) หรือแบบหลายช่องทาง (multiple channels) เพื่อแสดงบทบาทการเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะการติดต่อสื่อสารในองค์กรอาจกระทำได้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรนั้นๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด

Owens (2001) และ Bartol and others (1998) ระบุถึงบทบาทการจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหาร ต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถจะต้องบริหารงานให้จุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจที่มีทั้งรูปแบบเชิงเนื้อหา (content model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (process model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผล

Sephier and King (1985 อ้างถึงใน Parkay and Hall, 1992) กล่าวถึง บทบาทการเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร คือ การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร ต้องอาศัยผู้นำที่ให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตขององค์กร เพราะครู ผู้ปกครองและนักเรียน ล้วนต้องการคำตอบที่ว่าสถานศึกษาของพวกเขาเป็นอย่างไร เช่น คำถามว่าสถานศึกษา มีความสำคัญจริงหรือไม่ อะไรคือความเชื่อที่พวกเขายึดถือ ทำไมถึงมีวิธีดำเนินการแบบนี้ จะ สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันได้อย่างไร และพวกเขาควรปฏิบัติตนให้เข้ากับสิ่งต่างๆ ได้อย่างไร เป็นต้น และให้คำแนะนำว่า ผู้บริหาร

สถานศึกษาจำเป็นต้องทำความเข้าใจ และทำความเข้าใจให้กับบุคคลเหล่านั้น โดยให้ข้อเสนอแนะเป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

- 1) เสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ
- 2) ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง
- 3) กำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง
- 4) ส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 5) ส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น
- 6) สนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ
- 7) บรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้
- 8) ส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน
- 9) ส่งเสริมความยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
- 10) ส่งเสริมความเอาใจใส่ ดูแล สังสรรค์ และมีอารมณ์ขัน
- 11) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 12) การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ
- 13) การสืบทอดในประเพณี และ
- 14) การสื่อสารแบบเปิด

กรณีของบรรยากาศองค์กร หมายถึง คุณภาพของสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่ และสถานที่ตั้งสถานศึกษา เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์กรแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศองค์กรแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงจัง ให้การยกย่องนับถือ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพ และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใสและความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือและมีความผูกพันในการทำงาน (Hoy and Miskel, 2005)

Hoy and Miskel (2005) และ Bartol et al (1998) นำแนวคิดเรื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ MacGregor J. and Bass B.M. มาเสนอบทบาทของผู้บริหารในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเนื่องจากแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการจัดการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) มากกว่าเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leader) โดยคุณลักษณะที่ผู้บริหารเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความ

ต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ โดยการทำให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภาระกิจในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์ปกติ

Razik and Swansons (2001) ระบุถึงบทบาทการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับสถานศึกษา เพราะหน้าที่พื้นฐานของสถานศึกษา คือ การให้บริการโดยมีเป้าหมายอยู่ที่นักเรียน ชุมชน และสังคม ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ โครงสร้างทางสังคมใหม่ ๆ และค่านิยมใหม่ๆที่เกิดขึ้น แล้วจัดเตรียมให้ มีการปรับปรุงหลักสูตรการสอนและองค์การ เพื่อให้ทำหน้าที่ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้เสนอแนะให้ผู้บริหารมีความชัดเจนในคำตอบของคำถามต่าง ๆ ดังนี้

- 1) จะเปลี่ยนแปลงอะไร
- 2) ทำไมถึงต้องเปลี่ยนแปลง
- 3) จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร
- 4) เปลี่ยนแปลงเมื่อไร
- 5) เกี่ยวข้องกับใครบ้าง
- 6) มีอุปสรรคอะไรบ้าง
- 7) คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้าง
- 8) สิ่งที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง
- 9) ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร
- 10) ประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร

Robbins and Coulter (1996) กล่าวถึงเรื่องบทบาทในการบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรม โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ๆที่เรียกว่า นวัตกรรม (innovation) และผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรมที่จะต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคล และขององค์การ เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

McNergney and Herbert (2001) และ Ubben and others (2001) กล่าวถึง บทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอนว่า ผู้บริหารควรรู้และเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง ในด้านการสอนนั้นผู้บริหารควรตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกคน ทุกสถานการณ์ หรือทุกจุดมุ่งหมาย และ ควรตระหนักว่า ครูต้องมีการฝึกฝน สะสมประสบการณ์ด้านการสอนที่หลากหลาย ให้สามารถประยุกต์แนวการสอนอย่างเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ จึงถือเป็นครูระดับวิชาชีพได้

และระบุว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้เล่นหลัก (major player) คือเป็นผู้ตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องและแสดงภาวะความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในทุกกรณีได้ในหลายลักษณะ เช่น เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้อำนวยการความสะดวก เป็นผู้ใช้อำนาจร่วม และเป็น นักนวัตกรรม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่แนวโน้มการบริหารหลักสูตรและการสอนจะเป็นแบบยึดสถานศึกษาเป็นฐาน (site-based management) มากขึ้นนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบต่องานด้านหลักสูตรมากขึ้น โดยเฉพาะในฐานะที่จะเป็นผู้นำในการสร้างหลักสูตรใหม่ๆ ในท้องถิ่นขึ้นมา

Ubben and others (2001) และ Razik and Swansons (2001) เสนอบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ให้เต็มศักยภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดและการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือองค์การ สำหรับทรัพยากรมนุษย์หลักในองค์กรทางการศึกษาหรือในสถานศึกษาคือ “ครู” ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนรู้การสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน และหน้าที่ต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา ครูต้องก้าวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาครูต้องคำนึงถึง การเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กร โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีลักษณะอย่างไร ก็จะต้องพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

กระบวนทัศน์ใหม่ทางการบริหารเกี่ยวกับการพัฒนาครู มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ ครูเกิดการรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมทั้งหลักสูตร การสอน หรือการประเมินผล โดยการใช้รูปแบบ การพัฒนาด้วยตนเองให้ครูเป็นผู้กระทำ (active) และสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น มาด้วยตัวครูเอง ไม่เน้นรูปแบบการพัฒนาครูแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นการพัฒนาครูแบบเป็นผู้รับ (passive) คือแบบที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้อื่นเป็นหลัก

มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ระบุถึงผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาว่า มีหน้าที่และความรับผิดชอบบริหารจัดการของสถานศึกษาโดยการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548: 17)

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 27 กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
- (2) พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- (3) ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- (4) จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- (5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
- (6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา, 2545) ได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากสภาผู้บริหารหลักสูตร การบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย ผู้บริหารสถานศึกษา พ่อแม่ผู้ปกครอง หน่วยงานต้นสังกัด และสื่อมวลชน ขึ้น ให้ทำหน้าที่ประเมินเพื่อคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ซึ่งหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ ของคณะครู นักเรียน ผู้บังคับบัญชา กรรมการสถานศึกษา พ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม และเกณฑ์การประเมินผู้บริหารโรงเรียนนี้ถือได้ว่าเป็นความคาดหวังถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พิจารณาจาก

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารที่ได้มาตรฐาน ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มีปรัชญา แผนพัฒนา/ธรรมนูญสถานศึกษา แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา และตัวชี้วัดความสำเร็จ

- 1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับกรรมการสถานศึกษาและชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และมีบทบาทในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community)
- 1.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน
- 1.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
- 1.1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 1.1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น
- 1.1.8 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)
- 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เรียน
- 1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้
- 1.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพในการพึ่งตนเอง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 1.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐาน ดังนี้
- 1.6.1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
- 1.6.2 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์
- 1.6.3 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
- 1.6.4 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.6.5 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

1.6.6 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

1.6.7 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

2. การครองตน ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม พิจารณาจาก

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินส่วนตัว ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข สิ่งเสพยาเสพติด

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความศรัทธาและยอมรับด้านคุณธรรม จริยธรรมจากนักเรียน ครู เพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวพันกับการเสริมสร้างสิ่งต่าง ๆ ขึ้นในสถานศึกษาในประเด็นต่างๆ ดังนี้ คือ การเสริมสร้างควมมีประสิทธิผลของสถานศึกษา การเสริมสร้างความเป็นองค์กรกา วิชาชีพ การเสริมสร้างการตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม การเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างการจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์ การเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การในทางบวก การเสริมสร้างกระบวนการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การเสริมสร้างกระบวนการบริหารหลักสูตรและการสอนที่มีประสิทธิภาพ และ การเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรม

ความหมายของจริยธรรม

Steiner and Steiner (1994) ให้คำจำกัดความของจริยธรรมว่าเป็นการศึกษาเกี่ยวกับอะไรดี อะไรชั่ว อะไรผิด อะไรถูก อะไรที่เป็นธรรม อะไรที่ไม่เป็นธรรม ดังนั้นจริยธรรมธุรกิจจึงเป็นการศึกษาถึงการกระทำที่ดีงามกับการกระทำที่ชั่วร้าย (evil) การกระทำที่ถูกต้องกับการกระทำที่ไม่ถูกต้อง และการกระทำที่เป็นธรรมและการกระทำที่ไม่เป็นธรรม ผู้จัดการที่มีจริยธรรมจะพยายามทำในสิ่งที่ดีงาม และหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ชั่วร้าย

Carroll (1993) อธิบายว่า จริยธรรมเป็นสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ว่าอะไรดีกับอะไรเลว และเกี่ยวข้องกับหน้าที่ทางศีลธรรมและหน้าที่ความรับผิดชอบ (moral duty and obligation) จริยธรรมสามารถถือได้ว่าเป็นชุดของหลักการทางศีลธรรมหรือคุณค่าทางศีลธรรม ศีลธรรม (Morality) เป็นลัทธิ หรือระบบของหลักแห่งความประพฤติทางศีลธรรม (moral conduct) ส่วนหลักแห่งความประพฤติทางศีลธรรม หมายถึง หลักที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง ซึ่งถ้าหากจะพิจารณาโดยรวมแล้วศีลธรรมและจริยธรรมมีความหมายที่ใกล้เคียงกันมากจนสามารถใช้แทนกันได้

Good (1964: 45) กล่าวว่า “จริยธรรม หมายถึง การปรับพฤติกรรมให้เข้ากับกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานของความประพฤติที่ถูกต้องดีงาม”

Kohlberg (1976:45) กล่าวถึง จริยธรรมว่ามีพื้นฐานของความยุติธรรมซึ่งยึดถือเอาการกระจายสิทธิและหน้าที่อย่างเท่าเทียมกัน โดยมีได้หมายถึงกฎเกณฑ์ที่บังคับโดยทั่วไป แต่เป็นกฎเกณฑ์ที่คนส่วนใหญ่รับไว้ทุกสถานการณ์ ไม่มีการขัดแย้งกัน เป็นอุดมคติ ดังนั้น พันธะทางจริยธรรมจึงเป็นการเคารพต่อสิทธิ และข้อเรียกร้องของบุคคลอย่างเสมอภาคกัน

ส่วนในมุมมองของไทยนั้น คำว่า จริยธรรม มาจากคำสองคำที่นำมารวมกัน คือ คำว่า “จริยะ” กับ “ธรรม” จริยะ หมายถึง ความประพฤติหรือพฤติกรรม และธรรม หมายถึง สภาพที่ทรงไว้ หมายถึง คุ้มครองรักษาผู้ประพฤติไว้มิให้ตกไปสู่ที่ชั่ว จริยธรรมจึงหมายถึง หน้าที่ที่ควรประพฤติ หรือธรรมซึ่งเป็นข้อประพฤติ (ทองหล่อ วงษ์ธรรมา, 2538) ในขณะที่พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.2530 (2531: 135) ได้ให้ความหมายของคำว่า “จริยธรรม” ว่า “ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม” ซึ่งก็มีความหมายคล้ายคลึงกัน

ประกาศรี สี่ห้าไพ (2550) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง หลักความประพฤติที่อบรม กิริยาและปลูกฝังลักษณะนิสัย ให้อยู่ในครรลองของคุณธรรมหรือศีลธรรม

ชาเลียง วุฒิจันทร์ (2524: 7) เสนอว่า จริยธรรม มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า คุณธรรม จนบางครั้งมักจะมีการใช้คำสองคำนี้ด้วยกัน เช่น คุณธรรมจริยธรรม หรือมีการใช้เป็นคำเดียวกันก็มี อย่างไรก็ตามข้อสรุปที่ชัดเจนของคำว่า “คุณธรรม” คือ ลักษณะความรู้สึกรู้สึกนึกคิดทางจิตใจ แต่ “จริยธรรม” เป็นลักษณะการแสดงออกของร่างกาย

สรุปได้ว่า ความมีจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสม ตามหลักกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

ความสำคัญของจริยธรรม

จริยธรรมมีความสำคัญต่อการบริหารมาก การบริหารหมายถึงการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ โดยผ่านคนอื่นและร่วมกับคนอื่นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Kreitner, 1998) จากความหมายของการบริหารดังกล่าวนี้จะเห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร รวมทั้งการดำเนินงานตลอดจนการพัฒนาธุรกิจและพัฒนาประเทศ ถ้าหาก องค์การใดหรือประเทศใด มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม อารมณ์ และปัญญา แล้วย่อมทำให้องค์การหรือประเทศนั้นมีความแข็งแกร่ง เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์หมายรวมถึงคนผู้ทำหน้าที่ทางการบริหารและผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติ การตัดสินใจ การกระทำ และพฤติกรรมของบุคคล จึงมีผลต่อองค์การทั้งทางบวกและทางลบ ถ้าหากการตัดสินใจการกระทำหรือพฤติกรรมเป็นไปอย่างถูกต้องมีศีลธรรม มีจริยธรรม ย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จที่ยั่งยืนมาสู่องค์การได้ และในทางตรงกันข้ามถ้าหากการตัดสินใจ การกระทำและพฤติกรรมเป็นไปอย่างผิดศีลธรรม จริยธรรม หรือ เป็นไปอย่างไม่มีศีลธรรม จริยธรรมแล้ว ย่อมนำผลร้ายมาสู่องค์การได้ จริยธรรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารไม่ว่าจะเป็นการบริหารธุรกิจ หรือหน่วยงานราชการก็ตาม

องค์ประกอบทางจริยธรรม

ผู้ทรงคุณธรรม ผู้ทรงคุณวุฒิ และนักวิชาการด้านพัฒนาจริยธรรม ได้ศึกษา องค์ประกอบของจริยธรรม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะทางจริยธรรมของบุคคลให้บรรลุหลักการประพฤติปฏิบัติตนเพื่อความถูกต้องดีงาม นักพัฒนาการจริยธรรมที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงการจริยธรรม ได้แสดงทัศนะในทางจำแนกองค์ประกอบจริยธรรมที่ควรกล่าวถึงดังนี้ คือ

Brown (1965: 411) ได้จำแนกองค์ประกอบของจริยธรรมออกเป็น 3 มิติ คือ

1. ด้านความรู้ (Knowledge) ได้แก่ ความรู้ทางจริยธรรม ค่านิยมทางจริยธรรม ความเชื่อทางจริยธรรม การตัดสินใจทางจริยธรรม การใช้เหตุผลทางจริยธรรม
2. ด้านความประพฤติ (Conduct) ได้แก่ พฤติกรรมภายนอกที่แสดงให้เห็นปรากฏในสภาพการณ์ต่างๆ ได้แก่ ความประพฤติทางจริยธรรม ทศนคติทางจริยธรรม
3. ด้านความรู้สึก (Feeling) ได้แก่ ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาที่มีต่อพฤติกรรมทางจริยธรรม ได้แก่ ความรู้ทางจริยธรรม ทศนคติทางจริยธรรม

Hoffman (1979 อ้างถึงใน ประเสริฐ พณิชกุล, 2543: 22) ได้จำแนกองค์ประกอบจริยธรรมใกล้เคียงกับ Brown โดย Hoffman เชื่อว่าจริยธรรมเป็นกระบวนการสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Internationalization) ของ 3 องค์ประกอบที่มีอิสระจากกัน ได้แก่

1. ความคิดทางจริยธรรม (Moral Thought) ได้แก่ กระบวนการคิดประเมินคุณค่า พฤติกรรมจริยธรรม ได้แก่ ความคิดทางจริยธรรม การตัดสินใจทางจริยธรรม การใช้เหตุผลทางจริยธรรม เป็นต้น
2. ความรู้สึกทางจริยธรรม (Moral Feeling) ได้แก่ ความรู้สึก และทศนคติทางจริยธรรม ปฏิกิริยาทางจริยธรรม เป็นต้น
3. การกระทำทางจริยธรรม (Moral Behavior) หมายถึง การกระทำ หรือ พฤติกรรม แสดงออกทางจริยธรรม ได้แก่ การปฏิบัติทางจริยธรรม พฤติกรรมจริยธรรม เป็นต้น

พระราชวรมุณี (2523) ได้กล่าวถึงรากฐานของจริยธรรมว่ามีมากมายหลายหัวข้อแต่ก็มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และได้จำแนกพื้นฐานของจริยธรรมเป็นระดับชั้น คือ

1. จริยธรรมภายนอก เป็นจริยธรรมที่บุคคลแสดงออกมา เป็นพฤติกรรมภายนอกที่เกิดจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้าภายนอก เช่น ความมีระเบียบวินัย ความเอาใจใส่กับการทำงาน
2. จริยธรรมภายใน เป็นจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด ภายในใจ หรือทศนคติของบุคคล ที่เล็งเห็นความดีความถูกต้องในการที่จะประพฤติปฏิบัติต่อสังคมนั้นๆ

จริยธรรมภายในเป็นรากฐานทำให้เกิดจริยธรรมภายนอก นั่นคือ หากคนใดคิดดีคิดชอบ เล็งเห็นความถูกต้องภายในจิตใจแล้ว ย่อมแสดงจริยธรรมภายนอกไปในทางดี โดยได้เสนอแนวคิดที่ว่า จริยธรรมภายในนั้นมีรากฐานมาจากสองส่วนด้วยกัน คือ

1. ธรรมฉันทะ คือความต้องการธรรมหรือความรัก ความปรารถนาในความจริง ความดีงาม สิ่งที่เป็นเนื้อแท้หรือสาระของสิ่งทั้งหลาย

2. กามฉันทะ คือ ความพึงพอใจที่เกิดจากการวางเงื่อนไข หรือบทบาทของผู้ดีของสังคมภายนอก เช่น ทำงานเพื่อผลของเงิน เป็นต้น

ผู้วิจัยขอสรุป มิติต่างๆที่เป็นองค์ประกอบของจริยธรรมที่ต้องคำนึงถึงในการพัฒนา “จริยธรรม” ไว้ดังนี้

1. มิติด้านความรู้เชิงจริยธรรม หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจริยธรรมว่า สิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ทำแล้วได้รับการยกย่อง เป็นความเข้าใจเหตุผลของความถูกต้องตั้งมาจากการอบรมสั่งสอน
2. มิติด้านทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกชอบ ศรัทธา ยินดีรับจริยธรรมมาปฏิบัติ มักสอดคล้องกับค่านิยมของสังคม ทัศนคติสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่น มีเหตุผลใหม่มาลบล้าง
3. มิติด้านเหตุผล หมายถึง แรงจูงใจเบื้องหลังในการแสดงพฤติกรรมของบุคคล โดยสามารถคิดได้ว่าควรทำไม่ทำ ทัศนคติเชิงจริยธรรมสัมพันธ์กับพัฒนาการทางสติปัญญาและอารมณ์
4. มิติด้านพฤติกรรม หมายถึง การเลือกแสดงออกหรือปฏิเสธการแสดงออกพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ปฏิเสธการแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ อาจขึ้นอยู่กับลักษณะทางจิตวิทยาของบุคคลนั้นหรือความรุนแรงสถานการณ์ที่รุนแรง

ซึ่งมิติต่างๆเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบในการทำให้คนแสดงออกถึงความมีจริยธรรมและการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมจึงต้องพิจารณามิติต่างๆเหล่านี้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาจริยธรรม

การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมที่ผ่านมามุ่งเน้นพื้นฐานการสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นด้วยเหตุผล เพื่อเสริมสร้างให้เกิดคุณลักษณะทางจิตใจ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนทางพฤติกรรมเป็นหลัก โดย Cavaier ใน Virtue Ethics, 2002 (อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัยและคณะ, 2551) กล่าวถึงพัฒนาการของจริยธรรม ว่าเริ่มจากนักปรัชญาทางจริยธรรม คือ

Thomas Hobbes (ค.ศ. 1588-1679) มีแนวคิดว่า ความดีและความเลวสัมพันธ์กับความปรารถนา และความรังเกียจของมนุษย์ หรืออีกนัยหนึ่ง ความปรารถนาใดที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นดีก็จะเป็นดี แต่ถ้าเป็นสิ่งที่มนุษย์ไม่ปรารถนาก็จัดว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี ปรัชญาด้านคุณค่าที่ Hobbes อธิบายมักเกี่ยวกับทัศนคติที่แต่ละคนเก็บและรักษาไว้

ช่วง ค.ศ. 1711-1776 David Hume มีความเห็นว่าการดำเนินชีวิตของแต่ละคน ไม่ว่าจะเข้าไปมีส่วนร่วมหรือไม่ก็ตาม ล้วนเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับหลักศีลธรรมและคุณธรรม หรือสิ่งเสื่อมทรามทั้งสิ้น

ระหว่างปี ค.ศ. 1724-1804 Immanuel Kant ให้เหตุผลเกี่ยวกับคุณธรรม และการปฏิบัติเชิงคุณธรรม ไว้ 3 ประการ

1. ประการแรก การมีเจตนาที่ดี เป็นความตั้งใจที่จะทำตามกฎเกณฑ์เชิงคุณธรรม
2. ประการที่สอง ความตระหนักในหน้าที่ โดยกล่าวว่า การปฏิบัติเชิงคุณธรรม ไม่ใช่การปฏิบัติที่เกิดโดยอัตโนมัติ แต่เป็นการแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมจากหลายๆ แนวทาง เพื่อนำแนวทางที่เหมาะสมกับคนที่สุมาปฏิบัติ
3. ประการสุดท้าย เป็นสิ่งที่ต้องบังคับ แบ่งเป็น
 - 3.1 ข้อบังคับสมมุติ เช่น ถ้าต้องการเป็นนักว่ายน้ำเหรียญโอลิมปิก จะต้องฝึกว่ายน้ำทุกวัน
 - 3.2 ข้อบังคับพื้นฐาน เป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามแบ่งตามหน้าที่ได้ 2 เรื่องคือ
 - 1) หน้าที่ต่อตนเอง แบ่งเป็นหน้าที่แบบสมบูรณ์ และความบกพร่องในหน้าที่ ที่จะต้องได้รับการอบรมสั่งสอน
 - 2) หน้าที่ต่อคนอื่น แบ่งเป็น หน้าที่แบบสมบูรณ์ที่เป็นความรับผิดชอบในหน้าที่ และความบกพร่องในหน้าที่ ที่จะต้องทำความดี/การกุศล

ปรัชญาของ Kant มีจุดเด่นที่สุด คือ การสอนให้คนสำนึกในหน้าที่ สอนไม่ให้คนยกตัวเองเหนือกฎซึ่งเป็นกฎศีลธรรมที่ไม่มีข้อยกเว้นสำหรับใครแม้แต่ตนเอง ทุกคนมีค่าของตนเองเท่ากับผู้อื่น จุดหมายในการดำรงชีวิตค่อนข้างเป็นอุดมคติตายตัว ไม่ให้ความสำคัญแก่ความรู้สึกของมนุษย์ แต่เคร่งครัดตายตัวในหลักจริยศาสตร์ จงใจให้เป็นกฎสากลโดยไม่ถือว่าผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำให้มีส่วนในการตัดสินใจกระทำว่าถูกหรือผิด Kant มองโลกในแง่เดียว คือคิดว่าคนมิได้มีชีวิตอยู่เพื่อความสุข แต่มีชีวิตอยู่เพื่อศีลธรรมอันบริสุทธิ์ การใช้ชีวิตตามเหตุผล หรือการใช้ชีวิตทางศีลธรรมทำให้คนเป็นคนโดยสมบูรณ์ (วิทช์ วิศทเวทย์, 2532: 118-135)

ค.ศ. 1748-1832 Jeremy Bentham เสนอหลักการของการถือประโยชน์เป็นหลัก (the principle of utility) ได้แก่

1. ความตระหนักถึงบทบาทขั้นพื้นฐาน
2. การเห็นชอบหรือการไม่เห็นชอบในการกระทำที่ส่งผลถึงความเป็นทุกข์และความสุข
3. ความดีที่ทำให้เกิดความสุขมีค่าเท่ากับความชั่วร้ายที่ก่อให้เกิดทุกข์
4. การวินิจฉัยความสุขและความทุกข์สามารถวัดเป็นปริมาณได้ โดยความสุขเป็นจำนวนบวก และความทุกข์เป็นจำนวนลบ

ทฤษฎีของ Piaget (อ้างอิงใน นงลักษณ์ วิรัชชัยและคณะ, 2551)

กล่าวถึงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของมนุษย์ว่า จริยธรรม เกิดจากแรงจูงใจในการปฏิบัติตนสัมพันธ์กับสังคม การพัฒนาจริยธรรมจึงต้องมีการพิจารณาเหตุผลเชิงจริยธรรมตามระดับสติปัญญาของแต่ละบุคคล ซึ่งการมีวุฒิภาวะสูงขึ้นการรับรู้จริยธรรมก็พัฒนาขึ้นตามลำดับ และแบ่งการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของมนุษย์เป็น 3 ขั้นตอน

1. ขั้นก่อนจริยธรรม คือขั้นที่ไม่เกิดจริยธรรม แต่สามารถเรียนรู้จากประสาทสัมผัส และมีพัฒนาการทางสติปัญญาในขั้นต้น
2. ขั้นเชื่อฟังคำสั่ง เป็นการเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสอนของผู้ใหญ่ โดยมีการคิดก่อนปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งในขณะแรกเริ่มจะไม่คำนึงถึงเหตุผลของคำสั่งนั้น
3. ขั้นยึดหลักแห่งตน เป็นขั้นที่บุคคลเกิดหลักคิด มีการพัฒนาการทางสติปัญญาสูงขึ้นตามประสบการณ์ทางสังคม คลายความเกรงกลัวอำนาจภายนอก เริ่มมีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น

ทฤษฎีของ Kohlberg (อ้างอิงในประภาศรี สีหอำไพ, 2535: 44-46)

Kohlberg เป็นนักการศึกษาด้านจริยธรรม เป็นผู้นำทฤษฎีจริยศึกษาสังเคราะห์ ได้นำเอาความรู้ทางปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา และศึกษาศาสตร์ มาประกอบกันขึ้นเป็นทฤษฎีบูรณาการ (Integrated Theory) Kohlberg ได้วิเคราะห์ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม (moral development) และได้วิเคราะห์หลักพัฒนาการทางจริยธรรม ที่อาจนำไปใช้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ แบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมออกเป็น 3 ระดับ 6 ขั้น ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันดังนี้

ระดับที่ 1 ระดับก่อนกฎเกณฑ์ (pre-conventional level) เป็นระดับที่บุคคลจะตัดสินใจทำการใดๆที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง โดยไม่คำนึงผู้อื่น แบ่งออกเป็น 2 ขั้น ได้แก่

- 1) การเชื่อฟังและหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ (obedience and punishment orientation) พิจารณาในด้านประเด็นของการถือเอาอัตราของตัวเองเป็นใหญ่
- 2) เอกตะบุคคลและการแลกเปลี่ยน (individualism and exchange) การแสวงหารางวัล (Exchange) เป็นเป้าหมายตามลักษณะเฉพาะรายบุคคล และการแลกเปลี่ยนกันอย่างเสมอภาคที่ตกลงกัน เพื่อจะยอมรับความคิดเห็นของกันและกันและกันในสังคมเพื่อแสวงหารางวัล

ระดับที่ 2 ระดับตามเกณฑ์ (conventional level) เป็นระดับที่บุคคลจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มย่อย เป็นการปรับตัวเลียนแบบหรือคล้อยตามคนในกลุ่มเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ รู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งในสังคม แบ่งออกเป็น 2 ขั้น

- 3) ขั้นการมีสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล (good interpersonal relationship) การทำตามความเห็นชอบของผู้อื่น (Conformity) ความสัมพันธ์และการทำตามรูปแบบตามที่ผู้อื่นเห็นชอบ

เป็นการแลกเปลี่ยนกันในความคาดหวัง การติดต่อประสานงาน และความศรัทธา ยึดมั่น ไว้วางใจ ต่อผู้อื่น โดยการปฏิบัติที่ดั่งมาต่อกันตามบทบาท และหน้าที่ของตน

4) **ขั้นการปฏิบัติตามบทบาททางสังคม (maintaining the social order)** เป็นการทำตามหน้าที่ในสังคม (Social System) ระบบสังคม และความมีสติรับผิดชอบที่จะให้มีการดำเนินการตามหน้าที่ที่ตนกระทำในสังคมนั้น เพื่อรักษาระเบียบทางสังคม และทำหน้าที่ของสังคมจึงต้องรักษาสถาบันให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นโดยส่วนรวม

ระดับที่ 3 ระดับเหนือกฎเกณฑ์ (post-conventional level) เป็นระดับที่บุคคลจะต้องใช้การพิจารณาสิ่งที่ดำเนินการ รวมถึงข้อขัดแย้งต่างๆ อย่างรอบคอบด้วยตนเอง มีหลักการในการปฏิบัติ เคารพในความเป็นมนุษย์และมีความเกรงกลัวต่อบาป แบ่งออกเป็น 2 ขั้น ได้แก่

5) **ขั้นการทำตามข้อตกลงของสังคมและสิทธิส่วนบุคคล (social contract and individual right)** เป็นการทำตามกฎเกณฑ์และข้อสัญญา (Contract) สิทธิพื้นฐาน และพันธะสัญญาทางสังคมที่จะใช้กับประชาชนโดยส่วนรวม จะต้องยึดถือค่านิยมซึ่งมีมากมายแตกต่างกันไป รวมทั้งความคิดเห็นซึ่งมีอยู่เฉพาะกลุ่ม นำมารวมกันเป็นพันธะสัญญาของสังคมร่วมกัน

6) **ขั้นการยึดตามหลักสากล (universal principals)** เป็นการยึดในมโนธรรมตามหลักสากล (Universal) หลักจริยธรรมสากลถือเป็นการแนะนำแนวทางให้มนุษย์ชาติกระทำตามข้อกำหนดของสังคมพื้นฐานของแต่ละแห่ง โดยภาพกว้างและลึก การถือเอาความเคารพนับถือในบุคคลอื่นเป็นจุดหมายมิใช่เป็นวิธีการ ความยุติธรรมคือ สัจธรรมไม่ขึ้น กับวัฒนธรรมเฉพาะแห่ง หรือสังคมใดสังคมหนึ่งเท่านั้น

Kohlberg เห็นว่า จริยธรรมเป็นลักษณะประสบการณ์ และหน้าที่ที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์เป็นมาตรฐานความประพฤติในสังคม บุคคลจะพัฒนาความรับผิดชอบชั่วดี ให้เหตุผลจนกระทั่งพัฒนาพฤติกรรมของตนเองให้มีความสัมพันธ์ในสังคมตามสิทธิ และหน้าที่อย่างถูกต้องดั่งมา

ทฤษฎีของ Kitchener (อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัยและคณะ, 2551)

กล่าวว่า ถ้าบุคคลใดปฏิบัติตามหลักทั้ง 5 ประการ จะทำให้สามารถตัดสินใจอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมได้ หลัก 5 ประการดังกล่าว ประกอบด้วย

1. การเคารพในเสรีภาพ (respect autonomy) โดยบุคคลมีสิทธิในการตัดสินใจในการดำรงชีวิตหรือทำการใดๆอย่างเสรีตามความคิดและการเลือกกระทำของแต่ละบุคคล ดังนั้นผู้อื่นจึงไม่ควรไปรบกวนความสุขหรือสวัสดิภาพส่วนตัวของคนอื่น

2. ไม่สร้างความเดือดร้อนให้ผู้อื่น (do not harm) โดยบุคคลต้องระมัดระวังการทำร้ายจิตใจผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกายหรือจิตใจ

3. รู้จักสร้างประโยชน์ให้ผู้อื่น (benefit other) โดยบุคคลต้องพยายามที่จะทำประโยชน์ให้ผู้อื่น
4. มีความยุติธรรม (be just) โดยบุคคลต้องมีความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อผู้อื่นโดยเท่าเทียมกันทุกคน และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เดียวกัน
5. มีความซื่อสัตย์ (be faithful) โดยบุคคลต้องการรักษาคำมั่นสัญญา เคารพผู้อื่นรวมทั้งการบอกกล่าวแต่ข้อเท็จจริง

ทฤษฎีของ Gilligan (อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัยและคณะ, 2551)

กล่าวถึงสภาวะการ ณ์แสดงออกของบุคคลเกี่ยวกับการมีคุณธรรมออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

ระดับที่ 1 การยึดประโยชน์ตนเองเป็นหลัก (orientation towards self-interest) เป็นการเปลี่ยนผ่านจากความเห็นแก่ตัว ไปสู่ความรับผิดชอบต่อผู้อื่น

ระดับที่ 2 การยึดผู้อื่นเป็นหลัก (orientation toward others-interest) เป็นการเปลี่ยนผ่านจากความดีงามไปสู่ความจริง ยึดถือความดี คือความเสียสละส่วนตัว

ระดับที่ 3 การยึดการสมดุลระหว่างตนเองและผู้อื่น ยึดถือความห่วงใย คำนึงถึงเพื่อนร่วมโลก มีความเข้าใจลึกซึ้งต่อตนเองและผู้อื่น และมีการพึ่งพาอาศัยกัน

ทฤษฎีของ Krathwohl Bloom and Masia

Krathwohl Bloom and Masia (1964) ได้กำหนดทฤษฎีจำแนกระดับคุณภาพของการเรียนรู้ด้านจิตใจ (Affective Domain) ที่ครอบคลุมความสนใจ ทศนคติ ค่านิยม และลักษณะนิสัย โดยจัดลำดับขั้นตอนคุณลักษณะด้านความรู้สึกไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การรับรู้ (Receiving) เป็นจุดเริ่มต้นที่บุคคลจะเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ และเกิดความรู้สึกต่อสถานการณ์ หรือสิ่งเร้าที่ปรากฏ การรับรู้นี้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นย่อย โดยถือปริมาณการรับรู้เป็นเกณฑ์ ดังนี้

1.1 การสำนึก เป็นการเริ่มรู้สึกหรือสำนึกเกี่ยวกับลักษณะหรือเรื่องราวต่างๆ ที่มาเร้า

1.2 การตั้งใจรับรู้ เป็นการใส่ใจสิ่งเร้านานพอสมควร แต่ยังไม่มีความคิดเห็น หรือประเมินตัดสินใจใด ๆ เป็นเพียงการสังเกตเห็น

1.3 การเลือกรับรู้ เป็นการรับรู้สิ่งเร้าโดยมีการจำแนกความแตกต่าง ยังไม่มีการประเมินใด ๆ

2. การตอบสนอง (Responding) เมื่อบุคคลรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ แล้วจะมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ตนรับรู้ ขั้นการตอบสนองแบ่งออกเป็น 3 ขั้นย่อย ดังนี้

- 2.1 ยินยอมตอบสนอง เป็นการยอมรับหรือยอมปฏิบัติตาม
- 2.2 สมัครงใจตอบสนอง เป็นความรู้สึกที่จะทำกิจกรรมนั้นด้วยความสมัครใจ
- 2.3 พอใจตอบสนอง เป็นการตอบสนองด้วยความรู้สึกเต็มใจ พอใจ มีความเพลิดเพลิน

สนุกสนานรื่นเริง

3. การเห็นคุณค่า (Valuing) เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการประเมินสถานการณ์หรือเรื่องราวต่าง ๆ ว่ามีประโยชน์หรือไม่อย่างไร การเห็นคุณค่านั้นจะเกิดขึ้นซ้ำ ๆ โดยมีการสะสมไว้เรื่อย ๆ พฤติกรรมการเห็นคุณค่าจะดูได้จากความแน่นอน ความคงเส้นคงวา สม่าเสมอของการกระทำ ในขั้นนี้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นย่อย ดังนี้

- 3.1 การยอมรับคุณค่า เป็นการยอมรับด้วยความเชื่อที่ยังไม่ถาวรอาจเปลี่ยนแปลงได้ในคุณค่าของสถานการณ์ หรือเรื่องราว
- 3.2 ชื่นชมในคุณค่า เป็นการยอมรับในคุณค่าของสถานการณ์ หรือเรื่องราวถึงระดับที่แสดงออกอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น อยากติดตาม อยากเข้าไปร่วมผูกพัน
- 3.3 ยึดมั่นในคุณค่า เป็นความเชื่อมั่นความแน่วแน่มั่นใจเกิดศรัทธาในเรื่องราว หรือเหตุการณ์ว่าควรทำตาม และพยายามหาโอกาสแสดงออก

4. การจัดระบบ (Organization) เป็นความรู้สึกที่เกิดจากบุคคลได้รวบรวมเรื่องราว หรือสิ่งมีคุณค่าไว้ในจิตใจหลายอย่าง แล้วจัดคุณค่าเข้าเป็นระบบ มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของเรื่องราว หรือสิ่งต่าง ๆ ของจุดเด่น และจุดรวมของคุณค่าเหล่านั้น ในขั้นนี้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นย่อย ดังนี้

- 4.1 การสร้างแบบคุณค่า เป็นการสรุปรวบรวมข้อระหว่างคุณค่าของเรื่องราวต่างๆ ที่บุคคลยึดมั่นเข้าด้วยกัน
- 4.2 การจัดระบบคุณค่า เป็นการเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่มีคุณค่าต่าง ๆ และจัดคุณค่าต่างๆ ให้ผสมกลมกลืนเข้าด้วยกัน

5. การสร้างลักษณะนิสัย (Characterization) เป็นการพัฒนา เป็นอุดมคติที่ฝังลึกถึงจิตวิญญาณ ยึดถือ เทิดทูน โดยจิตในมิติสังเคราะห์ เป็นแบบแผนกฎเกณฑ์ขึ้นมาให้ตนเองมีการกระทำที่คงเส้นคงวา โดยมีการจัดระบบของตนเอง และยึดถือจนเป็นการกระทำอัตโนมัติ คือ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด เขาก็จะแสดงพฤติกรรมแบบเดิมซึ่งเป็นลักษณะของตนเอง แล้วณรงค์ให้ผู้อื่นร่วมยึดถือ และปฏิบัติด้วย ในขั้นนี้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นย่อย ดังนี้

- 5.1 สร้างข้อสรุป เป็นการที่บุคคลพยายามปรับปรุงระบบตนเองให้สมบูรณ์ตามแนวที่ตนเองต้องการ
- 5.2 กิจนิสัย เป็นการที่บุคคลแสดงออกตามแนวที่ตนเองต้องการอย่างสม่ำเสมอ จนเป็นลักษณะของตนเอง

ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538: 2-16) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบทางจริยธรรมไว้ในรูปของทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม โดยรวมเอาผลงานการวิจัยที่แสดงถึงลักษณะพื้นฐาน และองค์ประกอบทางจิตใจที่จะนำไปสู่พฤติกรรมจริยธรรม โดยเปรียบเทียบพฤติกรรมต่าง ๆ ของคนดีและคนเก่งเหมือนผลไม้นั้นต้นไม้ออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนรากและลำต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ส่วนรากเปรียบเสมือนลักษณะทางจิตที่เป็นพื้นฐานทางจิตใจ 3 ประการที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของคนดี คนเก่ง ลักษณะทางจิตใจ 3 ประการนั้นได้แก่

- (1) สติปัญญา คือ ความเฉลียวฉลาดเหมาะสมกับอายุ เมื่อเป็นผู้ใหญ่ก็มีความสามารถทางความคิดที่เป็นนามธรรมชั้นสูงได้
- (2) ประสบการณ์ทางสังคม หมายถึง การเข้าใจมนุษย์และสังคม รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
- (3) มีสุขภาพจิตดี หมายถึง การมีความวิตกกังวลน้อยหรือในปริมาณที่เหมาะสมกับเหตุการณ์

2. ส่วนลำต้นเปรียบเสมือนลักษณะทางจิตใจ 5 ประการ ที่ส่งเสริมให้บุคคลเป็นคนดีและคนเก่ง ลักษณะทางจิตใจ 5 ประการนี้ ถ้ามีมากในบุคคล บุคคลนั้นจะมีพฤติกรรมของคนดีคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้าขาดลักษณะ 5 ประการมากเท่าใด บุคคลนั้นจะเป็นผู้ที่ไม่สามารถเป็นคนดีและคนเก่งได้ ลักษณะ 5 ประการนั้นได้แก่

- (1) ทศนคติ คุณธรรม ค่านิยม ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนดีและคนเก่ง
- (2) เหตุผลเชิงจริยธรรม หรือการเห็นแก่ผู้อื่น ส่วนรวมและหลักสากลมากกว่าการเห็นแก่ตัว
- (3) ลักษณะมุ่งอนาคต สามารถคาดการณ์ไกลและสามารถควบคุมตนให้รอดได้ รอดได้อย่างเหมาะสม
- (4) ความเชื่ออำนาจในตน ว่าทำดีได้ดี ทำชั่วจะต้องได้รับโทษ
- (5) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หรือความมุ่งมั่นบากบั่น ฝ่าฟันอุปสรรคจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จากทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม จะเห็นได้ว่าการที่บุคคลจะเป็นคนดีและคนเก่งได้นั้นจะต้องมีลักษณะทางจิต 3 ประการ คือ สติปัญญา ประสบการณ์ทางสังคม และสุขภาพจิตดีซึ่งเปรียบเสมือนรากสำคัญของต้นไม้ที่จะชอนไชหาอาหารมาเลี้ยงลำต้นอย่างเต็มที่เพื่อจะพัฒนาลักษณะทางจิต 5 ประการที่ลำต้น อันจะส่งผลให้ผลไม้นั้นต้นมีความงอกงามสมบูรณ์ อันเปรียบเสมือนเป็นพฤติกรรมของคนดีและคนเก่ง

ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมตามหลักศาสนา

ศาสนา เป็นภาษาสันสกฤต ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Religion" ที่มาจากคำละตินว่า "Religio" แปลว่า "สัมพันธ" หรือ "ผูกพัน" หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับพระเจ้า ตรงกับภาษาบาลี "ศาสน" แปลว่า คำสั่งสอน "คำสั่ง" หมายถึง ข้อห้ามทำความชั่ว ที่เรียกว่าศีลหรือวินัย และเป็น "คำสั่งสอน" หมายถึงคำแนะนำให้ทำความดีที่เรียกธรรมะ รวมเรียกว่าศีลธรรม (เดือน คำดี, 2541)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานให้คำนิยามไว้ว่า ศาสนา คือ ลัทธิความเชื่อถือของมนุษย์อันมีหลักคือ แสดงกำเนิดและความสิ้นสุดของโลกเป็นต้น อันเป็นไปในฝ่ายปรมาตมประการหนึ่ง แสดงหลักธรรมเกี่ยวกับบุญบาปอันเป็นไปในฝ่ายศีลธรรมประการหนึ่ง พร้อมทั้งลัทธิพิธีที่กระทำตามความเห็นหรือตามคำสั่งสอนในความเชื่อถืออันนั้น ๆ

กรมการศาสนา (2550) ระบุความหมายของศาสนาว่า เป็นความเชื่อในสิ่งศักดิ์สิทธิ์ สิ่งเหนือธรรมชาติ หลักการ สถาบัน หรือ ประเพณีที่เป็นที่เคารพ โดยทั่วไปแล้วอาจกล่าวได้ว่าศาสนาเป็นสิ่งที่ควบคุม และประสานความสัมพันธ์ของมนุษย์ ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข หรือกล่าว อีกนัยหนึ่ง ศาสนาคือหลักการและวิถีทางที่มนุษย์เลือกใช้ในการดำรงชีวิต

ทฤษฎีทางพุทธศาสตร์

พระเทพเวที (2537) เป็นที่ยอมรับกันว่าในเรื่องวิธีการสอนของพุทธศาสนา เน้นการสอนแบบอริยสัจที่ถือได้ว่าเป็นต้นแบบของการพัฒนาการทางจริยธรรม พระพุทธเจ้าทรงนำเอาสังขารมาแสดงแก่มนุษย์ในรูปที่เรียกว่า อริยสัจ 4 แต่ที่จริงสาระสำคัญที่พระองค์ต้องการ คือ เรื่องอิทัปปัจจยตาปฏิจสมุปบาทและนิพพาน พอมาสี้อกับประชาชนใช้อริยสัจ 4 เพื่อให้เป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ การสอนนั้นต้องเริ่มจากสิ่งที่มองเห็น สิ่งที่ปรากฏ หรือสิ่งที่ ายไปหาสิ่งที่ยาก จึงเริ่มด้วยปัญหาทั้ง ๆ ที่หลักอริยสัจนั้นสอนย้อนจากผลมาหาเหตุ ธรรมดาว่า สิ่งทั้งหลาย เหตุเกิดก่อนแล้วจึงมีผล แต่ในอริยสัจนี้พูดถึงผลก่อน แล้วจึงสาวไปหาเหตุ ทุกข์เป็นผล สมุทัยเป็นเหตุ คู่ที่หนึ่ง คู่ที่สอง นิโรธเป็นผล มรรคเป็นเหตุยกผลมาพูดก่อนเหตุ ทั้งสองชุด พระพุทธองค์ทรงตรัสว่า ให้มองดูความจริงของกฎธรรมชาติว่า สิ่งทั้งหลายเป็นไปตามเหตุปัจจัยของมัน ไม่ใช่เป็นไปตามการคิด บันดาลของสิ่งภายนอก ฉะนั้น จึงให้เราศึกษาให้รู้เหตุปัจจัย แล้วทำตามเหตุปัจจัยด้วยความเพียรพยายามของเรา เมื่อเราต้องการผลก็ต้องทำเหตุ นี่คือการประกาศหลักธรรม และหลักกรรม ซึ่งก็คือการที่พระพุทธเจ้าเป็นผู้ประกาศอิสรภาพให้แก่มนุษย์

ในเรื่องวิธีการสอนของพุทธศาสตร์นี้ เน้นการสอนแบบอริยสัจที่ถือได้ว่าเป็นต้นแบบของวิธีสอนทุกอย่างในหลักการสอนพุทธจริยธรรมที่นำเสนอ ซึ่งลักษณะหลักการสอน ที่ประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ (พระธรรมปิฎก, 2538)

1. สอนด้วยความรู้จริง รู้จริงทำได้จริงจึงสอน
2. สอนอย่างมีเหตุผล สามารถพิจารณาเข้าใจแจ่มแจ้งด้วยปัญญา
3. สอนให้ได้ผลจริงสำเร็จตามมุ่งหมายของเรื่องที่สอนนั้น ๆ เช่น ให้เข้าใจได้จริง เห็นตามความจริง ทำได้จริง นำไปปฏิบัติแล้วได้ผลจริง ในลักษณะการสอนที่กล่าวนี้ ประกอบด้วยวิธีการการพัฒนาจริยธรรมคุณธรรม 4 ประการ มีดังนี้
 1. สันทัตสนา การชี้ให้เห็นชัดอย่างแจ่มแจ้ง เช่น จะสอนอะไร ก็ชี้แจงแสดงเหตุผล แยกแยะอธิบายให้เข้าใจคังเห็นกับตา
 2. สมาทปนา ชวนให้ปฏิบัติ เช่น สิ่งใด ควรทำก็บรรยายให้เข้าใจในความสำคัญ และซาบซึ้งในคุณค่าเห็นสมจริงจนผู้ฟังยอมรับอยากลงมือทำ หรือนำไปปฏิบัติ
 3. สมุดเตชนา เราย้ำให้กล้า เช่น พูดให้กล้าหาญเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจ แข็งขัน เกิดความมั่นใจที่จะทำให้สำเร็จได้ ไม่กลัวเหน็ดเหนื่อย หรือยากลำบาก
 4. สัมปหังสนา ปลุกให้ร่าเริง เช่น ทำบรรยากาศให้สนุกสนาน แจ่มใส เบิกบานใจ ให้ผู้ฟัง เข้มแข็ง มีความหวัง มองเห็นผลดีและทางสำเร็จ ง่าย ๆ ว่า สอนให้แจ่มแจ้ง ชูใจ แกล้วกล้า ร่าเริง

ในหลักการสอนที่กล่าวนี้ เป็นขั้นตอนของการพัฒนาภาพรวมในระดับการพัฒนาอุดมการณ์ จากทฤษฎีแนวพุทธศาสนา ที่เน้นหลักธรรมที่สูงสุดในเรื่อง ความรับผิดชอบในหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อการปฏิบัติบรรลุผลถึงการรู้แจ้งในตนเอง และต่อส่วนรวม

สุพรรณิ ไชยอำพร (2550) อธิบายว่า การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมที่ผ่านมา ได้มุ่งเน้นพื้นฐานการสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้น ด้วยเหตุผล เพื่อเสริมสร้างให้เกิดคุณลักษณะทางจิตใจ แล้วนำไปสู่การปรับเปลี่ยนทางพฤติกรรม ภายใต้ทฤษฎีการปลูกฝัง และสังคมนิยมหรือสังคมนิยมประกิต ในระดับบุคคล รวมถึง ในระดับชุมชนโดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนเป็นหลัก ซึ่งจำแนกเป็น 3 แนวทางใหญ่ ๆ คือ

1. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของบุคคล (Psycho-analytic Theory) กล่าวว่า มนุษย์อยู่ในสังคมกลุ่มใดก็จะเรียนรู้ความรับผิดชอบชั่วดีจากสิ่งแวดล้อมในสังคมนั้น จนมีลักษณะพิเศษของแต่ละสังคมที่เรียกว่า เอกลักษณะ เป็นกฎเกณฑ์ให้ประพฤติปฏิบัติตามข้อกำหนด เช่น คนที่ทำชั่วแล้วรู้สำนึกเกิดหิริโอตตปละ ละอายใจตนเอง ถือว่าได้รับการลงโทษด้วยตนเอง เมื่อสำนึกแล้วพึงละเว้นไม่ปฏิบัติอีกโดยไม่ต้องมีสิ่งควบคุมจากภายนอก (พระราชวรมนู, อ้างถึงใน สุพรรณิ ไชยอำพร , 2550)

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) อธิบายการเกิดของจริยธรรมว่า

เป็นกระบวนการสังคมประภคิต (Socialization) โดยการซึ่มซาบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ จากสังคมที่เติบโตมารับเอาหลักการเรียนรู้เชื่อมโยงกัน หลักการเสริมแรงและการทดแทนสิ่งเร้า (Stimulus Substitution) รับแนวคิดของทฤษฎีจิตวิเคราะห์เป็นรูปแบบโดยยึดถือว่ การเรียนรู้ คือ การสังเกตเลียนแบบจากผู้ใกล้ชิดเพื่อแรงจูงใจ คือ การเป็นที่รักที่ขอมรับในกลุ่มพวกเดียวกับกลุ่มต้นแบบเพื่อเป็นพวกเดียวกัน (ขำเลียง วุฒิจันท์ อ้างถึงใน สุพรรณิ ไชยอำพร, 2550)

3. ทฤษฎีการพัฒนาทางด้านสติปัญญา (Cognitive Theory) ระบุว่าจริยธรรมเกิดจากแรงจูงใจในการปฏิบัติตนสัมพันธ์กับสังคม การพัฒนาจริยธรรมจึงต้องมีการพิจารณาเหตุผลเชิงจริยธรรมตามระดับสติปัญญาของแต่ละบุคคลซึ่งมีวุฒิภาวะสูงขึ้น การรับรู้จริยธรรมก็พัฒนาขึ้นตามลำดับ

ปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการสอนคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ ปัจจัยภายในบุคคล ช่วงอายุ ครอบครัว และชุมชนแวดล้อม ซึ่งปัจจัยภายในบุคคล น่าจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารฯ และควรค่าต่อการพิจารณา มีดังนี้

ชลอสส์คี้ ลักษณะวงส์ศรี (2538) กล่าวว่าการรู้จักตนเอง (Knowing Oneself) เป็นทักษะในการเข้าใจตนเองในมุมต่าง ๆ การรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่ตนมีอยู่ รวมถึงรู้จักจุดแข็ง จุดอ่อน และศักยภาพตน การเคารพตนเอง (Self-esteem) หรือ “ความภาคภูมิใจในตน” เป็นความรู้สึกทั้งที่บุคคลมีต่อตน รวมถึงเป็นความรู้สึกที่มีต่อบุคคลรอบข้างในด้านบวก เช่น ขอมรับ ชื่นชม เชื่อมั่นในตนเอง เคารพตนและผู้อื่น มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

Rotter Julian B. (1966) และ สุมาลี วงศ์ปลุกแก้ว (2526) พบว่าเด็กที่มีความเชื่ออำนาจภายในตน จะเป็น คนมีความสุขกับสิ่งที่ตนมี วิตกกังวลน้อย รับผิดชอบ ปรับตัวเข้าสิงแวดล้อมได้ ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ มีแนวโน้มทำผิดต่ำ ส่วนเด็กที่มีความเชื่อภายนอกตน มักเฉื่อยซา ขาดความพยายาม และไม่กระตือรือร้น

Kirschenbaum (1995) และจากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน (Mischal W. and Gilligan C., 1964; ดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจันปัจจนิก , 2547) พบว่าความสามารถในการตั้งเป้าหมาย เป็นความสามารถกำหนดทิศทาง แผนการทำงาน รวมถึงการกระทำเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย ซึ่งเป็นลักษณะมุ่งอนาคต และควบคุมตน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ไม่พึงประสงค์ และการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมด้วย

Kirschenbaum (1995) กล่าวว่าทักษะการคิดหรือสติปัญญา (Thinking Skills) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางคุณธรรมจริยธรรม โดยทักษะการคิด เป็นการจัดข้อมูลที่สมองได้รับมา ให้อยู่ในรูปแบบเหมาะสม โดยสมองจะนำเอาข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ มาคิดร่วมกัน โดยใช้เหตุผลผสมผสานกับอารมณ์ และความต้องการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

Kirschenbaum 1995 และ Roger, Sebraw and Ronning, 1995 (อ้างใน ทิศนา แคมมณี และคณะ, 2544) กล่าวว่า ทักษะการตัดสินใจ (Decision-Making Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นต่อชีวิต เมื่อต้องเผชิญทางเลือกหลายทาง เป็นทักษะที่ต้องอาศัย โครงสร้าง การออกแบบ และกระบวนการต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี นั่นคือสามารถทำให้บรรลุเป้าหมาย และการตัดสินใจ (Decisionmaking) ประกอบไปด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การพิจารณาข้อมูลที่มีอยู่ การเสาะหาทางเลือก การชั่งน้ำหนักทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน , รัชณี ดิยพันธ์ และชัชชาติ นาคบุปผา (2526) เสนอว่า ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) เป็นทักษะการรับและถ่ายทอดสาร ซึ่งเป็นทักษะที่มีผลต่อการพัฒนาทางคุณธรรมจริยธรรม โดยการรับสาร เป็นความสามารถที่จะรับความรู้ข้อมูลและความคิดของผู้อื่นเข้ามา แล้วตีความ ผ่านการอ่าน การฟัง การรับรู้ การจดจำ การถ่ายทอดสาร เป็นความสามารถนำสารที่ได้รับมา ถ่ายทอดออกไปในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ คำพูด การเขียน การทำให้กระจ่าง ฯลฯ นอกจากนี้การถ่ายทอดยังอาจหมายความรวมถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งในขณะที่มีการสื่อสาร

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) เสนอว่า ความรู้ทางวิชาการและเกี่ยวกับโลก (Academic and Worldly Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากสถาบันการศึกษา การเรียนรู้ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม ความรู้นั้นต้องผ่านการนำข้อมูลที่ได้รับรู้มาแปลความหมาย แยกแยะ จำแนกข้อมูล หากข้อมูลที่ได้รับมาไม่ผ่านขั้นตอนนี้ จะไม่สามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมไม่สร้างสรรค์ ส่วนความรู้เหนือธรรมชาติเชิงนามธรรม (Transcendental Knowledge) เป็นความรู้เกี่ยวกับสิ่งเหนือธรรมชาติเหนือโลกียวิสัย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2540) เกินกว่าขอบเขตความรู้ ประสบการณ์หรือเหตุผลโดยทั่วไป โดยเฉพาะเรื่องศาสนา มุมมองด้านจิตวิญญาณ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจันปัจจนึก (2524) กล่าวว่า การมีสุขภาพจิตดี เป็นความสามารถปรับอารมณ์อย่างรู้เท่าทันเหตุการณ์ นักจิตวิทยาพบว่า สุขภาพจิตเกี่ยวข้องกับจิต

ลักษณะตัวอื่นๆ เช่น การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม ทักษะคิด และมีผลต่อพฤติกรรม โดยสามารถใช้
สภาพจิตเป็นตัวทำนายพฤติกรรมก้าวร้าวได้

ศุริยะ พันธุ์ดี (2536) กล่าวว่าทัศนคติและเจตคติของบุคคล เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคคล
เกี่ยวกับลักษณะหรือพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในทางที่ชอบไม่ชอบมากนักน้อยเพียงใด มีการประเมินผล
ดีผลเสีย ตลอดจนแนวโน้มของการกระทำอย่างใดอย่าง หนึ่ง นั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนา
คุณธรรมจริยธรรม โดยงานวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติที่มีผลต่อพฤติกรรมส่วนหนึ่งพบว่า เด็กมีทัศนคติ /
เจตคติที่ดีต่อพฤติกรรมที่ไม่ดีมีแนวโน้มที่จะทำผิดได้ง่าย

คณะอนุกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษานอกชั้นเรียน เครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาเขตภาค
กลางเพื่อพัฒนาบัณฑิตอุดมคติไทย จัดทำเอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง รูปแบบการพัฒนา
คุณธรรม จริยธรรมนิสิตนักศึกษาด้วยกิจกรรมเสริมหลักสูตร โดย เสนอแนวคิดในการจัดกิจกรรม
เสริมหลักสูตรสำหรับนิสิตนักศึกษา ว่าหลักการในการดำเนินกิจกรรมเสริมหลักสูตร ควร
ประกอบด้วย

1. หลักความหลากหลาย นั่นคือ ตั้งอยู่บนหลักความเชื่อที่ว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน
เพราะนักศึกษาในปัจจุบันมีพื้นฐานชีวิตที่หลากหลาย มีวิถีชีวิตที่ซับซ้อนแตกต่างกัน จึงมีความเชื่อ
แนวความคิด ความสนใจ ความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น รูปแบบการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
จึงใช้เพียงรูปแบบเดียวกับนักศึกษาในสถาบันไม่ได้ จำเป็นต้องใช้รูปแบบที่หลากหลายเพื่อ
ตอบสนองกับความต้องการและลักษณะนักศึกษาที่หลากหลาย

2. หลักนิสิตนักศึกษาเป็นศูนย์กลาง (Student Center) คือการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
จำเป็นต้องใช้แนวคิด “ผู้เรียนเป็นเป้าหมาย” หรือ “ใช้ผู้เรียนเป็นตัวตั้ง เป็นฐานคิดในการพัฒนา
ฐานการคิดที่จำเป็นต้องนำมาประกอบการพิจารณา คือ

1. ลักษณะนักศึกษาในภาพรวม
2. ความสนใจของนักศึกษา
3. ภูมิหลังของนักศึกษา
4. สภาพปัจจุบันของนักศึกษา

5. การเตรียมอนาคตเพื่อนักศึกษา พิจารณาว่า อะไร คือ ประโยชน์สูงสุดที่นักศึกษา
จะได้รับ โดยตรงจากการจัดประสบการณ์การเรียนรู้

ดังนั้นรูปแบบการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรจึงต้องใช้ฐานข้อมูลนักศึกษา (student
database) ในสถาบันเป็นฐานในการกำหนดแนวทาง ไม่ใช่ฐานสามัญสำนึก (common sense)
เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเสริมหลักสูตรเป็นไปเพื่อประโยชน์ของนักศึกษาอย่างแท้จริง

3. หลักเพลิน (plearn = play and learn) เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยกิจกรรมเสริมหลักสูตรนั้น ต้องสร้างบรรยากาศให้นักศึกษาเกิดความสนุกควบคู่ไปกับการได้รับสาระจากกิจกรรมดังกล่าว ไม่ควรจัดสภาพบรรยากาศการเรียนรู้เช่นเดียวกับบรรยากาศการเรียนในชั้นเรียน เพราะกิจกรรมเสริมหลักสูตรไม่ได้มุ่งเน้นการให้เนื้อหาเป็นหลัก (content based) แต่เน้นการให้สาระความรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน (activities based) รูปแบบการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรจึงต้องคำนึงถึงการจัดประสบการณ์การเรียนรู้แตกต่างไปจากการเรียนในชั้นเรียน เพื่อจูงใจให้นักศึกษาเกิดความสนใจที่จะเข้าร่วม

4. หลักการมีส่วนร่วมของนักศึกษา เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยกิจกรรมเสริมหลักสูตร จะไม่เน้นบทบาทของผู้ดำเนินกิจกรรมเป็นหลัก (teacher center) แต่เน้นการมีส่วนร่วมของนักศึกษาเป็นหลัก (student involvement) ให้นักศึกษาได้มีบทบาทในการคิด ในการดำเนินงาน ในการเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้ นักศึกษาสามารถเรียนรู้สาระของกิจกรรมในเวลาอันรวดเร็ว และได้รับประสบการณ์ที่หลากหลายรูปแบบการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรจึงต้องเน้นการสร้างโอกาสให้นักศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบ วิธีการดำเนินงาน และให้นักศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมมากที่สุด เพื่อให้กิจกรรมสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจกรรม

คณะอนุกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษานอกชั้นเรียน นำเสนอหลักการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมนิสิตนักศึกษา ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณธรรมนิสิตนักศึกษา มีหลักการดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่นิสิตนักศึกษา จะต้องพัฒนา 3 ประการควบคู่กันไป ไม่ควรให้น้ำหนักไปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันได้แก่
 - 1.1 การให้ความรู้ทางคุณธรรม
 - 1.2 การปลูกฝังค่านิยมทางคุณธรรม เพื่อให้หยั่งลึกลงไปในชีวิตสำนึก ให้ได้รับรู้คุณค่าหรือ ได้กระจำงค่านิยมในตนเองให้ได้
 - 1.3 การปฏิบัติทางคุณธรรม เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
2. การพัฒนาคุณธรรม เป็นทักษะกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การทำกิจกรรมเดียวอาจให้ผลในระยะสั้น แต่ไม่ก่อให้เกิดจุดเปลี่ยนทางความคิดและพฤติกรรมในระยะยาว
3. ความเหมาะสมกับวัย คือการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ต้องให้เหมาะสมกับกลุ่มวัยและช่วงเวลา ดังนั้นการเลือกใช้กิจกรรม การเชิญวิทยากรอาจต้องพิจารณาความเหมาะสมด้วย

4. เน้นการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม เพราะการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม มิใช่การถ่ายทอด เพื่อให้บัณฑิตศึกษาจดจำ หรือมุ่งให้ หลักธรรมแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ควรให้นักศึกษาได้มีโอกาสประเมินค่าและใช้เหตุผล ประกอบ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

5. สอดคล้อง เชื่อมโยงกับความเป็นจริงของสังคม นั่นคือการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ควรให้นักศึกษาได้ย้อนคิดเชื่อมโยงกับชีวิตจริงที่สัมผัสได้ โดยเฉพาะกับความเป็นจริงที่นิสิตนักศึกษาเผชิญอยู่

และเสนอว่าการ ได้มาซึ่งรูปแบบกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สถาบันควรมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดคุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์ ในการปลูกฝังด้วยกิจกรรมเสริมหลักสูตร ให้ชัดเจน

1) วิเคราะห์ปรัชญา ปณิธาน คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ เพื่อพิจารณาประเด็นด้านคุณธรรม จริยธรรม ที่พึงปลูกฝังแก่นิสิตนักศึกษาในสถาบัน

2) วิเคราะห์ลักษณะของนิสิตนักศึกษาในสถาบัน เพื่อพิจารณาประเด็นที่เป็นจุดเด่นด้านคุณธรรม จริยธรรม และจุดที่จำเป็นต้องเร่งพัฒนา พร้อมจำแนกกลุ่มนิสิตนักศึกษาที่จะต้องพัฒนา

3) จัดทำแผนภาพรวมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ผ่านกลไกต่างๆของสถาบัน ได้แก่ กลไกด้านการเรียนการสอน กลไกด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร กลไกด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณธรรม

ขั้นที่ 2 กำหนดดัชนีชี้วัดและพฤติกรรมที่แสดงออก คือ การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของคุณลักษณะทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ของสถาบัน

ขั้นที่ 3 กำหนดรูปแบบกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อตอบสนองต่อคุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์

1) กำหนดนโยบายในระดับมหาวิทยาลัยและคณะให้มีการจัด โครงการหรืองานด้านพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม อย่างต่อเนื่อง

2) จัดประชุม สัมมนา ปรีกษาหารือ เพื่อหาข้อตกลงร่วมกันทั้ง ในระดับผู้บริหาร คณาจารย์ และนิสิตนักศึกษา สำหรับการวางแผน และปรับปรุงการดำเนินงานด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนาจริยธรรมที่เหมาะสม

3) เปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมกิจกรรม หรือเสนอแนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ในด้านต่าง ๆ การวางแผนเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมนิสิตนักศึกษาด้วย

กิจกรรมเสริมหลักสูตร ในการวางแผนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมนิสิตนักศึกษานั้น ควรเป็นการวางแผนในภาพรวม

4) วางแผนการพัฒนานิสิตตั้งแต่เป็นนิสิตแรกเข้าจนถึงสำเร็จการศึกษาข้อมูลประกอบการวางแผน

4.1) คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสถาบัน (เพื่อคุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน)

4.2) คุณลักษณะนิสิตนักศึกษาของสถาบัน (วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งด้านคุณธรรม จริยธรรมของนิสิตนักศึกษาในสถาบัน ดูจากทั้งจากการสังเกต และจากการประเมินผลลักษณะนิสิตนักศึกษาของสถาบัน)

5) วางแผนโดยยึดชั้นปีเป็นหลัก (year based) เพื่อวางแผนว่า ในแต่ละชั้นปีจะพัฒนาอะไร ด้วยกิจกรรมอะไรแก่นิสิตนักศึกษา เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของกิจกรรมสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นแก่นิสิตนักศึกษา การวางแผนการดำเนินกิจกรรมในแต่ละชั้นปีต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของชั้นปีของนิสิตนักศึกษา ที่มีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันรูปแบบการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ด้วยกิจกรรมเสริมหลักสูตรเป้าหมาย : เพื่อปลูกฝังคุณลักษณะบัณฑิตด้านคุณธรรม จริยธรรมตามปรัชญาของสถาบัน เพื่อเสริม เติม เต็ม คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสถาบัน

คณะอนุกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษานอกชั้นเรียน ได้เสนอกรณีตัวอย่างของรูปแบบโครงการกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 14 โครงการ ดังนี้

1. โครงการด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นการให้ความรู้และฝึกปฏิบัติด้านการประพาศ การแต่งกาย การปฏิบัติตนที่เหมาะสมต่อบุคคล ต่อสถาบัน ต่อครู อาจารย์ ต่อผู้ใหญ่ เพื่อให้รู้จักกาลเทศะ

2. โครงการอบรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมนักศึกษา โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน เป็นการให้ความรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่นิสิตนักศึกษาในหลายๆ เรื่อง ในคราวเดียวกัน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ผสมผสานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เช่น ใช้กิจกรรมฝึกอบรม กิจกรรมระดมความคิด กิจกรรม walk rally เป็นต้น โดยมีมุ่งหวังที่จะให้นิสิตนักศึกษาเกิดจุดเปลี่ยนทางความคิด ตระหนักในคุณค่า อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในอนาคต

3. โครงการด้านศึกษาพระธรรมคำสอนทางศาสนา เพื่อให้ให้นิสิตนักศึกษาได้เรียนรู้หลักธรรม และข้อปฏิบัติทางศาสนาที่เชื่อมโยงกับชีวิตประจำวัน เพื่อให้ได้แนวทางที่ถูกต้องในการดำเนินชีวิต เช่น กิจกรรมเรียนรู้หลักธรรมเพื่อไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน โดยมีตัวอย่างรูปแบบของโครงการ

คือ กิจกรรมฝึกปฏิบัติธรรม และโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม โดยหลักการอิงอาศัยเชิงพุทธ

4. โครงการด้านการประยุกต์หลักธรรมสู่ชีวิตจริง เพื่อให้บัณฑิตได้เรียนรู้หลักธรรมเฉพาะเรื่องที่สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินชีวิตในด้านใดด้านหนึ่งเพื่อการพัฒนาตนเองในส่วนที่เป็นจุดอ่อนของนิสิตนักศึกษา เช่น การลด ละ เลิก อบายมุข การเสริมสมรรถภาพการเรียนรู้ การลดความวิตกกังวล เป็นต้น โดยมีตัวอย่างรูปแบบของโครงการ คือ โครงการบริหารจัดการเพื่อสุขภาพ โครงการพัฒนาจิตเพื่อให้เกิดปัญญาและสันติสุข และโครงการส่งเสริมสมาธิ

5. โครงการด้านส่งเสริมประเพณีทางศาสนา เพื่อให้บัณฑิตนักศึกษาได้เรียนรู้ประเพณีสำคัญทางศาสนา เข้าใจสาระ ความมุ่งหมาย แก่นของประเพณี และความเชื่อมโยงกับหลักธรรมทางศาสนา โดยมีตัวอย่างรูปแบบของโครงการ คือ โครงการจัดกิจกรรมทางพุทธศาสนาและประเพณีไทย โครงการแห่เทียนพรรษา และการนิมนต์พระมาแสดงพระธรรมเทศนาในวันสำคัญทางศาสนา

6. โครงการส่งเสริมคุณธรรมเฉพาะด้าน เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อให้บัณฑิตนักศึกษาได้เรียนรู้หลักคุณธรรมเฉพาะเรื่อง ด้วยคาดหวังว่าหลักคุณธรรมที่ได้เรียนรู้ดังกล่าวจะอำนวยประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองของนิสิตนักศึกษาในหลายๆด้าน เป็นการคัดเลือกหลักคุณธรรมที่เชื่อว่าจะอำนวยประโยชน์ต่อการพัฒนานิสิตหลายด้านในคราวเดียวกัน

7. โครงการส่งเสริมคุณธรรมตามกรอบวิชาชีพ เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมและหลักปฏิบัติที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามกรอบวิชาชีพในแต่ละศาสตร์สาขา เพื่อปลูกฝังให้นิสิตนักศึกษาได้เห็นความสำคัญของคุณธรรมตามกรอบวิชาชีพ และยึดมั่นในจิตใจพร้อมแสดงออกให้เห็นในการปฏิบัติงาน

8. โครงการนำนิสิตนักศึกษาดำเนินกิจกรรมด้านบำเพ็ญประโยชน์ เป็นการนำนิสิตนักศึกษาในสถาบันออกบำเพ็ญประโยชน์ตามสถานที่ต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เป็นการเสริมสร้างจิตสาธารณะให้เกิดขึ้นแก่นิสิตนักศึกษา โดยมีตัวอย่างรูปแบบของโครงการ คือ โครงการทำความสะอาดศาสนสถาน และโครงการวันพัฒนามหาวิทยาลัย

9. โครงการธรรมะสัญจร เป็นการนำนิสิตนักศึกษาในสถาบันได้ทัศนศึกษาเพื่อเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติธรรมที่ดี (best practice) นอกสถานที่ เพื่อให้บัณฑิตนักศึกษาได้เรียนรู้จากสถานที่จริงได้เห็นคุณค่าที่สามารถสัมผัสได้ มุ่งหวังให้เกิดจุดเปลี่ยนทางความคิดเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองต่อไป

10. โครงการปลูกฝังวัฒนธรรม ประเพณี และค่านิยมของสถาบัน เป็นการปลูกฝังให้นิสิตนักศึกษาได้เรียนรู้ปรัชญา วัฒนธรรม ประเพณีที่ดีงามและค่านิยม ของสถาบัน เพื่อให้บัณฑิตนักศึกษานำไปใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวในการใช้ชีวิตการเรียนรู้ตามปรัชญา ปณิธานของสถาบัน เช่น การจัดกิจกรรมที่สร้างโอกาสให้นิสิตนักศึกษาได้เข้าร่วมกิจกรรมเนื่องในวาระ โอกาสสำคัญ ๆ ของ

สถาบัน โดยมีตัวอย่างรูปแบบของโครงการ คือ โครงการน่านิสิตนักศึกษาเข้าร่วมรำลึกถึงผู้ก่อตั้งสถาบันในวันสถาปนามหาวิทยาลัย โครงการน่านักศึกษาใหม่บำเพ็ญประโยชน์แก่ชุมชน เพื่อปลูกฝังปณิธานของสถาบัน กิจกรรมสำนึกรักสถาบัน และการจัดกิจกรรมที่สร้างโอกาสให้แก่ นิสิตนักศึกษาได้เข้าร่วมกิจกรรมเนื่องในวาระโอกาสสำคัญ ๆ ของสถาบัน

11. โครงการค่ายคุณธรรม เป็นการสร้างโอกาสให้นิสิตนักศึกษาได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติคุณธรรม จริยธรรมนอกสถานที่ เป็นโครงการที่ใช้กิจกรรมที่หลากหลาย และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวที่จำเป็นต้องใช้เวลานาน ไม่อาจดำเนินการได้ภายในวันเดียว อาจดำเนินการได้ทั้งภายในสถาบันและนอกสถาบัน เหมาะสำหรับการดำเนินงานที่ต้องการพัฒนานิสิตนักศึกษาจำนวนมากในคราวเดียวกัน และหวังผลให้เกิดจุดเปลี่ยนทางความคิดในทันทีที่การอบรมเสร็จสิ้นลง

12. โครงการอบรมชั่วโมงคุณธรรม เป็นการสร้างโอกาสให้นิสิตนักศึกษาได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติคุณธรรม จริยธรรมอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยกำหนดเป็นชั่วโมงว่างในรอบสัปดาห์ที่ปราศจากการจัดการเรียนการสอนและให้ชั่วโมงดังกล่าวมีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเสวนาคณะคุณธรรม การบรรยาย อภิปรายเรื่องคุณธรรม เป็นต้น

13. โครงการสร้างเสริมจิตสำนึกต่อประเทศชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์ เป็นการสร้างโอกาสให้นิสิตนักศึกษาได้แสดงออกร่วมกันในฐานะพลเมืองและประชาชนคนไทยที่ดี โดยใช้วาระโอกาสสำคัญของประเทศ โดยมีตัวอย่างรูปแบบของโครงการ คือ การจัดกิจกรรมสร้างเสริมจิตสำนึกต่อประเทศชาติ และสถาบันพระมหากษัตริย์ เช่น การจัดกิจกรรมเดินเทิดพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในวันเฉลิมพระชนมพรรษา

14. โครงการน่านิสิตนักศึกษาเรียนรู้คุณธรรม จริยธรรมจากสภาพความเป็นจริงของสังคม เป็นการสร้างโอกาสให้นิสิตนักศึกษาได้เรียนรู้วิถีคุณธรรมจากการดำเนินชีวิตบนสภาพความเป็นจริงของสังคม

คณะอนุกรรมการฯ ได้เสนอข้อคิดในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ดังนี้

1. เนื้อหา ข้อคิดที่ต้องการปลูกฝัง ถ่ายทอดให้แก่ นิสิต โดยหลักธรรมต้องแม่นยำ เพื่อให้การถ่ายทอดนำไปสู่ความเข้าใจที่ถูกต้อง

2. รูปแบบและกิจกรรมในการดำเนินงาน โดยต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตนักศึกษา ทำอะไร เพื่ออะไร และต้องแน่ใจว่ากิจกรรมดำเนินการจะมีส่วนก่อให้เกิด “จุดเปลี่ยนทางความคิด” เกิดการเรียนรู้ เกิดความตระหนักรู้ เห็นคุณค่า / ผลเสียหาย ซึ่งผู้จัดกิจกรรมต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรมที่ดีในด้านการประพฤติ ปฏิบัติ ควรใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และจัดกิจกรรมเป็นแบบอย่างเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ นิสิตนักศึกษา เช่น ใช้วิธีการพัฒนาที่

ประหยัด ไม่ฟุ่มเฟือย แต่ได้ผลคุ้มค่าที่สุด การจัดกิจกรรมต้องมีรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความสนใจที่หลากหลาย ที่ปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากที่สุด

3. ทักษะที่ผู้จัดจำเป็นต้องมีในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม คือ การมีหลักคิดเชิงคุณธรรมที่ถูกต้อง การเข้าใจลักษณะนิสัยนักศึกษา ความรู้ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ความรู้ในการบริหารโครงการ / กิจกรรมฝึกอบรม

4. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

4.1 หลักสูตร ต้องมีความน่าสนใจและจูงใจให้นิสิตนักศึกษาเข้าร่วม มีลำดับการเรียนรู้ และเชื่อมโยงสู่เป้าหมาย มีกิจกรรมที่หลากหลาย นิสิตนักศึกษา ได้นิสิตนักศึกษาที่เข้าร่วมด้วยความสมัครใจ ตั้งใจจริง และมีความเข้าใจในภาพรวมของโครงการ และรู้บทบาทของตนเอง

4.2 วิทยากร ต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากรที่ทำให้ นิสิตนักศึกษา เข้าถึง สัมผัสได้และเข้าใจในเนื้อหา มีบุคลิกภาพ ความน่าเชื่อถือของวิทยากร

4.3 รูปแบบการดำเนินงานที่จูงใจ นิสิตนักศึกษา ในการเข้าร่วม ต้องไม่เน้นการบรรยายมากเกินไป จัดให้นิสิตนักศึกษา มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม โดยมีระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมในแต่ละหัวเรื่องที่เหมาะสมกับเวลา สถานที่ และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในการดำเนินกิจกรรม

4.4 สถานที่ ต้องมีความเหมาะสมกับลักษณะกิจกรรม เหมาะสมกับจำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วม และมีระบบเสียง มีความชัดเจน มีความดังในระดับที่พอดี

4.5 การบริหารจัดการ ต้องมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มีการซักซ้อมความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน มีการกำกับดูแลการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และการติดตาม การประเมิน การปรับแก้ไข ในช่วงระหว่างการดำเนินกิจกรรม

4.6 ผู้รับผิดชอบโครงการ ต้องเข้าใจภาพรวมของโครงการ แผนปฏิบัติการ สามารถจำแนก แยกแยะลักษณะงาน ได้ดี มีทักษะในการบริหารโครงการ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง หวังผลสัมฤทธิ์ที่ดีในการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติงาน และมีคุณลักษณะเหมาะสมกับลักษณะของงานและกิจกรรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางจริยธรรมตามกระแสหลัก

ในมุมมองของโลกตะวันตกเชื่อว่า แนวคิดทางจริยธรรมได้มีการพัฒนามาตั้งแต่สมัยของ พลาโต ช่วงปี 427-347 ก่อนคริสตศักราช และ อริสโตเติล ในช่วงปี 384-322 ก่อนคริสตศักราช (Northouse, 2001: 250-253) และในด้านที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น จริยธรรมจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผู้นำทำและสิ่งที่ผู้นำเป็น ซึ่งทฤษฎีทางจริยธรรมมีแนวคิดมาจากหลักการกว้างๆ สองหลัก กการด้วยกันคือ หลักที่เกี่ยวกับความประพฤติ (Conduct) และหลักที่เกี่ยวกับลักษณะนิสัย (Character)

หลักที่เกี่ยวกับความประพฤติ (Conduct) แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ ทฤษฎีที่เน้นเรื่องผลลัพธ์ของการกระทำของผู้นำ (Teleological theories) และทฤษฎีที่เน้นเรื่องหลักการที่การกระทำของผู้นำ (Deontological theories)

ในการประเมินผลลัพธ์นั้นอาจพิจารณาแนวทางสามอย่างในการตัดสินพฤติกรรมทางจริยธรรม คือ

1. อุตตานิยม (Ethical egoism) ที่กล่าวว่าบุคคลควรทำการใดๆก็เพื่อผลลัพธ์ที่ได้สร้างสิ่งที่ดีที่สุดให้กับตนเอง
2. ประโยชน์นิยม (Utilitarianism) ที่กล่าวว่าคนเราควรทำการใดๆเพื่อสร้างสิ่งที่ดีที่สุดให้กับคนส่วนมาก
3. หลักการเห็นแก่ผู้อื่น (Altruism) เป็นแนวทางที่ใกล้เคียงกับประโยชน์นิยมแต่ตรงกันข้ามกับอิตตานิยม ซึ่งกล่าวว่า การกระทำที่มีจริยธรรมคือการกระทำที่คำนึงถึงแต่ผู้อื่นเป็นที่ตั้ง

ด้านทฤษฎีที่เน้นหลักการกระทำของผู้นำนั้น พิจารณาการกระทำที่มีจริยธรรมไม่เพียงจากผลลัพธ์เท่านั้น แต่ยังพิจารณาว่าการกระทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีหรือไม่ เช่น การพูดความจริง การรักษาสัญญา ความยุติธรรม การเคารพผู้อื่น ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี ถึงแม้ว่ายังไม่ต้องคำนึงถึง ผลลัพธ์ก็ตาม

ด้านทฤษฎีที่อาศัยหลักที่เกี่ยวกับลักษณะนิสัย (Character) นั้นเรียกว่าเป็นทฤษฎีบนพื้นฐานคุณงามความดี (Virtue-based Theories) โดยมองว่าผู้นำก็เป็นมนุษย์ที่มีคุณงามความดีอยู่ในกันบังของหัวใจ และทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนเราสามารถพัฒนาฝึกฝนให้เกิดคุณธรรม จริยธรรมได้ (Pojman อ้างถึงใน Northouse, 2001)

Steiner และ Steiner (1994) ได้นำเสนอทฤษฎีจริยธรรมสองทฤษฎีคือ

1. ทฤษฎีแห่งความไร้ศีลธรรม (Theory of amorality) ทฤษฎีนี้ถือว่าการทำธุรกิจไม่ควรคำนึงถึงศีลธรรม ผู้จัดการธุรกิจอาจจะกระทำตามหลักความเห็นแก่ตัว เพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เพราะว่าการกลไกตลาดจะทำหน้าที่กลั่นกรองการกระทำเหล่านี้ไปสู่ประโยชน์ของผู้ถือหุ้น

พนักงานและสังคมโดยรวมในที่สุด ซึ่ง Adam Smith ได้กล่าวไว้ในหนังสือ The Wealth of Nations ว่ามือที่มองไม่เห็น (The invisible hand) ของตลาดจะประกันว่า โดยการมุ่งที่ผลประโยชน์ของตนเอง (พ่อค้า) จะส่งเสริมผลประโยชน์ของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าที่ตั้งใจไว้ โดยแนวทางระบบทุนนิยมจะเห็นว่ามิใช่เหตุผลทางศีลธรรมสำหรับการแสวงหากำไร โดยการกระทำที่ไม่มีวัตถุประสงค์ทางจริยธรรม

2. ทฤษฎีที่สอง เป็นทฤษฎีแห่งเอกภาพศีลธรรม (Theory of Moral Unity) ซึ่งทฤษฎีนี้ถือว่าการกระทำทางธุรกิจควรตัดสินโดยมาตรฐานที่เน้นทางด้านจริยธรรม (General Ethical Standards) ของสังคม ไม่ใช่ตัดสินโดยชุดของมาตรฐานพิเศษ ทฤษฎีนี้เห็นว่า มาตรฐานจริยธรรมที่เป็นพื้นฐานมีเพียงชุดเดียวเท่านั้น ซึ่งจะทำให้มีความเป็นไปได้ที่จะผสมผสานหลักการจริยธรรมระดับสูงเข้ากับชีวิตธุรกิจที่มีความเรียกร้องต้องการสูงได้

Carroll (1993) อธิบายว่า จริยธรรมมีสองประเภทคือ จริยธรรมแบบพรรณนา (Descriptive ethics) ซึ่งอธิบายหรือพรรณนาถึงคุณลักษณะและการศึกษาทั้งศีลธรรมของคน วัฒนธรรม หรือสังคม นอกจากนี้ยังเปรียบเทียบประมวลของศีลธรรมแบบต่างๆ รวมทั้งระบบการปฏิบัติ ความเชื่อหรือค่านิยม ดังนั้นในจริยธรรมแบบพรรณนาจะมีจุดเน้นที่การเรียนรู้เกี่ยวกับว่าอะไรเกิดขึ้นในรูปแบบของพฤติกรรม การกระทำ การตัดสินใจและการปฏิบัติขององค์การธุรกิจ ผู้จัดการ หรืออุตสาหกรรมบางประเภท จริยธรรมแบบพรรณนาจึงเน้นที่คำถาม “What is” or “What are” (Carroll, 1993: 93) ว่ามีมาตรฐานจริยธรรมอะไรบ้างที่เป็นแนวทางปฏิบัติของชุมชนธุรกิจ ในทางตรงกันข้าม จริยธรรมแบบ ปทัสถาน (Normative ethics) จะเกี่ยวข้องกับการจัดหาและการให้เหตุผลสนับสนุนระบบศีลธรรม จริยธรรมแบบปทัสถานเน้นการค้นหาเพื่อเปิดเผย พัฒนาและให้เหตุผลสนับสนุนหลักการพื้นฐานทางศีลธรรมที่มุ่งใช้เป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรม การกระทำหรือการตัดสินใจ ดังนั้นจริยธรรมแบบปทัสถานจึงมุ่งค้นหาเพื่อนำเสนอหลักการเพื่อแยกแยะความถูกต้องกับความไม่ถูกต้องในบริบทของธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับคำถาม “What ought to be” หรือ “What ought not to be” (Carroll, 1993: 93) ในทางพฤติกรรมทางธุรกิจ จริยธรรมแบบปทัสถานเกี่ยวข้องกับการกำหนดปทัสถานหรือมาตรฐานที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจที่มีจริยธรรมทางธุรกิจ

Carroll (1993) ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารหรือการจัดการทางจริยธรรมสามรูปแบบ โดยแบ่งตามเจตนาและความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ คือ

1. การจัดการที่ผิดศีลธรรม (Immoral Management) การจัดการแบบนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการจัดการที่ไม่มีจริยธรรม (unethical) การจัดการแบบนี้เป็นสไตล์การจัดการที่ไม่มีเพียงแต่ไม่มี (devoid) หลักการหรือกฎแห่งจริยธรรมเท่านั้นแต่ยังส่งเสริมและกระทำในสิ่งที่ตรงกัน

ข้ามกับความมีจริยธรรมอีกด้วย หลักการของการจัดการแบบนี้ยึดถือแรงจูงใจของฝ่ายจัดการ คือ คนเห็นแก่ตัวและใส่ใจเฉพาะผลประโยชน์ของบริษัท เท่านั้น การจัดการแบบนี้ ผู้จัดการรู้ว่าอะไรผิดอะไรถูกและสามารถแยกแยะได้ว่าอะไรผิดอะไรถูกแต่ตัดสินใจเลือกกระทำในสิ่งที่ผิดเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทเท่านั้น โดยถือเป้าหมายในการทำกำไรและความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงว่าจะเกิดการสูญเสียอะไรบ้าง ผู้จัดการไม่สนใจผลกระทบต่อผู้อื่นว่าจะได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมหรือไม่ ผู้จัดการที่ยึดถือหลักการจัดการแบบนี้จะมองเห็นว่ากฎหมายเป็นสิ่งขัดขวางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย จึงต้องทำทุกวิถีทางที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ แม้ว่าจะต้องกระทำในทางที่ผิดกฎหมายหรือไร้ศีลธรรมก็ตาม ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของการจัดการแบบนี้จึงมุ่งที่ผลประโยชน์ของบริษัทเป็นตัวตั้งโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง คำถามสำคัญก็คือ “Can we make money with this action, decision, or behavior regardless of what it take?” (Carroll, 1993: 101) ตัวอย่างของการปฏิบัติในการจัดการแบบนี้ เช่น การจ่ายเงินเพื่อให้ได้งาน หรือการละเลยการปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จโดยไม่ได้คำนึงถึงความเสียหายที่เกิดขึ้น

2. การจัดการแบบมีศีลธรรม (Moral Management) การจัดการแบบนี้จะเป็นตรงข้ามแบบแรก คือการจัดการ โดยปฏิบัติตามมาตรฐานของจริยธรรมหรือมาตรฐานความประพฤติทางวิชาชีพ แม้ว่าจะไม่มีความชัดเจนในมาตรฐานจริยธรรมแต่ผู้จัดการที่มีศีลธรรมจะพยายามปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมโดยคำนึงถึงปทัสฐาน มาตรฐานความประพฤติของวิชาชีพ แรงจูงใจเป้าหมาย โดยยึดกฎหมายเป็นแนวทาง รวมตลอด ถึงยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติโดยทั่วไปที่มีความถูกต้องเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ของการจัดการแบบนี้จะถามคำถามนี้ว่า “Is this action, decision, or behavior fair to us and all stakeholders involved?” (Carroll, 1993: 103) ตัวอย่างการปฏิบัติในการจัดการแบบนี้ได้แก่การกระทำที่คำนึงถึงศีลธรรมและผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างกว้างขวาง แม้ว่าจะไม่มีกฎหมายกำหนดไว้ก็ตาม เช่น การทดสอบของเล่นเด็กเพื่อให้เกิดความปลอดภัย เป็นต้น

3. การจัดการที่ไม่มีศีลธรรม (Amoral Management) การจัดการแบบนี้อยู่ระหว่างกลางของแบบแรกกับแบบที่สอง กล่าวคือ แบบแรกเป็นการจงใจกระทำผิดศีลธรรมต่างๆ ทั้งที่รู้ว่าอะไรผิด อะไรถูก และแบบที่สองเป็นการกระทำที่ถูกต้องตามศีลธรรมอันดีของประชาชนรวมทั้งกระทำอย่างถูกต้องตามกฎหมาย แต่การจัดการแบบนี้ไม่นำเอาปัจจัยจริยธรรมเข้ามาพิจารณาในการดำเนินการเลย จึงเรียกว่าเป็นการจัดการแบบไม่มีศีลธรรม การจัดการแบบนี้ยังแบ่งออกได้เป็นสองประเภทย่อยๆ คือ

ประเภทแรก เป็นการจัดการที่ไม่มีศีลธรรมแบบตั้งใจ (Intentional Amoral Management) การจัดการแบบนี้ไม่ได้นำเอาปัจจัยทางศีลธรรมเข้ามาพิจารณาเลยในการตัดสินใจ การกระทำหรือ พฤติกรรมเพราะมีความเชื่อว่าการตัดสินใจทางธุรกิจอยู่นอกเหนือขอบข่ายของ ศีลธรรม ผู้จัดการประเภทนี้จึงไม่ได้เป็นประเภทที่มีศีลธรรมหรือผิดศีลธรรม ผู้จัดการประเภทนี้จะ คิดว่าการทำธุรกิจนั้นจะต้องใช้กฎเกณฑ์พิเศษนอกเหนือจากชีวิตจริง

ประเภทที่สอง คือ การจัดการแบบที่ไม่มีศีลธรรมโดยไม่ได้ตั้งใจ (Unintentional Amoral Management) ผู้จัดการประเภทนี้ไม่ได้คิดถึงการทำธุรกิจในทางที่มีจริยธรรม ผู้จัดการ ประเภทนี้จะไม่ใส่ใจว่าการตัดสินใจการกระทำหรือพฤติกรรมของตนจะมีผลลบหรือผลร้ายต่อใคร หรือไม่ ผู้จัดการขาดการรับรู้ (perception) ทางด้านศีลธรรม ผู้จัดการประเภทนี้มีความตั้งใจดีแต่ ขาดความเอาใจใส่ หรือความจริงจังทางด้านศีลธรรม

การจัดการแบบนี้ถือว่าการสร้างกำไรเป็นเป้าหมายแต่ไม่คำนึงถึงประเด็นทางศีลธรรม ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการแบบนี้จะอยู่ที่ว่าจริยธรรมส่วนตัวอาจนำเข้ามาพิจารณาในบางครั้ง หรือนำเข้ามาโดยไม่ได้ตั้งใจ คือ ไม่ได้มีความตั้งใจตั้งแต่แรกที่จะกระทำให้อีกต้อง คำถามที่ใช้กับ การจัดการแบบนี้ก็คือ “Can we make money with this action, decision, or behavior?” (Carroll, 1993: 104-105) ซึ่งเป็นคำถามที่ไม่ได้ระบุว่าจะเป็นแบบ มีศีลธรรมหรือผิดศีลธรรม ตัวอย่างการ ปฏิบัติ เช่นกรณีกำหนดผู้รับผิดชอบในการรับพนักงานโดยกำหนดส่วนสูงและน้ำหนัก โดยมีได้ คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้สนใจบางกลุ่ม เป็นต้น

แนวทางการพิจารณาการจัดการสามแบบนี้เป็นแนวทางที่มีประโยชน์ในการวิเคราะห์ จริยธรรมขององค์กร นอกจากนี้ ยังใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนของผู้บริหาร โดย ยึดถือระบบการจัดการที่มีศีลธรรมเป็นแนวทางในการบริหารและ พัฒนาจริยธรรมของบุคคลและ องค์กรได้อีกด้วยซึ่ง Carroll (1993) ได้นำเสนอการเปรียบเทียบการจัดการทั้ง 3 แบบ ดังตารางที่ 1

ในปัจจุบันผู้บริหารและองค์กรธุรกิจได้รับการเรียกร้องให้ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมาก ขึ้น เพราะการดำเนินการของธุรกิจมีส่วนเกี่ยวข้องและมีผลกระทบอย่างใกล้ชิดต่อสังคม ซึ่งเป็นผู้มี ส่วนได้เสียที่สำคัญ ผู้มีส่วนได้เสียหรือ Stakeholder นั้นตามความหมายที่ Carroll (1993) ได้เสนอ ไว้ก็คือบุคคลหรือองค์กรที่เป็นผู้อาจทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจ หรือเป็นผู้ที่อาจได้รับผลกระทบ จากธุรกิจผู้มีส่วนได้เสียจึงรวมทั้งบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่น พนักงาน ผู้บริหาร กรรมการ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง ราชการ องค์กรภาคเอกชน และสังคม ในส่วนรวม ดังนั้นการกระทำใดๆ ของผู้บริหารและองค์กรธุรกิจจะต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ด้วย

ตารางที่ 1 : การเปรียบเทียบการจัดการสามแบบ

	การจัดการแบบมีศีลธรรม	การจัดการแบบไม่มีศีลธรรม	การจัดการแบบมีศีลธรรม	
ลักษณะของการ	ปทัสฐาน จริยธรรม	<ul style="list-style-type: none"> ● การตัดสินใจ กระทำและพฤติกรรมจัดการเป็นสิ่งที่ตรงข้ามอย่างสิ้นเชิงกับศีลธรรม (จริยธรรม) ● การตัดสินใจไม่เป็นไปตามหลักทางจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป ● เป็นการกระทำที่ตรงกันข้ามกับความมีศีลธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> ● การจัดการไม่เป็นทั้งแบบมีศีลธรรมหรือผิดศีลธรรม แต่การตัดสินใจอยู่นอกเหนือขอบเขตที่จะนำเอาศีลธรรมมาพิจารณา ● กิจกรรมการจัดการอยู่นอกเหนือขอบเขตระเบียบของศีลธรรมเฉพาะกรณี อาจตีความได้ว่าขาดสำนึก และ ขาดความรู้เรื่องศีลธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> ● กิจกรรมการจัดการเป็นไปตามมาตรฐานของ จริยธรรมหรือความ ถูกต้องพฤติกรรมเป็นไป ตามกฎแห่งความประพฤติมาตรฐานเป็นที่ยอมรับแบบวิชาชีพ ● การเป็นผู้นำทางจริยธรรมเป็นการประพฤติปฏิบัติ ตามปกติโดยเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ
	แรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● เห็นแก่ตัว, ฝ่ายจัดการคำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ของตนเองหรือของบริษัท 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความตั้งใจดีแต่เห็นแก่ตัว ในส่วนที่ผลกระทบต่อผู้อื่น ไม่มีการนำมาพิจารณา 	<ul style="list-style-type: none"> ● ดี ฝ่ายจัดการต้องการความสำเร็จแต่อยู่ภายในขอบเขต ของความมีจริยธรรม(เป็นไปตามระเบียบการที่ถูกต้อง)
	เป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> ● กำไรและความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะต้องจ่ายเงินเท่าใดก็ตาม 	<ul style="list-style-type: none"> ● กำไร โดยไม่มีการพิจารณาเป้าหมายด้านอื่นเลย 	<ul style="list-style-type: none"> ● กำไรอยู่ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและมาตรฐานจริยธรรม
	ความคิดเห็น เกี่ยวกับ กฎหมาย	<ul style="list-style-type: none"> ● มาตรฐานทางกฎหมายเป็นสิ่งกีดขวางที่ฝ่ายจัดการจะต้องเอาชนะให้ได้เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● กฎหมายเป็นแนวทางจริยธรรมโดยชอบที่จะอาศัยกฎหมายที่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่า ประเด็นคำถามหลักคืออะไรที่เราทำได้ตามกฎหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> ● ปฏิบัติตามกฎหมายทั้งหลาย ลักษณะอักษรและเจตนารมณ์กฎหมายเป็นเพียงมาตรฐานขั้นต่ำของพฤติกรรมทางจริยธรรม ชอบที่จะดำเนินการให้ได้มาตรฐานที่สูงกว่ากฎหมายบังคับ
	ยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> ● แสวงหาโอกาสทุกอย่าง เพื่อให้บริษัทได้ประโยชน์ เลือกเดินทางลัดเมื่อเห็นว่าเป็นประโยชน์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้ฝ่ายจัดการมีเสรีในการปฏิบัติ อาจนำจริยธรรมส่วนบุคคลมาใช้แค่จะใช้เฉพาะเพื่อผู้จัดการเลือกเท่านั้น ปฏิบัติตามกฎหมายถ้าถูกจับได้หรือถูกบังคับให้กระทำ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ดำรงตนอยู่ในมาตรฐานจริยธรรมอย่างสูงเป็นผู้นำทางจริยธรรมเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น มีความเข้าใจอย่างสูงซึ่งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวกับจริยธรรม

ที่มา : Carroll. Business & Society: Ethic and Stakeholder Management. 2nd Ed. London: Paul Chanman Publishing, 1993: 106

ความคาดหวังจากสังคมต่อผู้บริหารและองค์การธุรกิจนั้นเกี่ยวข้องกับ ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน เช่น การตลาด การขาย การผลิต การจัดการ และการดำเนินการทุกด้าน ทั้งนี้มักจะปรากฏว่าผู้บริหารและองค์การธุรกิจได้ประพฤติผิดศีลธรรมและจริยธรรมอยู่เสมอๆ เช่น ด้านการตลาดมักจะมีการสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นแก่ประชาชนอันเป็นความต้องการที่ไม่เป็นจริงหรือไม่จำเป็น หรือแม้กระทั่งการโฆษณาที่มีการหลอกลวงลูกค้า การขาย การช่อม ก็เช่นเดียวกัน ลูกค้ามักจะตกเป็นเหยื่อของความไม่มีจริยธรรมของผู้บริหาร พนักงาน ขององค์การธุรกิจบางส่วน ในด้านการดำเนินงานด้านอื่นก็เช่นกัน มักพบปัญหาการไม่มีจริยธรรมอยู่เสมอ เช่น การปล่อยของเสียจากโรงงานลงในแม่น้ำลำคลอง การทำลายสิ่งแวดล้อม การผลิตสินค้าที่ด้อยคุณภาพไม่ปลอดภัย การปฏิบัติต่อพนักงานที่ไม่เป็นธรรม เป็นต้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผลความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ณ จุดหนึ่งจุดใดจะส่งผลกระทบต่อแพร่กระจายไปยังส่วนอื่นได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความเสื่อมโทรมด้านจริยธรรมของสังคมที่มาจากสาเหตุของการยึดวัตถุมากกว่าความดี การแข่งขันเพื่อเอาชนะแทนการร่วมมือ การมองคนอื่นเป็นคู่แข่งมากกว่าเป็นพันธมิตร การศึกษาน่าจะให้ทางออกที่ดีต่อปัญหาดังกล่าว และผู้นำสถานศึกษาน่าจะเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมต่อครู นักเรียน และบุคคลอื่นในสังคม

Greenfield (อ้างถึงในสุเทพ, 2544) กล่าวว่า อาจารย์ใหญ่เผชิญกับปัญหาหากสิ้นไม่เข้าคายนี้ออกด้านจริยธรรมอยู่ทุกวัน ซึ่งอาจารย์ใหญ่ไม่อาจปฏิเสธความรับผิดชอบต่อปัญหาด้านคุณธรรมของสังคมของนักเรียน และต่อวิชาชีพครู โดยปัญหาที่เกิดขึ้นบางครั้งแม้ยากที่จะชี้ชัดได้ว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรควรและอะไรที่ไม่ควรประพฤติปฏิบัติในแง่ของศีลธรรมก็ตาม สังคมมีความคาดหวังด้านจริยธรรมจากครูใหญ่ เช่น

1. โรงเรียนต้องเป็นสถาบันแห่งศีลธรรม (moral institute) ที่ช่วยกำหนดปทัสถานของสังคม (social norm)
2. อาจารย์ใหญ่ต้องเป็นต้นแบบด้านศีลธรรม (moral agent) การตัดสินใจเรื่องใดๆ ของอาจารย์ใหญ่ต้องอยู่บนเหตุผลค่านิยมทางศีลธรรม (moral value) เป็นหลักมากกว่าหลักการอื่นใด
3. การบริหารโรงเรียนจะต้องยึดหลักการทุ่มเทเพื่อให้เกิดบรรยากาศให้นักเรียนได้เจริญงอกงาม ได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข (ดี เก่งและมีความสุข)

การแสดงออกเชิงศีลธรรมของผู้นำนอกจากสามารถมองเห็นได้จากการประพฤติปฏิบัติปกติประจำวันแล้ว ผู้นำยังต้องทำให้เห็นนโยบายต่าง ๆ และโครงสร้างของโรงเรียนแฝงด้วยค่านิยมเชิงจริยธรรมทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น สังคมปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องการเป็นผู้ชนะบนความพ่ายแพ้ของคนอื่น จึงเกิดการเอาใจเอาเปรียบและใช้กลยุทธ์สกปรกไว้จริยธรรมเพียงเพื่อชัยชนะของตน ดังนั้นครูใหญ่จึงต้องทำให้เห็นนโยบายและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของครูและนักเรียนมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรมเรื่องความยุติธรรม การไม่เอาใจเอาเปรียบผู้อื่น เน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ยึดความสำคัญของการทำงานแบบทีมมากกว่าทำรายบุคคล ใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ/ชนะมากกว่าชนะ/แพ้ รวมทั้งการสร้างค่านิยมให้เกิดการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น เป็นต้น โดยสรุปจะเห็นว่าครูใหญ่จึงไม่เพียงเป็นผู้นำการประพฤติปฏิบัติทางจริยธรรม เฉพาะตนเองเท่านั้น แต่มีหน้าที่สำคัญยิ่งคือ “การสร้างโรงเรียนให้เป็นสถาบันแห่งคุณธรรม จริยธรรม (ethical institution)” อีกด้วย

ในฐานะเป็นผู้นำ ครูใหญ่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างมีจริยธรรม การแสดงทัศนคติหรือการตัดสินใจต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ดี จะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่ามีพื้นฐานของความมีเหตุผลของจริยธรรม สิ่งที่ผู้นำคิด พูดและทำล้วนต้องสอดคล้องกัน ทุกคนจึงเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การใช้อำนาจการทำให้ (coercive power) ฟังหลีกเลียงให้มากที่สุดและเป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อหมดวิธีอื่นแล้ว เพราะมีผลเสียมากกว่าและไม่นำไปสู่การสร้างวินัยตนเองหรือการเคารพตนเองของผู้นั้นแต่อย่างใด

ในการเป็นผู้นำที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม ครูใหญ่จึงมักพบกับความอึดอัดใจที่จะต้องตัดสินใจทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งเห็นว่าดีกว่าอีกทางเลือกหนึ่งในเกณฑ์เชิงจริยธรรม ทั้งนี้เพราะบางครั้งประเด็นเชิงจริยธรรมไม่ใช่การเลือกระหว่างผิดหรือถูก แต่เป็นเรื่องของอย่างไหนที่เหมาะสมกว่ากัน ตัวอย่างเช่น การใช้งบประมาณที่มีจำกัดของโรงเรียนระหว่างโครงการส่งเสริมนักเรียนปัญญาเลิศกับโครงการสอนเสริมเพื่อลดการตกชั้น ของนักเรียน หรือกรณีที่ ครูใหญ่เน้นนโยบายการให้ความอิสระแก่ครู (Teacher autonomy) แต่ขณะที่ เน้นเรื่องผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (student achievement) เป็นเรื่องสำคัญด้วย ปรากฏว่าคณะครูได้ใช้อำนาจที่ได้รับไปจัดทำเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการของนักเรียนต่ำลงเพื่อทำตัวเลขของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นต้น หรือครูใหญ่ควรปกป้องครูที่ทำงานสอนดี แต่ล่วงละเมิดทางเพศต่อนักเรียนหรือไม่ ครูใหญ่ควรปฏิบัติอย่างไร ถ้าผู้บังคับบัญชาของตนขอให้ช่วยสนับสนุนให้บริษัทที่ต้องการชนะการส่งนมพร้อมดื่มให้นักเรียนทั้งที่รู้ว่าต่ำกว่ามาตรฐาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า ไม่มีสูตรสำเร็จใดที่ผู้นำสามารถใช้เพื่อแก้ปัญหา ทางเลือกทางจริยธรรม แต่มีแนวทางดำเนินการกว้างๆ เช่น

1. ตัวผู้นำเองจะต้องมีมาตรฐานด้านจริยธรรม (ethical standards) และต้องประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เช่น แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้ที่เมตตาเอื้ออาทรต่อศิษย์ เพื่อนครูและคนทั่วไป การแสดงออกในความเป็นผู้รักความเป็นธรรมและความยุติธรรม การมีพฤติกรรมของผู้ที่มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น การให้การเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น เป็นต้น

2. เมื่อจำเป็นต้องหาทางออกต่อปัญหาเชิงจริยธรรม มีหลักที่ผู้นำ ควรพิจารณาดังนี้ (1) คุณผลที่เกิดขึ้นตามมาถ้าตัดสินใจเลือกวิธีนั้น และให้พยายามวิเคราะห์ว่า ใครบ้างที่จะถูกผลกระทบ และผลที่เกิดกับคนเหล่านี้เป็นอย่างไร (2) ตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยอิงหลักเกณฑ์ทางศีลธรรม (moral rules) เช่น เชื่อว่าถ้าทำเช่นนั้นแล้ว โลกของเราจะ น่าอยู่ยิ่งขึ้น เพราะทุกคนอยู่ในหลักศีลธรรม (3) พยายามยึดแนวทางเอื้ออาทร (caring) เอาใจเขามาใส่ใจเรา เช่น พยายามคิดว่า ถ้าคนที่อยู่ในเหตุการณ์นั้นเป็นตัวเรา เราอยากให้คนอื่นปฏิบัติกับเราอย่างไร เป็นต้น

3. ปัญหาทางจริยธรรม น่าจะมีตัวเลือกที่เป็นทางออกได้มากกว่า สองทาง (dilemmas) คือ ไม่ถูกก็ต้องผิด แต่ควรมีทางเลือกที่สาม (trilemmas) ซึ่งเป็นทางออกที่ดีกว่า เช่น แทนที่โรงเรียนจะกำหนดให้นักเรียนทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา ก็ควรมีกิจกรรมทางเลือกที่สอดคล้องการนับถือศาสนาอื่นของนักเรียนบางคนด้วย เช่นกัน

4. ท้ายสุด ผู้นำเอง ต้องทำตัวเหมือนปรอทรับรู้และตระหนักถึงปัญหาทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นได้ดีโดยเฉพาะในชุมชน ซึ่งตนมีบทบาทเป็นผู้นำ

Starratt (2005) ระบุว่า จริยธรรมของผู้นำทางการศึกษา มี 5 ระดับด้วยกัน คือ จริยธรรมในฐานะมนุษย์ ในฐานะพลเมือง ในฐานะนักการศึกษา ในฐานะผู้บริหารการศึกษา และในฐานะผู้นำทางการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับแรกคือ ในฐานะมนุษย์ (As a Human) เป็นขั้นพื้นฐานของจริยธรรม หน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาคือ ต้องประพฤติปฏิบัติ บังคับตนให้เป็นแบบอย่างต่อสังคม ต้องเข้าไปศึกษาวิถีชีวิตทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของชุมชนที่สถานศึกษาเพื่อที่จะสามารถดำเนินการหรือจัดการทางการศึกษาได้สอดคล้องกับแนวคิด ความเชื่อพื้นฐานของชุมชนนั้น ๆ

ระดับที่สองคือ ในฐานะพลเมือง (As a Citizen) หมายถึงการที่พลเมืองคนหนึ่งดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยไม่หวังผลประโยชน์ ส่วนตน แต่มุ่งเน้นที่ประโยชน์ของหน่วยงานหรือประโยชน์ของสาธารณะเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีสามัญสำนึกที่ดี (Common Good) เกี่ยวกับการรับใช้สาธารณะ จะต้องปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก และจะต้องมีจิตแห่งการรับใช้สาธารณะ เนื่องจาก ถ้าผู้นำมีการรับใช้สาธารณะจะเป็นเครื่องยืนยันให้

ชุมชนแน่ใจและไว้วางใจว่าผู้นำนั้นจะมีความรับผิดชอบ จะปฏิบัติงานเพื่อประชาชนโดยประชาชน และให้ความสำคัญในผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

ระดับที่สามคือ ในฐานะนักการศึกษา (As an Educator) จริยธรรมในระดับนี้นักการศึกษาจะต้องมีความรับผิดชอบพิเศษคือต้องมีความรู้อย่างลึกซึ้งในเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน ต้องสามารถถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้นสู่ชุมชนได้ นอกจากนั้นยังต้องสามารถแก้ไขปัญหาเรื่องการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่เหมาะสมทั้งต่อครูและนักเรียน (Sergiovanni and Starratt, 2002) จริยธรรมทางการศึกษานี้เชื่อมโยงกับจริยธรรมการเรียนรู้ที่อยู่ภายในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น กิจกรรมทางการเรียนรู้ควรยึดถือในหลักของคุณธรรมและจริยธรรม นั่นคือไม่ครอบงำความคิดของนักเรียนให้เชื่อตามที่เราคิดไว้ก่อนเพราะนั่นอาจจะทำให้ความรู้ที่เกิดขึ้นบิดเบือนไปจากที่ควรจะเป็น และเมื่อใดที่เรากระทำเช่นนั้น นั่นคือ เรากำลังไม่มีจริยธรรมทางการศึกษา

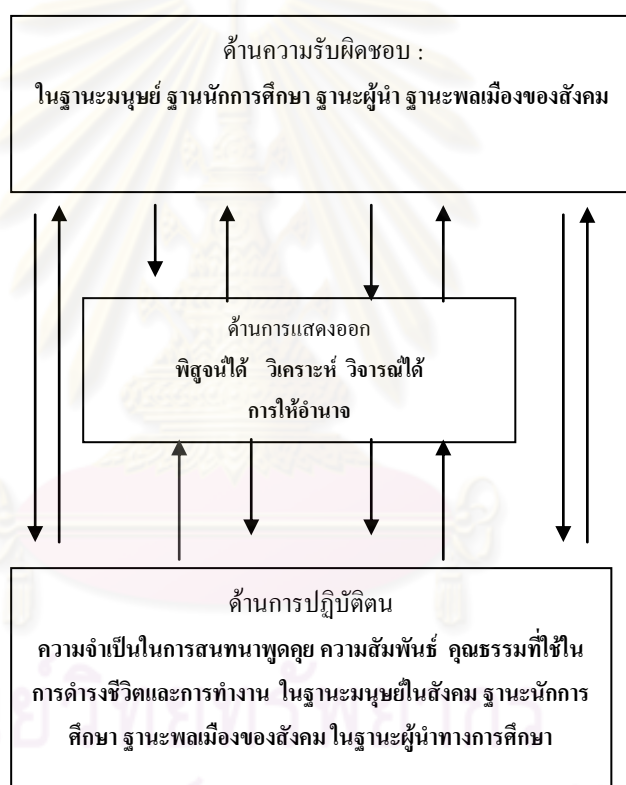
ระดับที่สี่คือ ในฐานะผู้บริหารการศึกษา (As an Educational Administrator) จริยธรรมในระดับนี้ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเข้าถึงโครงสร้างและการจัดกระบวนการเรียนการสอนซึ่งเป็นงานหลักของโรงเรียน เนื่องจากจริยธรรมด้านกระบวนการเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดคุณธรรมจริยธรรมขึ้นในกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียน และจะต้องไม่ไปสกัดกั้นการเกิดคุณธรรมและจริยธรรมและคุณงามความดี (Integrity) ในโรงเรียนด้วย

ระดับที่ห้า ในฐานะผู้นำทางการศึกษา (As an Educational Leader) จากสี่ระดับที่กล่าวมาก่อนหน้านี้เป็นลักษณะจริยธรรมแห่งการจัดการ (Transactional Ethics) แต่จริยธรรมในระดับที่ห้านี้เป็นจริยธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจริยธรรมแห่งการจัดการมุ่งเน้นไปที่การแลกเปลี่ยน ข้อตกลง เช่น ฉันสัญญาว่าจะจัดหาสิ่งนั้นสิ่งนี้ให้ถ้าคุณทำตามข้อตกลงของฉัน โดยจะมีลักษณะตรงกันข้ามกับจริยธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Ethics) กล่าวคือ ถ้าเป็นจริยธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเรียกทุกคนที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น นักเรียน ครู หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างสิ่งดีงามให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้นำจะเป็นผู้คอยประสานและให้ขวัญและกำลังใจ สร้างให้เกิดความเชื่อ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะต้องรู้จักศักยภาพและความสามารถของแต่ละคนในโรงเรียนเพื่อสร้างให้เกิดสิ่งที่ดีทั้งเรื่องงานและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การแสดงจริยธรรมในฐานะผู้นำทางการศึกษาจะต้องนำจริยธรรมก่อนหน้านี้ทุกระดับใช้ด้วย ดังนั้นในจริยธรรมระดับนี้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำเชิงรุก (Proactive) มากกว่าเชิงรับ (Reactive) ผู้นำจะต้องสร้างกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับจริยธรรมที่เติมเต็มความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ให้กับครูและนักเรียน เพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนต่อไป

พื้นฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้นำทางการศึกษา (Foundational Ethics for Educational Leaders)

สิ่งที่จะทำให้จริยธรรมของผู้นำฝั่งแน่นติดอยู่กับตัวผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษานั้น ประกอบด้วยพื้นฐานทางจริยธรรมสามประการ คือ พื้นฐานด้านความรับผิดชอบ พื้นฐานด้านการแสดงออก และพื้นฐานด้านการปฏิบัติตน ทั้งสามประการดังกล่าวถือเป็นคุณธรรมที่ผู้นำทางการศึกษาต้องมีและต้องนำไปใช้ทั้งการบริหารองค์การและงานการเรียนการสอน (Starratt, 2005) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 พื้นฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้นำทางการศึกษา



ที่มา : Starratt, R., J. Ethical Leadership. In The Essentials of School Leadership. Edited by Brent Davies. London: Pual Chapman Publishing and Corwin Press, 2005:72.

พื้นฐานทางจริยธรรมของผู้นำทางการศึกษาประการแรกคือ ด้านความรับผิดชอบ ผู้นำจะต้องแสดงความรับผิดชอบในฐานะมนุษย์ที่ดำรงอยู่ในสังคม โดยปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม และในฐานะพลเมืองจะต้องมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม ประพฤติปฏิบัติตนให้สังคมมีความศรัทธา ไว้วางใจ ส่วนความรับผิดชอบในฐานะนักการศึกษาผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นความสนใจเอาใจใส่อย่างจริงจังในเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอนและการเรียนรู้ สำหรับความรับผิดชอบ

ในฐานะผู้นำทางการศึกษานั้น จะต้องแสดงความรับผิดชอบในจัดกระบวนการเรียนการสอนซึ่งเป็นงานหลักของโรงเรียนให้เกิดผลทั้งงานวิชาการและด้านคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

ประการที่สองคือ ด้านการแสดงออก ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความจริงใจต่อการจัดกิจกรรมต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงการคิดวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง ทั้งเรื่องการบริหารสังคมชุมชนและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาการจัดการจัดการเรียนการสอนที่อยู่ในโรงเรียนอย่างจริงจัง ซึ่งผู้นำต้อง ยอมรับฟังข้อคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน ผู้ร่วมงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานของผู้นำได้ นอกจากนั้นจะต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบเชิงรุกของผู้นำ เช่น มีการมอบอำนาจ (Enabling) ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น

ประการสุดท้าย คือ ด้านการปฏิบัติ ตัดคน ผู้นำต้องปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นแบบอย่างทั้งในฐานะนักการศึกษาและผู้บริหารการศึกษา กล่าวคือจะต้องให้ความสำคัญและเห็นความจำเป็นในการสนทนาคูคุยกับผู้ปฏิบัติงานรอบข้างและในการพูดคุยหรือบทสนทนานั้น จะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก ต้องไม่ เป็นการบังคับ ข่มขู่ หรือสั่งการ หรือครอบงำความคิดของผู้ที่สนทนาด้วย ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าตนเองมีคุณธรรมในการดำรงชีวิต ใช้หลักมนุษยธรรมในการทำงาน และใช้คุณธรรม ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

พื้นฐานทางจริยธรรมทั้งสามประการเป็นคุณธรรมที่ผู้นำต้องมีฝังแน่นอยู่ในตัว และทั้งสามประการมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เนื่องจากเป็นส่วนเดิมเต็มซึ่งกันและกัน เช่น ด้านความรับผิดชอบก็ต้องมองย้อนกลับมาอง ด้านการแสดงออก เพื่อพิจารณาถึงพื้นฐานจิตใจ และคุณธรรมจริยธรรมที่กลุ่มคนหรือสังคมนั้น ๆ ให้ความสำคัญในการดำเนินชีวิต ด้านการปฏิบัติตนก็ต้องแสดงออกอย่างเหมาะสมในเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้าง การสนทนาคูคุยทั้งเรื่องงานและการดำรงชีวิตประจำวัน ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบดังกล่าวจึงเป็นส่วนประกอบซึ่งกันและกัน ซึมผ่านทะลุหากัน เมื่อเรามองถึงคุณธรรมของผู้นำทางการศึกษาเราจะพบว่าคุณธรรมของผู้นำควรจะอยู่ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระบบการพัฒนาโรงเรียนหรือหน่วยงาน ดังนั้นผู้นำควรจะให้ความใส่ใจและส่งเสริมสนับสนุนด้านคุณธรรมจริยธรรมให้กับครูและนักเรียน ผู้นำควรปฏิบัติตนให้เหมาะสมให้เป็นแบบอย่างให้กับครู โดยต้องพยายามทำให้เกิดจริยธรรมในการเรียนการสอน จะต้องมียุทธวิธีหรือนำพาคณะครูให้เกิดความสนใจและตั้งใจที่จะสอนนักเรียนโดยยึดหลักใช้คุณธรรมควบคู่ไปกับการเรียนการสอน

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

Begley and Stefkovich (2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการศึกษาคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติตามหลักศาสนา ที่ส่งผลต่อค่านิยมและภาวะผู้นำในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำในสถานศึกษานอกจากเป็นที่ยอมรับของชุมชนว่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางการศึกษาที่จำเป็นในการบริหารงานแล้ว ต้องมีภาวะผู้นำที่ยึดในหลักศาสนาและมีคุณธรรมจริยธรรม มีการแสดงออกทางจริยธรรมที่เด่นชัดเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ การดูแลเอาใจใส่ผู้ที่อยู่ในปกครอง มีความยุติธรรม และให้การยอมรับผู้อื่น

ประสิทธิ์ จันรัตน์ (2539) ได้กล่าวถึงพุทธธรรมสำหรับนักปกครองไว้ว่า ในการปกครองทุกรูปแบบ จำเป็นต้องมีผู้ปกครองกับผู้ถูกปกครอง หรือผู้อยู่ใต้การปกครองนั้น อาจจะมีรูปแบบไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ ต้องขึ้นอยู่กับกาลเทศะ และยุคสมัยเป็นประการสำคัญ ผู้ที่เป็นผู้นำ หรือผู้ปกครองประเทศ ไม่ว่าจะเป็นพระมหากษัตริย์ ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี นักปกครอง หรือนักบริหารทุกระดับ จะต้องมีความดีคือ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร และคุณธรรมอื่นๆ ด้วย

ฉลอง มาปรีดา (2537) เสนอว่า หลักธรรมที่จะช่วยทำให้ผู้บริหารมีคุณธรรมได้ นั้น มาจากหลักธรรมทางศาสนา ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้ควบคุม ดูแลทั้งกิจการงานและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงสมควรประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี โดยผู้บริหารต้องน้อมนำเอาหลักพุทธธรรมต่างๆ มาพัฒนาตนเอง หรือเสริมสร้างให้มีขึ้นเป็นคุณสมบัติประจำตัว และทศพิธราชธรรม เป็นหลักธรรมที่ผู้นำหรือผู้บริหาร ควรยึดถือ

พระธรรมปิฎก (2543) กล่าวว่า “ถ้าแยกพุทธธรรมออกเป็น 2 ส่วน คือ สัจธรรมส่วนหนึ่ง กับ จริยธรรมส่วนหนึ่ง แล้วกำหนดความหมายขึ้นใช้ในที่นี้โดยเฉพาะ โดยกำหนดให้สัจธรรมเป็นส่วนแสดงสภาวะหรือรูปลักษณะตัวจริง และให้จริยธรรมเป็นฝ่ายข้อประพฤติทั้งหมด ก็ จะเห็นว่าสัจธรรมในพุทธศาสนา ย่อมหมายถึงคำสอนเกี่ยวกับสภาวะของสิ่งทั้งหลาย หรือ ธรรมชาติและความเป็นไปโดยธรรมชาติของสิ่งทั้งหลาย หรือกฎธรรมชาตินั่นเอง ส่วนจริยธรรมก็ หมายถึง การถือเอาประโยชน์จากความรู้อย่างเข้าใจในสภาพและความเป็นไปของสิ่งทั้งหลาย หรือ การรู้กฎธรรมชาติแล้วนำมาใช้ในทางที่เป็นประโยชน์ อีกนัยหนึ่ง สัจธรรมคือธรรมชาติและกฎธรรมชาต จริยธรรมคือความรู้ในการประยุกต์สัจธรรม” จะเห็นได้ว่า ในแนวทางพุทธศาสนานั้นมองว่าการนำหลักธรรม สัจธรรมในพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์นั้น ถือว่ามีจริยธรรมแน่นอนประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้น ก็ควรเป็นประโยชน์ที่เกิดแก่ ตนเองและผู้อื่นไปด้วยกัน

จริยธรรมในพุทธศาสนา มีเป้าหมายที่เอื้อประโยชน์ที่ลึกซึ้ง 3 ชั้นด้วยกัน (พระธรรมปิฎก, 2543: 595) คือ

2. ประโยชน์ขั้นต้น (ทิฏฐธัมมิกัตถะ) แปลว่าประโยชน์ปัจจุบัน เป็นจุดหมายขั้นต้น หมายถึงประโยชน์ที่มองเห็นกันอยู่ ที่เข้าใจกันง่ายๆ เกี่ยวกับชีวิตประจำวัน หรือเรื่องธรรมดาสามัญที่มุ่งหมายกันในโลกนี้ ได้แก่ ลาภ ยศ สุข สรรเสริญ หรือ ทรัพย์สิน ฐานะ เกียรติ ไมตรี ฯลฯ

3. ประโยชน์ขั้นลึกล้ำ (สัมปรายิกัตถะ) แปลว่าประโยชน์เบื้องหน้าหรือเบื้องสูง เกี่ยวด้วยชีวิตด้านในหรือประโยชน์ด้าน คุณค่าของชีวิต เป็นจุดหมายขั้นสูงขึ้นไป ได้แก่ความเจริญอกงามแห่งชีวิตจิตใจ ที่ก้าวหน้าเติบโตใหญ่ขึ้นด้วยคุณธรรม ความใส่ใจในทางศีลธรรม ในการสร้างสรรค์ที่ดีงาม ฯลฯ

4. ประโยชน์อย่างยิ่งยวด (ปรมัตถะ) หรือประโยชน์ที่เป็นสาระที่แท้จริงของชีวิต เป็นจุดหมายขั้นสูงสุดหรือที่หมายขั้นสุดท้าย ได้แก่การรู้แจ้งสภาวะของสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิต มีจิตใจเป็นอิสระโปร่งโล่งผ่องใส ไม่ถูกบีบคั้นคับข้องจำกัดด้วยความยึดติดถือมั่นหวาดหวั่นของตนเอง ปราศจากกิเลสเผาลนที่ทำให้เศร้าหมองขุ่นมัว อยู่อย่างไรทุกข

จะเห็นได้ว่าการศึกษาดังหลักธรรมในพุทธศาสนา แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นขั้นใด ดังกล่าวข้างต้น ถือได้ว่าเป็นการดำเนินชีวิตในแนวทางจริยธรรม ในความหมายทางศาสนาพุทธ

ในปัจจุบัน การศึกษาดังความเป็นผู้นำแนวจริยธรรมมีมากขึ้นเรื่อยๆ ด้วยความประสงค์ที่จะสร้างผู้นำที่มีส่วนเสริมให้เกิดให้สังคมที่มีคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนใน องค์การ โดยยึดหลักคุณธรรมและศีลธรรมที่สังคมยอมรับ แต่ผู้ วิจัยมีความเห็นว่าการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำทางจริยธรรมใน องค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น องค์การภาครัฐ องค์การเอกชน องค์การ ทางการค้า องค์การ ทางการศึกษา หรืออื่นๆ นั้นยังไม่เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างกว้างขวาง เป็น เพราะคนส่วนใหญ่อาจมองภาพได้ไม่ชัดว่า การทำให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นโดยยึดถือหลักคุณธรรม นั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือ องค์การอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าผู้นำมีความเชื่อว่าการคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นหรือส่วนรวมนั้น ผู้นำต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตัวหรือ องค์การ ดังนั้นจึงถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในการที่ปุถุชนธรรมดาจะตัดสินใจและกระทำ การที่เป็นการสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

การศึกษาดังภาวะผู้นำทางจริยธรรมในแนวทางพุทธศาสนา เป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้ผู้นำเห็นว่า การตัดสินใจและปฏิบัติตนในฐานะผู้นำอย่างมีจริยธรรมนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ปฏิบัติเองเป็นสำคัญ ฉะนั้น ถ้าผู้นำทั้งหลายตระหนักถึงประโยชน์ของการเป็นผู้นำโดย

ยึดหลักจริยธรรมแบบ แนวพุทธซึ่งประกอบด้วยประโยชน์ 3 ชั้น คือ 1) ประโยชน์ขั้นต้น (ทิฐฐัมมิกัตถะ) 2) ประโยชน์ขั้นลึกลับ (สัมปรายิกัตถะ) และ 3) ประโยชน์อย่างยั่งยืน (ปรมาตถะ)

ในบริบทที่ศาสนาพุทธไม่ได้เป็นศาสนาหลักที่คนส่วนใหญ่นับถือในต่างประเทศ ก็มีชาวต่างชาติจำนวนมากให้ความสนใจในปรัชญาคำสอนทางพุทธศาสนา และมีความเลื่อมใสในหลักคำสอนของศาสนาพุทธมากขึ้นเรื่อยๆ อีกทั้งแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางจริยธรรมของโลก ตะวันตกกับแนวคิดทางจริยธรรมของตะวันออก เรื่องหลักคุณธรรม ความดีงาม หรือคุณค่าต่างๆ ที่ควรเป็นหลักยึดปฏิบัติ นั้น น่าจะมีความคล้ายคลึงกันในทุกศาสนา สังคมและความเชื่อ โดยในแนวทางพุทธ ศาสนา ถือว่าหลักธรรมหรือศีลธรรมเป็นแนวทางที่ควรประยุกต์ใช้จึงจะเรียกว่ามีจริยธรรม

ดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเชื่อว่าการพัฒนาผู้นำทางจริยธรรมจะมีความสัมฤทธิ์ผลอย่างมากโดยเฉพาะในสังคมไทยที่คนส่วนใหญ่ นับถือศาสนาพุทธ การศึกษาและพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธ จะนำไปสู่การสร้างมุมมองการเป็นผู้นำทางจริยธรรมให้สังคมโลกในอีกลักษณะหนึ่ง และเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ ให้เกิดการพัฒนายั่งยืนต่อไป

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับหลักทศพิธราชธรรมสำหรับผู้บริหาร

พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ของพระธรรมปิฎก (2545 หน้า 240-241) ได้ให้ความหมายของทศพิธราชธรรม เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "ราชธรรม 10" คือ ธรรมของพระราชา , กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติ, คุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง, ธรรมของนักปกครอง — Rājadhamma: virtues or duties of the king; royal virtues; virtues of a ruler

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (<http://th.wikipedia.org/wiki/>) ระบุว่า จริยวัตร 10 ประการที่พระเจ้าแผ่นดินทรงประพฤติเป็นหลักธรรม ประจำพระองค์ หรือเป็น คุณธรรมประจำตนของผู้ปกครองบ้านเมือง ให้มีความเป็นไปโดยธรรมและยังประโยชน์สุขให้เกิดแก่ประชาชนจนเกิดความชื่นชมยินดี ซึ่งความจริงแล้วไม่ได้จำเพาะเจาะจงสำหรับพระเจ้าแผ่นดินหรือผู้ปกครองแผ่นดินเท่านั้น บุคคลธรรมดาที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในทุกองค์กรก็พึงใช้หลักธรรมเหล่านี้ เช่นกัน

ท่านพุทธทาสภิกขุ (อ้างถึงใน นิตยสาร สัมมาพันธ์ , 2529) กล่าวว่า ทศพิธราชธรรม เป็นธรรมสำหรับผู้เป็นใหญ่ ผู้ปกครองซึ่งหมายถึง พระมหากษัตริย์ ในยุคปัจจุบันผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งหัวหน้าหมู่คณะ หัวหน้าครอบครัว และเอกบุคล ควรทำความเข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และหมู่คณะที่ใกล้ชิด ตลอดจนสังคมประเทศชาติ

ท่านพุทธทาสภิกขุ (2549) ให้การสนับสนุนว่าแม้ทศพิชราชธรรมจะมีชื่อเรียก “ธรรมสำหรับพระราชา” แต่ประชาชนพสกนิกรทั้งหลาย ก็สามารถนำมาเป็นหลักประพฤติปฏิบัติได้ เพราะทศพิชราชธรรมนั้นจะสามารถคุ้มครองบ้านเมือง ป้องกันบ้านเมือง พัฒนาบ้านเมือง ในฐานะที่เป็นธรรมะที่จะช่วยได้จริง

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2552) กล่าวว่า ทศพิชราชธรรมนี้มีที่มาจากนิทานชาดกเรื่องมหาหังสชาดก ในชาดกเรื่องนี้ พญาหงส์ซึ่งเป็นพระโพธิสัตว์ได้สนทนาธรรมกับพระเจ้ากรุงพาราณสี เรื่องทศพิชราชธรรมหรือธรรมของพระราชา 10 ประการ โดยพระเจ้ากรุงพาราณสีตรัสเล่าให้พญาหงส์ฟังว่า “เรา พิจารณาเห็นธรรม 10 ประการที่มีอยู่ในตัวเราเหล่านี้ คือ (1) ทาน (2) ศีล (3) บริจาค (4) อาชชวะ (5) มัททวะ (6) ตปะ (7) อักโกธะ (8) อวิหิงสา (9) ขันติ (10) อวิโรธนะ เมื่อนั้นปีติและโสมนัสมีขึ้นน้อยย่อมเกิดแก่เรา”ซึ่งทศพิชราชธรรมในมหาหังสชาดกนี้มีอิทธิพลต่อรัฐสภาภิบาลนโยบายหรือวิธีการปกครองบ้านเมืองของพระมหากษัตริย์ไทย ตั้งแต่สมัยสุโขทัยมาจนถึงปัจจุบันมากยิ่งขึ้นกว่าคำสอนเรื่องอื่น เช่น ราชสังคหวัตถุหรือจักรวรรดิวัตร เพราะเหตุว่าพระมหากษัตริย์ไทยในอดีต ต้องถือปฏิบัติตามคัมภีร์พระธรรมศาสตร์ซึ่งมีต้นกำเนิดมาจากประเทศอินเดีย โดยประเทศไทยได้นำคัมภีร์พระธรรมศาสตร์ฉบับมอญ มาปรับเป็นของไทยเพื่อให้พระมหากษัตริย์ทรงใช้เป็นกฎหมายแม่บทในการปกครองบ้านเมืองตั้งแต่สมัยสุโขทัย กฎหมายพระธรรมศาสตร์ ถือได้ว่าเป็นรัฐธรรมนูญของสยาม พระมหากษัตริย์ไทยในอดีตทรงใช้พระราชอำนาจตามกฎหมายบ้านเมืองที่เรียกว่าคัมภีร์พระธรรมศาสตร์ ซึ่งบัญญัติว่าพระมหากษัตริย์ต้องเป็นธรรมิกราช คือเป็นพระมหา กษัตริย์ต้องตั้งอยู่ในทศพิชราชธรรม รักษาศีล 5 เป็นปรกติ และรักษาอุโบสถศีลในวันพระ 8 คำและ 15 คำ

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2519) กล่าวว่า ทศพิชราชธรรมเป็นธรรมสำหรับผู้ปกครองและเป็นเครื่องมือป้องกันไม่ให้ผู้ปกครองใช้อำนาจไปในทางที่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ผู้อยู่ใต้การปกครองและการเมืองการปกครองของไทยที่อยู่ในสมัยโบราณนั้น มีการนำแนวคิดทางการเมืองการปกครองขึ้น โดยประมวลจากปรัชญาพุทธ ซึ่งได้เข้ามามีอิทธิพลในแถบสุวรรณภูมิ ตั้งแต่พุทธศตวรรษที่ 15 และการสืบทอดแนวคิดนี้มาโดยตลอด

ประสิทธิ์ จันรัตน์ (2539) ได้กล่าวถึงพุทธธรรมสำหรับนักปกครองไว้ว่า ในการปกครองทุกรูปแบบจำเป็นต้องมีผู้ปกครองกับผู้ถูกปกครอง หรือผู้อยู่ใต้การปกครองนั้น อาจจะมีรูปแบบไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ ต้องขึ้นอยู่กับกาลเทศะ และยุคสมัยเป็นประการสำคัญ ผู้ที่เป็นผู้นำหรือผู้ปกครองประเทศ ไม่ว่าจะพระมหากษัตริย์ ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี นักปกครอง หรือนักบริหารทุกระดับ จะต้องมียุทธธรรม คือ ทศพิชราชธรรม จักรวรรดิวัตร และคุณธรรมอื่นๆ ด้วย

ทินพันธุ์ นาคะตะ (2543: 24-25) กล่าวว่า หลักทศพิธราชธรรม 10 ประการ เป็นปทัสถานในการปกครอง และประพฤติปฏิบัติตน เป็นหลักธรรมที่ก่อให้เกิดการเคารพกันและกัน ก่อเกิดการอำนวยความสะดวกแก่หมู่คณะ

พระพิจิตรธรรมพาที (ชัยวัฒน์ ธรรมวาทโน) (2544) ได้ให้ความหมายหลักทศพิธราชธรรมว่า ธรรมะสำหรับพระราชา หรือธรรมที่พระเจ้าแผ่นดินพึงปฏิบัติ 10 ประการ ทั้งนี้ ราชธรรม มีความหมายโดยอ้อม หมายถึง ธรรมะสำหรับผู้เป็นใหญ่ หรือชนผู้เป็นหัวหน้า

สุริย์ มีผลกิจ (2550) กล่าวว่า ทศพิธราชธรรม คือธรรมของพระราชา หรือคุณธรรมของผู้ปกครอง เป็นหลักธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง ที่ควรประพฤติมี 10 ประการ

สุเมธ ดันติเวชกุล (2549) เลขาธิการมูลนิธิชัยพัฒนาได้เชิญชวนประชาชนคนไทยปฏิบัติตามพระราชจริยวัตรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ โดยกล่าวว่า “หลายท่านอาจจะรู้สึกว่าเป็นธรรมของพระราชา เป็นของสูงและไม่เหมาะสำหรับประชาชนคนธรรมดาที่จะนำมาประพฤติปฏิบัติ แต่ความเป็นจริงแล้วบุคคลธรรมดาสามารถ ถนอมนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันเพราะเป็นหนทางนำพาสู่ความเจริญก้าวหน้าแล้วยังเป็นการดำเนินตามเบื้องพระยุคลบาท”

สรุปได้ว่า ทศพิธราชธรรม เป็นหลักธรรม 10 ประการ สำหรับผู้ปกครอง ซึ่งในยุคปัจจุบันหมายถึง พระมหากษัตริย์ นักปกครองและผู้บริหารองค์การหรือหน่วยงานทุกระดับ ที่ควรทำความเข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง องค์การและหมู่คณะที่ใกล้ชิด ตลอดจนสังคมประเทศชาติ

ทศพิธราชธรรมประกอบด้วยหลักธรรม 10 ข้อ ที่ผู้วิจัยแจกแจงการตีความหมายของหลักธรรมแต่ละข้อ โดยวิเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักทศพิธราชธรรม ของ สุเมธ ดันติเวชกุล (2549); พระธรรมปิฎก (2545); ท่านพุทธทาสภิกขุ (2549); สุริย์ มีผลกิจ (2550) และ วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี

ความหมายของหลักธรรม 10 ข้อ จากแหล่งต่างๆ มีดังนี้

ข้อที่ 1 คือ ทาน

ความหมายโดย ดร.สุเมธ คือ การให้อย่างมีผู้รับ ไม่ว่าจะเป็นการให้ทางกำลังวัตถุสิ่งของ การให้ทางกำลังสติปัญญา การให้ทางกำลังกาย กำลังใจ จะเห็น ได้ชัดเจนจากโครงการพัฒนาต่างๆ ที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำเนินตามแนวทางพระราชดำริ การพระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์ในกรณีและภัยพิบัติต่างๆ

ความหมายจากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี หมายถึง การให้ การเสียดส นอกจากเสียดส
ทรัพย์สินของแล้ว ยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่นด้วย

ความหมายจากพจนานุกรมพุทธศาสตร์ของพระธรรมปิฎก หมายถึง การให้ คือ การสละ
ทรัพย์สินของ บำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ — Dāna: charity;
liberality; generosity

ความหมายจากหนังสือคุณธรรม จริยธรรม สามัคคีธรรมฯ (สุริย์ มีผลกิจ , 2550: 57)
หมายถึง การให้ การสละ การเผื่อแผ่แบ่งปัน อันเป็นกุศลที่เกิดขึ้นจากความรัก ความเมตตา ความ
กรุณา ความศรัทธา ความเป็นผู้ไม่ตระหนี่ ให้เป็นผู้ที่มีจิตใจเอื้อเฟื้อ โอบอ้อมอารี แบ่งเป็นการให้ 2
ประการ คือ อามิสทาน เป็นการให้ด้วยวัตถุสิ่งของต่างๆ และ ธรรมทาน เป็นการให้ด้วยธรรมะ

เนื่องจากทานหรือการให้นั้น ไม่ได้จำกัดอยู่ที่การให้ทรัพย์สินหรือวัตถุสิ่งของ แต่รวมถึง
การให้ในรูปแบบต่างๆ ด้วย ดังนั้นผู้วิจัยขอสรุปความหมายของทานหรือ การให้ หมายถึง การที่
ผู้บริหารให้ทรัพย์สิน วัตถุสิ่งของ หรือองค์ประกอ อบที่ได้มาซึ่งวัตถุ ได้แก่ เงิน เวลา กำลังกายของ
ตน เป็นต้น แก่ผู้อื่นที่ต้องการ (วัตถุทาน) การให้ความรู้ การชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน
(วิทยาทาน) และการชี้แนะให้ความรู้ในการใช้ชีวิต (ธรรมทาน) และการให้อภัยแก่ผู้ที่ทำผิดพลาดที่
พร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง รวมทั้งการไม่ถือโทษในเรื่องทั้งปวง (อภัยทาน)

ข้อที่ 2 คือ สีล

ความหมายโดย ดร.สุเมธ คือ การสำรวมในศีล การรักษากาย วาจาให้เรียบร้อย พระราช
จริยวัตรที่ปรากฏทางพระวรกาย ทางพระวาจา ล้วนหมดจดงดงาม เป็นที่จับใจของผู้พบเห็น

ความหมายจากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี คือความประพฤติที่ดีงาม ทั้ง กาย วาจา และใจ ให้
ปราศจากโทษ ทั้งในการปกครอง อันได้แก่ กฎหมายและนิติราชประเพณี และในทางศาสนา

ความหมายจากพจนานุกรมพุทธศาสตร์ของพระธรรมปิฎก หมายถึง ความประพฤติดีงาม
คือ สำ รวมกายและวจีหวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษาภคิตตคุณ ให้ความ รเป็นตัวอย่าง และเป็นที
เคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ใครจะดูแคลน — Sāla: high moral character

ท่านพุทธทาสภิกขุ กล่าวว่าศีล แปลว่า ภาวะปกติ และเหตุให้เกิดภาวะปกติ และศีล 5 นั้นก็
เป็นรากฐานของศีลทั้งปวง ซึ่งมีความหมายโดยกว้างคือ ข้อที่ 1 การไม่ประทุษร้ายชีวิตและร่างกาย
ของใครๆ ข้อที่ 2 ไม่ประทุษร้ายทรัพย์สินสมบัติของใครๆ ข้อที่ 3 ไม่ประทุษร้ายของรักของใครๆ ข้อที่
4 ไม่ประทุษร้ายความเป็นธรรมของผู้อื่น ข้อที่ 5 ไม่ประทุษร้ายสติปัญญาของตนเอง ไม่ประทุษร้าย
สติสมปฤดีของตนเอง

ความหมายจากหนังสือคุณธรรม จริยธรรม สามัคคีธรรมฯ (สุริย์ มีผลกิจ, 2550: 185) ว่า ศีล
หมายถึง ความประพฤติดีงาม สำรวมกายวาจาให้เรียบร้อยงดงาม ไม่กระทำความผิด ไม่พูดผิด ประกอบ

แต่ความสุจริต ประพฤติตนตามกฎหมาย ตามจารีตประเพณี รักษาจริยธรรม เป็นตัวอย่างให้เป็นที่เคารพนับถือของปวงชน

ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของศีลสำหรับผู้บริหาร หมายถึง การปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ทั้งทางกาย วาจา และทางใจ อันเป็นหลักการสากลคุ้มครองสิทธิมนุษยชน รวมทั้งการประพฤติตนตามระเบียบวินัยของหน่วยงาน ตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ และขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของสังคม

ข้อที่ 3 ปริจาคะ

ความหมายโดย ดร.สุเมธ คือ การบริจาค เป็นการให้ภายใน หรือที่เรียกว่าทางจิตใจ เป็นการให้แบบไม่ต้องมีผู้รับ เป็นการยอมสละส่วนเฉพาะตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม สละความสุขสบายและผลประโยชน์ส่วนตัวได้ มีจิตใจกว้างขวาง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือเกื้อกูล

ความหมายจากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี หมายถึง การเสียสละความสุขส่วนตน เพื่อความสุขส่วนรวม

ความหมายจากพจนานุกรมพุทธศาสตร์ของพระธรรมปิฎก หมายถึงการบริจาค คือ เสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง — Pariccāga: self-sacrifice

ท่านพุทธทาสภิกขุ กล่าวว่า ปริจาคะหรือบริจาค เป็นการสละสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ตนในภายใน ซึ่งเป็นนามธรรม ไม่ต้องมีผู้รับ และไม่ยอมรับ คือ การสละ ตัวกู ...ของกูออกไป เพราะความยึดมั่นถือมั่นอันเลวร้าย ว่าตัวกู ...ของกู เป็นเหตุให้เกิดความเห็นแก่ตัว เป็นการบริจาคกิเลสออกไป

ความหมายจากหนังสือคุณธรรม จริยธรรม สามัคคีธรรมฯ (สุริย์ มีผลกิจ, 2550) ว่า ปริจาคะ หมายถึง การให้ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลด้วยวัตถุสิ่งของแก่สังคม และมีการเสียสละ หมายถึงการสละกิเลส สละความตระหนี่ และ ความไม่ดิ้นงอมออกไปจากใจของตนเอง การเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อสร้างประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

ผู้วิจัยสรุปความหมายของปริจาคะสำหรับผู้บริหารว่า การบริจาค หมายถึง การเสียสละเวลา ทรัพย์สิน หรือความสุขส่วนตนเพื่อความสุขหรือประโยชน์ ของส่วนรวม ซึ่งอาจจะเป็นครอบครัว หน่วยงาน ประเทศชาติ หรือสังคมโลก

ข้อที่ 4 อาชชวะ

ความหมายโดย คร.สุเมธ คือ ความเป็นผู้ตรง ได้แก่ การประพฤติต่อตนเองและผู้อื่นด้วยความจริงใจ ไม่มีมารยาสาไถย ไม่มีนอก ไม่มีใน พระมหากษัตริย์ทรงชื่อตรงในฐานะที่เป็นผู้ปกครอง ดำรงอยู่ในสัจธรรมสุจริต ชื่อตรงต่อพระราชสัมพันธมิตรและอาณาประชาราษฎร์

ความหมายจากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี หมายถึง ความชื่อตรงในฐานะที่เป็นผู้ปกครอง ดำรงอยู่ในสัจธรรมสุจริต

ความหมายจากพจนานุกรมพุทธศาสตร์ของพระธรรมปิฎก หมายถึง ความชื่อตรง คือ ชื่อตรงทรงสัจย์ไว้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน — ājjava: honesty; integrity

ท่านพุทธทาสภิกขุ กล่าวว่า อาชชวะ แปลตามตัวหนังสือว่า ความตรง คือความตรงที่มนุษย์จะต้องมีต่อกันและกัน ซึ่งครอบคลุมถึงความตรงในหลายๆด้าน คือ ตรงต่อวาจา ตรงต่อผู้อื่น ตรงต่อการทำงาน ตรงต่อเวลา ตรงต่อตัวเอง ตรงต่อความตรง

ความหมายจากหนังสือคุณธรรม จริยธรรม สามัคคีธรรมฯ (สุริย์ มีผลกิจ , 2550: 185) ว่า อาชชวะ หมายถึง ความเป็นผู้ชื่อตรง ชื่อสัจย์ ตรงในทางที่ดี ตรงในทางสุจริต 6 ประการคือ

1. ตรงต่อบุคคล มีความชื่อสัจย์สุจริตต่อบุคคล ไม่เลือกชั้นวรรณะ ไม่คดโกง ไม่มั่วเล่ห์เพทุบาย ไม่หลอกลวง ไม่นินทาว่าร้ายด้วยเจตนาชั่ว ไม่คิดร้ายและเนรคุณต่อผู้มีพระคุณ

2. ตรงต่อเวลา ในการนัดหมาย เพื่อกระทำการกิจทุกอย่าง

3. ตรงต่อวาจา กระทำตามที่ได้ลั่นวาจาไว้ โดยไม่บิดพลิ้ว

4. ตรงต่อหน้าที่ ไม่ทำการเบียดบัง น้อราษฎร์บังหลวง

5. ตรงต่อความดี ยึดมั่นในหลักคุณธรรม ขนบธรรมเนียมจารีตประเพณี รักษาความเที่ยงธรรม ความยุติธรรมอย่างมั่นคง

6. ตรงต่อตนเอง ชื่อตรงต่ออุดมการณ์ของตน ตรงต่อมิตรสหาย ต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ไม่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่มีโทษปณิธานของตนเอง

เนื่องจากความหมายของอาชชวะ ไม่ได้จำกัดอยู่ที่ความชื่อตรง ชื่อสัจย์สุจริตหรือจริงใจอันเป็นคุณลักษณะความตรงในการดำเนินชีวิตในฐานะมนุษย์ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า honesty เท่านั้น อาชชวะหรือความตรงหมายรวมถึงความตรงในภาระหน้าที่ โดยเฉพาะผู้บริหารในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงาน เพราะการชื่อสัจย์ ผู้วิจัยสรุปความหมายของอาชชวะสำหรับผู้บริหารว่า อาชชวะ คือความเป็นผู้ตรงหมายถึง ความเป็นผู้ตรงในการดำเนินชีวิตในฐานะมนุษย์และความตรงในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงานให้ประสบความสำเร็จ

ข้อที่ 5 มัททวะ

ความหมายโดย ดร.สุเมธ คือ ความเป็นผู้อ่อนโยน ได้แก่ มีสัมมาคาระ อ่อนน้อมต่อท่าน ผู้ใหญ่ผู้เจริญ อ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า วางตนสม่าเสมอ ไม่ดูหมิ่นผู้อื่น ในหลวงของเราทรงปฏิบัติพระราชธรรมข้อนี้อยู่เป็นนิตย์ ทรงมีพระพักตร์อันแจ่มชื่น อันบ่งบอกถึงพระเมตตาคุณและพระกรุณาธิคุณอันเปี่ยมล้นอยู่ในพระองค์ มิได้ทรงถือพระอิสริยยศ เสด็จพระราชดำเนินทรงเยี่ยมเยียนราษฎร โดยไม่เลือกชั้นวรรณะแต่อย่างใด

ความหมายจากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี หมายถึง การมีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโสและอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า

ความหมายจากพจนานุกรมพุทธศาสตร์ของพระธรรมปิฎก หมายถึงความอ่อนโยน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคายกระด้างถือองศ์ มีความงาม สง่าเกิดแต่ท่วงทีภริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ให้ได้ความรักภักดี แต่มีขาดยา เกรง —Maddava: kindness and gentleness

ผู้วิจัยสรุปความหมายของมัททวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยน หมายถึงความสุภาพอ่อนโยนที่ผู้บริหารฯ แสดงออกถึงกริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติ และการพุดจาสุภาพ ไพเราะ นุ่มนวล กับบุคคลในทุกระดับ

ข้อที่ 6 ตปะ

ความหมายโดย ดร.สุเมธ คือ ความบากบั่น ก้าวหน้า ไม่ถอยหลัง ความไม่หยุดอยู่กับที่ อันเป็นคุณสมบัติที่เผาผลาญกิเลสความเกียจคร้านทั้งปวง การที่พระมหากษัตริย์ทรงตั้งพระราชอุตสาหะ วิริยะ ปฏิบัติพระราชกรณียกิจทั้งปวงให้สำเร็จยอมเป็นตัวอย่างอันดีในเรื่องความเพียร

ความหมายจากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี หมายถึง ความเพียร มีความอุตสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน

ความหมายจากพจนานุกรมพุทธศาสตร์ของพระธรรมปิฎก หมายถึง ความทรงเดช คือ เผด็จเผือกเลิศค้นหา มิให้เข้ามาครอบงำ ย่ำยีจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่าเสมอ หรืออย่างสามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำ เพ็ญเพียร ทำกิจให้บริบูรณ์ — Tapa: austerity; self-control; non-indulgence

ความหมายจากหนังสือคุณธรรม จริยธรรม สามัคคีธรรมฯ (สุริย์ มีผลกิจ , 2550: 101) หมายถึง ความเพียรเผือกเลิศ คือ ธรรมที่เป็นเครื่องเผาผลาญบาปอกุศล ซึ่งต้องอาศัยความเพียร 4 ประการ ได้แก่

- 1) เพียรระวังยับยั้งบาปอกุศลที่ยังไม่เกิด มิให้เกิดขึ้น
- 2) เพียรละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว ให้หยุดอยู่
- 3) เพียรเจริญกุศลธรรมที่ยังไม่เกิด ให้เกิดมีขึ้น

4) เพียรรักษาคุณธรรมที่เกิดแล้ว ให้ตั้งมั่น และให้เจริญมากขึ้น

ผู้วิจัยสรุปความหมายของตปะสำหรับผู้บริหารว่าเป็นความเพียรกำจัดกิเลส หมายถึงการที่ผู้บริหารมีความเพียรแสวงหาคุณความดีใส่ตัว ความเพียรรักษาความดีให้อยู่กับตัวนานๆ ความเพียรเลิกละความไม่ดีไม่งาม และความเพียรระวังความไม่ดีไม่งามต่างๆ ไม่ให้เกิดมีในตัวอีก

ความไม่ดีไม่งามมีความหมายตรงกับคำว่า “กิเลส” ซึ่งหมายถึงสภาพที่ทำให้จิตเศร้าหมอง (พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ของพระธรรมปิฎก (2545 หน้า 233) และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเศร้าหมอง คือ กิเลส 10 อย่างคือ

1. โลภะ (ความอยากได้ — Lobha: greed)
2. โทสะ (ความคิดประทุษร้าย — Dosa: hatred)
3. โมหะ (ความหลง, ความไม่รู้, ความเขลา — Moha: delusion)
4. มานะ (ความถือตัว — Māna: conceit)
5. ทิฏฐิ (ความเห็นผิด — Diññhi: wrong view)
6. วิจิกิฉา (ความลังเลสงสัย, ความเคลือบแคลง — Vicikicchā: doubt; uncertainty)
7. ถีนะ (ความหดหู่, ความท้อแท้ถดถอย — Thāna: sloth)
8. อุทธัจจะ (ความฟุ้งซ่าน — Uddhacca: restlessness)
9. อหิริกะ (ความไม่ละอายต่อความชั่ว — AHIRIKA: shamelessness)
10. อนอตตปปะ (ความไม่เกรงกลัวต่อความชั่ว — Anottappa: lack of moral dread)

ข้อที่ 7 อักโกธะ

ความหมายโดย ดร.สุเมธ คือ ความไม่โกรธ ได้แก่ การไม่แสดงความโกรธให้ปรากฏ ตลอดถึงการไม่พยายาหมุ่งร้ายผู้อื่น กิริยาที่แสดงความโกรธออกมานั้นไม่งดงาม น่าเกลียดน่าชัง ในหลวงของเราไม่เคยแสดงพระอาการกริ้วโกรธ แม้จะมีเหตุให้ระคายเคืองเบื้องพระยุคลบาท พระองค์ทรงมีพระอาการสงบนิ่ง

ความหมายจากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี หมายถึงความไม่แสดงความโกรธให้ปรากฏ ไม่มุ่งร้ายผู้อื่นแม้จะลงโทษผู้ทำผิดก็ตามแต่ตามเหตุผล

ความหมายจากพจนานุกรมพุทธศาสตร์ของพระธรรมปิฎก หมายถึงความไม่โกรธ คือ ไม่กริ้วกราดลุอำนาจความโกรธ จนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความและกระทำ การต่างๆ ผิดพลาดเสียธรรม มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองขุ่น วินิจฉัยความและกระทำ การด้วยจิตอันราบเรียบเป็นตัวของตนเอง — Akkodha: non-anger; non-fury

ผู้วิจัยสรุปความหมายของอภิกโกธะสำหรับผู้บริหารว่า ความไม่โกรธ ซึ่งหมายถึงมีความสงบเสงี่ยมไม่แสดงความโกรธใดๆ แก่ผู้พบเห็น

ข้อที่ 8 อวิหิงสา

ความหมายโดย ดร.สุเมธ คือ ความไม่เบียดเบียน ได้แก่การไม่ก่อความทุกข์ยากให้แก่ผู้อื่น ตลอดถึงสัตว์ด้วย เห็นเป็นของสนุกของตนเพราะอำนาจโมหะ เช่น ทำร้ายคนและสัตว์อื่นแล้ว ความไม่เบียดเบียนจักเป็นได้ ก็ต้องอาศัยความกรุณาเป็นเบื้องต้น

ความหมายจากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี หมายถึง การไม่เบียดเบียน หรือบีบบังคับ ไม่ก่อทุกข์ หรือเบียดเบียนผู้อื่น

ความหมายจากพจนานุกรมพุทธศาสตร์ของพระธรรมปิฎก หมายถึง ความไม่เบียดเบียน คือ ไม่บีบบังคับกดขี่ เช่น เก็บภาษีทุจริต หรือเกณฑ์แรงงานเกินขนาด ไม่หลงระเรีงอำนาจ ขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใด เพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง —
Avihiṣṣā: non-violence; non-oppression

ผู้วิจัยสรุปความหมายของอวิหิงสาสำหรับผู้บริหารว่า การไม่เบียดเบียน หมายถึงการไม่บีบบังคับข่มเหงจิตใจ ไม่กดขี่รังแกทางร่างกาย และไม่เอาเปรียบทรัพย์สินของผู้อื่น โดยการใช้กำลังหรืออำนาจต่างๆที่เหนือกว่า

ข้อที่ 9 ขันติ

ความหมายโดย ดร.สุเมธ คือ ความอดทน ได้แก่ ความอดทนต่อโทสะ อดทนต่อโมहनั่นเอง ไม่ทำล่วงไปด้วยอำนาจโลภะ หรือราคะ โทสะ โมหะนี้ งามทางกาย ทางวาจา ตลอดถึงทางমনะหรือทางใจ ขันติ คู่กับ โสรจจะ ได้แก่ การทำใจให้สงบจากความคิดที่จะทำชั่ว พุดชั่ว หรือคิดชั่ว ขันติและโสรจจะ เป็นธรรมะที่ทำให้งาม คือทำใจให้งามก่อน เมื่อใจงามแล้ว กายก็งาม วาจาก็งาม ความคิดเรื่องราวต่างๆก็งาม

ความหมายจากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี หมายถึง การมีความอดทนต่อสิ่งทั้งปวง รักษาอาการ กาย วาจา ใจให้เรียบร้อย

ความหมายจากพจนานุกรมพุทธศาสตร์ของพระธรรมปิฎก หมายถึง ความอดทน คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกาย น่าเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกขู่ถูกหยันด้วยคำเสียดสีถากถางอย่างไรก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกรณียที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม —
Khanti: patience; forbearance; tolerance

ความหมายจากหนังสือคุณธรรม จริยธรรม สามัคคีธรรมฯ (สุริย์ มีผลกิจ , 2550: 92) หมายถึง ความอดทน อดกลั้น ซึ่งความอดทน ได้แก่ การตั้งใจทำหน้าที่การงาน ด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็งทนทาน ไม่หวั่นไหว ไม่ท้อถอย อดทนต่อความร้อน ความหนาว ต่อความหิวเป็นต้น ความอดกลั้น ได้แก่ การระงับใจต่อคำล่วงเกิน ไม่หวั่นไหวในคำบริภาษ หรือสบประมาท

ผู้วิจัยสรุปความหมายของขันติสำหรับผู้บริหารว่า ความอดทน หมายถึงการที่ผู้บริหาร อดทนต่อความยากลำบาก ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการดำรงชีวิต มีมานะอดทนในการทำงาน มีความอดทนต่ออารมณ์ชั่ววูบต่างๆที่เข้ามากระทบ คือการควบคุมอารมณ์เมื่อผิดหวัง หรือการอดกลั้น ต่อความโลภและความอยากได้

ข้อที่ 10 อวิโรธนะ

ความหมายโดย ดร.สุเมธ คือ ความไม่คลาดธรรมดา วางตนเป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ ไม่มีความเอนเอียง หวั่นไหว เพราะถ้อยคำที่ร้าย ลากสักการะ หรือ อิฏฐารมณ์อนิฏฐารมณ์ใดๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมก็ ดี นิติธรรม คือระเบียบแบบแผน หลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี ไม่ประพฤดิให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป

ความหมายจากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี หมายถึงความหนักแน่น ถือความถูกต้อง เที่ยงธรรมเป็นหลัก ไม่เอนเอียงหวั่นไหวด้วยคำพูด อารมณ์ หรือลากสักการะใดๆ

ความหมายจากพจนานุกรมพุทธศาสตร์ของพระธรรมปิฎก หมายถึง ความไม่คลาดธรรมดา คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ ไม่มีความเอน เอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำ ที่ร้าย ลากสักการะ หรืออิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใดๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ก็ ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ก็ดี ไม่ประพฤดิให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป — Avirodhana: nondeviation from righteousness; conformity to the law

ผู้วิจัยสรุปความหมายของอวิโรธนะสำหรับผู้บริหารว่าความยุติธรรม หมายถึงไปถึงความหนักแน่นความเที่ยงธรรมเป็นหลักด้วยความไม่เอนเอียงหวั่นไหวหรือมีอคติอาจจะด้วยความชอบ โดยความเกลียด โดยความไม่รู้ โดยความกลัว ในการตัดสินใจ การปฏิบัติหน้าที่ และการปฏิบัติต่อผู้อื่น

ผู้วิจัยขอสรุปแนวคิดเกี่ยวกับบทธรรม 10 ประการของทศพิชราชธรรม ดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

1. **ทาน** คือ การให้ หมายถึงการที่ผู้บริหารให้ทรัพย์สิน วัตถุสิ่งของ หรือองค์ประกอบที่ได้มาซึ่งวัตถุ อันหมายถึงรวมถึง เงิน เวลา กำลังกายของตนแก่ผู้อื่นที่ต้องการ (วัตถุทาน) การให้ความรู้ การชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน (วิทยาทาน) และการใช้ชีวิต (ธรรมทาน) และการให้อภัยแก่ผู้ที่ทำผิดพลาด ที่พร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง หรือการไม่ถือโทษในเรื่องทั้งปวง (อภัยทาน)

2. **ศีล** คือ การปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีทั้งทางกาย วาจา และทางใจ อันเป็นหลักการสากลคุ้มครองสิทธิมนุษยชน รวมทั้งการประพฤติตนตามระเบียบวินัยของหน่วยงาน ตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ และขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของสังคม

3. **ปริจาคะ** คือ การเสียสละเพื่อส่วนรวม หมายถึงการเสียสละ เวลา ทรัพย์สิน หรือความสุขส่วนตนเพื่อความสุขหรือประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งอาจจะเป็นครอบครัว หน่วยงาน ประเทศชาติ หรือสังคมโลก

4. **อาชวะ** คือความเป็นผู้ตรงหมายถึง ความเป็นผู้ตรงในการดำเนินชีวิตในฐานะมนุษย์ อันหมายถึงความซื่อสัตย์สุจริต และความตรงในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงานต่างๆ ในฐานะผู้บริหารให้งานประสบความสำเร็จ อันหมายถึงความตรงในการรับผิดชอบหน้าที่การงาน ซึ่งต้องประกอบด้วยความพอใจในงาน ความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่ใฝ่และความไต่ตรงในการทำงาน

5. **มัทวะ** คือ ความสุภาพอ่อนโยน หมายถึงความสุภาพอ่อนโยนที่ผู้บริหารฯ แสดงออกถึงกริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติ และการพูดจาสุภาพ ไพเราะ นุ่มนวล กับบุคคลในทุกระดับ

6. **ตปะ** คือ ความเพียรกำจัดกิเลส หมายถึงการที่ผู้บริหารฯ มีความเพียรแสวงหาคุณความดี ได้ตัว ความเพียรรักษาความดีให้อยู่กับตัวนานๆ ความเพียรเลิกละความไม่ดีไม่งาม และความเพียรระวังความไม่ดีไม่งามต่างๆ ไม่ให้เกิดมีในตัวอีก

7. **อักโธระ** คือ ความไม่โกรธ ซึ่งหมายถึงมีความสงบเสงี่ยมไม่แสดงความโกรธใดๆ แก่ผู้พบเห็น

8. **อวิหิงสา** คือ การไม่เบียดเบียน หมายถึงการไม่บีบบังคับข่มเหงจิตใจ ไม่กดขี่รังแกทางร่างกาย และไม่เอาเปรียบทรัพย์สิน ของผู้อื่น โดยการใช้กำลังหรืออำนาจต่างๆที่เหนือกว่า

9. **ขันติ** คือ ความอดทน หมายถึงการที่ผู้บริหารฯ อดทนต่อความยากลำบาก ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการดำรงชีวิต มีมานะอดทนในการทำงาน มีความอดทนต่ออารมณ์ชั่ววูบต่างๆที่เข้ามากระทบ คือการควบคุมอารมณ์เมื่อผิดหวัง หรือการอดกลั้นต่อความโลภและความอยากได้

10. อวิโรชนะ คือ ความยุติธรรม หมายถึงถึงความหนักแน่นความเที่ยงธรรมเป็นหลัก ด้วยความไม่เอนเอียงหันไหวหรือมีอคติอาจจะด้วยความชอบ โดยความเกลียด โดยความไม่รู้ โดยความกลัว ในการตัดสินใจ การปฏิบัติหน้าที่ และการปฏิบัติต่อผู้อื่น

ทศพิธราชธรรม นี้ มิใช่ข้อปฏิบัติที่ยากจนเกินความสามารถของคนธรรมดาสามัญที่จะทำตามไม่ได้ บางครั้งเราก็ปฏิบัติอยู่เป็นประจำอยู่แล้ว หลักธรรมดังกล่าวก็จะเป็นทุนหากเรามีความตั้งใจจริงที่น้อมนำไปปฏิบัติก็ย่อมช่วยหนุนนำให้เราได้พัฒนาชีวิตตามแนวทางความดีงาม ความมั่นคง สำเร็จที่เราปรารถนาทุกประการด้วยการประพฤติปฏิบัติ บัณฑิตที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเอง ครอบครัว สังคม และประเทศชาติ และประการที่สำคัญยังเป็นการน้อมถวายความจงรักภักดีต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

3.1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538 : 9) ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนา มีความหมายใกล้เคียงกับการศึกษา และการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะต่างก็เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคคลเกี่ยวกับการทำงาน ส่วนการให้การศึกษาเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติในเรื่องต่างๆ อย่างกว้าง ๆ และ จุดมุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการศึกษามีความสามารถนำไปเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพและการมีชีวิตรอยู่ในสังคม สำหรับการพัฒนาบุคคลนั้นมีความหมายครอบคลุมทั้งการฝึกอบรม การให้การศึกษา และวิธีการอื่นใดที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ และการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องเฉพาะทางมากขึ้นเท่าใดก็มีแนวโน้มเป็นการฝึกอบรมมากขึ้นเท่านั้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2539: 461) สรุปว่าโดยทั่วไปแล้วหาก กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร มักจะเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการฝึกอบรมเสมอ โดยเห็นว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนาเป็นเรื่องเดียวกัน และความหมายเหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งเห็นว่า คำทั้งสองมีความหมายแตกต่างกันจะใช้แทนกันไม่ได้ สำหรับความเห็นของนักวิชาการที่มีความเห็นต่อคำว่า การพัฒนากับการฝึกอบรมต่างกันนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่เห็นว่าการพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรแตกต่างจากการฝึกอบรม โดยเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึง การดำเนินกรรมวิธีใดๆ ที่ใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน การฝึกอบรมอาจถูกใช้เป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งในการพัฒนา
2. กลุ่มที่เห็นว่า การฝึกอบรม มีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนา นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งเดียวกับการพัฒนา หากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรแล้วย่อมต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นหลัก เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ทักษะความชำนาญแก่ผู้ปฏิบัติงาน
3. กลุ่มที่ใช้คำว่า การฝึกอบรมและพัฒนา นักวิชาการกลุ่มนี้นิยมใช้ทั้งสองคำพร้อมๆ กัน โดยเห็นว่าการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กร

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา อาจจำแนกได้ดังนี้

1. ด้านตัวบุคคล การพัฒนามักทำกับบุคลากรระดับบริหาร ส่วนการฝึกอบรมมักทำกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ

2. ด้านขอบเขตการเรียนรู้ การพัฒนามีขอบเขตเนื้อหาสาระที่กว้างขวาง เช่น การพัฒนาความสามารถเชิงมนทัศน์ ส่วนการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การซ่อมแซมอุปกรณ์ เป็นต้น

3. ด้านระยะเวลาดำเนินการ การพัฒนาใช้ระยะเวลาที่ยาวนานกว่าการฝึกอบรม เพราะในการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ใช้เวลามากกว่าการฝึกให้ปฏิบัติการ

4. ด้านระยะเวลาในการทำงาน การพัฒนามุ่งตอบสนองการทำงานในอนาคต ส่วนการฝึกอบรมมุ่งตอบสนองการทำงานในปัจจุบัน

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่เป็นตัวแทนของความปรารถนาและจุดมุ่งหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวทั้งนั้นต่างกันก็แต่เพียงบางคนมีมากบางคนมีน้อย ผู้นำที่ดี คือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยน นสิ่งที่เป็นไปได้จริงๆ เพราะภาวะผู้นำมิได้เป็นสิ่งที่มิมาตั้งแต่กำเนิดจึงสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีก็ควรที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 25 – 28) คือ

1. การที่บุคคลพยายามสร้างอำนาจ ให้กับตนเอง ไม่ว่าจะเป็อำนาจทางตรงหรืออำนาจทางอ้อมก็ตาม แล้วหวังว่าเมื่อตนเองมีอำนาจก็จะเป็นผู้นำไปด้วย ความคิดเช่นนี้ไม่ถูกต้องนัก เพราะการสร้างอำนาจโดยขู่เข็ญให้เกิดความกลัวนั้นจะไม่มีใครยอมรับ เมื่อไม่มีการยอมรับภาวะผู้นำก็จะเกิดขึ้นไม่ได้

2. บุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มหนึ่ง อาจเป็นผู้ตามอีกกลุ่มหนึ่ง น้อยคนนักที่จะเป็นผู้นำในทุกเวลาและทุกสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะกลุ่มหนึ่งอาจยอมรับอำนาจแต่อีกกลุ่มหนึ่งอาจไม่ยอมรับอำนาจบุคคลก็จะเป็นผู้นำในกลุ่มที่ยอมรับอำนาจของตน และไม่ใช่นำในกลุ่มที่ไม่ยอมรับอำนาจของตนลูกน้องใจยอมรับอำนาจของหัวหน้าใจ หัวหน้าใจจึงเป็นผู้นำของกลุ่มใจ แต่ชาวบ้านที่ไม่ยอมรับอำนาจของหัวหน้าใจ หัวหน้าใจก็จะเป็ผู้นำของชาวบ้านไม่ได้ บุคคลแต่ละคนย่อมมีความสามารถในกิจการต่างๆ ไม่เท่ากัน กิจการบางอย่างมีผู้ยอมรับมากภาวะผู้นำก็สูง กิจการใดที่มีผู้ยอมรับน้อย ภาวะผู้นำก็ต่ำดังนั้นบุคคลจึงไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำในทุกอย่างและทุกสถานการณ์

3. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทของกลุ่ม เพื่อที่จะให้คนยอมรับจำเป็นต้องมีพวก อยู่คนเดียวเป็นผู้นำไม่ได้

4. ภาวะผู้นำนั้น ถ้าอย่างอื่นเท่ากันแล้วบุคคลที่สามารถจะเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับความถี่ของปฏิสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพราะย่อมจะทำให้ผู้อื่นยอมรับกันได้ง่ายขึ้น ดังนั้นหัวหน้างานที่เก็บตัวอยู่แต่ในห้องทำงานย่อมเป็นผู้นำได้ยาก

5. ในแต่ละองค์การ ภาวะผู้นำอาจมีอยู่ในบุคคลมากกว่าหนึ่งคน ถ้าใครคิดจะเป็นผู้นำเพียงคนเดียวอาจผิดหวังเพราะในแต่ละกลุ่มอาจมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคน ในองค์การคนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางด้านสอนอีกคนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางด้านกิจกรรม ซึ่งลักษณะการนำทั้งสองอย่างไม่จำเป็นต้องอยู่ในคนๆ เดียวกัน
6. ปทัสถานของกลุ่ม เป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการเลือกผู้นำ บุคคลที่มีลักษณะแตกต่างจากสมาชิกมากๆ ย่อมไม่มีใครอยากเลือกให้เป็นผู้นำ
7. บุคคลที่พยายามจะชักจูงให้ผู้อื่นไปตามแนวของตนเองหรือบุคคลที่พยายามวางอำนาจกับผู้อื่นมักจะไม่ค่อยยอมรับสมาชิกจึงเกิดภาวะผู้นำได้น้อย
8. ภาวะผู้นำย่อมเปลี่ยนไปเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน
9. การที่บุคคลพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเราช่วยทำให้สมาชิกยอมรับซึ่งเป็นผลส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำสูง
10. ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด อย่าพยายามมอบภาระบางอย่างให้เพื่อนร่วมงานในเมื่องานนั้นๆ ผู้นำก็ไม่อยากทำ
11. ทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอ ทำงานด้วยใจรักไม่ใช่ฝืนใจทำ ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน
12. มีใจจดจ่อในงานที่ต้องปฏิบัติ มีความสุขกับการทำงาน ทำงานเพื่องานมากกว่าอย่างอื่น
13. บริหารงานตามนโยบายที่หมู่คณะช่วยกันวางไว้ ผู้นำเองก็ต้องปฏิบัติตามนโยบายไม่ควรมีข้อยกเว้น
14. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ พยายามแก้ปัญหา มากกว่าที่จะปิดปัญหาให้พ้น ยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจเมื่อเขาแก้ปัญหาได้
15. ให้การยกย่องหรือชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี จงชมเมื่อเขาทำดีเพราะการชมเชยย่อมเป็นการให้กำลังใจ ต้องชมเชยและยกย่องด้วยความเหมาะสมอย่าให้กลายเป็นเพียงลมปาก อาจชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่นตามควรแก่กรณีแต่อย่าให้การชมนั้นเป็นการสร้างศัตรูให้แก่ผู้ถูกชม
16. มิควรจะตามใจผู้ได้บังคับบัญชาจนเกินไป ควรจะมีเทคนิคการคัดค้านหรือตำหนิบ้าง การตำหนินั้นควรจะเป็นการตำหนิเรื่องงานมิใช่ตำหนิเรื่องส่วนตัว มิควรตำหนิต่อหน้าผู้อื่น เพราะการตำหนินั้นเพื่อการแก้ไขปรับปรุงมิใช่เพื่อให้เสียหน้าใจหรือกำลังใจ ถ้าจะตำหนิควรจะแจ้งสิ่งที่บกพร่องพร้อมทั้งเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

17. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย ความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ ให้ความสนับสนุน ให้ความเมตตา ให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด รับผิดชอบต่อชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ
18. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนโยบายเพราะองค์การเป็นของทุกคน ไม่ใช่ของคนหนึ่งคนใด
19. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงาน
20. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน เมื่อเราระวังหรือสงสัยผู้อื่น ผู้อื่นก็ย่อมมีสิทธิที่จะระวังหรือสงสัยเราได้
21. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด ด้วยการหาสาเหตุแห่งความไม่พอใจของเพื่อนร่วมงาน และหาทางแก้ไข
22. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่ การจะทำอะไรแล้วให้เป็นที่พอใจของคนทุกคนย่อมเป็นไปได้ ดังนั้นการทำงานจึงควรให้เป็นที่พอใจของคนส่วนใหญ่ อย่าทำงานให้เร็วเกินไป เพราะเพื่อนร่วมงานอาจจะตามไม่ทัน
23. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความไม่ลงรอยกันภายในองค์การ อาจเกิดจากการที่ไม่ได้ข้อเท็จจริงก็เป็นได้
24. ในการทำงาน ควรที่จะเน้นว่าอะไรถูกมากกว่าที่จะเน้นว่าใครถูก
25. ในการประชุมปรึกษาหารือ ขอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ดีกว่าที่จะรีบออกเสียง
26. รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม ไม่ว่าจะผลจะออกมาในรูปใดก็ตาม
27. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจที่จะทำงาน มีความจริงใจที่จะร่วมทำงานกับเขา มิใช่เพื่อจะเป็นนายเขา
28. มอบอำนาจความรับผิดชอบและภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จทำงานคนเดียวไม่ได้ต้องทำงานเป็นหมู่คณะ
29. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลอกได้ แต่ขณะเดียวกัน ผู้นำจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าไม่มีใครชอบคนที่รู้ทันคน
30. ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิภาพดี ก็จะเป็นหลักประกันว่าสถาบันหรือองค์การจะมีสวัสดิภาพดีด้วย องค์การจะเจริญไม่ได้ถ้าหากสมาชิกขององค์การไม่มีความเจริญ
31. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าควรแก่การรับฟัง และควรพิจารณาที่เนื้อหาสาระมากกว่าที่จะพิจารณาว่าเป็นความคิดเห็นของใคร
32. มนุษย์แต่ละคนก็มีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้น อย่าคิดว่าผู้นำเท่านั้นที่มีศักดิ์ศรี ปริญญา มิใช่เครื่องวัดคุณภาพของคน การกระทำของคนต่างหากที่เป็นเครื่องวัดคุณภาพของคน

33. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนผู้อื่นได้ นั่นคือ ควรจะเป็นได้ทั้งนายและครู

34. ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่าที่จะมาจากภายนอกกลุ่ม ผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสนับสนุนมิใช่กักกันหรือสกัดกั้นเอาไว้ ผู้นำจะต้องไม่เห็นแก่ตัว ผู้นำที่ดีนั้นผู้ใต้บังคับบัญชา ซาย่อมไม่จากไป นอกเสียจากว่าที่ให้นั้นมีความก้าวหน้ากว่าหรือไม่มีทางเลือก

คุณสมบัติที่กล่าวมาเป็นแนวคิดในการพัฒนาผู้นำให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องสร้างแนวคิดนี้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ตระหนักถึงความสำคัญ และพยายามพัฒนาให้มีภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ เจนคติ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม และจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ชาญชัย ลิวศิริลลิตา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521: 9) กล่าวว่า เนื่องจากสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงขององค์กร ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นทำให้มีบุคลากรหลายฝ่ายมากขึ้น การแบ่งงานจึงละเอียดกว่าเดิม องค์กรต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริการให้มีความคล่องตัว ยิ่งขึ้น ในองค์กรทางการศึกษา เช่นกัน ในปัจจุบันมีความหลากหลายและมีลักษณะเฉพาะมากขึ้นทำให้ต้องใช้ผู้มีความสามารถเฉพาะด้านจึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ด้วยดี ปัญหาภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ลักษณะการบริการที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น โครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนไปจากรูปปิรามิดเป็นแบบองค์กรที่ปรึกษา หรือรูปคณะกรรมการต่างๆ ซึ่งยากต่อการติดต่อกันโดยตรง จึงจำเป็นต้องมีการคำนึงถึงระเบียบแบบแผน และเมื่อบุคลากรในองค์กรมากขึ้นมักจะก่อให้เกิดปัญหาการบริหารอยู่เสมอๆ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารจึงต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ ต้องเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในองค์กรทางการศึกษา เช่น สถานศึกษา ผู้บริหารจัดว่าเป็นผู้นำทางการศึกษาเป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีคุณภาพ สามารถปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขในสังคมปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี

Rodwell (1986 : 8 – 9) ได้สรุปการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องติดตาม ดังนี้คือ

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ซึ่งศึกษาได้จากแนวนโยบายของรัฐ ความคิดเห็นจากภาคธุรกิจเอกชน ความคิดเห็นของประชาชนในประเทศ

โดยผ่านสื่อมวลชนในรูปแบบต่าง ๆ ในระดับนานาชาติก็ควรศึกษาสถานการณ์ของโลก ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศโดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านใกล้ชิดรวมทั้งประเทศที่มีบทบาทต่อ เสถียรภาพทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการทำงานในด้านต่าง ๆ สามารถศึกษาได้จาก รายงานความก้าวหน้าในวงการวิทยาศาสตร์ ธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิต เกษตรกรรมและการ แพทย์ รวมทั้งการค้นคว้า และวิจัยในสาขาต่าง ๆ และที่สำคัญคือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการะบวน การการเรียนการสอน

3. การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบโครงสร้างขององค์กร และการบริหารงานในองค์กร ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาต้องศึกษาและวิเคราะห์เสนอแนวทางในการ ปรับปรุงโครงสร้างวิธีการในระบบการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนั้น ๆ ด้วย

4. การเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมในสังคม สามารถศึกษาได้จากความเชื่อและ วิถีทางในการดำเนินชีวิตของคนในอาชีพต่างๆ โดยเปรียบเทียบกับกาลเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะ ในส่วนที่เกี่ยวข้องความนึกคิด ความคาดหวัง เจตนคติของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ซึ่ง ได้แก่ คณะผู้บริหารการศึกษา อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น

Bateman and Zeithami (1990 : 480 – 481) และ Drucker (2005) ได้กล่าวถึงความสำคัญ ของภาวะผู้นำว่า สังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์กรจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับ ความรู้ความสามารถ จินตนาการ และความรับผิดชอบของผู้นำ แม้ว่าภาวะผู้นำจะเป็น สิ่งที่ทำให้ เกิดความแตกต่างกันในการปฏิบัติขององค์กรก็ตาม แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาด แคลนมากในเกือบทุกองค์กร

Alkin (1992: 717–718) กล่าวว่าผู้บริหารในองค์กรทุกระดับมักถูกตำหนิว่าขาดภาวะผู้นำ และขาดความรับผิดชอบต่อในฐานะผู้นำ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ ด้วยภาวะ ผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ สามารถเรียนรู้ได้ ผู้บริหารต้องตั้งใจ ผูกพัน และลงทุนด้วยเวลาและพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งหมายถึงว่า ผู้บริหารทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยทันที และใน สถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่ต้องการ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียน การสอน ความต้องการภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารในการทำให้ สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร จะมีผลกระทบต่อคุณภาพ การศึกษาที่สูงของผู้เรียน ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความสามารถที่จะจัดการ และใช้ภาวะผู้นำในทุกเรื่องเพื่อให้สถานศึกษา มีคุณภาพหรือมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทั้งหมดขึ้นอยู่กับ คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็น

จะต้องได้รับการพัฒนาด้วยวิธี การต่าง ๆ เพื่อให้มีเจตคติ ที่ดี มีใจรักงาน มีขวัญกำลังใจทำงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดียิ่งขึ้น สามารถบริหารสถานศึกษาสำเร็จตาม จุดมุ่งหมายโดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. จุดมุ่งหมายขององค์การที่เน้นหลักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่ เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานและพัฒนาการบริหารงานให้ได้มากที่สุด เพื่อพัฒนาฝีมือและมาตรฐานการทำงานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารบุคคลสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้รับบริการ

2. จุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็นความหมายของผู้บริหาร เช่น เพื่อความก้าวหน้าด้านตำแหน่งเพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน เพื่อชักจูงความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การและเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ศรีอรุณ เรสานนท์ (2521 : 209) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้บริหารโดยทั่วไปว่า เพื่อพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอพัฒนาผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารให้มีความรู้ และมีความพร้อมในการทำงาน ให้มองเห็นข้อบกพร่องของตนเองและพัฒนาส่วนที่บกพร่องนั้นให้ดีขึ้น พัฒนาสามัคคีธรรมในผู้บริหารด้วยกัน พัฒนาทักษะการทำงานและเพิ่มพูนความสามารถในการจัดองค์การโดยการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ อันจะนำไปเป็นประโยชน์ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ และเป็นการเสริมสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กุลชน ธนาพงศธร (2540 : 202-203) ซึ่งให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้บริหารว่าจะช่วย รื้อฟื้นทบทวนเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีสายตากว้างไกลอันจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพิ่มทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเองและจัดการแก้ไข ข้อบกพร่องเหล่านั้นด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้ บริหารได้มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างผู้บริหารด้วยกัน และส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อีกด้วย

โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2527) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้บริหาร คือช่วยส่งเสริมผู้ทำงานดีให้ก้าวหน้า ช่วยให้ผู้ผลผลิตสูงขึ้น เปลี่ยนเจตคติต่อบุคลากร เป็นการผลิตผู้บริหารระดับสูงเข้าสู่งานมิให้ขาดตอน ปรับปรุงผู้บริหารให้ทันกับวิทยาการใหม่ ๆ ให้มีโอกาสได้พบปะกับ

วิทยากร ข้าราชการชั้นสูงของภา ครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจเพื่อจะได้เป็นแนวทางประสานงานใน ภายหน้า

โดยสรุปแล้ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง ขององค์กร และพฤติกรรมของสังคม ผู้บริหารจึงต้องมี การพัฒนา ความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ และคุณลักษณะภาวะผู้นำ ตลอดเวลา เพราะ ภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญของการทำงาน ภายในองค์กร ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ ให้สูงขึ้น ไม่เพียงแต่จะรู้งานในหน้าที่เท่านั้น ผู้บริหารจะต้องรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การบริหารภาวะผู้นำ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารจะมุ่งจุดหมายขององค์กรโดยส่วนรวมคือ เป็นการสร้างความสนใจในการทำงาน ของบุคลากร สอนแนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุด และจุดหมายส่วนตัว เป็นการพัฒนาเจตคติของผู้ บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ ส่งเสริม และสร้างขวัญ ของคนในองค์กร และเพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

Carrell , Kuzmits and Elbert (1992 : 314) กล่าวว่า ในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหาร โดยทั่วไปแล้ว จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความต้องการจำเป็นปัจจุบัน ความต้องการระยะยาว และความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล
2. การออกแบบโปรแกรม (Program Design) ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาขณะทำงาน เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบให้เป็นกรรมการ เป็นต้น การพัฒนานอกการทำงาน ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณี การแสดง บทบาทสมมติ เกมการบริหาร เป็นต้น
3. การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งจะประเมินใน 4 ระดับ คือ ปฏิภานของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลขององค์การ

Dessler (2002) กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนานุคลากรในภาพรวม ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วย

- 1.1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
- 1.2 การวิเคราะห์บุคคลที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคลากรจำเป็นต้องมี

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนา และกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลก่อนดำเนินการ

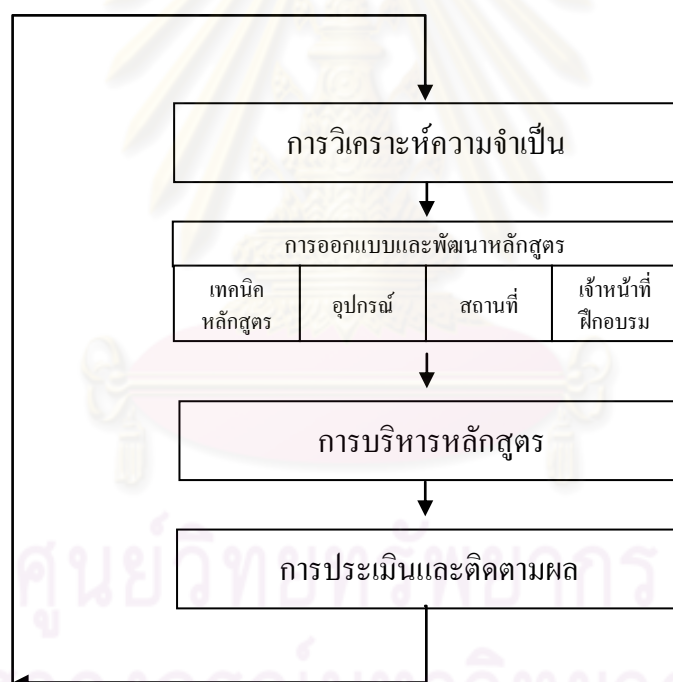
เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำ และตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อประกันว่าเป็น โปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

ขั้นที่ 4 การดำเนินการพัฒนา

ของ Irwin L. Goldstein 3) โมเดลกระบวนการฝึกอบรมของ Jerry W. Gilley และ Steven A. Egglund 4) โมเดลวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญของ Leonard Nadler 5) โมเดลการฝึกอบรมที่เน้นการตลาดของ Joyce Levent และ Devid Cleeton และ 6) โมเดล Instructional System Design ของ Caroyln Nilson เพื่อกำหนดวงจรการฝึกอบรมและพัฒนา ได้สรุปส่วนสำคัญ 4 ส่วนด้วยกัน ที่เป็นองค์ของโมเดลวงจรการฝึกอบรมและพัฒนา ดังแผนภูมิที่ 3 คือ

- 1) การวิเคราะห์ความจำเป็น (Training Needs Analysis: TNA)
- 2) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร (Design and Development)
- 3) การบริหารหลักสูตร (Delivery)
- 4) การประเมินและติดตามผล (Evaluation and Follow up)

แผนภูมิที่ 3 โมเดลวงจรการฝึกอบรมพัฒนา



ที่มา: ดนัย เทียนพุด . การจัดทำแผน HRD สู่สหัสวรรษหน้า สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ พ. กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็นที คอนซัลแตนท์, 2543: 53

ชำนาญ อภิบาลกุล และคณะ (2545) เสนอผลการวิจัยและพัฒนา เรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ” (SINTPAE Model) ผู้วิจัยได้นำผลจากการศึกษาเอกสารและผลการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา มาจัดทำเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษา เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ” หรือ

SINTPAE Model โดยเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นทั้งความรู้วิชาการและการฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 4 รูปแบบ “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ” (SINTPAE Model)



ที่มา: ชัญญา อภิบาลกุล และคณะ . รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINTPAE Model (ฉบับสรุป). กรุงเทพฯ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.

อรรถพ จิน ะวัฒน์ (2539) ระบุว่าโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร หมายถึงแผนงานพัฒนาผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย 1)ความสำคัญ แนวคิดและหลักการ 2)วัตถุประสงค์ 3)แนวทางการพัฒนา และ 4)กลไกการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม ทรัพยากรการบริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ และได้เสนอโครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร ดังปรากฏแผนภูมิที่ 5

แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา



ที่มา: อรรถพร จินะวัฒน์. การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา . วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2539: 200.

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 39) ได้อธิบายในเรื่องการวางแผนพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำที่จะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. ความสามารถของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะต้องมีความรู้ในหลักวิชาการหรือพื้นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เทคนิคกระบวนการและขอบเขตของการบริหาร การบริหารบุคคล ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สามารถนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ จริยธรรม และการเมือง และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้

2. ผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งโดยปกติผู้บริหารจะมีความสามารถมาก่อน สาระที่จัดให้การพัฒนาจะต้องตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาให้มากที่สุด

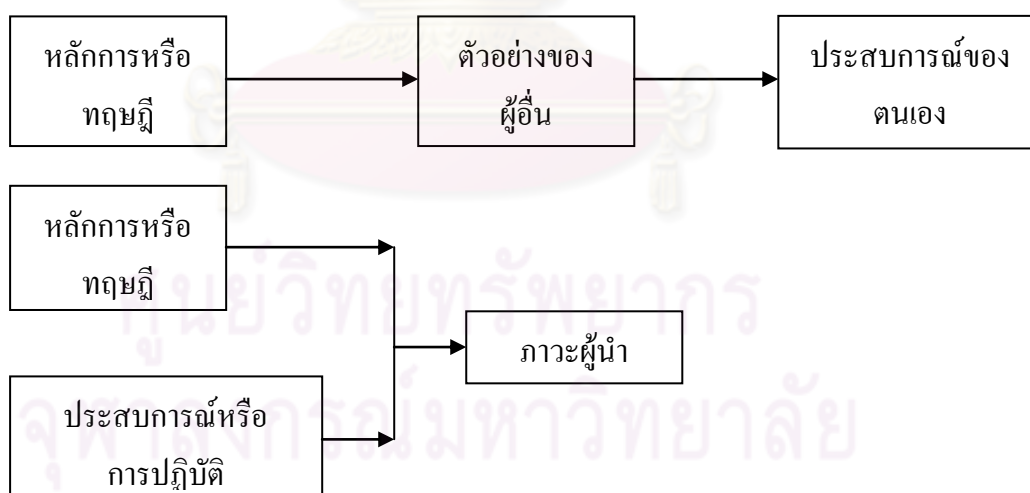
จันงค์ สมประสงค์ (2514 : 235 – 236) กล่าวถึง การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร ว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาเพื่อการปฏิบัติราชการให้เกิดผลดียิ่งขึ้น
2. วิเคราะห์ความต้องการแต่ละลักษณะงานและความต้องการหรือความจำเป็นเร่งด่วน
3. วางโครงการพัฒนา โดยคำนึงถึงวิธีการพัฒนา วิทยากร จำนวนผู้เข้ารับการพัฒนา หัวข้อวิชา สถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้ กำลังเจ้าหน้าที่ เงิน ฯลฯ

4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ
5. จัดวางระเบียบในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ราชการ
6. ประเมินผลเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาว่าบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง
7. การติดตามผลเพื่อให้ทราบว่าเมื่อผ่านการพัฒนาไปแล้วปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่

Adair (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536) กล่าวว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารนั้น ผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีโอกาสฝึกปฏิบัติและเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับ การพัฒนาการเป็นผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 2 ประการ คือ หลักการหรือทฤษฎี และประสบการณ์หรือ การปฏิบัติ ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำนั้นจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นแล้วจึงถ่ายโยงมาเป็นประสบการณ์ของตนเอง ดังนั้น องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีลักษณะ ดังแผนภูมิที่ 6

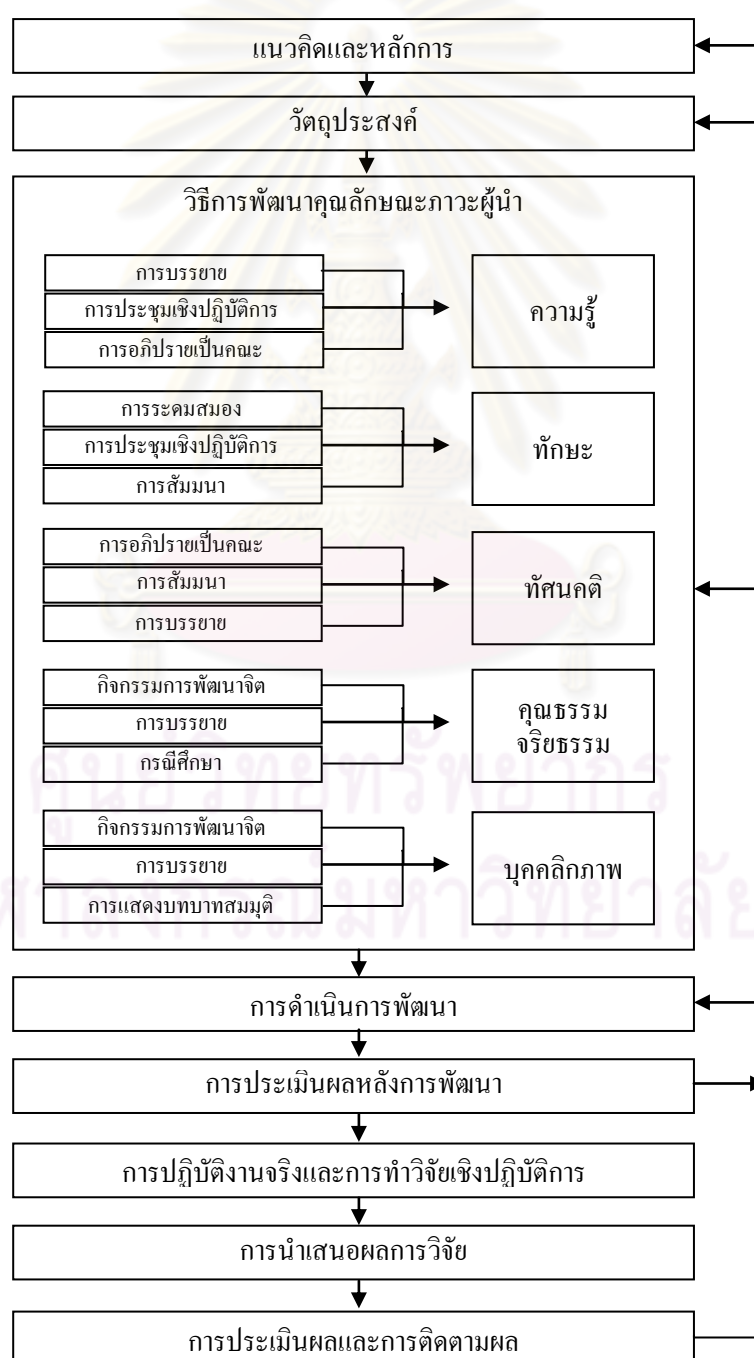
แผนภูมิที่ 6 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ภาวะผู้นำ. ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2536: 29.

ประสิทธิ์ เจียวศรี (2544: 284) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบคุณลักษณะสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรวม 109 คุณลักษณะ จำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความรู้ 2. ด้านทักษะ 3. ด้านทัศนคติ 4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5. ด้านบุคลิกภาพ พบวิธีการพัฒนาจำนวน 24 วิธี และได้เสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7 แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน



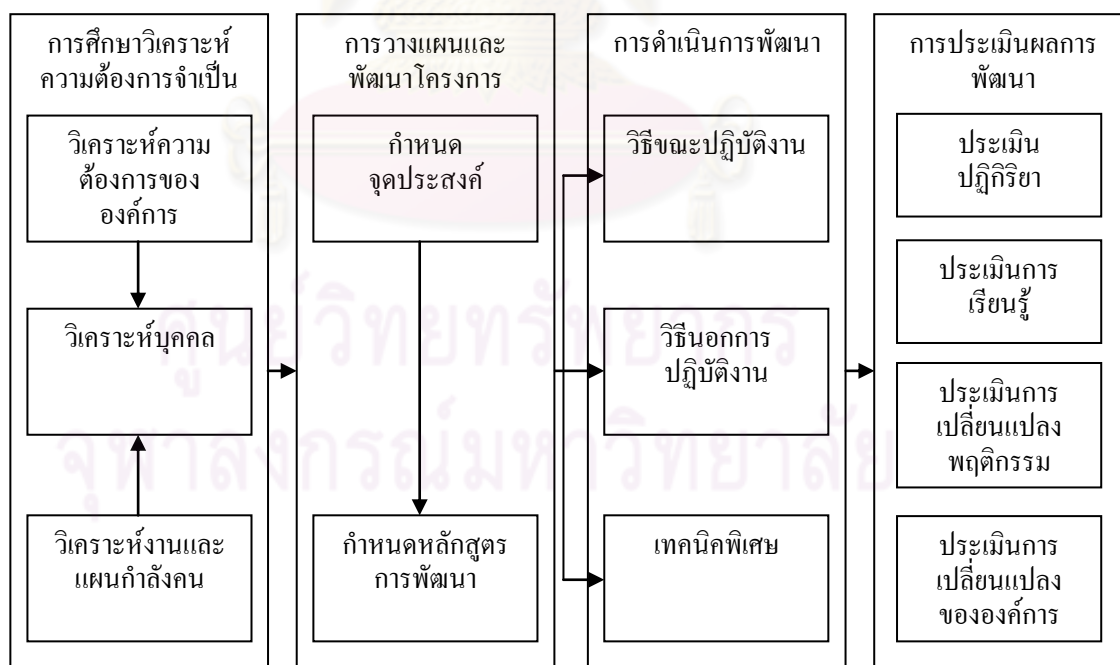
บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539: 71-72) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และได้สรุป

กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

1. ขั้นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษา ความต้องการจำเป็นขององค์กรและของบุคคล ที่เป็นมูลเหตุหรือแสดงถึงความจำเป็นต้องมีการพัฒนา
2. ขั้นการวางแผนและออกแบบโครงการ เป็นการกำหนดกิจกรรมในเชิงแผนการพัฒนา ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดเทคนิคการพัฒนา และการกำหนดและพัฒนาสื่อ
3. ขั้นการดำเนินการพัฒนา เป็นการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาในขั้นการลงมือปฏิบัติการตามแนวทางที่กำหนดไว้
4. ขั้นการประเมินผลการพัฒนา โดยเป็นการประเมินการดำเนินงานพัฒนารวมทั้งการติดตามผล ซึ่งมีแนวทางในการประเมินหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือจุดเน้นของการประเมิน

กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร ที่ผู้วิจัยศึกษาสรุปเป็นกรอบแนวคิด ดังแผนภูมิที่ 8

แผนภูมิที่ 8 สรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร



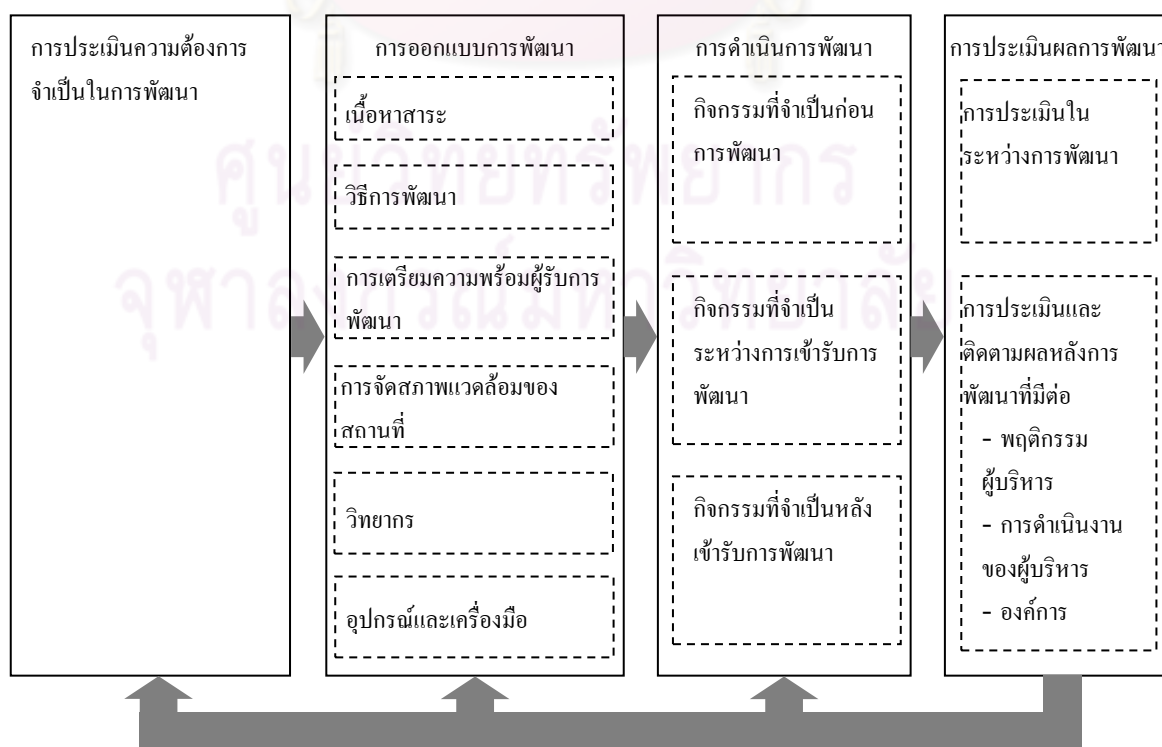
ที่มา : บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ . การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ . วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณยบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539: 72.

Bernardin (2008) กล่าวว่า เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคือทำให้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ได้นำกลับไปใช้ในการปฏิบัติงาน และได้อ้างถึงงานวิจัยของ Lee, HW., and Lim, K.Y. (2006 อ้างถึงใน Bernardin, 2008) ว่าการดำเนินการหลังการอบรมพัฒนาจะเป็นตัวกำหนดว่าการอบรมพัฒนานั้นมีผลต่อพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานหรือไม่ ซึ่งหมายรวมถึงการดำเนินการก่อนและระหว่างการอบรมพัฒนาเช่นกัน

จากรูปแบบการพัฒนาต่างๆ ผู้วิจัยสรุปเป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มี 4 ขั้นตอน เพื่อพัฒนาเป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมๆ ต่อไป ดังแผนภูมิที่ 9 คือ

- 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
- 2) การออกแบบการพัฒนา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 1)ด้านเนื้อหาสาระ 2)วิธีการพัฒนา 3)การเตรียมความพร้อมผู้รับการพัฒนา 4) การจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่ 5) วิทยากร และ6) อุปกรณ์และเครื่องมือ
- 3) การดำเนินการพัฒนา เพื่อผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาต้องดำเนินกิจกรรมที่จำเป็นก่อนระหว่าง และหลังเข้ารับการพัฒนา
- 4) การประเมินผลการพัฒนา โดยมีการประเมินในระหว่างการพัฒนา และการประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนาที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหาร การดำเนินงานของผู้บริหาร และองค์การ

แผนภูมิที่ 9 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ



3.3 วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

การเลือกวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะผู้บริหารโดยส่วนใหญ่แล้วเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับสูงกว่าและเป็นผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ดังนั้น วิธีการพัฒนาที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องเป็นวิธีก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างแท้จริงและไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้วย

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า มีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ Technique (เทคนิค) Method (วิธี) และ Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ใช้ “วิธีการ” และการที่จะเลือกใช้วิธีการนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะหรือธรรมชาติของคุณลักษณะที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเห็นไว้ ดังนี้

Dessler (1991 : 254 – 275) ได้กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโดยระบุว่ามีรูปแบบที่นิยมใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. วิธีการขณะปฏิบัติงาน หรือเรียกว่า การพัฒนาโดยวิธีให้มีประสบการณ์จากการทำงาน เป็นการดำเนินการในขณะที่ผู้บริหารอยู่ในองค์กร โดยเชื่อว่า รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่สำคัญคือ การพัฒนาโดยผ่านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลายรูปแบบดังนี้

1.1 การหมุนเวียนงาน คือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานหมุนเวียนกันไปควรเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับที่ไม่ใช่ตำแหน่งที่ต่ำเกินไป วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงาน คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้นซึ่งการฝึกอบรมวิธีอื่นๆ อาจทำให้รู้งานเฉพาะงานใดงานหนึ่งเท่านั้น แต่วิธีนี้ช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานด้านอื่นซึ่งจะทำให้มีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

1.2 การสอนงาน เป็นการพัฒนาในลักษณะให้ไปปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารที่คนจะไปแทนที่และรับคำแนะนำจากผู้บริหารที่รับผิดชอบในตำแหน่งนั้นอยู่ การสอนงานมีความแตกต่างจากการปรึกษา คือผู้บังคับบัญชาจะสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานจะชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อแนะนำต่างๆ การติดตามผล และการแก้ไขข้อผิดพลาด โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอนหรือแนะนำให้ปฏิบัติงานเป็นเท่านั้นแต่จะต้องแนะนำวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป ส่วนการปรึกษานั้นเป็นเพียงการอภิปรายหรือซักถามข้อสงสัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งค่อนข้างจะเป็นเรื่องส่วนตัวบุคคล

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงหรือการทดลองเรียนงาน เป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับอนุญาตให้วิเคราะห์และแก้ปัญหาขององค์กรอย่าง

เต็มที่ได้เวลา เป็นการมอบหมายให้ทำงานแทนหัวหน้าชั่วคราวโดยเสมือนว่าหัวหน้าไม่อยู่นั่นเอง ซึ่งทำได้หลายวิธี คือ หัวหน้าอาจเลือกคนใดคนหนึ่งให้มาเป็นผู้ทดลองงาน โดยสอนให้รู้วิธีและ ปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวันหรือหัวหน้าอาจลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อพักผ่อนหรือไปตรวจงาน แล้วเลือกผู้ได้บังคับบัญชามาทำการแทนหรือการแต่งตั้งให้ลูกน้องคนใดคนหนึ่งมาทำหน้าที่ผู้ ช่วย โดยมอบหมายให้ช่วยทำงานหลายอย่าง ซึ่งอาจมอบงานให้ทำเป็นอย่างๆ ไป การทดลอง ปฏิบัติงานเป็นหลักการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้งานได้เร็วซึ่งเป็นวิธีเรียนด้วยการกระทำ เป็นการ กระตุ้นจิตใจและช่วยลดภาระงานของผู้ได้บังคับบัญชาอีกด้วย นอกจากนี้ยังเป็นหลักประกันว่า การ บรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งมีความเหมาะสมเพราะถ้าผลการทดลองปฏิบัติงานไม่ดีก็จะไม่แต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งแทน

1.4 การวางแผนความก้าวหน้า เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าของตนโดยพิจารณาว่าตนอยู่ในตำแหน่งใดจะก้าวไปอยู่ ในตำแหน่ง ใด และพิจารณาว่าการก้าวไปจุดนั้นมีวิธีการ เงื่อนไขหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างไร ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน

2. วิธีการนอกการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการโดยจัดขึ้นภายนอกองค์กรหรือนอกเหนือ การปฏิบัติงานประจำซึ่งมักจัดในลักษณะห้องเรียนหรือห้องอบรม ซึ่งมีรูปแบบ ดังนี้

2.1 กรณีศึกษา เป็นวิธีการที่ใช้การนำเสนอปัญหาขององค์กรต่อผู้เข้ารับการ อบรมให้ผู้เข้ารับการอบรมทำการวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ค้นหาวิธีการแก้ไขแล้วนำมาอภิปรายกับ ผู้เข้าอบรมอื่น ๆ

2.2 เกมการบริหาร เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความสนใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม และทำกิจกรรมที่กำหนดขึ้นด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นการฝึกทักษะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้ง วางแผนการทำงานด้วย

2.3 การสัมมนาภายนอก เป็น การเข้าร่วมสัมมนาที่องค์กรภายนอกจัดและตรง กับความต้องการของการพัฒนาผู้บริหาร องค์กรภาย นอกอาจจะเป็นสมาคมหรือ องค์กรเอกชน อื่นๆ ที่จัดหัวข้อการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารต่างๆ

2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย เป็น การร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการจัด โครงการพัฒนาผู้บริหาร โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดหรือเตรียมโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร โดย อาจเป็นในลักษณะ โครงการศึกษาต่อเนื่อง หลักสูตรรายบุคคล หรือโครงการที่ได้รับ ประกาศนียบัตรก็ได้

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ เป็น เทคนิคในการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรม แสดงบทบาทเป็นบุคคลต่างๆ ในสถานการณ์การบริหารจริง กล่าวคือ ผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำ การพัฒนานั้นจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทในห้องอบรม ซึ่งอาจจะเป็นกรณีของเรื่องราวใด

เรื่องหนึ่งให้แสดงบทบาทและมีการโต้ตอบจากผู้แสดงบทบาทคนอื่นๆ เช่นเดียวกับการแสดงละคร ผู้แสดงบทบาทจะได้รับมอบหมายให้สมมติว่าเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสถานการณ์นั้น และให้ปฏิบัติต่อเหตุการณ์ของอีกคนหนึ่ง ในลักษณะที่เมื่อเหตุการณ์เช่นนั้นเกิดขึ้นแล้วจะทำอย่างไร

2.6 วิธีการให้ทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง เป็นวิธีการหนึ่งที่ยอมรับกันมากในการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจทางการบริหาร มักจะนิยมใช้ในขั้นตอนของการคัดเลือกผู้บริหารมากพอ ๆ กับการนำมาใช้พัฒนาการ จัดการโดยมีวิธีการคือ ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับมอบหมายหรือได้รับเอกสารจำนวนหนึ่งซึ่งมีการกำหนดแบบอย่างไว้ล่วงหน้าและมักจะทำให้พยายามเหมือนกับสภาพที่เป็นจริงของงานผู้บริหารทุกคนทั้งเรื่องราวที่ต้องตัดสินใจและเรื่องราวที่ส่งเข้ามาตลอดจนบันทึกข้อความทางโทรศัพท์ ที่เลขานุการจัดให้ ภายในเอกสารนั้นก็จะมีการแทรกเรื่องสำคัญจะใส่รวมไว้ในเอกสารปนอยู่กับเรื่องปกติอื่นๆ ที่เป็นงานประจำ เช่น คำขอลาหยุด หนังสือเชิญให้เป็นวิทยากรพูดในงานเลี้ยงอาหารค่ำ เป็นต้น ทั้งหมดนั้นมอบให้กับผู้เข้ารับการอบรมให้ทำการวิเคราะห์และพิจารณาโดยใช้ดุลยพินิจและให้ตัดสินใจว่าจะทำอะไรก่อนหลังภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งคุณภาพของการตัดสินใจและจัดลำดับก่อนหลังที่ต่างกัมนั้นเองจะถูกนำมาพิจารณาความสามารถของแต่ละคน

2.7 แบบแผนพฤติกรรม เป็น เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ดูเทคนิคการบริหารที่ดีจากภาพยนตร์หรือวีดิทัศน์ หลังจากนั้นให้แสดงบทบาทสถานการณ์จำลองแล้วหัวหน้าก็ให้ความเห็นต่อการแสดงบทบาทนั้น

2.8 ศูนย์การพัฒนาภายในองค์กร เป็นวิธีการที่ยึดสภาพขององค์กรเป็นหลักให้ผู้บริหารได้ฝึกปฏิบัติจริงเพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงทักษะและทางการบริหาร

McCaughey (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้อง เรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตก ต่างกันด้วย งานที่ทำทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้นซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ทำทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่ง

สำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่างๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 41 – 45) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาผู้บริหารโดยทั่วไปไว้ค่อนข้างชัดเจนโดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ในสาขาวิชาทั่วไปอย่างกว้างๆ ได้แก่ วิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง วิชาที่จัดขึ้นเพื่อสอนให้ปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะอย่าง ส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่บุคคลเข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานโดยปราศจากความกลัว การสอนงานโดยให้ปฏิบัติงานจริงโดยอธิบายให้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่วไป สาธิตโดยให้ดูจากของจริงและให้ผู้เข้ารับการฝึกทดลองปฏิบัติจริง ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานจนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ดีด้วยตนเอง การให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน และร่วมเป็นกรรมการการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเพื่อให้ทันกับความเจริญทางเทคโนโลยีและเทคนิคต่างๆ การพัฒนาระดับหัวหน้างาน อบรมเรื่องการบริหารทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์ และการติดต่อประสานงาน การพัฒนาผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่นในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจการบังคับบัญชาเพื่อตรวจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่วินิจฉัยสั่งการหรือไม่

3. การพัฒนาตนเอง โดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้น ในการพัฒนาตนเอง คือตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ และเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นแบบกันเอง ศึกษาหา

ความรู้จากเอกสารอื่น ๆ ตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์และสื่อสารมวลชนอื่นๆ ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือความรู้อื่นๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส หาโอกาสศึกษาต่อ การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันอุดมศึกษา เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจอื่นๆ คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

กฤษฎา สาทร (2526 : 105) เห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติ คือ การให้เข้าปฏิบัติงานโดยกำหนดให้บุคลากรเก่าคนหนึ่งทำหน้าที่พี่เลี้ยงช่วยสอนหรือแนะนำตลอดเวลาที่ทำงานไปด้วยกัน
2. วิธีปฐมนิเทศ การจัดให้ผู้บริหารที่เข้าใหม่เข้าใจลู่ทางที่จะปฏิบัติงาน กำหนดให้ผู้บริหารใหม่มาประชุมฟังคำชี้แจงและเปิดโอกาสให้ซักถามพร้อมกับบรรยายให้รู้จักองค์การดีขึ้น ทั้งในด้านประวัติความเป็นมาและการทำงานด้านต่างๆ
3. วิธีให้ทำงานในฐานะผู้ช่วย เตรียมผู้บริหารใหม่ให้เป็นผู้ช่วยไปก่อนจนกว่าจะเป็นงานจริงให้รับผิดชอบเอง
4. วิธีให้ฝึกงาน คือ การให้ฝึกทำงานจริงๆ ก่อนมอบหมายงานให้เพื่อนำปัญหามาหาหรือผู้รับผิดชอบการฝึกงาน
5. วิธีฝึกอบรมระยะสั้น ได้แก่ การฝึกงานระยะหนึ่งก่อนบรรจุเพราะ ะขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วน เช่น การอบรมผู้บริหารการศึกษาที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจัดให้แก่ครูใหญ่ประจำการเป็นครั้งคราว รุ่นละประมาณ 3 สัปดาห์
6. วิธีส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย ได้แก่ ตกลงกับทางมหาวิทยาลัยขอให้รับผู้บริหารไปเรียนเพิ่มเติมบางวิชาโดยไม่มุ่งรับปริญญา และไปเรียนเฉพาะวันที่มีสอน เวลาอื่นกลับมาทำงานตามปกติ
7. วิธีส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา คือ การให้ลาไปศึกษาต่อเต็มเวลาไม่ต้องมาทำงาน แต่ต้องไปศึกษาวิชาที่องค์การต้องการเพื่อให้กลับมาทำงานนั้น ๆ หลังจากศึกษาสำเร็จแล้ว ด้แก่ การลาศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศของข้าราชการ

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542) แบ่งวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน

การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้ปฏิบัติจริง ลำดับขั้นตอนของการฝึกปฏิบัติ มีดังนี้ คือ อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป สาธิต ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ แก้ไขข้อบกพร่อง และทบทวนติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบันเนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้คือ ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ ศึกษาความรู้จากเอกสาร วิชาการ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาสนำการอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส เป็นสมาชิกทางสมาคมวิชาการ และแสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

เสนาะ ดิยาวี (2545) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาผู้บริหารมีวิธีการที่สำคัญอยู่ 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ โดยการให้ทำงานและโดยการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ซึ่งทั้งสองวิธีมีผลดีต่อผู้บริหาร กล่าวคือ วิธีการให้ทำงาน จะทำให้ได้เห็นของจริงสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง และเหมาะสมเพราะที่ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอยู่แล้วสามารถแนะนำในทางที่เหมาะสมเพราะมีประสบการณ์ ส่วนการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเป็นการเรียนตามหลักสูตรที่ทำให้ได้ความรู้ เทคนิคและแนวความคิดใหม่ๆ

Wentling (1992 : 78 – 79) กล่าวว่า วิธีการพัฒนา ถือเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด วิธีการพัฒนามีหลายวิธี แต่วิธีที่ใช้มากที่สุดมี 8 วิธี ได้แก่

1. การนำเสนอโดยวิทยากร
2. การอภิปรายภายในกลุ่ม
3. การสาธิต
4. การอ่าน
5. การฝึกหัด
6. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง
7. การแสดงบาทสมมติ
8. การทัศนศึกษา

Truelove (1992 : 168 – 169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo learning) ได้แก่

การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย

การใช้บทเรียน โปรแกรม

การทำโครงการเดี่ยว

การปฏิบัติซ้ำ

การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยอบรม

การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์

สถานการณ์จำลอง

2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (one-to-one learning) ได้แก่

การฝึกหัดตามคำแนะนำ

การสอนงาน

การให้คำปรึกษา

การฝึกงาน

การสาธิต

สถานการณ์จำลอง

การอ่านตามคำแนะนำ

การติวเข้ม

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (group learning) ได้แก่

การแสดงบทบาทสมมติ

การสอนกลุ่มย่อย

การบรรยาย

การเรียนรู้จากบทเรียน

การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การทำโครงการรายกลุ่ม

การฝึกปฏิบัติ

การฝึกปฏิบัติทักษะเฉพาะด้าน

การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม

การศึกษาคกรณีตัวอย่างจากเอกสาร

การศึกษาคกรณีตัวอย่างจากสถานการณ์

สถานการณ์จำลอง

เกมทางธุรกิจ

การเรียนรู้จากการค้นคว้า

การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
 การระดมสมอง
 การศึกษานอกสถานที่
 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

Wills (1993 :9) เห็นว่า วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ
2. การเรียนรู้ทางไกล
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์
4. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ
5. การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
7. การสัมมนา
8. การประชุมทางวิชาการ
9. การประชุม
10. การศึกษาภาคค่ำ
11. การศึกษาต่อ
12. การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย
13. การร่วมวงจรคุณภาพ
14. การอ่านหนังสือหรือบทความ

Bolam (1994 : 68) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาผู้บริหารมักจะกระทำ 2 ลักษณะ ดังนี้คือ

1. การศึกษาเพื่อการจัดการ (Management Education) เป็นหลักสูตรระยะยาวที่เน้น ทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร ลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และเข้าใจการบริหาร เป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง
2. การฝึกอบรมเพื่อการจัดการ (Management Training) เป็นหลักสูตรระยะสั้นที่ มุ่งเน้นการปฏิบัติ การพัฒนาทักษะการบริหารและการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการกระทำ (Action Oriented Training) หลักสูตรลักษณะที่สองจะมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการ

DuBrin (2004) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาตนเอง คือการทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เช่น การที่ผู้บริหารพบว่าพนักงานที่มีคุณภาพสูงกลุ่มหนึ่ง ลาออกจากงาน ผู้บริหารก็จะทำการตรวจสอบภาวะผู้นำของตนเองโดยอาศัยข้อมูลที่ระบุบุคคลภายนอกเป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานเหล่านั้นเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การทำความรู้จักตนเองทำได้โดยใช้หลักการเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจรถ (single-loop learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจรถ (double-loop learning) กล่าวคือ

1.1 การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจรถ หมายถึง การทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อยงเท่าที่จำเป็นเพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของคน ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้บริหารคิดเพื่อหาผลป้องกันตนเอง การเรียนรู้แบบครึ่งวงจรถเปรียบเหมือนการทำงานของอุปกรณ์ควบคุมความร้อน (thermostat) ที่จะทำงานโดยอัตโนมัติทันทีที่อุณหภูมิในห้องลดลงถึงจุดที่กำหนดเช่น 20 องศาเซลเซียส

1.2 การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรถ หมายถึง การทำความรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยันหรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมายหรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์ ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้นำที่มีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติซึ่งยากกว่าข้างต้น การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรถได้แก่ การที่ผู้นำตั้งคำถามต่อประสิทธิภาพของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ผู้ที่จะใช้เรียนแบบนี้ได้ดั้นนั้นต้องพยายามลดความคิดป้องกันหรือปกป้องตนเองลง การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรถนั้นคล้ายกับว่าก่อนที่อุปกรณ์ควบคุมความร้อนจะทำงานจะต้องตั้งคำถามก่อนเช่น ทำไมจึงต้องตั้งอุณหภูมิให้อุปกรณ์เริ่มทำงานไว้ที่ 20 องศาเซลเซียส ทำไมจึงไม่ตั้งไว้ ณ ระดับอื่นที่ช่วยให้ประหยัดพลังงานได้มากกว่า เป็นต้น

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือทำความรู้จักตนเองไปใช้ คือ ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของสิ่ง ที่เกิดขึ้นจะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองในที่นี้หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบเช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็น

ผู้ฟังที่ดีเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำก็ต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟังทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสถานะต่างๆ ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทาง อื่นอยู่เสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาคิดตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด เช่น หากผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ก็เป็นที่หวังว่าสักวันหนึ่งเขาจะมีโอกาสให้หลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมาในการอธิบายเหตุผลของเหตุการณ์หรือปัญหาทางการบริหารขององค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ การศึกษาอย่างเป็นทางการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับสถานะของภาวะผู้นำบางครั้ง อาจจะไม่เป็นเหตุเป็นผลแก่กัน ได้ หลายคนมีตำแหน่งที่สามารถใช้ภาวะผู้นำในองค์กรทั้งที่มีการระดับการศึกษาไม่สูงนัก สิ่งที่สำคัญกว่าความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับภาวะผู้นำ คือ วิธีการศึกษาให้ประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีตำแหน่งทางการบริหารระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้ประสิทธิภาพเพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์ มี 2 แหล่งหลักๆ คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้อหางาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้ อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใดอาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหาที่นำมาใช้กับผู้ที่บังคับบัญชาของคนที่หนึ่ง หรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้น หากพบว่าไม่ใช่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพแหล่งหรือบุคคลที่ให้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า กลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายงาน การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำเพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำคือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหาและปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งมักจะมีความซับซ้อนและคลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ ความกว้างขวางของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่างๆ นั้นมักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ใน

องค์การทางธุรกิจผู้ที่หวังจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะถูกแนะนำให้หาประสบการณ์ในองค์การอย่างน้อยใน 2 ด้าน คือด้านการตลาดกับด้านการผลิต ซึ่งลักษณะเช่นนี้เรียกว่า การพัฒนาการบริหารโดยอาศัยการทำงานหลายหน้าที่

5. การให้คำปรึกษา การให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์เป็นหลัก อีกวิธีหนึ่งที่ว่าพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่า ฝึกอบรม ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน การแนะนำ การให้กำลังใจและการฝึก ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็น ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่าง ผู้ให้และผู้รับ ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มีและไม่มีประสิทธิผล หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษา คือ คอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษาฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้นให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซงโดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

เป็รื่อง กุมุท และนิคม ทาแดง (2539) ได้กล่าวถึง วิธี การพัฒนาภาวะผู้นำ ที่น่าสนใจ 2 ลักษณะคือ วิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง และวิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้อื่น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง จำแนกเป็น

1.1 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งทำให้การค้นคว้าคุณลักษณะภาวะผู้นำจากแหล่งวิทยาการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำโดยตรง เอกสาร วารสาร และนิตยสารต่าง ๆ ตลอดจนทั้งเครือข่ายสารสนเทศและแหล่งวิทยบริการโดยทั่วไป ประมวลคุณลักษณะที่ต้องการ ประเมินตนเอง และเลือก พัฒนาตนเองในองค์ประกอบที่ยังบกพร่อง

1.2 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษาผู้นำต้นแบบซึ่งทำโดยการเลือกผู้นำต้นแบบอาจพิจารณาเลือกจากผู้นำที่ได้รับรางวัลหรือที่มี ความสำเร็จในงานอาชีพสูง ซึ่งควรเป็นบุคคล ในท้องถิ่นหรือใกล้ชิดพอที่จะติดตามศึกษาพฤติกรรมของเขาได้ ศึกษาพฤติกรรมการทำงาน และการดำรงชีวิตโดยการติดตามสังเกต การสอบถาม การค้นคว้าจากเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้นำต้นแบบนั้น จัดประเภทของคุณลักษณะ ประเมินตนเองโดยเปรียบเทียบกับคุณลักษณะของผู้นำต้นแบบ และพยายามฝึกฝนตนเองโดยเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำต้นแบบในส่วนที่ตนยังขาด

1.3 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการตั้งเจตนา ซึ่งจะดำเนินการหลังจากได้มีการประเมินตนเองจนทราบแล้วว่ามีความบกพร่องหรือมีจุดอ่อนในข้อใดแล้ว วิจารณ์สาเหตุของจุดอ่อนนั้น เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดช่วงเวลาและพฤติกรรมที่จะ

พยายามฝึกฝนตนเอง ซึ่งอาจทำได้โดยการอาสาเข้าไปทำงานหรือทำหน้าที่ในส่วนที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ตนกำลังฝึกฝนตนเองอยู่หรือโดยการพิจารณาจากคุณลักษณะเด่นของตนเองว่าได้ผ่านการพัฒนาคุณลักษณะเด่นนั้นๆ มาอย่างไร แล้วเลือกพัฒนาคุณลักษณะที่ขาดโดยวิธีเดิมของตน

1.4 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองในงานหรือในชีวิตประจำวัน โดยวิธีตั้งใจ ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถให้ได้ผลงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย พยายามอาสาเข้าไปแนะนำช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานโดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบใคร แต่ต้องระวังไม่ให้เพื่อนร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าถูกเข้าไปก้าวก่ายงานในหน้าที่ของเขา วิธีนี้ถ้าสามารถพัฒนาให้เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวก็จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เพิ่มพูนและมั่นคงตลอดไป

2. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้อื่น เป็นการพัฒนาโดยองค์กรที่มีความชำนาญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ จำแนกเป็น

2.1 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยองค์กรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากเป็นสถาบัน ศูนย์หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งบางองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำโดยเฉพาะเช่น ศูนย์ฝึกอบรมภาวะผู้นำ สถาบันพัฒนาผู้นำ เป็นต้น องค์กรเหล่านี้จะพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกอบรมแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมแบบโครงการ การฝึกอบรมแบบแก้ปัญหา การฝึกอบรมแบบจำลองสถานการณ์ เป็นต้น

2.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยหน่วยงานในองค์กร องค์กรต่างๆ ของรัฐและเอกชนส่วนมากจะมีหน่วยงานภายในหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรของตน ส่วนมากจะเป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อเตรียมการให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งหรือการเปลี่ยนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น มักจะเป็นการฝึกอบรมวิธีทำงานตามขั้นตอนของการทำงานในแต่ละหน้าที่ แต่ภายในขั้นตอนการทำงานนั้นๆ มักจะมีองค์ประกอบหรือปัจจัยของภาวะผู้นำแฝงอยู่ด้วย การฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหรือเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรในองค์กรต่างๆ จึงเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำไปในตัวด้วยเสมอโดยเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การประชาสัมพันธ์ และการจัดการต่างๆ เหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยตรง

2.3 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกอบรมแบบจุลภาค การฝึกอบรมแบบจุลภาคเป็นวิธีการที่องค์กรพัฒนาภาวะผู้นำใช้เป็นวิธีฝึกอบรมวิธีหนึ่ง มีขั้นตอนในการฝึกอบรม 9 ขั้นตอน ดังแผนภูมิที่ 10 คือ

2.3.1 **ขั้นศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำ** เป็นขั้นศึกษาให้ความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของคูณลักษณะภาวะผู้นำ

2.3.2 **ขั้นกำหนดคูณลักษณะที่ต้องการฝึก** เป็นขั้นที่จะต้องมีการประเมินตนเองหรือประเมินภาวะผู้นำโดยวิธีใดวิธีหนึ่งให้ทราบว่าผู้ที่ฝึกนั้นขาดคูณลักษณะข้อใด และมีความจำเป็นก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

2.3.3 **ขั้นเตรียมสถานการณ์ การฝึก** เป็นขั้นตอนเลือกและเตรียมสถานการณ์การฝึกให้สอดคล้องกับคูณลักษณะที่จะฝึกซึ่งกำหนดไว้แล้ว สถานการณ์การฝึกมี 3 ลักษณะ คือ กรณีศึกษาเป็นบันทึกเรื่องราวของกรณีตัวอย่างโดยละเอียดตั้งแต่ต้นจนจบ แผนกิจกรรมจำลองสถานการณ์สำหรับการปฏิบัติแบบทสมมติ และสถานการณ์ภาพเคลื่อนไหวอาจเป็นเทปบันทึกภาพ ภาพยนตร์ แผ่นซีดีภาพหรือภาพเคลื่อนไหวระบบดิจิทัลอื่น ๆ

2.3.4 **ขั้นนำเสนอสถานการณ์การฝึก** นำเสนอให้ผู้รับการฝึกร่วมกันศึกษาสังเกต และบันทึกข้อมูลต่างๆ ไว้

2.3.5 **ขั้นวิเคราะห์สถานการณ์** เป็นการร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของเหตุการณ์ ตลอดทั้งแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะและความสามารถตามที่นำเสนอในสถานการณ์

2.3.6 **ขั้นฝึกปฏิบัติ** เป็นขั้นที่ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติตนตามแผนกิจกรรมการฝึกปฏิบัติที่จัดเตรียมไว้แล้ว

2.3.7 **ขั้นบันทึกพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติ** ขั้นนี้จะต้องดำเนินการพร้อมกันกับขั้นฝึกปฏิบัติ อาจบันทึกโดยเพื่อนผู้รับการฝึกหรือบันทึกด้วยเครื่องมือ เช่น เครื่องเทปบันทึกภาพ

2.3.8 **ขั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติและให้ข้อมูลย้อนกลับ** ซึ่งจะต้องร่วมกันวิเคราะห์ทั้งตัวผู้ฝึก ผู้ร่วมฝึก และวิทยากรเพื่อให้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2.3.9 **ขั้นปฏิบัติซ้ำ** หลังจากได้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขจากขั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติแล้ว ผู้ฝึกก็เตรียมการฝึกซ้ำอีกครั้ง และวนไปในขั้นบันทึกพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติ กระทั่งได้ผลในขั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติจนเป็นที่พอใจก็จะเป็นการจบการฝึกคูณลักษณะที่กำหนดขึ้นมาฝึกในแต่ละครั้ง

แผนภูมิที่ 10 ระบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบจุดภาค



ที่มา : เปรื่อง กุมุท และนิคม ทาแดง. การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับเทคโนโลยีและสื่อการสื่อสาร . ในประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตเทคโนโลยีและสื่อการสื่อสาร (Professional experience in educational technology and communications) หน่วยที่ 1-6. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2539: 231.

กฤษกร ธนาพงศธร (2540 : 203 – 204) กล่าวว่า การที่จะพิจารณาว่าจะใช้วิธีการใดในการพัฒนาผู้บริหารนี้ มีปัจจัยที่ควรพิจารณาอย่างน้อย 5 ประการ คือ นโยบายขององค์กร โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาผู้บริหาร ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความ

รับผิดชอบของผู้บริหาร ประวัติการศึกษาและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันรวมทั้งโอกาสความก้าวหน้าในอนาคตด้วย ความสนใจและความต้องการของผู้บริหารที่จะเข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้งหรือแต่ละโครงการ

สุวรรณ หมื่นตาบุตร , 2540 :20-35 ได้สรุปในงานวิจัยว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารที่ใช้กันมาก ได้แก่

1. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Rotation) เป็นวิธีการหนึ่งในการเตรียมผู้บริหาร โดยจัดให้ได้เรียนรู้งานที่ไม่เคยปฏิบัติและเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ในกรณีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้ ซึ่งการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่จะสามารถพัฒนาบุคคลได้ดีต้องมีการสับเปลี่ยนหลังจากที่แต่ละบุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติดีพอเพียงกับงานในหน้าที่เดิมเป็นอย่างดีแล้วเท่านั้นจึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง หากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเกิดจากอคติหรือการกลั่นแกล้งของผู้มีอำนาจจะไม่บังเกิดผลดีในการพัฒนา

2. การปฐมนิเทศหรือการแนะนำงาน (Orientation) เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจการทำงานระหว่างกัน เพื่อจะได้เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์รวมทั้งการเรียนรู้สภาพแวดล้อมใหม่ขององค์การ โดยการให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ไปขององค์การ การให้ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่เข้าใจในระเบียบวินัย ระบบปฏิบัติการทำงานร่วมกันซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีหนึ่ง องค์การต่างๆมักจะดำเนินการเมื่อมีการบรรจุบุคลากรใหม่

3. การทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่ดำเนินการกันอยู่ ารแพร่หลายโดยเป็นการไปศึกษาสภาพที่แท้จริงนอกสถานที่ปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ วิธีการทัศนศึกษาที่จะได้ผลนั้นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน มีการกำหนดภารกิจที่จะต้องดำเนินการของแต่ละคนทั้งก่อนทัศนศึกษา ระหว่าง ทัศนศึกษาและหลังจากทัศนศึกษา โดยมีการประชุมชี้แจงแนวทางดำเนินการจนเป็นที่เข้าใจก่อนทัศนศึกษา และหลังจากกลับจากทัศนศึกษาแล้วก็มีการสรุปผลหรือจัดประชุมสัมมนาเพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ได้จากการทัศนศึกษา

4. การใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นวิธีการเรียนด้วยตนเอง โดยปฏิบัติตามขั้นตอนที่ทดลองและจัดลำดับไว้เป็นอย่างดีแล้ว เพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะตามวัตถุประสงค์ของการสอน เมื่อจบแต่ละตอนจะมีการประเมินผลเพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าใจสิ่งที่ยังไม่เข้าใจให้ถูกต้องก่อนที่จะก้าวสู่ขั้นตอนต่อไป บทเรียนสำเร็จ รูปมีข้อดีคือ สามารถใช้กับคนจำนวนมาก ได้ทีเดียวพร้อมๆ กันสะดวกในการจัด ไม่ต้องจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ไม่ต้องจัดสถานที่ บทเรียนที่ทำไว้อย่างดีสามารถใช้ได้กับผู้เข้ารับการพัฒนาหลายๆ รุ่นทำให้ไม่

สิ้นเปลืองงบประมาณ ผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนด้วยวิธีนี้น้อยตามความเข้าใจ ในบางเรื่องไม่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนของคนอื่น แต่อย่างไรก็ดี การใช้บทเรียนสำเร็จรูปมีข้อจำกัดคือ บางเนื้อหาบางสาขาไม่อาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปได้เพราะไม่เหมาะที่จะทำเป็นรูปเล่ม สำหรับผู้ที่เขียนโปรแกรมการเรียนแบบสำเร็จรูป จะต้องเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่จะสอนอย่างลึกซึ้ง รู้ว่าจะเขียนโปรแกรมให้บุคคลระดับใดประเภทใดเรียน มีความรู้ความสามารถในการจัดโปรแกรมตามเนื้อหาวิชาได้ถูกต้องตามลำดับความเหมาะสม สำหรับผู้เรียนควรได้รับการแนะนำชี้แจงให้รู้ถึงวัตถุประสงค์ ของการเรียนและขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติโดยตลอด ปัจจุบันการใช้บทเรียนสำเร็จรูปโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ มีความก้าวหน้า สะดวก และแพร่หลายอย่างยิ่ง

5. การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งภายใต้การแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสัมมนาและจะต้องอาศัยผู้เข้าร่วมสัมมนาเพื่อที่สามารถร่วมอภิปรายหรือร่วมวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องนั้นๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่กันและกัน ร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของการปฏิบัติงานเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และให้ข้อสรุปที่ดีที่สุด

6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่จะช่วยให้ผู้ร่วมประชุมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานหรือกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และถูกต้องยิ่งขึ้น ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการฝ่ายต่างๆ ต้องมีคุณสมบัติดังนี้ คือ วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ในงานนั้น สามารถถ่ายทอดความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในสาขาวิชาหรือเรื่องที่จะประชุมเชิงปฏิบัติการ สามารถให้ความรู้ข้อแนะนำในการทำงานแก่ผู้เข้าร่วมประชุมขณะจัดประชุมได้เป็นอย่างดี ผู้จัดประชุมปฏิบัติการ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุม กำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ กำหนดเวลาและหลักสูตรการประชุมเชิงปฏิบัติการให้เหมาะสม ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ควรทำงานในสาขาหรือด้านเดียวกันมีปัญหาในการทำงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน เป็นผู้มีความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน

7. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมทั้งหลายที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาในปัจจุบันนี้ ความสลับซับซ้อนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและนับพันทั้งในด้านการเมือง สังคมและเศรษฐกิจ วิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กร ก็เปลี่ยนแปลงไปตามความเปลี่ยนแปลงของสังคม รวมทั้งหน้าที่

และความรับผิดชอบในองค์กร ที่สำคัญที่จะเข้ามามีบทบาทในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เกี่ยวกับงาน ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Nadler, 1990 : 40)

8. การสอนงาน (Coaching) นับเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ใกล้ชิดและเกี่ยวข้องกับการทำงานของแต่ละบุคคลเป็นวิธีการพัฒนาที่ได้ผลและ ประหยัดที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอื่น การสอนแนะหรือการชี้แนะเป็นวิธีการที่หัวหน้าหรือผู้มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ สอนหรือแนะแก่ ผู้ปฏิบัติงานให้เรียนรู้ว่างานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นมีวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติอย่างไรจึงจะ ทำงานนั้นได้ตามที่ต้องการและมี ประสิทธิภาพหรือเป็นการกระทำของหัวหน้าที่มุ่งหวังจะ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกน้องจากการทำงานไม่เป็นหรือไม่ชำนาญมาเป็นผู้ที่ทำงานเป็น การ สอนงานมีจุดเด่นดังนี้ คือ เทคนิคการสอนงาน ที่ผู้สอนสามารถเลือกเน้นไปทางใดทางหนึ่งได้ ตามความต้องการผู้เรียนได้รับประโยชน์ จากทั้งประสบการณ์ของตนเองและของผู้สอน ใน ขณะเดียวกันผู้สอนก็ได้รู้สภาพและปัญหาของผู้เข้าทำงานใหม่ด้วยเสริมสร้างความใกล้ชิดสนิท สนมระหว่างผู้สอนและผู้เรียนอันจะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีต่อไป เสริมสร้างขวัญและ กำลังใจให้กับผู้เรียนเนื่องจากผู้เรียนสามารถทำงานได้ง่ายรวดเร็วและถูกต้อง

9. การฝึกอบรมแบบการพัฒนาโครงการจากกรณีงาน (Project Case Work Training Approach : PCW) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่จำลองแบบการทำงานตามธรรมชาติโดยให้สมาชิกที่ ได้รับการอบรมได้เข้าสู่สถานการณ์จำลองที่เหมือนชีวิตจริง ให้สามารถฝึกฝนการแก้ปัญหาและ ดำเนินงานโดยใช้โครงการโดยการผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา การค้นหาสาเหตุของปัญหา การระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด การวางแผนแก้ปัญหาในรูปแบบ ของโครงการ การดำเนินการแก้ปัญหา การประเมินและติดตามผล

การฝึกฝนแบบพัฒนาโครงการจาก กรณีงานเป็นการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้คิดวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ผลงานในรูปแบบของโครงการที่ดี โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเป็นผู้ลงมือวิเคราะห์และเขียน โครงการเอง ส่วนวิทยากรจะเป็นผู้ชี้แนะ และเน้นการคิดอย่างเป็นระบบที่รอบ คอบมีเหตุผลที่แม่นยำและถี่ถ้วนเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและ ถูกต้อง นอกจากนั้นวิทยากรยังสามารถเพิ่มเติมเทคนิคการฝึกอบรมอื่นๆ เช่น เกมทางการบริหาร เป็นต้น อย่างไรก็ตามการใช้เกมและวิธีการต่างๆ จะต้องให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้มิใช่มุ่งให้ เกิดความสนุกเพลิดเพลินอย่างเดียวโดยจะต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญเท่ากันสองส่วนคือ การ ฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์ที่เตรียมไว้และการผลิตผลงานตามที่กำหนดไว้

ลักษณะเด่นของการฝึกอบรมแบบการพัฒนาโครงการจากกรณีงาน มี 3 ประการ คือ

9.1 วิธีการฝึกอบรมที่เลียนแบบการทำงานตามธรรมชาติ ในสถานการณ์ที่เหมือนหรือใกล้เคียงชีวิตจริง

9.2 ใช้เทคนิคการฝึกอบรมผสมผสานกันอย่างมีระบบ 4 วิธีการ คือ วิธีการแบบโครงการ วิธีการจำลองสถานการณ์ วิธีการศึกษารายกรณี และวิธีการกลุ่มสัมพันธ์

9.3 วิธีการฝึกอบรมแบบพัฒนาโครงการจากกรณีงานที่ดี ต้องเห็นผลเกิดขึ้น คือ ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้คิดและสร้างสรรค์ เป็นผู้วิจารณ์และให้ข้อเสนอแนะแก่กันและกัน และสรุปผลการเรียนรู้ของตนเอง

อรุณ รักรธรรม (2541 : 196 – 234) ใช้คำว่า วิธี (method) และเทคนิค (technique) ในความหมายเดียวกัน คือ หมายถึง เครื่องมือในการควบคุม และพัฒนาโปรแกรมโดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลา และงบประมาณ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ ดังนี้

1. พัฒนาเป็นรายบุคคล

1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลโดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด่วนตนเองให้ผู้อบรมสามารถนำกลับไปที่บ้านและอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

1.2 การสอนงาน (coaching) เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้องโดยมีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่สอนและตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน ให้ผู้เรียนกระทำด้วยตนเองมากที่สุด สาธิตให้ดูเป็นตัวอย่างยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น พยายามอยู่ใกล้ชิดกำหนดเป้าหมายและอธิบายมาตรฐาน และทำการสอนซ้ำ

1.3 การฝึกวิธีทำงาน (job instruction training: JIT) เป็นการศึกษาแบบคนที่มีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน แต่เน้นที่ความเร่งด่วนให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว เน้นทักษะการเคลื่อนไหว ในการปฏิบัติงานประจำวัน

1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (Programmed Learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่ง ที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวรเรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

1.5 การหมุนเวียน เปลี่ยนงาน (job rotation) เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลไว้ให้สามารถทำงานได้มากกว่า เช่น โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังฝ่ายหนึ่งจนกว่าจะเหมาะสม แต่ในภาพรัฐบาลทำได้ยากเนื่องจากใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง

2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคลมีวิธีการ ดังนี้

2.1 การบรรยาย (lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่นๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2.2 การประชุมอภิปราย (conference) จัดโดยมุ่งให้ผู้ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับเจตคติและวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3 การอภิปรายปัญหา (panel discussion) คล้ายการประชุมอภิปรายแต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปรายให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

2.4 การประชุมปฏิบัติ (workshop) เป็นการประชุมเพื่ออภิปรายปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบโดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะกำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจนจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ภูมิทัศน์ สิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (laboratory training หรือ sensitivity training หรือ group dynamic) บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลองโดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อนแล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7 กรณีศึกษา (case method) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่มากระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

2.8 กระบวนการเหตุการณ์ (incident process) เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้นๆ ถึงเหตุการณ์หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรใช้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนการเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วนคือ เหตุการณ์ การหาความจริงโดยการตั้งคำถาม การกำหนดประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้วก็ทำการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเองโดยระบุว่าจะทำหรือไม่ทำอะไรเพราะเหตุใด การประเมินจะเป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหาเหล่านั้น ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

2.9 การระดมสมอง (brain storming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ระดมให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

2.10 เกมการบริหาร (management game หรือ simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสถานการณ์จริงเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบทรีนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจัยและตัดสินใจ แนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532: 49-51) เสนอว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีสาระสำคัญ 2 ประการ คือ เนื้อหาสาระของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีรายละเอียด

1. เนื้อหาสาระของการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื้อหาสาระเป็นสิ่งจำเป็นมากในองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพราะเป็นสิ่งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน สร้างเสริมความเจริญอกงามให้แก่ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้ง เนื้อหาสาระในการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องกำหนดขอบข่ายไว้ให้แน่ชัด มี แหล่งที่มาที่เชื่อถือได้คือ ควรจะได้มาจากผลการศึกษาวิจัย

2. การจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำสามารถจะจัดได้หลากหลายลักษณะตามเนื้อหาสาระและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาแต่ละอย่าง การจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถจัดแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรหรือจัดทั้งสองแบบผสมกัน

Fulmer and Goldsmith (2000) กล่าวว่า บริษัท Linkage ซึ่งมี Warren Bennis เป็นที่ปรึกษาบริษัทได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในบริษัทค้าผลิตภัณฑ์ยาโรค 8 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาผู้บริหารที่ส่งผลกระทบ (impact) ต่อการเรียนรู้มี 13 ประการ เรียงตามลำดับการส่งผลจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
2. การหมุนเวียนเปลี่ยนงานข้ามสายงาน
3. การรับฟังความคิดเห็นจากทุกทิศทาง
4. การเปิดโอกาสเรียนรู้การทำงานของผู้บริหารระดับสูงโดยใกล้ชิด
5. การสอนงาน
6. การหมุนเวียนเปลี่ยนที่ทำงานไปยังประเทศอื่นๆ
7. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ยุทธศาสตร์ของบริษัท
8. การฝึกงานอย่างเป็นทางการ
9. การฝึกงานอย่างไม่เป็นทางการ
10. การศึกษากรณีตัวอย่างจากภายในบริษัท
11. การศึกษาต่อปริญญาโททางการบริหารธุรกิจ
12. การร่นระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งให้เร็วขึ้น
13. การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ

ประสิทธิ์ เจียวกศรี (2544) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสรุปเทคนิควิธีการต่างๆ 24 วิธี ที่สามารถดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ รวมทั้ง สามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในทุกๆ ด้าน ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างทั่วไปของหน่วยงาน (ประหยัด จิระวรพงศ์ อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวกศรี, 2544: 110)
2. การบรรยาย (Lecture) เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ เจตคติและทักษะโดยการบรรยายของวิทยากรให้ผู้เรียนฟัง ทั้งนี้อาจเป็นการพูดหรือเป็นการบรรยายประกอบสื่อโสตทัศน (ชัยยงค์ พรหมวงศ์ อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวกศรี , 2544: 110)
3. การอภิปรายกลุ่ม (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายร่วมกันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประมาณ 3 – 5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย (ชูชัย สมितिไกร อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวกศรี , 2544: 110)
4. การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา (Symposium) โดยวิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดเรื่องใดเรื่องหนึ่ง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวกศรี, 2544: 110)

5. การสัมมนา (Seminar) เป็นการให้ สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึก ต่อต้านการเรียนรู้เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง (นงลักษณ์ สิ้น สืบผล และ ชัยยงค์ พรหมวงศ์อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวศรี, 2544: 110)

6. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ระดมให้มากที่สุด แล้ว นำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ (อรุณ รักธรรม อ้างถึง ใน ประสิทธิ์ เจียวศรี, 2544: 110)

7. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) เป็นระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้ สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติโดยใช้ระบบสื่อประสมซึ่งประกอบด้วย สื่อวัสดุ อุปกรณ์ วิธีการ สื่อบุคคลในลักษณะต่าง ๆ โดยให้ ผู้เรียนกับวิทยากรพบกันน้อยที่สุด ในการ สอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยผู้เรียนศึกษา และหาข้อมูลต่างๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน (นิคม ทาแดง และประหยัด จิระวรพงศ์ อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวศรี, 2544: 110-111)

8. การศึกษาดูงาน (Field Trip/Field Study) เป็นการนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อ เรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อทราบสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ผู้เรียนต้องเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม (อรจริชัย ฌ ตะกั่วทุ่ง อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวศรี, 2544: 111)

9. การฝึกงาน (Internship) เป็นการฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่างๆ เพื่อ เรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร (ประหยัด จิระวรพงศ์ อ้างถึง ใน ประสิทธิ์ เจียวศรี, 2544: 111)

10. การสอนงาน (Coaching) เป็นการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็น การสอนในระหว่างการทำงานอาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง (สมคิด บางโม อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวศรี, 2544: 111)

11. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นการพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การวางแผน การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน การพิจารณาดำเนินงาน การสอบถาม ความสมัครใจ การดำเนินการหมุนเวียนงาน การประเมินและติดตามผล (อรจริชัย ฌ ตะกั่วทุ่ง อ้าง ถึงใน ประสิทธิ์ เจียวศรี, 2544: 111)

12. การประชุมใหญ่ (Convention) เป็นการประชุมสมาชิกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในการดำเนินการของหน่วยงานหรือองค์กร ในระหว่างการประชุมใหญ่อาจใช้วิธีการอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น การอภิปรายกลุ่ม การบรรยายหมู่ การถาม – ตอบ ปัญหา เป็นต้น (ประหยัด จิระวรพงศ์ อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวศรี, 2544: 111)

13. การประชุมทางวิชาการ (Conference) เป็นการประชุมที่ใช้ได้ในหลายวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิผลมากวิธีหนึ่งมุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเองและสมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร (ประหยัด จิระวรพงศ์ อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวศรี, 2544: 111)

14. การประชุมปฏิบัติ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจ เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบโดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เฉพาะ กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน จัดสิ่งแวดล้อมความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม (อรุณ รักรธรรม อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวศรี, 2544: 111)

15. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อนแล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มที่ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (อรุณ รักรธรรม อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวศรี, 2544: 112)

16. การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน การสาธิตมักใช้กับวิชาที่ต้องลงมือปฏิบัติหรือใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การพูด นาฏศิลป์หรือการขับร้อง เป็นต้น (สมคิด บางโม อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวศรี, 2544: 112)

17. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (Programmed instruction: PI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวรเรียนได้ตามลำดับขั้น ความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิกิริยาการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติ กิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง (อรุณ รักรธรรม อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวศรี, 2544: 112)

18. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction: CAI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอีกรูปแบบหนึ่งที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ บทเรียน CAI ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติ ได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น

19. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning) เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์และวิทยาการด้านโทรคมนาคม ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ในระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที บางครั้งการเรียนรู้ในรูปแบบนี้อาจจะเรียกว่า การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (Web-based Learning) ส่วนใหญ่อาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

20. เกมการบริหาร (Management Game/Simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสถานการณ์จริงเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและตัดสินใจ แนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม (อรุณ รักธรรม อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544: 112)

21. กรณีศึกษา (Case Method) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่มากกระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร (อรุณ รักธรรม อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544: 112-113)

22. การฝึกประสาทสัมผัส (Laboratory Training/Sensitivity Training/Group Dynamic) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลองโดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (อรุณ รักธรรม อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544: 113)

23. กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) เป็นการให้ผู้เรียนร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเช่น ร้องเพลง แสดงท่าทาง เล่นเกมสั้นๆ ให้เกิดความสนุกสนานเพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (สมคิด บางโม อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544: 113)

24. กิจกรรมการพัฒนาจิต (Mind Development Activity) เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจมีความสงบเยือกเย็นเช่น การฝึกสมาธิ เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่ การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการแก้ปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชัยญารัตน์ พงุฑ์พิตรทาน และคณะ (2542) จากสถาบันข้าราชการพลเรือน ได้ศึกษา รูปแบบและวิธีการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมที่หน่วยงานจำนวน 252 หน่วยงาน ได้ดำเนินการ มา ผลการศึกษาสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมที่ได้ผลมากที่สุดคือวิธีการจัด หลักสูตรฝึกอบรม รองลงมาคือ วิธีการทำกิจกรรมกลุ่ม วิธีการสนทนาประกอบการซักถาม การ สาธิตทำเป็นตัวอย่าง การทัศนศึกษา/ดูงาน การประชุมเชิงวิชาการ การบรรยาย ตามลำดับ ข้อ คุณธรรมที่มีความสำคัญและได้มุ่งเน้นการพัฒนามากที่สุดคือ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความ สำนึกในหน้าที่ ความเสียสละอุทิศตน สุจริต ความมีเหตุผล ความสามัคคี มนุษยสัมพันธ์ ขยันหมั่น เพียร และความยุติธรรมเสมอภาค ตามลำดับ และวิธีการประเมินหรือติดตามผลการพัฒนาที่ผ่านมา ใช้วิธีการสังเกตขณะดำเนินการพัฒนา มากที่สุด รองลงมาใช้การสัมภาษณ์หรือสอบถามหลังจาก ผ่านการพัฒนา และวิธีสำรวจจากผู้ใกล้ชิดภายหลังการพัฒนาแล้ว

นลินี ทวีสิน (2549) เสนอรูปแบบการสอนที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้เรียนให้มี คุณธรรมจริยธรรม โดยมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนภายใน สถานศึกษาที่สำคัญ ที่มีผลต่อการขับเคลื่อนการพัฒนารูปแบบการสอนที่มีประสิทธิภาพในการ พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ดังนั้น จึงมีความคาดหวังจากผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่อง ภาวะผู้นำที่สามารถนำพาการเปลี่ยนแปลง สร้างขวัญกำลังใจ บริหารจัดการทรัพยากรเพื่อใช้ ประโยชน์ได้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ฯลฯ และกล่าวถึงความจำเป็นของการบูรณาการศาสตร์ ต่าง ๆ เข้ามาพัฒนาการสอนคุณธรรมจริยธรรม เนื่องด้วยการพัฒนารูปแบบการสอนคุณธรรม จริยธรรมที่มีประสิทธิภาพ มีความซับซ้อนต้องใช้ข้อมูลและองค์ความรู้หลากหลายแขนงมา ประกอบร่วมกัน โดยเฉพาะในระยะแรกของการพัฒนา ดังนั้นจึงต้องมีการสนับสนุนการนำเสนอ และแลกเปลี่ยนความเห็นจากนักวิชาการหลากหลายสาขาอย่างจริงจังและเป็นระบบ เพื่อพัฒนา รูปแบบการสอนที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ไม่ว่าจะเป็นศาสตร์สาขาด้าน จิตวิทยา ด้านสังคมและมนุษยศาสตร์ ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านการสังคมสงเคราะห์ ด้านการพัฒนาชุมชน ด้านปรัชญา ด้านการบริหารจัดการ ฯลฯ และที่สำคัญควรมีการจัดกิจกรรม เสริมที่หลากหลาย แม้จะมีการพัฒนารูปแบบการสอนที่ดีและมีประสิทธิภาพในห้องเรียนมากสัก เพียงใด อาจไม่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในผู้เรียน แต่ควรจัดกิจกรรมเสริมอื่นร่วม ด้วย โดยใช้ศักยภาพและทรัพยากรของสถานศึกษาและชุมชนให้เกิด

นางลักษณ์ วิรัชชัย ศจีมาศ ณ วิเชียร และพิศสมัย อรทัย (2551) ได้สำรวจและสังเคราะห์ตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม ได้ตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม 14 ตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญในสังคมไทยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้คือ 1) ความซื่อสัตย์สุจริต 2) ความรับผิดชอบ 3) ความมีสติสัมปชัญญะ 4) ความขยันหมั่นเพียร 5) ความมีวินัย 6) ความอดทน 7) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 8) ความยุติธรรม 9) ความเป็นกัลยาณมิตร 10) ความสามัคคี 11) ความกตัญญูคุณทวด 12) ฉันทะ 13) ความประหยัด 14) ความอิสระ ซึ่งมีนิยามของแต่ละตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงการยึดมั่นความจริง ความถูกต้อง ด้งามเป็นหลักในการดำเนินชีวิตทั้งทางกาย วาจา และใจ มีความจริงใจ ให้ข้อมูลที่ถูกต้องไม่บิดเบือน รู้จักรักษาความลับ หลีกเลี่ยงการมีผลประโยชน์ทับซ้อน มีความละเอียดและเกรงกลัวที่จะประพฤติชั่ว

2) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบทั้งต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติ คุณลักษณะที่แสดงถึงความเอาใจใส่ จดจ่อและมุ่งมั่นต่อหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายในเวลาที่กำหนด การเสียสละกำลังกาย กำลังใจ และกำลังทรัพย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ การรู้จักสิทธิหน้าที่ของตน และบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว สังคม และประเทศชาติ พร้อมทั้งจะยอมรับผลการกระทำของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

3) ความมีสติสัมปชัญญะ เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงการรู้ตัวทั่วพร้อม การรู้เท่าทันในสิ่งต่างๆ โดยสามารถพิจารณาหาวิถีทางที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยใช้เหตุผลที่ดีประกอบการตัดสินใจที่จะกระทำหรือไม่กระทำการใดๆ

4) ความขยันหมั่นเพียร เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความปราถนาอันแรงกล้าที่จะมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ/ความเป็นเลิศ ทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจ โดยไม่เห็นแก่เหนื่อยยาก เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลดียิ่งขึ้น

5) ความมีวินัย เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความเคารพและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย รวมถึงค่านิยมที่ดี และจารีตประเพณีของสังคม

6) ความอดทน เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความเข้มแข็งทางร่างกายและจิตใจ สามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค และสามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมให้เป็นปกติ และปรับตัวได้แม้เผชิญกับปัญหาอุปสรรค และสิ่งยั่วยุต่างๆ

7) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความตั้งใจ กระตือรือร้น ใฝ่รู้ ขวนขวายหาความรู้ และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นจริงจังที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8) ความยุติธรรม เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงการให้เกียรติในความเป็นมนุษย์ การยอมรับและเข้าใจในอารมณ์ ความรู้สึก ความคิดของผู้อื่น การคิด และการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน และมีความเที่ยงตรงในการตัดสินใจ

9) ความเป็นกัลยาณมิตร เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงการมีสัมมาคารวะ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข การเป็นเพื่อนที่ดี สามารถแนะนำ ช่วยเหลือเกื้อกูลให้ผู้อื่นประพฤติชอบ และมีความเจริญก้าวหน้า

10) ความสามัคคี เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ปฏิบัติหน้าที่อย่างประสานสอดคล้องกันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

11) ความกตัญญูกตเวทิตะ เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงการรู้จักสำนึกในบุญคุณผู้อื่น ความเคารพบูชาผู้มีพระคุณ และการตอบแทนบุญคุณทั้งกำลังกาย กำลังใจ และกำลังทรัพย์

12) ฉันทะ เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความพอใจ ความยินดี และความรักในสิ่งที่ถูกต้องดีงามที่ดำเนินการอยู่ และปรารถนาที่จะทำให้ได้ผลดียิ่งๆขึ้นไป

13) ความประหยัด เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง โดยใช้ เวลา แรงงาน และทรัพยากรทั้งของตนเอง และส่วนรวมอย่างคุ้มค่า

14) ความอิสระ เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความเคารพ ศรัทธา และนับถือตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง ดูแล เอาใจใส่ รักษาสุขภาพด้านร่างกายและจิตใจอย่างเหมาะสม มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองในการปฏิบัติงาน และดำเนินชีวิตอย่างถูกต้อง

ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2551) เสนอตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยกำหนดกรอบความคิดตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ผนวกกับการบริหารจัดการรัฐกิจแนวใหม่ พร้อมทั้งสังเคราะห์องค์ประกอบหลักการทำงานจำเป็นที่สร้างความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดเพื่อกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย 10 หลักการ และมีนิยามเชิงปฏิบัติการดังนี้

1) หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

- 2) หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ
- 3) หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การทุกวงการให้มีความโปร่งใส
- 4) หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชมติ หรืออื่น ๆ
- 5) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตน
- 6) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน
- 7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่สร้างให้บุคลากรในองค์กร ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษาอบรมปฏิบัติทดลองตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรม ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร
- 8) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการเสริมสร้าง จัดหาและแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนนำความรู้ใหม่ ที่มาจากภายนอกองค์กรและภายในองค์กร จากตัวบุคคลมาปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน
- 9) การบริหารจัดการ คือ กระบวนการของการตัดสินใจและกระบวนการที่มีการนำผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ
- 10) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คือ เครื่องมือที่มีความสำคัญในการมีส่วนร่วมในตลาดโลก ในการส่งเสริมการสำนึกรับผิดชอบ การปรับปรุงการให้บริการขั้นพื้นฐาน และเสริมสร้างโอกาสในการพัฒนาท้องถิ่น
- ในงานวิจัยนี้ ได้มีการแจกแจงหลักการทั้ง 10 ออกมาเป็นองค์ประกอบใหญ่และองค์ประกอบย่อยที่เป็นที่มาของตัวชี้วัดต่างๆ แต่ส่วนที่เป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดในหลักการด้านคุณธรรม ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดในหลักการด้านคุณธรรม

องค์ประกอบใหญ่	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
การปลอดจากการทุจริต	ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย	มีการทำผิดกฎหมายอย่างโจ่งแจ้งเช่น ทุจริตต่อหน้าที่ หรือซื้อขายตำแหน่ง
	ปฏิบัติต่ำกว่าหรือน้อยกว่าที่กฎหมายกำหนด	มีการปฏิบัติงานที่น้อยกว่าหรือไม่ดีเท่าที่กฎหมายกำหนดไว้
	ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด	มีการปฏิบัติที่มากกว่าหรือเกินกว่าที่กฎหมายให้อำนาจไว้ เช่น วางตนอยู่เหนือกฎหมาย หรือ วางศาลเดี่ยว
	ปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย แต่ใช้วิธีที่ผิดกฎหมาย	มีการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย แต่ใช้วิธีการที่ผิดกฎหมาย เช่น บังคับผู้ต้องหาให้รับสารภาพ
การปลอดจากการทำผิดวินัย	ด้านการงาน	มีการกระทำผิดวินัย กรณีที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เช่น ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตเที่ยงธรรมหรือละหน้าที่ราชการ
	ด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล	มีการกระทำผิดวินัย กรณีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น กระด้างกระเดื่องต่อผู้บังคับบัญชา
	ด้านพฤติกรรมส่วนตัว	มีการกระทำผิดวินัยเกี่ยวกับพฤติกรรมส่วนตัว เช่น เล่นการพนัน เสพยาเสพติด
	การลงโทษทางวินัย	มีข้าราชการ/ลูกจ้างได้รับโทษทางวินัยจากการกระทำผิด
การปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ	ด้านผลลัพธ์หรืออรรถประโยชน์	หน่วยงานถูกร้องเรียนจากประชาชนที่มาติดต่อราชการ เช่น บริการไม่ดี ประชาชนไม่พอใจการให้บริการของหน่วยงาน
	ด้านปฏิสัมพันธ์	มีปัญหาความขาดความสามัคคี เช่น มีความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในระดับเดียวกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าตน
	การยึดค้ำมั่นสัญญาธรรมเนียมระเบียบ ศาสนา	มีการผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยม/จรรยาบรรณวิชาชีพนิยม(แต่ไม่เข้าข่ายกระทำผิดวินัย) เช่น ไม่ปฏิบัติตามธรรมเนียมของทางราชการ ผิดค้ำมั่นสัญญา หรือไม่ปฏิบัติตามหลักศีลธรรมของศาสนา

องค์ประกอบใหญ่	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
	การทำงานตามขั้นตอน	มีกรณีทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เกี่ยวกับขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน เช่น เสนองงานข้ามขั้นตอน หรือเพิกเฉยไม่ปฏิบัติตามวิธีการที่ปฏิบัติกันอยู่ เช่น ศิลหรือวัฒนธรรม
ความเป็นกลางของผู้บริหาร	หลักความเป็นกลางของผู้บริหาร	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน โดยยึดหลัก ความสามารถ
		ผู้บริหารปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ โดยยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกัน
		ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางเสมอ
		ท่านรู้สึกว่าการทำงานเต็มศักยภาพจะส่งผลให้หน้าที่การงานมีความมั่นคง

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนฯ ดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามหลักศาสนาที่ตนเองศรัทธา
- 2) เป็นผู้ที่รักความสามัคคี ไม่นำความขี้อิจฉา
- 3) เป็นผู้ที่ยึดมั่น ศรัทธาในความดี
- 4) แตกต่างด้านเชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ สติการปกครอง ฐานะทางเศรษฐกิจ ความพิการ สถานภาพทางสังคม มาเป็นเครื่องแบ่งแยกการบริหารการศึกษา
- 5) เป็นผู้ที่มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาค
- 6) เป็นผู้ที่เป็นตัวแบบด้านความซื่อสัตย์ สุจริต บริหารทรัพยากรอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้
- 7) เป็นผู้ที่รักครอบครัว ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่อบอุ่นในครอบครัว
- 8) เป็นผู้ที่รักเด็ก มุ่งพิทักษ์ และแก้ไขเด็กให้ปลอดภัยจากปัญหาการใช้สารเสพติด ความก้าวร้าว การล่วงเกินทางเพศ และการเที่ยวในสถานบริการ
- 9) เป็นผู้ที่ชุมชนให้ความนับถือ มีความเป็นปวงชนนิยบุคคลที่สามารถอ้างอิงเพื่อยกระดับมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมของสังคมให้สูงขึ้น

- 10) เป็นผู้ที่มุ่งอำนวยความสะดวกอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของครู และนักเรียน
- 11) เป็นที่ยอมรับในความแตกต่าง หลากหลาย ของค่านิยม ความคิด และวัฒนธรรม
- 12) เป็นผู้รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ ไม่ก่อหนี้สินรุงรังจนทำให้กระทบกระเทือนต่อการครองตนตามตำแหน่ง และการปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 13) เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ มีความคงเส้นคงวา และไว้วางใจได้
- 14) เป็นที่ยอมรับความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และตำแหน่งหน้าที่ ยอมรับการปรับปรุงโครงสร้างทางการบริหารที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในอาชีพอย่างมีสติ
- 15) เป็นผู้ที่ศรัทธาและรักในอาชีพครู และมีวิญญานความเป็นครู
- 16) เป็นผู้ที่เป็นตัวแบบเพื่อให้เห็นถึงความเป็นแบบอย่างของผู้มีจริยบรรณในวิชาชีพ

Linda Klebe Trevino, Laura Pincus Hartman and Michael Brown (2000, อ้างถึงใน ชัย เสฏฐ์ พรหมศรี, 2550) เสนองานวิจัยเรื่อง How executive develop a reputation for ethical leadership. โดยทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับอาวุโส 20 คนและเป็นเจ้าหน้าที่ที่ทำงานเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจ 20 คน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรขนาดใหญ่ไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้บริหารระดับอาวุโส พวกเขารู้จักผู้บริหารระดับสูงเพียงผิวเผินเท่านั้น เพราะข้อมูลที่ได้รับเกี่ยวกับผู้บริหาร ถูกกรองผ่านหลายช่องทางในองค์กร ทำให้พนักงานอาจเรียนรู้หรือมีมุมมองต่อผู้บริหารในแง่ลบที่เกี่วข้องกับการตัดสินใจหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยผู้บริหารเท่านั้น โดยไม่ทราบถึงตัวตนที่แท้จริงของเขว่าเป็นอย่างไร

และถ้าพนักงานไม่ได้คิดถึงผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่มีจริยธรรมหรือไม่มีจริยธรรมแล้ว เขามีแนวโน้มที่จะคิดถึงผู้นำในลักษณะของผู้นำแบบกลางๆ ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักคือ ถ้าตนเองไม่พัฒนาภาพลักษณ์ในการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมแล้ว ตนเองมักจะถูกมองว่าเป็นบุคคลที่มีจริยธรรมในระดับกลางๆ ซึ่งท้ายที่สุดแล้วพนักงานมักจะเชื่อว่าผู้บริหารให้ความสนใจแต่ตัวเอง และผลกำไรของบริษัท มากกว่าความสนใจขององค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมด งานวิจัยชิ้นนี้ เสนอว่าการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมนั้นต้องประกอบด้วยเสาที่สำคัญ 2 ต้น (Two Pillars) ได้แก่ การเป็นบุคคลที่มีศีลธรรม (Moral Person) กับการเป็นผู้บริหารที่มีศีลธรรม (Moral Manager) ซึ่งเมื่อทั้งสองรวมเข้าด้วยกันจะทำให้ผู้บริหารกลายเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical Leadership) ได้ในที่สุด

เสาต้นที่ 1: บุคคลที่มีศีลธรรม (Moral Person) นั่นคือการเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญในการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม การเป็นบุคคลที่มีศีลธรรม ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behaviors) และการตัดสินใจ (Decision Making)

1. คุณลักษณะ (Traits) หมายถึง คุณลักษณะเป็นบุคลิกภาพของบุคคลที่มั่นคง ซึ่งหมายถึง บุคคลมีพฤติกรรมในทิศทางที่สามารถทำนายได้โดยผ่านช่วงเวลาและสถานการณ์ คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีจริยธรรมคือ ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความไว้วางใจ (Trustworthiness)

2. พฤติกรรม (Behaviors) หรือการกระทำถือเป็นแบบอย่างที่สำคัญ ไม่ใช่คำพูดที่พูดออกมา บุคคลที่มีศีลธรรมจะประพฤติในสิ่งที่ถูกต้องแสดงความเอาใจใส่ต่อผู้อื่นและปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้อง

3. การตัดสินใจ (Trustworthiness) โดยผู้บริหารที่มีจริยธรรมมักตัดสินใจบนพื้นฐานของการมีจริยธรรม และนี่ถึงผลกระทบของการตัดสินใจของตนเองต่อชุมชนและสังคมเสมอ

การเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมถือเป็นพื้นฐานที่ดีต่อการสร้างการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม อย่างไรก็ตามการเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมแต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอเพราะสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการทำในสิ่งที่ถูกต้องและสื่อสารสิ่งที่ถูกต้องไปยังพนักงานของบริษัทด้วย ดังนั้นการจะเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมได้ต้องเป็นทั้งบุคคลที่มีศีลธรรมและผู้จัดการที่มีศีลธรรมในคราวเดียวกัน

เสาต้นที่ 2: ผู้จัดการที่มีศีลธรรม (Moral Manager)

ผู้บริหารที่มีศีลธรรมจะมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อการวางรากฐานจริยธรรมแบบเชิงรุกในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องแลกเปลี่ยนประสบการณ์และค่านิยมส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องจริยธรรมแก่พนักงานในบริษัท ซึ่งวิธีการพัฒนาไปสู่แนวทางการเป็นผู้นำที่มีศีลธรรมมีด้วยกัน 3 วิธี ได้แก่ การแสดงตนเพื่อเป็นแบบอย่าง (Role Modeling Through Visible Action) การสื่อสารหลักเกณฑ์ทางจริยธรรม (Communicating about Ethics and Values) และการใช้ระบบรางวัล (Reward System)

1. การแสดงตนเพื่อเป็นแบบอย่าง (Role Modeling Through Visible Action)

ผู้บริหารต้องแสดงการกระทำที่ต้องการสื่อให้ทุกคนเห็นอย่างชัดเจนว่า พฤติกรรมใดเป็นแบบอย่างที่ดีควรปฏิบัติตาม ไม่ใช่เพียงแค่พูดเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารต้องระมัดระวังการกระทำที่ไม่ได้ตั้งใจของตนเพราะอาจส่งสัญญาณผิดๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2. การสื่อสารหลักเกณฑ์ทางจริยธรรม (Communicating about Ethics and Values)

เพราะเหตุที่ผู้บริหารหลายคนไม่กล้าหรือสะดวกใจที่จะพูดถึงเรื่องจริยธรรมในการทำงานเท่าใดนัก ทำให้การทำงานที่มีจริยธรรมลดน้อยลงไปบ้างบางครั้ง เพราะถ้าพนักงานไม่ได้ยินอะไรที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมหรือคุณค่าจากผู้บริหาร อาจสร้างความไม่ชัดเจนแก่พนักงานเกี่ยวกับความสำคัญของเรื่องจริยธรรมในองค์กรได้ เมื่อมีการสื่อสารถึงความต้องการและความสำคัญที่

เกี่ยวข้องกับเรื่องศีลธรรมหรือจริยธรรมในการทำงานแล้ว ผู้บริหารก็ต้องลงมือทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วย มิฉะนั้นอาจทำให้พนักงานเกิดข้อสงสัยได้

3. การใช้ระบบรางวัล (Reward System) ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่สนับสนุนการกระทำที่พึงปรารถนาในองค์กร การใช้รางวัลอย่างสม่ำเสมอเป็นการรักษาระดับความไว้วางใจของพนักงานเพื่อรักษามาตรฐานทางจริยธรรมในการทำงาน นอกจากนี้ระบบการให้รางวัลยังรวมถึงการมีหลักเกณฑ์ในการลงโทษต่อการกระทำที่นำมาซึ่งความเสียหายแก่องค์กรอย่างชัดเจน และรวดเร็ว

อรรถพร จินะวัฒน์ (2539) นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ความสำคัญ แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ แนวทางการพัฒนา และกลไกการดำเนินการ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ไว้ดังนี้

- 1) ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ระดับกรม
- 2) ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ระดับเขต
- 3) ให้มีแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ
- 4) ให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาฯ
- 5) ให้มีการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนฯ
- 6) ให้มีศูนย์วิชาการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในสถานศึกษา
- 7) ให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมีภารกิจในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ในจังหวัด
- 8) ให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ
- 9) ให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา เป็นประจำทุกปี
- 10) ให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนได้ศึกษาดูงาน เป็นประจำทุกปี
- 11) ให้มีการสัมมนาในรูปแบบ Symposium ระดับประเทศ 2 ปี/ครั้ง

วิเชียร ชิวพิมาย (2538) เสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัด สปช. ที่มีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ

1) ขั้นการเตรียมการ เป็นการเตรียมการสร้างแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ความหมายและความสำคัญของผู้นำ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหาร ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และการวางแผน การตัดสินใจ การแก้แฉะหาและมนุษยสัมพันธ์

2) ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ประกอบด้วย การพัฒนาความสามารถเรื่องกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาความสามารถเรื่องการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน ความสามารถเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหา การพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ การพัฒนาความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

- 3) ขั้นดำเนินการ
- 4) ขั้นการฝึกปฏิบัติ ประกอบด้วยการฝึกปฏิบัติโดยใช้เทคนิคกึ่งสถานการณ์จริงและสถานการณ์จริง
- 5) ขั้นการประเมินผลการดำเนินการ เป็นการประเมินพุทธิพิสัย ทักษะพิสัยและเจตพิสัย
- 6) ขั้นการวิเคราะห์การดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและการวิเคราะห์กระบวนการทั้งหมดของแบบจำลอง

วราภส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์ (2550) ได้เสนอหลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของหลักพุทธธรรมกับหลักการบริหารการศึกษา ที่ครอบคลุมถึง 3 หลักการครองตน หลักการครองคน หลักการครองงาน และเพื่อเสนอหลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม วิธีการศึกษานี้ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพัฒนาใช้เทคนิควิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และเทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา มีจำนวน 21 หลักธรรม แยกตามหลักการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้ดังนี้คือ

1. การครองตน สอดคล้องกับ 19 หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโส มนสิการ ธรรมคຸ້ມครองโลก 2 ธรรมทำให้งาม 2 ธรรมมีอุปการะมาก 2 กุศลมูล 3 สัน โขย 3 สุจริต 3 อธิปไตย 3 ฆราวาสธรรม 4 พรหมวิหาร 4 สังคหะวัตถุ 4 อธิษฐานธรรม 4 เบญจธรรม พละ 5 กัลยาณมิตรธรรม 7 สัปปุริสธรรม 7 อริยทรัพย์ 7 และ ทศพิชราชธรรม
2. การครองคน สอดคล้องกับ 15 หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโส มนสิการ ธรรมคຸ້ມครองโลก 2 ธรรมทำให้งาม 2 กุศลมูล 3 สุจริต 3 อธิปไตย 3 ฆราวาสธรรม 4 พรหมวิหาร 4 สังคหะวัตถุ 4 กัลยาณมิตรธรรม 7 สัปปุริสธรรม 7 อปริหานิยธรรม 7 อริยทรัพย์ 7 และ ทศพิชราชธรรม
3. การครองงาน สอดคล้องกับ 10 หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโส มนสิการ ธรรมทำให้งาม 2 ธรรมมีอุปการะมาก 2 สุจริต 3 อธิปไตย 4 พละ 5 ฆราวาสธรรม 4 สังคหะวัตถุ 4 และ สัปปุริสธรรม 7

นอกจากนี้ยังพบว่า มีจำนวน 7 หลักธรรม ที่สอดคล้องกับ หลักการบริหารการศึกษา ด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม 2 สุจริต 3 ฆราวาสธรรม 4 สังคหะวัตถุ 4 และ สัปปุริสธรรม 7

โพธิ์สวัสดิ์ แสงสว่าง (2536 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ครู ผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา และมัธยมศึกษามีปัญหาด้านคุณธรรมและจริยธรรมคือ ขาดความรับผิดชอบ ดิชอบามุข อวดอ้างความรู้ ขาดศีล 5 ขาด พรหมวิหาร 4 ขอบดีมีสุรา ทำตัวไม่มีคุณธรรม มีการแสดงตนไม่เหมาะสมกับการเป็นครู ขาดสัมมาคารวะ ขาดความเมตตา เห็นแก่ตัว ขาดความสามัคคี และมีเรื่องชู้สาวเกิดขึ้นบ่อย รวมทั้งปัญหาเอาเวลาราชการไปใช้งานส่วนตัว

อัญญา ศรีสมพร (2551) ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธของหัวหน้าภาควิชาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำแนวพุทธ โดยศึกษาหลักสัปติธรรม 7 และทศพิทธาธรรม 10 2) การใช้แนวคิดภาวะผู้นำแนวพุทธ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวพุทธมีผลต่อความสำเร็จของงานหรือไม่ 4) การจัดอันดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแนวพุทธแต่ละข้อที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และ 5) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นหัวหน้าภาควิชาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอกชน 12 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 66 คน ที่นับถือศาสนาพุทธ โดยหลักธรรมที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ได้แก่เรื่อง หลักสัปติธรรม 7 และหลักทศพิทธาธรรม 10 ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าภาควิชา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครมีการใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าภาวะผู้นำแนวพุทธมีผลต่อความสำเร็จในงานของหัวหน้าภาควิชาในระดับมาก และในการจัดอันดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแนวพุทธแต่ละข้อที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน พบว่าหลักธัมมัญญาตา (รู้หลัก) ในเรื่องสัปติธรรม 7 มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานมากเป็นอันดับ 1 และเห็นว่าหลักอาชชวะ ตามหลักทศพิทธาธรรม 10 มีความสำคัญน้อยที่สุดในบรรดาหลักธรรมทั้ง 17 ข้อ นอกจากนี้ในการทดสอบสมมุติฐานยังพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีเพศ ระดับการศึกษา อายุ และมีความถี่ในการอ่านหนังสือหลักธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้ในงานต่างกัน มีการใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากชาวพุทธไม่ว่าจะเพศใดการศึกษาเท่าใด อายุต่างกันเท่าใด และจะเคยอ่านหนังสือหลักธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้ในงาน มากน้อยเท่าใด ก็ไม่สำคัญ อยู่ที่ว่าจะสามารถปฏิบัติตามหลักพุทธธรรมของพระพุทธเจ้าได้มากน้อยเท่าใด

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจำนวน 157 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 32 คน และรองผู้อำนวยการ 125 คน การศึกษาประกอบด้วย การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล การ

สร้างและประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะ ภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการประเมินผลการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และขั้นการประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึงแนวคิด สาธารณการพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนา และผลที่ต้องการ ในขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวกและเตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา เป็นขั้นของการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำ และความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นเตรียมการเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นของการปฐมนิเทศ และเตรียมสถานการณ์การพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อการพัฒนาความรู้ เจตคติและทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ขั้นการประเมินผลการพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินความเหมาะสม ของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำเป็นขั้นของการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วไม่เหมาะสม ขั้นการประเมินผลการดำเนินการเป็นขั้นของ การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมด

จุมพล พูลภักดิ์ชีวิน และคณะ (2549) ได้จัดทำการศึกษาวิจัยและพัฒนากระบวนการสร้างความดี มีคุณธรรม พบกระบวนการส่งเสริมความดี มีคุณธรรมให้กับคน ครอบครัว และชุมชน ดังนี้

1. ในระดับบุคคล คือการพัฒนาตนเองตามแนวไตรสิกขา คือศีล สมาธิ และปัญญา ตัวเราเป็นตัวอย่างที่ดี พ่อแม่ทำตนเป็นต้นแบบที่ดี ให้การอบรมเลี้ยงดูที่ถูกต้อง สร้างครอบครัวให้อบอุ่น เข้มแข็ง เอื้อเพื่อต่อกัน การอบรมเด็กและเยาวชนให้เป็นคนดี พัฒนาเมื่อเติบโตใหญ่ ปลูกฝังให้เด็กรู้จักเข้าวัด ฟังธรรม ทำบุญเพื่อให้เด็กซึมซับความดีงาม ครูเป็นแบบอย่างและสอนคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำและอบต. ร่วมมือส่งเสริมและพัฒนาคนดี ครอบครัวดี ผู้นำระดับสูงส่งเสริมคุณธรรม เช่น การยกย่อง เชิดชูเกียรติคนดีมีคุณธรรม การส่งเสริมให้คนดี มีคุณธรรมเป็นต้นแบบของชุมชน สังคมนำคนดีมาร่วมกันคิดหาแนวทางการสร้างคนดี เชิดชู ส่งเสริมคนดี ให้กำลังใจคนทำดี ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม โรงเรียนสอนวิชาศีลธรรมที่เน้นการปฏิบัติจริง ร่วมกิจกรรมกับวัด เพิ่ม

ชั่วโมงสอนจริยธรรม ฝึกให้เด็กนั่งสมาธิ จัดหาสมุดบันทึกความดีให้บันทึก แข่งขันตอบปัญหา
 ธรรมะ ตั้งชมรมรักการทำความดี ใช้หลักการของลูกเสือในการพัฒนาความดี มีกิจกรรมที่เชื่อมโยง
 กันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ใช้วัดเป็นศูนย์การพัฒนาคุณธรรมความดี โดยใช้กิจกรรมทางศาสนา
 ช่วยสอน มีพระที่เทศน์เก่งๆ อบรมสั่งสอนและเข้าถึงเด็กเยาวชน สื่อสาร มวลชนช่วยสร้างและ
 ส่งเสริมคนดีของสังคม ใช้ขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิมช่วยกล่อมเกลามาจากวิถีชีวิต จัดกิจกรรมที่
 ดีมารองรับโดยมีฐานจากวัฒนธรรมท้องถิ่น

2. ในระดับครอบครัว พ่อแม่เป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ครอบครัว อบอุ่น เข้าใจกัน เข้าใจถึง
 ความแตกต่าง รู้จักปรับตัวเข้าหากัน มีความอดทนในการเลี้ยงลูกให้เป็นคนดี ส่งเสริมลูกทั้งด้าน
 การศึกษาและการเป็นคนดี มีกิจกรรมที่สมาชิกทั้งครอบครัวทำร่วมกัน เข้าร่วมประเพณีท้องถิ่น
 สังคมมีการประกาศ ยกย่องครอบครัวที่ปฏิบัติคนได้เหมาะสม เช่น แม่ดีเด่น พ่อดีเด่น ลูกกตัญญู

3. ในระดับชุมชน ผู้นำชุมชนทุกระดับเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความร่วมมือในการสร้างคน
 ดี สังคมดี จากบ้าน วัด โรงเรียน และองค์การบริหารส่วนตำบล ยกย่องคนดีให้เป็นแบบอย่างของ
 ชุมชน สร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชน โดยการส ร้างบุคลากร และสร้าง องค์การต่างๆ
 ให้มีศักยภาพ สร้างครอบครัวที่ดีและ สร้างอาชีพที่มั่นคงในชุมชน ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง สร้าง
 การมีส่วนร่วมของชุมชน นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาใช้ ดูแลสิ่งแวดล้อมภายในชุมชน รัฐบาลและ
 ส่วนราชการร่วมมือและหาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาชุมชนอย่างจริงจัง สื่อสารมวลชนเพิ่ม
 บทบาทในการส่งเสริม เชิดชู ยกย่องการทำความดีให้เพิ่มมากขึ้น ปรับรูปแบบและสาระการ
 นำเสนอข่าวสารข้อมูล ให้เป็นข้อมูลด้านดีหรือด้านบวกให้มากขึ้น ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายส่งเสริมการ
 สร้างคนดี/ชุมชนดี/สังคมให้เพิ่มมากขึ้น

จากข้อค้นพบ เรื่องความดี มีคุณธรรม ทั้งระดับบุคคล ครอบครัว และชุมชน ในการสร้าง
 ความดี มีคุณธรรมอย่างไทย สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างคน ครอบครัวและชุมชนดี มี
 คุณธรรม ในลักษณะที่บูรณาการเข้าหากัน จากข้อค้นพบทั้งหมดได้นำมาซึ่งกรอบความคิดเชิงทฤษฎี
 (Theoretical Framework) ที่เรียกว่า ตะกร้อคุณธรรม นำไปเป็นรูปแบบสำหรับการวิจัยและ
 พัฒนาการสร้างความดีมีคุณธรรมในชุมชนที่หลากหลายในสังคมต่อไป

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2538) ได้วิจัยเพื่อศึกษาแนวโน้มของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา
 บุคลากรประจำการในภาครัฐของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2540-2550) โดยใช้การ
 วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำนายอนาคต และใช้เทคนิคเคลฟาย สอบถามผู้เชี่ยวชาญ ซึ่ง
 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการฝึกอบรมต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐ จำนวน
 20 ท่าน ซึ่งเลือกมาโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ใช้การสอบถาม 2 รอบ โดยรอบแรก

เป็นแบบสอบถามปลายเปิด และรอบสองเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 สเตล ปรากฏผลการวิจัยเป็นแนวโน้มด้านต่างๆของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ดังนี้

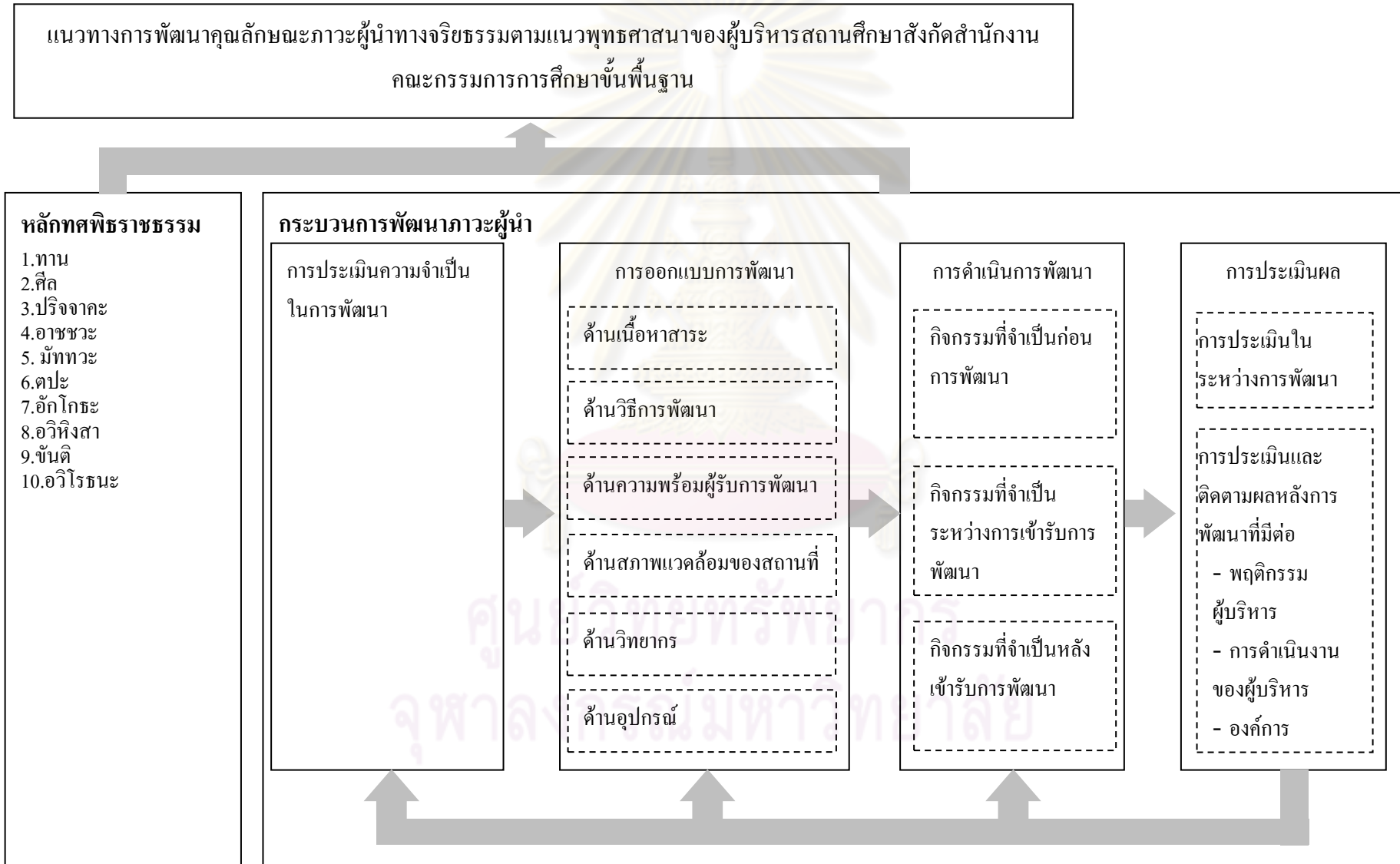
1. ปรัชญา และแนวคิดพื้นฐานของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำการของภาคีรัฐ การฝึกอบรมเป็นการกิจอันจำเป็นของหน่วยงานต่างๆ ที่รัฐต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมี ทิศทางที่ชัดเจน การฝึกอบรมบุคลากรเป็นการพัฒนากำลังคนของรัฐ เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการ พัฒนาประเทศ การฝึกอบรมบุคลากรประจำการควรเน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เจตคติ คุณธรรม และค่านิยมที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นการเตรียมบุคลากร สำหรับการพัฒนาระบบงาน ใหม่ๆ ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้บุคคลที่ สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้ และการฝึกอบรมเป็นการศึกษาตลอดชีวิตที่มี รูปแบบให้เลือกที่หลากหลายด้วยตนเอง

2. จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมควรมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรประจำการและเสริมสร้างประสบการณ์ ให้มีทักษะ และเจตคติที่ เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของงาน การฝึกอบรมควรเน้นในการพัฒนาศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ ให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จุดเน้นของการฝึกอบรม คือ การพัฒนาด้าน คุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

3. นโยบายของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ควรมีลักษณะครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกระดับอย่างทั่วถึง นโยบายการฝึกอบรมควรเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสังคม และเทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมควรปรับให้อยู่ในระบบการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต ควรนำเทคโนโลยี เข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และควรเน้นให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและยกฐานะให้ สามารถดำเนินชีวิตให้มีความสุขอย่างเท่าเทียมกันในสังคม

จากการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย พร้อมรายละเอียดขององค์ประกอบ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 11

แผนภูมิที่ 11 กรอบแนวคิดในการวิจัย (พร้อมรายละเอียด)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) การออกแบบวิจัยมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน และการออกแบบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการเก็บข้อมูลหลายแห่งและหลายวิธีการ เพื่อตรวจสอบและยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูล ข้อมูลการวิจัยมีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การยกร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในแต่ละขั้นตอนการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

1. **วิธีการศึกษา** ดำเนินการ โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ รายละเอียดปรากฏในบทที่ 2
2. **ตัวแปรที่ศึกษา** ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาโดยหลักทศพิธราชธรรม และกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
3. **แหล่งข้อมูล** ได้แก่ เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาโดยหลักทศพิธราชธรรม รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำต่างๆ
4. **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาสาระสำคัญ ปัจจัยหรือ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง แล้วเรียบเรียงผลการศึกษาเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. **การวิเคราะห์ข้อมูล** ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) โดยการแจกแจงและจัดหมวดหมู่แล้วสรุป เนื้อหาสาระสำคัญ ที่สร้างเป็น กรอบแนวคิดในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. **วิธีการศึกษา** ได้แก่ การศึกษาเชิงปริมาณโดยการส่งแบบสอบถาม
2. **ตัวแปรที่ศึกษา** ในขั้นตอนนี้ได้แก่
 - 2.1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ฯลฯ
 - 2.2 พฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม
3. **แหล่งข้อมูล** ในขั้นตอนนี้ คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการสุ่มแบบช่วงชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา จากสถานศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด
4. **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**
 - 4.1 ประชากร ในการวิจัยขั้นตอนนี้ มีการกำหนดกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม เพื่อกำหนดสัดส่วนของผู้ให้ข้อมูล มีความครอบคลุมทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และกลุ่มครู ดังนี้

1) ประชากรกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 39,898 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

2) ประชากรกลุ่มที่เป็นครู มีจำนวน 377,991 คน

รวมทั้ง 2 กลุ่มประชากร มีจำนวน 417,889 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2551)

4.2 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร Yamane (1973)

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

ในที่นี้กำหนดให้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ .05 แทนค่าสูตร ในประชากรทั้ง 2 กลุ่ม ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 396 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 400 คน รวมทั้งสิ้น 796 คน โดยมีรายละเอียดแหล่งข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง แสดงในภาคผนวก ก

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาโดยหลักทศพิธราชธรรม มีจำนวน 3 ชุด คือ

ชุด ก (สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา)

ชุด ข (สำหรับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา)

ชุด ค (สำหรับครู)

เครื่องมือมีส่วนประกอบ ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับที่ปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

การแปลความหมายมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ 2 มีดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

-การปฏิบัติจริงของผู้บริหารฯอยู่ในระดับมากที่สุดหรือเกือบทุกครั้งหรือประมาณ 81-100%

-ความคาดหวังให้ผู้บริหารฯควรปฏิบัติตนโดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

-การปฏิบัติจริงของผู้บริหารฯอยู่ในระดับมาก หรือเป็นส่วนใหญ่หรือประมาณ 61-80%

-ความคาดหวังให้ผู้บริหารฯควรปฏิบัติตนโดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- การปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง หรือเป็นครั้งคราวหรือประมาณ 41-60 %
- ความคาดหวังให้ผู้บริหารควรปฏิบัติตนโดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- การปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย หรือเป็นส่วนน้อยหรือประมาณ 21-40%
- ความคาดหวังให้ผู้บริหารควรปฏิบัติตนโดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- การปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด หรือแทบจะไม่มีหรือน้อยกว่า 20%
 - ความคาดหวังให้ผู้บริหารควรปฏิบัติตนโดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับน้อยที่สุด
- การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1) ศึกษา ค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาโดยหลักทศพิธราชธรรม เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ และแจกแจงประเด็นหลัก และองค์ประกอบของคุณลักษณะทั้ง 10 ของทศพิธราชธรรม เพื่อสร้างข้อคำถามด้านพฤติกรรมตามองค์ประกอบต่างๆ ที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน ที่มีความรู้ด้านหลักธรรมในพุทธศาสนา เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องและความครอบคลุมของประเด็น องค์ประกอบ และพฤติกรรม ความถูกต้องด้านเนื้อหา และการใช้ภาษา (Content Validity) โดยกำหนดประเด็นหลักและองค์ประกอบต่างๆ ของแต่ละคุณลักษณะ ที่ใช้ในการสร้างข้อคำถาม ดังนี้

1.ทาน คือ การให้ หมายถึงการที่ผู้บริหารให้ทรัพย์สิน วัตถุสิ่งของ หรือองค์ประกอบที่ได้มาซึ่งวัตถุ อันหมายรวมถึง เงิน เวลา กำลังกาย ของตน แก่ผู้อื่นที่ต้องการ (วัตถุทาน) การให้ความรู้ การชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน (วิทยาทาน) และการใช้ชีวิต (ธรรมทาน) และการให้อภัยแก่ผู้ที่ทำผิดพลาด ที่พร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง หรือการไม่ถือโทษในเรื่องที่ล่วง (อภัยทาน)

ประเด็นหลักของคุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่องทาน	องค์ประกอบ	พฤติกรรมแสดงคุณลักษณะที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
วัตถุทาน คือ การให้ทรัพย์สิน วัตถุสิ่งของ หรือองค์ประกอบที่ได้มาซึ่งวัตถุ อันหมายรวมถึง เงิน เวลา กำลังกาย เป็นต้น แก่ผู้ยากไร้ ผู้ด้อยโอกาส และผู้ตกทุกข์ได้ยาก	การให้เวลา	ให้เวลาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเข้าพบและรับฟังปัญหา อยู่เสมอ แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน
	การให้วัตถุ	ให้ทรัพย์สินส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือในเวลาที่ผู้อื่นได้รับความเดือดร้อน
	การให้กำลังกาย กำลังใจ	ให้ความช่วยเหลือร่วมกันทำงานโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช้หน้าที่ของผู้บริหารฯ โดยตรง คอยให้กำลังใจผู้อื่นที่ประสบปัญหาในเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว

ประเด็นหลักของคุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่องงาน	องค์ประกอบ	พฤติกรรมแสดงคุณลักษณะที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
วิทยาทาน คือ การให้ความรู้ การชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน	การให้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน	ชี้แนะแนวการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมอยู่เสมอ จัดให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถแก่บุคลากรของโรงเรียนเป็นประจำ
ธรรมทาน คือ การให้ความรู้ การชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการใช้ชีวิต	การให้ความรู้ ชี้แนะในการใช้ชีวิต	ชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตอยู่เสมอ
อภัยทาน คือ อภัยแก่ผู้ที่ทำผิดพลาด ที่พร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง หรือการไม่ถือโทษในเรื่องที่ล่วง	การให้ออกสแก่ผู้ที่สำคัญในความผิด	ให้ออกสในการปรับปรุงข้อผิดพลาดอยู่เสมอ ไม่ถือโทษในความผิดพลาดในการทำงานของผู้อื่น

2.ศีล คือการปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีทั้งทางกาย วาจา และทางใจ อันเป็นหลักการสากลคุ้มครองสิทธิมนุษยชน รวมทั้งการประพฤติตนตามระเบียบวินัยของหน่วยงาน ตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ และขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม

ประเด็นหลักของคุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่องศีล	องค์ประกอบ	พฤติกรรมแสดงคุณลักษณะที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
การประพฤติตนอยู่ในศีลธรรม	ประพฤติดีทางกาย	ไม่ทำลายชีวิตหรือทำร้ายผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นคนหรือสัตว์
		ไม่ข่มขู่หรือทรยศของผู้อื่นหรือของส่วนรวมของโรงเรียน
		ไม่ทำร้ายจิตใจหรือของรักของผู้อื่น
	ประพฤติดีทางวาจา	พูดแต่ความจริง ไม่พูดโกหก
		ไม่พูดจาต่อเสียด ประชดประชัน
		พูดจาไพเราะและสุภาพ
ประพฤติดีทางใจ	ไม่พูดจาเพื่อแฉและใส่ร้ายที่ก่อให้เกิดประโยชน์	
	มีความพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ ไม่อยากได้สิ่งของของผู้อื่น	
	ไม่มีความคิดร้ายต่อผู้อื่น	
ประพฤติตนตามกฎหมายของสังคม	ประพฤติตนตามกฎหมายระเบียบของโรงเรียน	ประพฤติตนตามกฎหมายระเบียบของโรงเรียน
	ประพฤติตนตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ	ประพฤติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
	ประพฤติตนตามขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม	ประพฤติตนตามขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม

3.ปริจจาคะ คือ การบริจาค หมายถึงการเสียสละ เวลา ทรัพย์สิน หรือความสุขส่วนตัวเพื่อความสุขหรือประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งอาจจะเป็นครอบครัว หน่วยงาน ประเทศชาติ หรือสังคมโลก

ประเด็นหลักของคุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่องปริจจาคะ	องค์ประกอบ	พฤติกรรมแสดงคุณลักษณะที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
เสียสละเพื่อครอบครัว	ให้เวลากับครอบครัวของตน	ใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่ครอบครัว
เสียสละเพื่อโรงเรียน	ให้เวลากับงานของโรงเรียน	อุทิศเวลาในการทำงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่
	ให้กำลังใจและกำลังใจกับงานของโรงเรียน	เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนอยู่เสมอ
เสียสละเพื่อสังคมและประเทศชาติ	มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม	ร่วมกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนา โรงเรียน ชุมชน และสังคมเป็นประจำ
	ร่วมรณรงค์ให้เกิดความรักสามัคคีและความเจริญของชาติ	มีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมที่ทำประโยชน์แก่สังคมเป็นประจำ
		รณรงค์ให้เกิดความรัก ความสามัคคี และความเจริญของชาติ
เสียสละเพื่อรักษาไว้ซึ่งคุณงามความดี		เต็มใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อส่วนรวมถึงแม้จะไม่ได้เป็นที่รับทราบของคนทั่วไป

4.อาชชวะ คือความเป็นผู้ตรงหมายถึง ความเป็นผู้ตรงในการดำเนินชีวิตในฐานะมนุษย์อันหมายถึงความซื่อสัตย์สุจริต และความตรงในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงานต่างๆในฐานะผู้บริหารให้งานประสบความสำเร็จ อันหมายถึงความซื่อตรงต่อหน้าที่การงาน ซึ่งต้องประกอบด้วย ความพอใจในงาน ความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่และมีความไต่ตรงในการทำงาน

ประเด็นหลักของคุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่องอาชชวะ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	พฤติกรรมแสดงคุณลักษณะที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
ความตรงในการดำรงชีวิตในฐานะมนุษย์ อันหมายถึงการดำเนินชีวิตด้วยความซื่อตรง	มีความจริงใจในความเป็นมิตร		ให้ความจริงใจในความเป็นมิตร
			รักษาคำพูดอยู่เสมอ
	ไม่หลีกเลี่ยงความจริง ไม่หลอกลวง	ในการพูดความจริง	พูดแต่สิ่งที่เป็นจริง ไม่โกหกหลอกลวง
		ในการกระทำที่ทำได้แล้ว	ยอมรับผลการกระทำของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

ประเด็นหลักของ คุณลักษณะภาวะ ผู้นำเรื่องอาชวะ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	พฤติกรรมแสดงคุณลักษณะที่ใช้ในการ สร้างแบบสอบถาม	
ความตรงต่อการ ปฏิบัติหน้าที่การ งานให้ประสบ ความสำเร็จ อัน หมายถึงการซื้อตรง ต่อหน้าที่การงาน	(ฉันทะ)ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำ สิ่งนั้นอยู่ เสมอ และปรารถนาที่ จะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้น ไป	ต้องการที่จะหน้าที่ในฐานะ ผู้นำ	มีความพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ใน ฐานะผู้บริหารสถานศึกษา	
		ใฝ่ใจรักในการหน้าที่ใน ฐานะผู้นำ	มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ	
		ปรารถนาที่จะทำหน้าที่ผู้นำ ให้ดียิ่งๆขึ้นไป	มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อการ เป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ	
(วิริยะ)ขยันหมั่นเพียร ทำงานนั้นด้วยความ พยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดย		มีความพยายามในการ ทำงานให้สำเร็จ	มีความขยันหมั่นเพียร ไม่ทอดยต่อการ ทำงานให้สำเร็จ	
		มีความพยายามในการ พัฒนางานให้สำเร็จดียิ่งขึ้น	แสวงหาความรู้และประสบการณ์เพื่อ พัฒนาการทำงาน	
(จิตตะ)เอาใจฝักใฝ่ใน สิ่งนั้นไม่วางธุระ หรือ ความคิดมุ่งไป คือ ตั้ง จิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และ ทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝักใฝ่ไม่ปล่อยใจ ให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่ง ที่ทำ		มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ในฐานะผู้นำ	มุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างถูกต้องครบถ้วน	
			มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตรงเวลา	
			ร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ	
			คอยกระตุ้นเตือนผู้อื่นในปฏิบัติหน้าที่ อยู่เสมอ	
วิมังสา)ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่น ใช้ปัญญาพิจารณา ใคร่ครวญตรวจตราหา เหตุผลและตรวจสอบ ข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำ นั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไข ปรับปรุง เป็นต้น		มีวิสัยทัศน์และพันธกิจ	มีเป้าหมาย พันธกิจและแผนการ ดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน	
			มีความรู้ในบทบาทหน้าที่ ของงานต่างๆ	รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะ ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างชัดเจน
				รู้บทบาทหน้าที่ของผู้ร่วมงานอื่นๆอย่าง ชัดเจน
			ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนเกี่ยวข้อง ในการร่วมวางแผน กำหนดขั้นตอน ตัดสินใจ แก้ปัญหา ฯลฯ อยู่เสมอ
				เลือกวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและ บังเกิดผลดีต่องาน
ถ่ายทอดขั้นตอน วิธีการในการบรรลุ เป้าหมายของงานอย่างชัดเจน				
			จัดหากำลังคนทำงานในแต่ละหน้าที่ อย่างเหมาะสมตามความสามารถของแต่ละ คน	

ประเด็นหลักของ คุณลักษณะภาวะ ผู้นำเรื่องอาชวาระ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	พฤติกรรมแสดงคุณลักษณะที่ใช้ในการ สร้างแบบสอบถาม
			จัดจำนวนคนทำงานในหน้าที่ต่างๆ อย่างพอเพียง
			จัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือที่ต้องใช้ใ การทำงานอย่างพอเพียง
			อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรและ ผู้เรียน
		ติดตามประเมิน ปรับปรุง ผลงาน	มีการทบทวนกับผู้ร่วมงานถึงความ เข้าใจเรื่อง รายละเอียดของงาน เป้าหมาย กำหนดการ ฯลฯ
			เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความ คิดเห็นหรือวิจารณ์เพื่อพัฒนาผลงานให้ ดียิ่งขึ้น
			กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน อย่างชัดเจน
มีความโปร่งใสในการตรวจสอบ ติดตามผลการทำงาน			

5. มัทวะ คือ ความสุภาพอ่อน โยน หมายถึงความสุภาพอ่อน โยนที่ผู้บริหารฯ แสดงออกถึงกริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างไร้เกียรติ มีความอ่อนน้อมถ่อมตนไม่เย่อหยิ่งถือตัว และการพุดจาสุภาพ ไพเราะ นุ่มนวล กับบุคคลทุกระดับ

ประเด็นหลักของคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเรื่องมัทวะ	พฤติกรรมแสดงคุณลักษณะที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
กริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย	มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ
การปฏิบัติกับผู้อื่นอย่างไร้เกียรติ	ปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอย่างไร้เกียรติ
พุดจาสุภาพไพเราะ นุ่มนวล	พุดจาสุภาพ ไพเราะ นุ่มนวล

6. ตปะ คือ ความเพียรกำจัดกิเลส หมายถึงการที่ผู้บริหารฯ มี 1.ความเพียรแสวงหาคุณความดีใส่ตัว 2.ความเพียรรักษาความดีให้อยู่กับตัวนานๆ 3. ความเพียรเลิกละความไม่ดีไม่งาม 4.ความเพียรระวังความไม่ดีไม่งามต่างๆ ไม่ให้เกิดมีในตัวอีก

ประเด็นหลักของ คุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่อง ศิลปะ	องค์ประกอบ	พฤติกรรมแสดงคุณลักษณะที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
มีความเพียรในการ แสวงหาคุณงามความดีใส่ ตัว (อินทรี 5) และ	(สัตยา)ความมีศรัทธา ความ เชื่อมั่น	ด้านการดำรงตน: มีความศรัทธาเชื่อมั่น ในการทำความดี ด้านการทำงาน: มีความศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม
	(วิริยะ)มีความพากเพียร	ด้านการดำรงตน: มีความขยัน ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี ด้านการทำงาน: มีความขยันหมั่นเพียร ไม่เกียจคร้านในการทำงาน
มีความเพียรรักษาความดี ให้อยู่กับตัวนาน	(สติ)ให้มัสติสัมปชัญญะ	ด้านการดำรงตน: มีสติรู้ตัวในการพูดและการกระทำของคน อยู่เสมอ ด้านการทำงาน: มีสติรู้ตัวในการทำหน้าที่ผู้บริหารอยู่เสมอ
	(สมาธิ)ให้มีความตั้งใจมั่น	ด้านการดำรงตน: ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆ ที่มากระทบ ทั้งด้านที่ทำให้จิตใจหรือเสียใจ ด้านการทำงาน: มีจิตใจมุ่งมั่นจดจ่อกับการทำงานอยู่เสมอ
มีความเพียรรักษาความดี ให้อยู่กับตัวนาน	(ปัญญา)ให้มีความรอบรู้	ด้านการดำรงตน: หมั่นแสวงหาความรู้ ความเข้าใจในการ ดำรงชีวิตในทางที่ถูกที่ควร ด้านการทำงาน: หมั่นเพิ่มความรู้ความสามารถในการทำงาน ให้สำเร็จ
	เพียรละเลิกความไม่ดียัง คือมีความเพียรเพิกเลศ	ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ ใช้ชีวิตเรียบง่าย
และ	เพียรละเลิกความอยากได้ (greed)	ไม่คิดหรือทำร้ายผู้อื่นทางกาย วาจา ใจ
	เพียรละเลิกความคิดประทุษร้าย (hatred)	เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีต่อตนเองในทุกเรื่อง
เพียรระวังความไม่ดีไม่ งามต่างๆ ไม่ให้เกิดมีใน ตัวอีก	เพียรละเลิกความหลงผิด (delusion)	ไม่หยิ่งหรือถือตัว วางตนเป็นกันเองกับทุกคน
	ละเลิกความถือตัว (conceit)	หมั่นพิจารณาว่าอะไรผิดชอบชั่วดี
	เพียรละเลิกความเห็นผิด (wrong view)	ไม่ลังเลสงสัยในผลของการทำความดี
	ละเลิกความลังเลสงสัย (uncertainty)	คอยกำจัดความท้อแท้และสร้างกำลังใจให้ตนเองอยู่เสมอ
	เพียรละเลิกความท้อแท้ถดถอย (sloth)	มีจิตใจที่สงบ เยือกเย็น ในทุกสถานการณ์
	ละเลิกความฟุ้งซ่าน (restlessness)	ตระหนักดีว่าการทำความดีหรือทุจริตในหน้าที่เป็นเรื่องน่า ละอายและไม่ควรทำ
	เพียรละเลิกความไม่ละอายต่อ ความชั่ว (shamelessness)	ตระหนักดีว่าการทำความดีหรือทุจริตในหน้าที่เป็นเรื่องที่ สร้างความเสียหาย
	เพียรละเลิกความไม่เกรงกลัวต่อ ความชั่ว (lack of moral dread)	

7. อักโกระ คือ ความไม่โกรธ ซึ่งหมายถึงมีความสงบเสงี่ยมไม่แสดงความโกรธ

ใดๆ แก่ผู้พบเห็น

ประเด็นหลักของคุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่องอักโกระ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	พฤติกรรมแสดงคุณลักษณะที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
มีความรู้สึกโกรธ แต่สามารถอดกลั้น ไม่แสดงออกมา		การข่มใจควบคุมอารมณ์โกรธ ไม่ให้แสดงออกมา	มีความอดกลั้น ไม่แสดงอาการก้าวร้าว ขณะที่มีความรู้สึกโกรธ
ไม่มีความรู้สึกโกรธใดๆ จึงไม่แสดงออกมา	โดยการเมตตา	ไม่โกรธผู้อื่นเพราะอยากให้ผู้อื่นมีความสุข	มีความสงบ จากการปรารถนาดีต่อทุกคน ถึงแม้คนที่ขัดแย้งต่อความต้องการของตนเอง
	โดยการกรุณา	ไม่โกรธผู้อื่นเพราะอยากให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์	มีน้ำใจ เข้าช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่รู้สึกหงุดหงิดรำคาญ
	โดยการมูทิตา	ไม่โกรธผู้อื่นเพราะยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุข	ชื่นชมยินดีในความสุขและความสำเร็จของผู้ร่วมงาน โดยปราศจากความอิจฉาริษยา
	โดยการอุเบกขา	ไม่โกรธผู้อื่นเพราะการยอมรับสภาพของสิ่งที่เป็นอยู่ที่ไม่อาจแก้ไขได้	มีใจเป็นกลาง เคารพความจริงแห่งชีวิตของตนเองและผู้อื่น

8. อวิหิงสา คือ การไม่เบียดเบียน ข้อนี้หมายถึงการไม่บีบบังคับมุ่งเหงะจิตใจ ไม่กดขี่รังแกทางร่างกาย และไม่เอาเปรียบทรัพย์สินของผู้อื่น โดยการใช้จ่ายหรืออำนาจต่างๆ ที่เหนือกว่า

ประเด็นหลักของคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเรื่องอวิหิงสา	องค์ประกอบ	พฤติกรรมแสดงคุณลักษณะที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
ไม่บีบบังคับมุ่งเหงะผู้อื่นทางจิตใจ	โดยการบังคับ ฟืนใจ	ไม่บังคับหรือฝืนใจผู้อื่นให้ทำงานด้วยความเกรงใจหรือเกรงกลัวอำนาจ
	โดยการสร้างความเต็มใจ	มักอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจถึงเหตุผลในขณะสั่งงาน
	โดยการทำตามอำเภอใจ ไร้เหตุผลอันควร	ไม่ลุแก่อำนาจลงโทษหรือกลั่นแกล้งผู้อื่นตามอำเภอใจ
ไม่กดขี่รังแกผู้อื่นทางร่างกาย		ไม่ทำร้ายคนหรือสัตว์ให้บาดเจ็บด้วยความโกรธแค้น คีลคะนองหรือเพื่อประโยชน์ส่วนตน
ไม่เอาเปรียบทรัพย์สินของผู้อื่น	โดยช่วยถนอมรักษาทรัพย์ผู้อื่นที่ดูแล	ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินตามอย่างสมเหตุผล
	โดยไม่นำทรัพย์สินผู้อื่นเพื่อส่วนตน	ไม่นำทรัพย์สินของส่วนรวมมาใช้เพื่อกิจส่วนตัวหรือประโยชน์แก่ตนเอง

9.ขันติ คือ ความอดทน หมายถึงการที่ผู้บริหารฯ อดทนต่อความยากลำบาก ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการดำรงชีวิต มีมานะอดทนในการทำงาน มีความอดทนต่ออารมณ์ช่วยต่างๆ ที่เข้ามากระทบ คือการควบคุมอารมณ์เมื่อผิดหวัง หรือการอดกลั้นต่อความ โลกและความอยากได้

ประเด็นหลักของคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเรื่องขันติ	องค์ประกอบ	พฤติกรรมแสดงคุณลักษณะที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
มีมานะอดทน ไม่ย่อท้อในการดำรงชีวิต	ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ผ่านเข้ามาในชีวิต	ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ผ่านเข้ามาในชีวิต
มีมานะอดทน ไม่ท้อถอยในการทำงาน	ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
มีความอดทนต่ออารมณ์ช่วยต่างๆ ที่เข้ามากระทบ	ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง	ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง
	อดกลั้นต่อความ โลกและความอยากได้	มีความอดกลั้นต่อความ โลกและความอยากได้

10.อวิโรธนะ คือ ความยุติธรรม หมายถึงไปถึงความหนักแน่นความเที่ยงธรรมเป็นหลักด้วยความไม่เอนเอียงหวั่นไหวหรือมีอคติอาจจะโดยความชอบ โดยความเกลียด โดยความไม่รู้ โดยความกลัว ในการปฏิบัติหน้าที่ การปฏิบัติต่อผู้อื่น และการตัดสินใจ

ประเด็นหลักของคุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่องอวิโรธนะ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	พฤติกรรมแสดงคุณลักษณะที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
ไม่ลำเอียงเพราะความรักความชอบ (ฉันทาคติ)	ลำเอียงเพราะเห็นแก่ตัวเอง	ลำเอียงเพราะความชอบคนใกล้ชิด	ไม่สนใจความสัมพันธ์ใกล้ชิดของผู้ร่วมงานในการประเมินผลงาน
		เรื่องผลประโยชน์	คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเลย
		ผลลัพท์ด้านความดีความสามารถของตน	มักทำงานโดยไม่สนใจความดีความชอบส่วนตัวเลย
ไม่ลำเอียงเพราะความเกลียด (โทสาคติ)			ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติเพราะความไม่ชอบหรือไม่พอใจส่วนตัว
ไม่ลำเอียงเพราะความเขลาไม่รู้ที่แท้จริง(โมหะคติ)	ลำเอียงว่าตนเองเหนือกว่าผู้อื่น	ลำเอียงเพราะไม่รู้คิดว่าตนมีความชำนาญกว่าผู้อื่นเสมอ	เคยยอมรับว่าไม่มีความชำนาญเพียงพอในงานบางอย่าง
		ลำเอียงเพราะไม่รู้คิดว่าตนมีความรู้กว่าผู้อื่นเสมอ	เคยยอมรับว่าไม่มีความรู้เพียงพอในงานบางอย่าง
		ลำเอียงเพราะไม่รู้คิดว่าตนมีปัญหาความฉลาดกว่าผู้อื่นเสมอ	รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของผู้มีความชำนาญการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานเพื่อการตัดสินใจ

ประเด็นหลักของ คุณลักษณะภาวะผู้นำ เรื่องอิทธิฤทธิ์	องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	พฤติกรรมแสดงคุณลักษณะที่ใช้ในการ สร้างแบบสอบถาม
	ลำเอียงว่าตนสมบูรณ์ แบบ	ลำเอียงเพราะไม่รู้คิดว่าตนมี ความคิดถูกต้องเสมอ	รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็น ของตนเอง ประเมินความคิดของตนเองอย่างเป็น กลาง ไม่เข้าข้างความคิดของตนว่า ถูกต้องเสมอ
		ลำเอียงเพราะไม่รู้คิดว่าตน เป็นปฏิบัติตนคืออยู่เสมอ	หมั่นตรวจสอบและปรับปรุงความ ประพฤติของตนเองอยู่เสมอ
		ลำเอียงเพราะไม่รู้คิดว่าตนมี ความปกติสุขอยู่เสมอ	มองตนเองอย่างเป็นกลางอยู่ตลอด เห็น ปัญหาของตนและหาทางแก้ไขปรับปรุง
ไม่ลำเอียงเพราะ ความกลัว (ภยาคติ)	กลัวปัญหาการหา เลี้ยงชีพของตน	กลัวว่าจะมีอุปสรรคในการ ทำงาน	ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้อง ถึงแม้จะไม่ถูกใจผู้บังคับบัญชา
		กลัวได้ผลประโยชน์น้อยเช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือผลตอบแทนเรื่องเงิน	ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้อง ถึงแม้จะไม่ถูกใจผู้ให้หรือผู้มีส่วนใน การให้ผลประโยชน์แก่ตน
		กลัวการทำงานหนัก	ไม่เกียจงานหรือภาระที่หนัก
	กลัวความไม่ปลอดภัยแก่ตน	ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้อง โดย ไม่หวั่นเกรงต่ออันตรายหรืออิทธิพลใดๆ	
	กลัวคนไม่รัก ไม่ยอมรับในตน	ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้อง โดย ไม่หวั่นเกรงว่าผู้อื่นจะไม่ชอบหรือไม่ ยอมรับ	
	กลัวผู้อื่นไม่ภาคภูมิใจในตน	ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้อง โดย ไม่กลัวที่จะเสียหน้าหรือเสียชื่อเสียงใน สายตาผู้อื่น	
	กลัวผู้อื่นมองตนว่าไร้ค่า	ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้อง โดย ไม่กลัวว่าตนเองจะด้อยคุณค่าในสายตา ผู้อื่น	

2) นำข้อคำถามที่ได้มาสร้างเครื่องมือในการวิจัย แล้วจึงให้อาจารย์ที่ปรึกษาและ
อาจารย์ที่ปรึกษา ร่วม ตรวจสอบแก้ไข

3) นำเครื่องมือมาปรับปรุงแก้ไข แล้วจึงให้อาจารย์ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษา
ร่วมตรวจสอบ และนำไปจัดทำเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์พร้อมนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหน้าที่ถึงผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการ และ 3) ครู โดยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ มีผู้ส่งแบบสอบถาม ที่ตอบครบสมบูรณ์กลับมาทั้งสิ้น 749 ฉบับ

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์ตามลักษณะของข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลแต่ละประเภท ดังนี้

7.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาประสบการณ์ ในตำแหน่งปัจจุบัน ฯลฯ ใช้วิธีแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

7.2 ข้อมูลพฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่ปฏิบัติจริงและพฤติกรรมที่คาดหวัง ได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean)

7.3 ข้อมูลพฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่มีความต้องการ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้จาก การคำนวณดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) ของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ โดยใช้สูตรในการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงที่ปรับปรุงจากสูตรดั้งเดิม โดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช ดังนี้

สูตรคำนวณ PNI_{Modified} (Priority Needs Index: PNI)

เมื่อ $PNI_{Modified} = (I - D) / D$

$PNI_{Modified}$ = ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)

I = พฤติกรรมของผู้บริหารฯ ที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่คาดหวัง
(Important expectation of ethical-leadership behavior)

D = พฤติกรรมของผู้บริหารฯ ที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ปฏิบัติจริง
(Degree of actual ethical-leadership behavior)

การแปลผลการวิเคราะห์

1) การแปลผลของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ในส่วนพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงและพฤติกรรมที่คาดหวัง เป็นการแปลผลเชิงเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมหรือคุณลักษณะนั้นๆ ต่อพฤติกรรมหรือคุณลักษณะทั้งหมด ดังนี้

- ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่น้อยกว่า ค่าเฉลี่ยของ พฤติกรรมหรือคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง การมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะน้อย

- ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่มากกว่า ค่าเฉลี่ยของ พฤติกรรมหรือคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง การมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะมาก

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดย คำนวณหาค่าเฉลี่ย (mean)

2) การแปลผลการวิเคราะห์ค่า PNI เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนี้

- ค่า PNI มากที่สุด หมายถึง มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด และ
- ค่า PNI ของพฤติกรรมหรือคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่มากกว่า

ค่าเฉลี่ยของค่า PNI ของพฤติกรรมหรือคุณลักษณะทั้งหมดโดยรวม แสดงถึงความต้องการจำเป็นของพฤติกรรมหรือคุณลักษณะฯที่ต้องได้รับการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. **วิธีการศึกษา** ได้แก่ การใช้เทคนิคสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Formal or Structured In-depth Interview)
2. **ตัวแปรที่ศึกษา** สาระของแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ตามกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มี 4 ขั้นตอน 11 องค์ประกอบ คือ

ส่วนที่ 1 การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา (ดำเนินการในขั้นตอนที่ 2)

ส่วนที่ 2 การออกแบบการพัฒนา

- เนื้อหาสาระในหลักสูตร หรือโปรแกรมการพัฒนา
- วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมและเป็นไปได้
- การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา
- การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา
- คุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator)
- อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา

ส่วนที่ 3 การดำเนินการพัฒนา

- กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา

- การประเมินในระหว่างการพัฒนา
- การประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนา

3. แหล่งข้อมูล ได้แก่

- 3.1. พระภิกษุที่มีประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการอบรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม หรือภาวะผู้นำทางจริยธรรม จำนวน 5 รูป
 - 3.2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่จบการศึกษาขั้นปริญญาโทหรือสูงกว่า และทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันหรือหน่วยงานที่หน้าที่อบรมพัฒนาผู้นำ จำนวน 4 คน
 - 3.3. ผู้ทรงคุณวุฒิที่จบการศึกษาขั้นปริญญาโทหรือสูงกว่า และมีบทบาทหรือมีผลงานทางวิชาการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมหรือภาวะผู้นำทางจริยธรรม จำนวน 4 คน
- รวมจำนวน 5 รูป และ 8 คน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ที่ใช้เพื่อศึกษา

กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำทางจริยธรรม ประกอบด้วย ข้อคำถามปลายเปิดที่สร้างขึ้น จากกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มี 4 ขั้นตอน 11 องค์ประกอบ ที่ผู้วิจัยได้สรุปไว้ เพื่อให้ได้สาระที่เป็นรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

- 1) ศึกษา ค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อกำหนดรายละเอียดของขั้นตอน และองค์ประกอบในแต่ละขั้นของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
- 2) นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมตรวจสอบแก้ไข
- 3) นำสาระของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ ที่สร้างขึ้น โดยมี 4 ขั้นตอน 11 องค์ประกอบ มาพัฒนาเป็นข้อคำถามเพื่อสร้างเครื่องมือในการวิจัย ที่เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง แล้วจึงให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ตรวจสอบแก้ไขก่อนนำไปใช้

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากแหล่งข้อมูล ใช้เวลาในการสัมภาษณ์โดยเฉลี่ยประมาณ 2 ชั่วโมงต่อการสัมภาษณ์

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยการแจกแจงและจัดหมวดหมู่ของสาระที่มีความสอดคล้องในแต่ละองค์ประกอบ แล้วสรุปเนื้อหาสาระสำคัญ ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ

ขั้นตอนที่ 4 การยกร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การยกร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ เป็นขั้นตอนของการนำองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาที่สังเคราะห์ได้จากสัมภาษณ์เชิงลึกในขั้นตอนที่ 3 มาดำเนินการร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การพัฒนาร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้ว ผู้วิจัยนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงแนวทางให้มีความสมบูรณ์ในเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. **วิธีการศึกษา** ได้แก่ การตรวจสอบและประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
2. **ตัวแปรที่ศึกษา** สาระของแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ตามกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มี 4 ขั้นตอน 11 องค์ประกอบ คือ
3. **แหล่งข้อมูล** แหล่งข้อมูลเป็นแหล่งข้อมูลบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้
 - 3.1. สำเร็จการศึกษาขั้นปริญญาโทหรือสูงกว่า และมีตำแหน่งทางการบริหารหรือปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายทางการศึกษาระดับกระทรวง หรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำและคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 4 คน
 - 3.2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่จบการศึกษาขั้นคุณวุฒิปริญญาตรีในสาขาบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง และมีบทบาทหรือมีผลงานทางวิชาการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำหรือการพัฒนาจริยธรรม จำนวน 3 คน
 - 3.3. ผู้ทรงคุณวุฒิที่จบการศึกษาขั้นคุณวุฒิปริญญาตรีในสาขาบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานด้านการพัฒนาภาวะผู้นำหรือในสถานศึกษา จำนวน 2 คน
4. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ในการพัฒนา

การแปลความหมายในการแสดงความคิดเห็นที่มีต่อสาระต่างๆของร่างแนวทางฯ

- เหมาะสม หมายถึงผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสม
- ไม่เหมาะสม หมายถึงผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นไม่มีความเหมาะสม
- เป็นไปได้ หมายถึงผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเป็นไปได้
- เป็นไปไม่ได้ หมายถึงผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นไม่มีความเป็นไปได้

พร้อมระบุความคิดเห็นเพิ่มเติม -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
 -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปไม่ได้เพราะเหตุใด

มีตัวอย่างดังนี้

รายการที่ประเมิน	เหมาะสม ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้	โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้ <u>แต่มีข้อเสนอแนะ</u> -กรณี <u>ไม่เหมาะสมหรือเป็นไปไม่ได้</u> เพราะเหตุใด
1. ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา โดยหลักทศพิธราชธรรม จากแบบสอบถาม.....	✓	✓

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การสร้างเครื่องมือในการประเมิน

- 1) ศึกษา ค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อกำหนดรายละเอียดของข้อคำถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของร่างแนวทางฯที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ในเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
- 2) นำแบบประเมินฯที่ได้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมตรวจสอบแก้ไข ก่อนนำไปใช้

5. เก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยดำเนินการ ติดต่อประสานงานเพื่อแนะนำตัวเอง และขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินร่างแนวทางฯ หลังได้รับอนุญาตแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการส่งร่าง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ และแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ พร้อมทั้งอธิบาย ด้วยตนเอง และนัดวันเก็บแบบประเมิน

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความถี่ และค่าร้อยละของคำตอบ

เกณฑ์การแปลผลความเหมาะสมและเป็นไปได้ของสาระต่างๆในกระบวนการพัฒนา และเกณฑ์การแปลผลความเหมาะสมขององค์ประกอบหลักของแนวทาง คือ

-เหมาะสม และเหมาะสมพร้อมความคิดเห็น ร้อยละ 80.00-100.00 หมายถึง เหมาะสม

-เป็นไปได้ และเป็นไปได้พร้อมความคิดเห็น ร้อยละ 80.00-100.00 หมายถึง เป็นไปได้

-เหมาะสม และเหมาะสมพร้อมความคิดเห็น ร้อยละ 0.00 - 79.99 หมายถึง ไม่เหมาะสม

-เป็นไปได้ และเป็นไปได้พร้อมความคิดเห็น ร้อยละ 0.00 - 79.99 หมายถึง เป็นไปไม่ได้

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

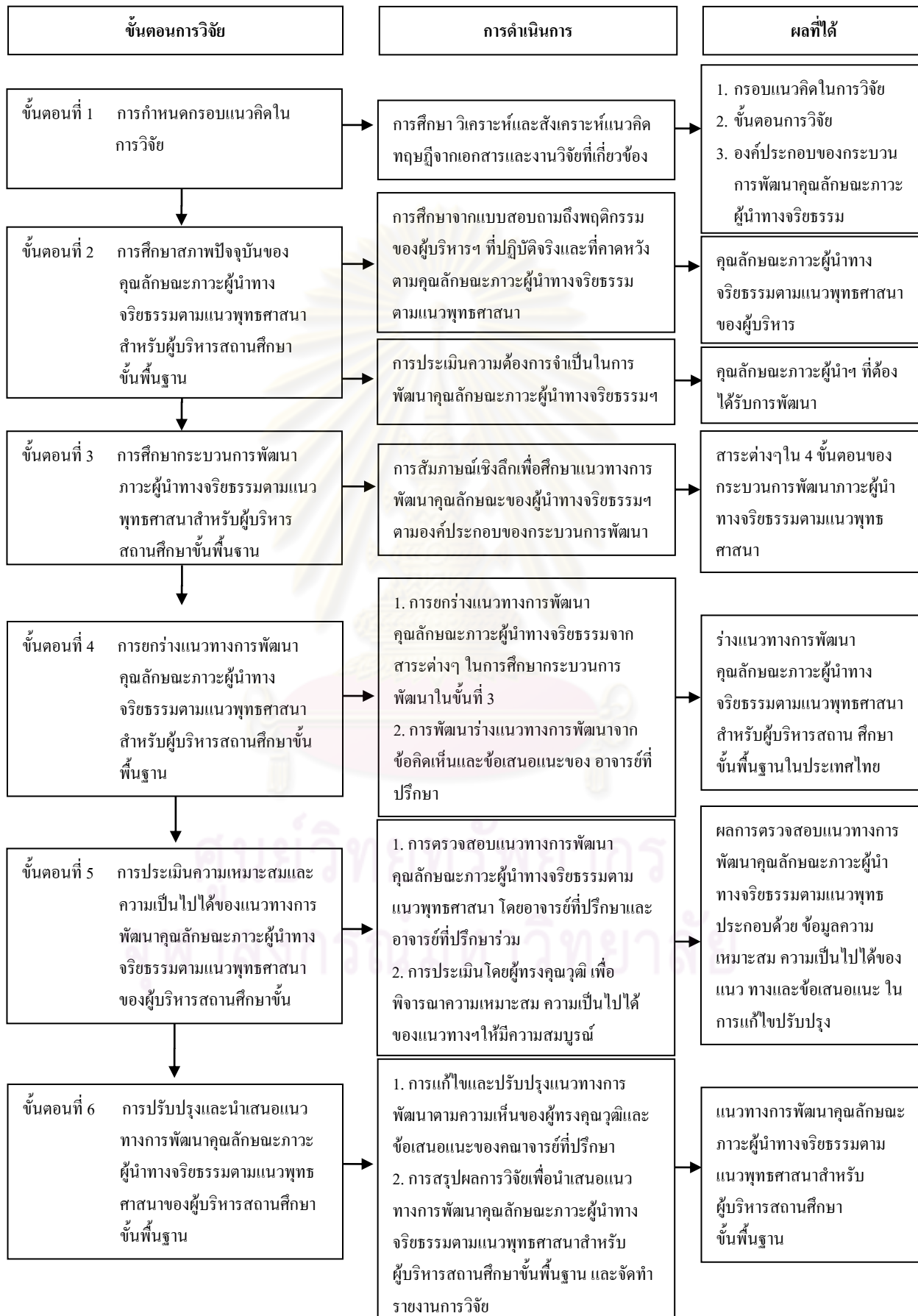
ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. นำผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาฯ ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและข้อเสนอแนะของคณาจารย์ที่ปรึกษามาดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาฯ เพื่อให้เป็นแนวทางที่สมบูรณ์

2. สรุปผลการวิจัยการนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดทำรายงานการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาให้ความเห็นและจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังแผนภาพที่ 12

แผนภูมิที่ 12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งเป็น 6 ตอน เพื่อตอบคำถามการวิจัย ทั้ง 2 ข้อ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

ตอนที่ 3 ผลการยกร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

ตอนที่ 5 การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

การศึกษาสภาพปัจจุบันเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามถึงผู้ให้ข้อมูลเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูประจำโรงเรียน ในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และขอความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลเป้าหมายตอบแบบสอบถามและส่งกลับถึงผู้วิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แหล่งข้อมูล และข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลการศึกษาภาคสนาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายละเอียดการนำเสนอข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัยภาคสนามแต่ละส่วน มีดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แหล่งข้อมูล และข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล

1. แหล่งข้อมูล มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 3-4

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของแหล่งข้อมูล จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและภูมิภาค

ขนาดโรงเรียน	ภาคเหนือ		ภาคใต้		ภาคกลาง		ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		กทม.และ ปริมณฑล		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดใหญ่พิเศษ	4	7.02	1	2.86	8	11.43	12	10.91	14	46.67	39	12.91
ขนาดใหญ่	8	14.04	8	22.86	18	25.71	15	13.64	8	26.67	57	18.87
ขนาดกลาง	13	22.81	11	31.43	17	24.29	28	25.45	6	20.00	75	24.83
ขนาดเล็ก	32	56.14	15	42.86	27	38.57	55	50.00	2	6.67	131	43.38
รวม	57	18.87	35	11.59	70	23.18	110	36.42	30	9.93	302	100.0

หมายเหตุ ขนาดใหญ่พิเศษมีจำนวนนักเรียน มากกว่า 2,500 คน ขนาดใหญ่ 1,500-2,500 คน
ขนาดกลาง 501-1500 คน และ โรงเรียนขนาดเล็กมีนักเรียนต่ำกว่า 500 คน

จากตารางที่ 3 พบว่าข้อมูลภาคสนาม ซึ่งได้รับจากแหล่งข้อมูลที่เป็นสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนทั้งสิ้น 302 โรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ร้อยละ 36.42) และมีจำนวนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน (ร้อยละ 43.38) แหล่งข้อมูลในแต่ละภาคของประเทศไทยส่วนใหญ่ก็เป็นโรงเรียนขนาดเล็กเช่นกัน ยกเว้นแหล่งข้อมูลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีสัดส่วนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 46.67)

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและภูมิภาค

ขนาดโรงเรียน	ภาคเหนือ		ภาคใต้		ภาคกลาง		ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		กทม.และ ปริมณฑล		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดใหญ่พิเศษ	11	7.53	4	4.26	25	14.45	33	12.41	38	54.29	111	14.82
ขนาดใหญ่	19	13.01	19	20.21	40	23.12	32	12.03	14	20.00	124	16.56
ขนาดกลาง	33	22.60	27	28.72	41	23.70	62	23.31	15	21.43	178	23.77
ขนาดเล็ก	83	56.85	44	46.81	67	38.73	139	52.26	3	4.29	336	44.86
รวม	146	19.49	94	12.55	173	23.10	266	35.51	70	9.35	749	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลการศึกษาภาคสนามมีสัดส่วนมาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นส่วนใหญ่เช่นกัน (ร้อยละ 35.51) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มาจากโรงเรียนขนาดเล็กในภาคเหนือ (ร้อยละ 56.85) ในภาคใต้ (ร้อยละ 46.81) ในภาคกลาง (ร้อยละ 38.73) และในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ร้อยละ 52.26) ยกเว้นกรุงเทพฯและปริมณฑล ที่มีผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนขนาดเล็กเพียงร้อยละ 4.29 แต่ส่วนใหญ่มาจากโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (ร้อยละ 54.29)

2. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 5-9

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ผู้อำนวยการ		รองผู้อำนวยการ		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดใหญ่พิเศษ	33	13.36	31	24.22	47	12.57	111	14.82
ขนาดใหญ่	40	16.19	42	32.81	42	11.23	124	16.56
ขนาดกลาง	64	25.91	55	42.97	59	15.78	178	23.77
ขนาดเล็ก	110	44.53			226	60.43	336	44.86
รวม	247	32.98	128	17.09	374	49.93	749	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งหมด 749 คน ส่วนใหญ่เป็นครู (ร้อยละ 49.93) รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ (ร้อยละ 32.98) และรองผู้อำนวยการ (ร้อยละ 17.09) ตามลำดับ โดยผู้วิจัยไม่ได้ส่งแบบสอบถามถึงรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็ก เพราะส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการในสถานศึกษา

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	ผู้อำนวยการ		รองผู้อำนวยการ		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	214	86.64	86	67.19	97	25.94	397	53.00
หญิง	31	12.55	40	31.25	270	72.19	341	45.53
ไม่ระบุ	2	0.81	2	1.56	7	1.87	11	1.47
รวม	247	32.98	128	17.09	374	49.93	749	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลทั้งหมดเป็นเพศชาย (ร้อยละ 53.00)ใกล้เคียงกับเพศหญิง (ร้อยละ 45.53) โดยที่จำนวนที่เหลือไม่ได้ระบุ (ร้อยละ 1.47) โดยที่กลุ่มตัวอย่างผู้อำนวยการและกลุ่มรองผู้อำนวยการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 86.64 และ 67.19 ตามลำดับ) ขณะที่กลุ่มตัวอย่างครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 72.19)

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	ผู้อำนวยการ		รองผู้อำนวยการ		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 40 ปี	8	3.24	10	7.81	85	22.73	103	13.75
40-49 ปี	50	20.24	36	28.13	121	32.35	207	27.64
50-60 ปี	188	76.11	79	61.72	161	43.05	428	57.14
ไม่ระบุ	1	0.40	3	2.34	7	1.87	11	1.47
รวม	247	100.00	128	100.00	374	100.00	749	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุตั้งแต่ 50-60 ปี (ร้อยละ 57.14) โดยที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการ (ร้อยละ 76.11) รองผู้อำนวยการ (ร้อยละ 61.72) และครู (ร้อยละ 43.05) ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงนี้เช่นกัน ขณะที่กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่มีอายุที่ต่ำกว่า มีสัดส่วนที่น้อยลงตามลำดับ คือ ช่วงอายุตั้งแต่ 40-49 ปี (ร้อยละ 27.64) และช่วงอายุน้อยกว่า 40 ปี (ร้อยละ 13.75) และถ้าพิจารณาแต่ละกลุ่มของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและครู จะเห็นว่า แต่ละกลุ่มก็มีสัดส่วนที่น้อยลงในช่วงอายุที่ต่ำกว่า

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

ประสบการณ์ในตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ		รองผู้อำนวยการ		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	12	4.86	26	20.31	30	8.02	68	9.08
5-10 ปี	42	17.00	22	17.19	45	12.03	109	14.55
11-15 ปี	42	17.00	28	21.88	43	11.50	113	15.09
16 ปีขึ้นไป	150	60.73	49	38.28	249	66.58	448	59.81
ไม่ระบุ	1	0.40	3	2.34	7	1.87	11	1.47
รวม	247	100.00	128	100.00	374	100.00	749	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 59.81) โดยในกลุ่มครุมีสัดส่วนนี้ถึง ร้อยละ 66.58 กลุ่มผู้อำนวยการ ร้อยละ 60.73 และรองผู้อำนวยการมีสัดส่วน ร้อยละ 38.28 สำหรับผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันอยู่ในช่วง 5-10ปี และ 11-15 ปีในทุกกลุ่ม มีสัดส่วนอยู่ระหว่าง ร้อยละ 11.50 ถึง ร้อยละ 21.88

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษากาสนาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่ส่งถึงผู้ให้ข้อมูลเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู ในแหล่งข้อมูลที่ได้จากการสุ่มแบบ Stratified Random Sampling ตามขนาดของสถานศึกษา จากสถานศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด และผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้คือ

- 1) คำนวณความถี่และค่าเฉลี่ยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา และ
- 2) คำนวณค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) เพื่อประเมินหาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 9 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พฤติกรรม	ปฏิบัติ		PNI
	จริง(D)	หวัง(I)	
1. ทาน (การให้)	3.85	4.34	12.71%
1. ให้ความแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเข้าพบและรับฟังปัญหาอยู่เสมอ แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน	3.87	4.35	12.38%
2. ให้ทรัพย์สินส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือในเวลาผู้อื่นได้รับความเดือดร้อน	3.35	4.02	19.99%
3. ให้ความช่วยเหลือร่วมกันทำงานโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช่น้ำที่ของบริหารฯ โดยตรง	3.93	4.37	11.18%
4. คอยให้กำลังใจผู้อื่นที่ประสบปัญหาในเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว	3.93	4.39	11.74%
5. ชี้แนะแนวการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมอยู่เสมอ	4.10	4.50	9.70%
6. จัดให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถแก่บุคลากรของโรงเรียนเป็นประจำ	3.99	4.49	12.59%
7. ชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตอยู่เสมอ	3.76	4.29	14.07%
8. ให้โอกาสในการปรับปรุงข้อผิดพลาดอยู่เสมอ	3.94	4.35	10.52%
9. ไม่ถือโทษในความผิดพลาดในการทำงานของผู้อื่น	3.81	4.33	13.58%

พฤติกรรม	ปฏิบัติ จริง(D)	คาด หวัง(I)	PNI
2. ศิล (การประพฤติอยู่ในศีลธรรมและกฎเกณฑ์)	4.30	4.61	7.22%
10. ไม่ทำลายชีวิตหรือทำร้ายผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นคนหรือสัตว์	4.20	4.52	7.62%
11. ไม่ยกยอกทรัพย์สินของผู้อื่นหรือของส่วนรวมของโรงเรียน	4.45	4.68	5.20%
12. ไม่ทำร้ายจิตใจหรือของรักของผู้อื่น	4.19	4.59	9.67%
13. พுகแต่ความจริง ไม่พุกโกหก	4.08	4.54	11.26%
14. ไม่พุกจาต่อเสียด ประชดประชัน	4.08	4.53	10.93%
15. พุกจาไพเราะและสุภาพ	4.17	4.56	9.37%
16. ไม่พุกจาเพื่อเจือและไร้สาระที่ก่อให้เกิดประโยชน์	4.20	4.52	7.70%
17. มีความพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ ไม่อยากได้สิ่งของของผู้อื่น	4.33	4.60	6.36%
18. ไม่มีความคิดร้ายต่อผู้อื่น	4.37	4.63	5.88%
19. ไม่เห็นผิดเป็นชอบหรือเห็นชั่วเป็นดี	4.32	4.65	7.56%
20. ประพฤติตนตามกฎระเบียบของโรงเรียน	4.47	4.69	4.90%
21. ประพฤติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.55	4.72	3.68%
22. ประพฤติตนตามขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม	4.49	4.70	4.60%
3. ปริงจาจะ (การเสียสละเพื่อส่วนรวม)	4.27	4.58	7.35%
23. ให้ความเวลาในการดูแลเอาใจใส่ครอบครัว	4.19	4.55	8.80%
24. อุทิศเวลาในการทำงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่	4.35	4.64	6.82%
25. เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนอยู่เสมอ	4.40	4.66	5.87%
26. ร่วมกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนา โรงเรียน ชุมชน และสังคมเป็นประจำ	4.26	4.58	7.35%
27. มีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมที่ทำประโยชน์แก่สังคมเป็นประจำ	4.17	4.51	8.11%
28. รณรงค์ให้เกิดความรัก ความสามัคคี และความเจริญของชาติ	4.30	4.59	6.94%
29. เต็มใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อส่วนรวมถึงแม้จะไม่ได้เป็นที่รับทราบของคนทั่วไป	4.23	4.56	7.66%
4. อาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง)	4.22	4.59	8.81%
30. ให้ความจริงใจในความเป็นมิตร	4.29	4.61	7.41%
31. รักษาคำพุดอยู่เสมอ	4.14	4.56	10.16%
32. พุกแต่สิ่งที่เป็นจริง ไม่โกหกหลอกลวง	4.20	4.57	8.78%
33. ยอมรับผลการกระทำของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	4.13	4.55	10.27%
34. มีความพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา	4.45	4.66	4.76%
35. มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ	4.63	4.75	2.41%
36. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ	4.34	4.63	6.81%
37. มีความขยันหมั่นเพียร ไม่ทอดอຍต่อการทำงานให้สำเร็จ	4.41	4.66	5.72%
38. แสวงหาความรู้และประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงาน	4.35	4.62	6.32%
39. มุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างถูกต้องครบถ้วน	4.35	4.63	6.37%
40. มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตรงเวลา	4.38	4.61	5.28%
41. ร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ	4.35	4.64	6.62%

พฤติกรรม	ปฏิบัติจริง(D)	คาดหวัง(I)	PNI
42. คอยกระตุ้นเตือนผู้อื่นในปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ	4.25	4.55	7.02%
43. ให้กำลังใจผู้อื่นในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ	4.20	4.58	9.05%
44. ดูแลเอาใจใส่ผู้อื่นอยู่เสมอ	4.03	4.51	11.99%
45. มีเป้าหมาย พันธกิจและแผนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.25	4.63	8.93%
46. รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.41	4.66	5.50%
47. รับผิดชอบต่อหน้าที่ของผู้ร่วมงานอื่นๆอย่างชัดเจน	4.22	4.58	8.53%
48. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมวางแผน กำหนดขั้นตอนตัดสินใจ แก้ปัญหา ฯลฯ อยู่เสมอ	4.18	4.60	9.81%
49. เลือกวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและบังเกิดผลดีต่องาน	4.17	4.55	9.22%
50. ถ่ายทอดขั้นตอน วิธีการในการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน	4.02	4.50	11.73%
51. จัดหากำลังคนทำงานในแต่ละหน้าที่อย่างเหมาะสมตามความสามารถของแต่ละคน	3.99	4.54	13.64%
52. จัดจำนวนคนทำงานในหน้าที่ต่างๆอย่างพอเพียง	3.94	4.53	14.97%
53. จัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือที่ต้องใช้ในการทำงานอย่างพอเพียง	4.00	4.54	13.31%
54. อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรและนักเรียน	4.15	4.59	10.84%
55. มีการทบทวนกับผู้ร่วมงานถึงความเข้าใจเรื่อง รายละเอียดของงาน เป้าหมาย กำหนดการ ฯลฯ	4.05	4.54	12.16%
56. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นหรือวิจารณ์เพื่อพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น	4.09	4.56	11.47%
57. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.11	4.55	10.75%
58. มีความโปร่งใสในการตรวจสอบ ติดตามผลการทำงาน	4.22	4.62	9.46%
5. มัทวะ (ความสุภาพอ่อนโยน)	4.31	4.64	7.56%
59. มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ	4.36	4.64	6.46%
60. ปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอย่างให้เกียรติ	4.32	4.65	7.47%
61. พูจจาสุภาพ ไพเราะ นุ่มนวล	4.25	4.62	8.75%
6. ตะปะ (ความเพียร)	4.29	4.61	7.25%
62. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี	4.45	4.66	4.60%
63. มีความศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม	4.42	4.64	5.10%
64. มีความขยัน ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี	4.36	4.63	6.33%
65. มีความขยันหมั่นเพียร ไม่เกียจคร้านในการทำงาน	4.40	4.66	6.02%
66. มีสติรู้ตัวในการพูดและการกระทำของตนอยู่เสมอ	4.24	4.62	8.89%
67. มีสติรู้ตัวในการทำหน้าที่ผู้บริหารอยู่เสมอ	4.33	4.62	6.75%
68. ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆ ที่มากระทบทั้งด้านที่ทำให้ดีใจหรือเสียใจ	4.06	4.53	11.47%
69. มีจิตใจมุ่งมั่นจดจ่อกับการทำงานอยู่เสมอ	4.30	4.57	6.42%
70. หมั่นแสวงหาความรู้ ความเข้าใจในการดำรงชีวิตในทางที่ถูกที่ควร	4.30	4.58	6.65%
71. หมั่นเพิ่มความรู้ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ	4.29	4.60	7.10%
72. ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ ใช้ชีวิตเรียบง่าย	4.24	4.57	7.83%

พฤติกรรม	ปฏิบัติ จริง(D)	ภาค หวัง(I)	PNI
73. ไม่คิดหรือทำร้ายผู้อื่นทางกาย วาจา ใจ	4.27	4.60	7.73%
74. เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีต่อตนเองในทุกเรื่อง	4.16	4.57	9.89%
75. ไม่หยิ่งหรือถือตัว วางตนเป็นกันเองกับทุกคน	4.38	4.61	5.24%
76. หมั่นพิจารณาว่าอะไรผิดชอบชั่วดี	4.23	4.60	8.71%
77. ไม่ลั้ดเลียงในผลของการกระทำความคิด	4.38	4.62	5.54%
78. คอยกำจัดความท้อแท้และสร้างกำลังใจให้ตนเองอยู่เสมอ	4.22	4.55	7.86%
79. มีจิตใจที่สงบ เชือกเย็น ในทุกสถานการณ์	4.02	4.52	12.58%
80. ตระหนักดีว่าการทำความผิดหรือทุจริตในหน้าที่เป็นเรื่องน่าละอายและไม่ควรทำ	4.40	4.67	6.21%
81. ตระหนักดีว่าการทำความผิดหรือทุจริตในหน้าที่เป็นเรื่องที่สร้างความเสียหาย	4.45	4.70	5.56%
7. อักโกธะ (ความไม่โกรธ)	4.17	4.58	9.88%
82. มีความอดกลั้น ไม่แสดงอาการก้าวร้าว ขณะที่มีความรู้สึก โกรธ	3.99	4.56	14.30%
83. มีความสงบ เนื่องจากความปรารถนาดี ถึงแม้จะขัดแย้งต่อความต้องการของตนเอง	4.08	4.56	11.68%
84. มีน้ำใจ เข้าช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่รู้สึกรังเกียจหรือรำคาญ	4.14	4.55	9.91%
85. ชื่นชมยินดีในความสุขและความสำเร็จของผู้อื่น โดยปราศจากความอิจฉา ริษยา	4.37	4.61	5.48%
86. มีใจเป็นกลาง เคารพความจริงแห่งชีวิตของตนเองและผู้อื่น	4.25	4.62	8.67%
8. อวิหิงสา (การไม่เบียดเบียน)	4.31	4.61	7.09%
87. ไม่บังคับหรือฝืนใจผู้อื่นให้ทำงานให้ด้วยความเกรงใจหรือเกรงกลัวอำนาจ	4.18	4.55	8.80%
88. มักอธิบายถึงเหตุผลในขณะสั่งงาน เพื่อไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกอึดอัดใจ	4.20	4.56	8.74%
89. ไม่ลู่แก่อำนาจลงโทษหรือกลั่นแกล้งผู้อื่นตามอำเภอใจ	4.34	4.61	6.08%
90. ไม่ทำร้ายคนหรือสัตว์ให้บาดเจ็บด้วยความโกรธแค้น คึกคะนองหรือเพื่อประโยชน์ส่วนตน	4.41	4.63	4.98%
91. ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล	4.32	4.65	7.63%
92. ไม่นำทรัพย์สินของส่วนรวมมาใช้เพื่อกิจส่วนตัวหรือประโยชน์แก่ตนเอง	4.39	4.67	6.41%
9. ขันติ (ความอดทน)	4.24	4.56	7.64%
93. ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ผ่านเข้ามาในชีวิต	4.31	4.56	5.78%
94. ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	4.31	4.58	6.23%
95. ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง	4.10	4.53	10.61%
96. มีความอดกลั้นต่อความโกลาหลและความอยากได้	4.24	4.58	8.13%

พฤติกรรม	ปฏิบัติจริง(D)	คาดหวัง(I)	PNI
10. อวิโรธนะ (ความยุติธรรม)	4.12	4.51	9.47%
97. ไม่สนใจความสัมพันธ์ใกล้ชิดของผู้ร่วมงานในการประเมินผลงาน	4.01	4.51	12.46%
98. คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเลย	4.17	4.59	10.00%
99. มักทำงานโดยไม่สนใจความดีความชอบส่วนตัวเลย	4.07	4.51	10.73%
100. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติเพราะความไม่ชอบหรือไม่พอใจส่วนตัว	4.22	4.58	8.62%
101. เคยยอมรับว่าไม่มีความชำนาญเพียงพอในงานบางอย่าง	3.96	4.41	11.40%
102. เคยยอมรับว่าไม่มีความรู้เพียงพอในงานบางอย่าง	3.96	4.39	10.89%
103. รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของผู้มีความชำนาญการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานเพื่อการตัดสินใจ	4.21	4.55	8.09%
104. รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความเห็นของตนเอง	4.08	4.52	10.89%
105. ประเมินความคิดของตนเองอย่างเป็นกลาง ไม่เข้าข้างความคิดของตนว่าถูกต้องเสมอ	4.07	4.54	11.50%
106. หมั่นตรวจสอบและปรับปรุงความประพฤติของตนเองอยู่เสมอ	4.07	4.50	10.63%
107. มองตนเองอย่างเป็นกลางอยู่ตลอด เห็นปัญหาของตนและหาทางแก้ไขปรับปรุง	4.10	4.50	9.78%
108. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง ถึงแม้จะไม่ถูกใจผู้บังคับบัญชา	4.20	4.54	8.21%
109. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง ถึงแม้จะไม่ถูกใจผู้ให้หรือผู้มีส่วนในการให้ผลประโยชน์แก่ตน	4.19	4.54	8.50%
110. ไม่เกี่ยงงานหรือภาระที่หนัก	4.25	4.54	6.87%
111. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่หวั่นเกรงต่ออันตรายหรืออิทธิพลใดๆ	4.17	4.51	8.15%
112. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่หวั่นเกรงว่าผู้อื่นจะไม่ชอบหรือไม่ยอมรับ	4.17	4.48	7.53%
113. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่กลัวที่จะเสียหน้าหรือเสียชื่อเสียงในสายตาผู้อื่น	4.16	4.52	8.52%
114. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่กลัวว่าตนเองจะด้อยคุณค่าในสายตาผู้อื่น	4.19	4.53	8.12%
รวม	4.21	4.56	8.40%

หมายเหตุ

$PNI_{Modified} =$ ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)

$I =$ พฤติกรรมของผู้บริหารฯ ที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่คาดหวัง (Important expectation of ethical-leadership behavior)

$D =$ พฤติกรรมของผู้บริหารฯ ที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ปฏิบัติจริง (Degree of actual ethical-leadership behavior)

จากตารางที่ 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแจกแจงได้เป็น 3 ส่วน คือ

- 1) ผลการประเมินพฤติกรรมต่างๆของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริง
- 2) ผลการประเมินพฤติกรรมต่างๆของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นที่คาดหวัง และ
- 3) ผลการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

1) ผลการประเมินพฤติกรรมต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริง

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา จากการประเมินพฤติกรรมต่างๆของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริง แสดงถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เรื่องทาน (การให้) น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงเรื่องทาน $D = 3.85$ ขณะที่ผู้บริหารฯมีคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เรื่อง อวิโรชณะ (ความยุติธรรม) ($D = 4.12$) และ เรื่องอภโกธะ (ความไม่โกรธ) ($D = 4.17$) มากขึ้น แต่ยังไม่เกินกว่าค่าเฉลี่ยพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงโดยรวม ($D = 4.21$)

ในเรื่องทาน (การให้) นั้นผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรม การให้ทรัพย์สินส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือในเวลาที่ต้องการได้รับความเดือดร้อน น้อยที่สุด ($D = 3.35$) แสดงพฤติกรรมการชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตอยู่เสมอ ($D = 3.76$) และการไม่ถือโทษในความผิดพลาดในการทำงานของผู้อื่น ($D = 3.81$) น้อยกว่าค่าเฉลี่ยพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงเรื่องทาน โดยรวม ($D = 3.85$) ขณะที่ผู้บริหารฯแสดงพฤติกรรมการชี้แนะแนวการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมอยู่เสมอ ($D = 4.10$) และการจัดให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถแก่บุคลากรของโรงเรียนเป็นประจำ ($D = 3.99$) มากที่สุดในเรื่องการให้

ในเรื่องอวิโรชณะ (ความยุติธรรม) นั้นผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมการเคยยอมรับว่าไม่มีความชำนาญเพียงพอในงานบางอย่าง ในระดับน้อยที่สุด ($D = 3.96$) แสดงพฤติกรรมการเคยยอมรับว่าไม่มีความรู้เพียงพอในงานบางอย่าง ($D = 3.96$) การไม่สนใจความสนิทใกล้ชิดของผู้ร่วมงานในการประเมินผลงาน ($D = 4.01$) การทำงานโดยไม่สนใจความดีความชอบส่วนตัวเลย ($D = 4.07$) การประเมินความคิดของตนเองอย่างเป็นกลางไม่เข้าข้างความคิดของตนเองว่าถูกต้องเสมอ ($D = 4.07$) การหมั่นตรวจสอบและปรับปรุงความประพฤติของตนเองอยู่เสมอ ($D = 4.07$) การรับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง ($D = 4.08$) และการมองตนเองอย่างเป็นกลางอยู่ตลอด เห็นปัญหาของตนเองและหาทางแก้ไขปรับปรุง ($D = 4.10$) น้อยกว่าค่าเฉลี่ยพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงเรื่องอวิโรชณะ โดยรวม ($D = 4.12$) ขณะที่ผู้บริหารฯแสดงพฤติกรรมการไม่เกียจงานหรือภาวะที่หนัก ($D = 4.25$) มากที่สุดในเรื่องอวิโรชณะ

ในเรื่องอีกโกธะ (ความไม่โกรธ) นั้นผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมการ อटकั้นไม่แสดงอาการก้าวร้าว ขณะที่มีความรู้สึกโกรธ ($D = 3.99$) น้อยที่สุด แสดงพฤติกรรมมีความสงบเนื่องจากความปรารถนาดีถึงแม้จะขัดแย้งต่อความต้องการของตนเอง ($D = 4.08$) และการมีน้ำใจเข้าช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่รู้สึกรังเกียจหรือรำคาญ ($D = 4.14$) น้อยกว่าค่าเฉลี่ยพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงเรื่องอีกโกธะ โดยรวม ($D = 4.17$) ขณะที่ผู้บริหารฯ แสดงพฤติกรรมการชื่นชมยินดีในความสุขและความสำเร็จของผู้ร่วมงานโดยปราศจากความอิจฉาริษยา ($D = 4.37$) มากที่สุดในเรื่องอีกโกธะ

สำหรับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่ผู้บริหารฯ แสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง คือเรื่องมัทวะ (ความสุภาพอ่อนโยน) ($D = 4.31$) และเรื่องอวิหิงสา (การไม่เบียดเบียน) ($D = 4.31$) มากที่สุด รองลงมาคือ ศีล (การประพฤติอยู่ในศีลธรรมและกฎเกณฑ์) ($D = 4.30$)

2) ผลการประเมินพฤติกรรมต่างๆของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นที่คาดหวัง

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคาดหวังในพฤติกรรมต่างๆของผู้บริหารสถานศึกษา อันแสดงถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่คาดหวังจากผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่เป็นที่คาดหวังมากที่สุดคือ มัทวะ (ความสุภาพอ่อนโยน) ($I = 4.64$) รองลงมา คือ อวิหิงสา (การไม่เบียดเบียน) ($I = 4.61$) ตปะ (ความเพียร) ($I = 4.61$) ศีล (การประพฤติอยู่ในศีลธรรมและกฎเกณฑ์) ($I = 4.61$) อาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง) ($I = 4.59$) อีกโกธะ (ความไม่โกรธ) ($I = 4.58$) และ ปริจจาคะ (การเสียสละเพื่อส่วนรวม) ($I = 4.58$) ซึ่งล้วนมีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยพฤติกรรมที่คาดหวังโดยรวม ($I = 4.56$)

ในเรื่องมัทวะ (ความสุภาพอ่อนโยน) ผู้ให้ข้อมูลมีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมการให้ทรัพย์สินส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือในเวลาผู้อื่นได้รับความเดือดร้อน มากที่สุด

ในเรื่องอวิหิงสา (การไม่เบียดเบียน) ผู้ให้ข้อมูลมีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมการไม่นำทรัพย์สินของส่วนรวมมาใช้เพื่อกิจส่วนตัวหรือประโยชน์แก่ตนเอง มากที่สุด รองลงมาคือ การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล และการไม่ทำร้ายคนหรือสัตว์ให้บาดเจ็บด้วยความโกรธแค้น ตีคะนองหรือเพื่อประโยชน์ส่วนตน ตามลำดับ

ในเรื่องตปะ (ความเพียร) ผู้ให้ข้อมูลมีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมการตระหนักดีว่าการทำความผิดหรือทุจริตในหน้าที่เป็นเรื่องที่สร้างความเสียหาย มากที่สุด รองลงมาคือ การตระหนักดีว่าการทำความผิดหรือทุจริตในหน้าที่เป็นเรื่องน่าละอายและไม่ควรทำการมีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี การมีความขยันหมั่นเพียร ไม่เกียจคร้านในการทำงาน

การมีความศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม การมีความขยันไม่ย่อท้อต่อการทำความดี การมีสติรู้ตัวในการพูดและการกระทำของตนเองอยู่เสมอ การมีสติรู้ตัวในการทำหน้าที่ผู้บริหารอยู่เสมอ และการไม่ลังเลสงสัยในผลของการทำความดี ตามลำดับ

ในเรื่องศีล (การประพฤติอยู่ในศีลธรรมและกฎเกณฑ์) ผู้ให้ข้อมูลมีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมการประพฤติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มากที่สุด รองลงมาคือ การประพฤติตนตามขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม การประพฤติตนตามกฎระเบียบของโรงเรียน การไม่ยกยอกทรัพย์สินของผู้อื่นหรือของส่วนรวมของโรงเรียน และการไม่มีความคิดร้ายต่อผู้อื่น ตามลำดับ

ในเรื่องอาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง) ผู้ให้ข้อมูลมีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมการมีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ มากที่สุด รองลงมาคือ ความพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ความขยันหมั่นเพียรไม่ทอดทิ้งการทำงานให้สำเร็จ การรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาอย่างชัดเจน การร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ การมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างถูกต้องครบถ้วน การมีเป้าหมายพันธกิจและแผนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน การมีความโปร่งใสในการตรวจสอบติดตามผลการทำงาน การแสวงหาความรู้และประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงาน การให้ความจริงใจในความเป็นมิตร การมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตรงเวลา การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมวางแผน กำหนดขั้นตอน ตัดสินใจ แก้ปัญหาอยู่เสมอ ตามลำดับ

ในเรื่องอภิโกธะ (ความไม่โกรธ) ผู้ให้ข้อมูลมีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมการมีใจเป็นกลาง เคารพความจริงแห่งชีวิตของตนเองและผู้อื่นมากที่สุด รองลงมาคือ การชื่นชมยินดีในความสุขและความสำเร็จของผู้ร่วมงาน โดยปราศจากความอิจฉาริษยา

ในเรื่องปริจาคะ (การเสียสละเพื่อส่วนรวม) ผู้ให้ข้อมูลมีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมการเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนอยู่เสมอ มากที่สุด รองลงมาคือ การอุทิศเวลาในการทำงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่ การรณรงค์ให้เกิดความรัก ความสามัคคี และความเจริญของชาติ ตามลำดับ

3) ผลการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

เป็นผลการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยคำนึงถึงพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร (D) และพฤติกรรมที่คาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติ (I) แล้วคำนวณหาค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตาม

แนวพุทธศาสนาเรื่องทาน (การให้) มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่า PNI = 12.71% รองลงมาคือเรื่องอภัยโทษ (ความไม่โกรธ) (PNI = 9.88%) เรื่องอวิโรธนะ (ความยุติธรรม) (PNI = 9.47%) และเรื่องอาชวชะ (ความเป็นผู้ตรง) (PNI = 8.81%) ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นเฉลี่ยโดยรวม (PNI = 8.40%)

ในเรื่องทาน (การให้) นั้น ผลจากการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI) ในแต่ละพฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่องนี้ พบว่าพฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุดคือการให้ทรัพย์สินส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือในเวลาที่ผู้อื่นได้รับความเดือดร้อน (PNI = 19.99%) รองลงมาคือการชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตอยู่เสมอ (PNI = 14.07%) และการไม่ถือโทษในความผิดพลาดในการทำงานของผู้อื่น (PNI = 13.58%) ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นเฉลี่ยเรื่องทาน (PNI = 12.71%)

ในเรื่องอภัยโทษ (ความไม่โกรธ) ผลจากการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI) ในแต่ละพฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่องนี้ พบว่าพฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุดคือการอดกลั้นไม่แสดงอาการก้าวร้าว ขณะที่มีความรู้สึกโกรธ (PNI = 14.30%) รองลงมาคือการแสดงพฤติกรรมที่มีความสงบเนื่องจากความปรารถนาดีถึงแม้จะขัดแย้งต่อความต้องการของตนเอง (PNI = 11.68%) และการมีน้ำใจเข้าช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่รู้สึกหงุดหงิดราคาญ (PNI = 9.91%) ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นเฉลี่ยเรื่องอภัยโทษ (PNI = 9.88%)

ในเรื่องอวิโรธนะ (ความยุติธรรม) ผลจากการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI) ในแต่ละพฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่องนี้ พบว่าพฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุดคือการไม่สนใจความสนิทใกล้ชิดของผู้ร่วมงานในการประเมินผลงาน (PNI = 12.46%) รองลงมาคือ การประเมินความคิดของตนเองอย่างเป็นกลาง ไม่เข้าข้างความคิดของตนเอง ถูกต้องเสมอ (PNI = 11.50%) การยอมรับว่าไม่มีความชำนาญเพียงพอในงานบางอย่าง (PNI = 11.40%) การยอมรับว่าไม่มีความรู้เพียงพอในงานบางอย่าง (PNI = 10.89%) การรับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง (PNI = 10.89%) การทำงานโดยไม่สนใจความชอบส่วนตัวเลย (PNI = 10.73%) การหมั่นตรวจสอบและปรับปรุงความประพฤติของตนเองอยู่เสมอ (PNI = 10.63%) การคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเลย (PNI = 10.00%) การมองตนเองอย่างเป็นกลางอยู่ตลอด เห็นปัญหาของตนเองและหาทางแก้ไขปรับปรุง (PNI = 9.78%) ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นเฉลี่ยเรื่องอวิโรธนะ (PNI = 9.47%)

ในเรื่องอาชวชะ (ความเป็นผู้ตรง) ผลจากการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI) ในแต่ละพฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่องนี้ พบว่าพฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุดคือการจัดจำนวนคนทำงานในหน้าที่ต่างๆ อย่างพอเพียง (PNI = 14.97%) รองลงมาคือ

การจัดทำกำลังคนทำงานในแต่ละหน้าที่อย่างเหมาะสมตามความสามารถของแต่ละคน (PNI = 13.64%) การจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือที่ต้องใช้ในการทำงานอย่างพอเพียง (PNI = 13.31%) การทบทวนกับผู้ร่วมงานถึงความเข้าใจเรื่อง รายละเอียดของงาน เป้าหมาย กำหนดการ ฯลฯ (PNI = 12.16%) การดูแลเอาใจใส่ผู้อื่นอยู่เสมอ (PNI = 11.99%) การถ่ายทอดขั้นตอน วิธีการในการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน (PNI = 11.73%) การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นหรือวิจารณ์เพื่อพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น (PNI = 11.47%) การอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรและผู้เรียน (PNI = 10.84%) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนอย่างชัดเจน (PNI = 10.75%) การยอมรับผลการกระทำของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น (PNI = 10.27%) การรักษาคำพูดอยู่เสมอ (PNI = 10.16%) การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมวางแผน กำหนดขั้นตอนตัดสินใจ แก้ปัญหา ฯลฯ (PNI = 9.81%) การมีความโปร่งใสในการตรวจสอบ ติดตามผลการทำงาน (PNI = 9.46%) การเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและบังเกิดผลดีต่องาน (PNI = 9.22%) การให้กำลังใจผู้อื่นในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ (PNI = 9.05%) การมีเป้าหมาย พันธกิจและแผนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน (PNI = 8.93%) ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นเฉลี่ยเรื่องอาชชวะโดยรวม (PNI = 8.81%)



 ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำทางจริยธรรม มีส่วนประกอบและองค์ประกอบย่อย ดังนี้

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็น การวิเคราะห์จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม โดยมีองค์ประกอบในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่ได้แสดงในบทที่ 2 และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยการ แจกแจงและพิจารณาในรายละเอียดของสาระที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน แล้วสรุปเนื้อหาสาระสำคัญ ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ดังนี้

- 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
- 2 การออกแบบการพัฒนา
 - เนื้อหาสาระของการพัฒนา
 - วิธีการพัฒนา
 - การเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา
 - การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา
 - คุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator)
 - อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา
- 3 การดำเนินการพัฒนา
 - กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 - กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 - กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- 4 การประเมินผลการพัฒนา
 - การประเมินในระหว่างการพัฒนา
 - การประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนา
 - การประเมินผลการพัฒนาที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหาร
 - การประเมินผลการพัฒนาที่มีต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร
 - การประเมินผลการพัฒนาที่มีต่อองค์การ

ขั้นที่ 2: การออกแบบการพัฒนา														
ด้านเนื้อหาสาระ														
องค์ประกอบ	แนวทาง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	ประโยชน์ด้านคุณค่าของชีวิต ได้แก่ความเจริญงอกงามทางจิตใจที่เติบโตด้วยคุณธรรม และประโยชน์อย่างยั่งยืนหรือประโยชน์ที่เป็นสาระที่แท้จริงของชีวิต คือการได้รู้แจ้งสภาวะของสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิต													
โดยรวม	<ul style="list-style-type: none"> - สาระเรื่องเบญจศีล โดยเน้นให้เห็นถึงคุณค่าของการมีศีลอันเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา คือการไม่เบียดเบียนชีวิต ทรัพย์สิน ครอบครัวยังผู้อื่น รวมทั้งสังคม และสุขภาพของตนเอง - สาระเรื่องเบญจธรรม โดยการเน้นให้เห็นถึงคุณค่าของการมีธรรมะที่อยู่ในใจ คือการมีเมตตา-กรุณา การมีสัมมาชีพที่ซื่อตรง ยินดีพอใจในคู่ครอง การพูดคำสัตย์-คำจริง (วจีสัจจ) และการมีสติไม่ประมาทรวมทั้งการรักษาสุขภาพ 		√			√								
โดยรวม	บุญกิริยาวัตถุ 10 (ที่ตั้งแห่งการทำบุญ ความดี) 1. ทานมัย (ทำบุญด้วยการให้ปันสิ่งของ) 2. สิลมัย (ทำบุญด้วยการรักษาศีลหรือประพฤติดี) 3. ภวานามัย (ทำบุญด้วยการเจริญภavana คือฝึกรบมจิตใจเจริญปัญญา) 4. อปจายนมัย (ทำบุญด้วยการประพฤติอ่อนน้อม) 5. เวชยาวัจจมัย (ทำบุญด้วยการช่วยขวนขวายรับใช้) 6. ปัตติทานมัย (ทำบุญด้วยการเฉลี่ยส่วนแห่งความดีให้ผู้อื่น) 7. ปัตตานุโมทนา มัย (ทำบุญด้วยการยินดีในความดีของผู้อื่น) 8. ฆัมมัสสวนมัย (ทำบุญด้วยการฟังธรรมศึกษาหาความรู้) 9. ฆัมมเทศนามัย (ทำบุญด้วยการสั่งสอนธรรมให้ความรู้) 10. ทิฏฐชุกัมม (ทำบุญด้วยการทำ ความเห็นให้ตรง) ข้อ 4 และข้อ 5 จัดเข้าในสิลมัย; 6 และ 7 ในทานมัย; 8 และ 9 ในภวานามัย; ข้อ 10 ได้ทั้งทาน ศีล และภavana					√								
โดยรวม	การเจริญพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา			√					√					
ทาน	สอนเรื่องหลักการเรื่องอรรถประโยชน์และความสำคัญของการให้วัตถุ ความรู้และการให้อภัยที่มีต่อตนเองและผู้อื่น								√	√				

ขั้นที่ 2: การออกแบบการพัฒนา (ต่อ)														
ด้านวิธีการพัฒนา														
องค์ประกอบ	แนวทาง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	<p>ความจำเป็นในการเข้ารับการพัฒนา</p> <p>2. มีการจูงใจให้มีความต้องการในการเข้ารับการพัฒนา เช่น การกำหนดให้เข้าร่วมเป็นกลไกในการเลื่อนตำแหน่ง</p> <p>3. มีการส่งเสริมให้ทุกคนกล้าแสดงออกถึงความดี และยกย่องความดีโดยการออกเสียงจากทุกคน</p> <p>4. สร้างความร่าเริงสนุกสนานในกิจกรรมต่างๆ</p>													
	<p>ใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ, คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย</p> <p>1. จันทะ (ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป ทำให้เห็นความเป็นไปได้)</p> <p>2. วิริยะ (ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ท้อถอย)</p> <p>3. จิตตะ (ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ)</p> <p>4. วิมังสา (ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อบกพร่องในสิ่งที่ทำ นั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุงเป็นต้น)</p>							√						
	<p>ใช้วิธีที่ทำให้เกิด</p> <ul style="list-style-type: none"> - การฟังให้เข้าใจว่าเรื่องการให้ มีประโยชน์อย่างไร - การดูถึงอันสงฆ์หรือผลของการให้ต่อผู้รับและผู้ให้ ดูเห็นตัวอย่างกิจกรรมของการให้ - การรู้สึกได้ถึงความปีติยินดีจากการกระทำพฤติกรรมอันดีนั้น 	√		√									√	
	ใช้วิธีที่ทำให้เกิดการฟัง การคิด การถาม การเขียน (สุจิบุรี)		√											
	ทำการบูรณาการหลักการในการทำงานจริงๆ									√				
แนววิธีการบรรยาย														
	-การบรรยายหลักการความถูกต้อง ด้วยหลักของเหตุและผลหรือทฤษฎีในทางศาสนา (ไม่จำกัดกรอบในเฉพาะพุทธศาสนา) เพื่อชี้ให้เห็นทางหลักการถึงที่มาว่าทำไมต้องทำ			√		√				√				

ขั้นที่ 2: การออกแบบการพัฒนา (ต่อ)														
ด้านวิธีการพัฒนา														
องค์ประกอบ	แนวทาง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	<p>การฝึกเจริญปัญญา โดยการเน้นการเอามาใช้ในชีวิตจริงประจำวัน โดยการเจริญสติปัญญา 4 เป็นการตั้งสติเพื่อกำหนดพิจารณาสิ่งทั้งหลายให้รู้เห็นตามความเป็นจริง คือตามที่ตั้ง นั่นๆ มันเป็นของมัน</p> <p>1. กายานุปัสสนาสติปัญญา (การตั้งสติกำหนดพิจารณา กาย ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่า เป็นแต่เพียงกาย ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา</p> <p>2. เวทนานุปัสสนาสติปัญญา (การตั้งสติกำหนดพิจารณา เวทนา ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงเวทนา ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขาคือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัด เวทนาอันเป็นสุขก็ดี ทุกข์ก็ดี เฉยๆ ก็ดี ทั้งที่เป็นสามีส และเป็นนิรามิตตามที่เป็นไปอยู่ในขณะนั้นๆ</p> <p>3. จิตตานุปัสสนาสติปัญญา (การตั้งสติกำหนดพิจารณา จิต ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่า เป็นแต่เพียงจิต ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดจิตของตนที่มีราคะ ไม่มีราคะ มีโทสะ ไม่มีโทสะ มีโมหะ ไม่มีโมหะ เสราห์มองหรือส่องแผ่ว ฟุ้งซ่านหรือเป็นสมาธิ ฯลฯ ใดๆ ตามที่เป็นไปอยู่ในขณะนั้นๆ</p> <p>4. ธัมมานุปัสสนาสติปัญญา (การตั้งสติกำหนดพิจารณา ธรรม ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงธรรม ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดธรรมทั้งหลาย ได้แก่ นิวรณ์ 5 ชั้น 5 อายตนะ 12 โพชฌงค์ 7 อริยสัจ 4 ว่าคืออะไร เป็นอย่างไร มีในตนหรือไม่ เกิดขึ้นเจริญบริบูรณ์ และดับไปได้อย่างไร เป็นต้น ตามที่เป็นจริงของมันอย่างนั้นๆ.</p>													
แนววิธีการใช้กรณีศึกษา														
	มีการใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบาย หรือใช้ประสบการณ์ใกล้ตัวโดยวิทยากรให้สะท้อนความรู้สึก	√		√							√		√	√
	การใช้กรณีศึกษาตัวอย่างบุคคลในปัจจุบันที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และเป็นบุคคลตัวอย่างของการได้ดีจากการทำความดีนั้นๆ	√			√		√		√					

ขั้นที่ 2: การออกแบบการพัฒนา (ต่อ)														
ด้านวิธีการพัฒนา														
องค์ประกอบ	แนวทาง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	มีการใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบาย โดยการให้มีการแบ่งกลุ่มให้แต่ละกลุ่มย่อยระดมความคิดถึงเหตุการณ์จริงในการทำงานที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ แต่ละกลุ่มหาปัจจัยที่สนับสนุนพฤติกรรมที่มีคุณธรรมและพฤติกรรมที่ขาดคุณธรรม									√				
	-การน้อมนำตัวอย่างจากองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในเรื่องทศพิธราชธรรม โดยการศึกษาพระราชกรณียกิจของพระองค์			√										
	ผู้นำอบรมมีการแสดงความคิดเห็นเรื่องตรงต่อเวลาของผู้รับการพัฒนา การเอาใจใส่ในกิจกรรม เป็นการยกตัวอย่างพฤติกรรมให้เห็นชัดเจนในเรื่องความตรง					√								
แนววิธีการทำกิจกรรมกลุ่ม														
	-ใช้กรณีศึกษา (case study) การระดมความคิดเห็น (brainstorming), ถามปัญหาให้ตอบ เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง (2 way communication) -แบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop)									√				
	การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมให้เกิดความเพลิดเพลินอันเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้				√									
	การระดมความคิด (brainstorming) เพื่อหาสาเหตุของปัญหาต่างๆ ในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน รวมทั้งร่วมกันทางแก้ไขหรือป้องกัน			√										
	ใช้วิธีบทสนทนา (Dialogue) หมู่ เพื่อคุยเรื่องปมที่อยู่ในใจปมที่เป็นแรงผลักดันให้แต่ละคนทำงานมาจนถึงทุกวันนี้ เพื่อคูิเลสหรือความอยากที่เป็นตัวผลักดันของแต่ละคน								√					
	ใช้คำถามให้ตอบ โดยยกข้อซึ่งชนคำตอบที่ดีให้เกิดความภาคภูมิใจ	√												
	การทำกิจกรรมเกมส์ ที่มีลักษณะที่เสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่นการกินข้าวในกระ โถน ปิดตาถอดต้นไม้ และมีการถอดบทเรียนว่ากิจกรรมนั้นสอนอะไร				√									
แนววิธีการทำสถานการณ์จำลอง														

ขั้นที่ 2: การออกแบบการพัฒนา (ต่อ)														
การเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนา หรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา														
องค์ประกอบ	แนวทาง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	อาจมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต หรืออีเมลที่แสดงผลสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแบบ real time													√
	ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนามีความศรัทธาในกระบวนการพัฒนาที่มีคุณภาพ ได้ประโยชน์แก่ผู้เข้าร่วมอย่างเป็นรูปธรรมในการดำเนินชีวิตให้ประสบความสำเร็จ								√					
	<p>ชักจูงด้วยผลประโยชน์ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการมอบวุฒิบัตรหลังการอบรม - มีการพิจารณาการเข้ารับการพัฒนากับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง - การยกย่องชื่นชมผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาคือเป็นโครงการต่อเนื่อง ในรูปแบบที่เป็นคำกล่าวขวัญหรือฉายา เช่น “ผู้นำในใจคน” หรือ “ผู้นำคุณธรรม” 	√				√								
	หน่วยงานต้นสังกัดให้ความสำคัญและมีความประสงค์ให้มีการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงคุณธรรมจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรม โดยการตรวจสอบการบริหารจัดการเชิงคุณธรรม				√									
	มีระบบการวัดผล ด้านความสมัครใจในการอบรม					√								
	แสดงเป้าหมายให้ชัดเจนว่าจะมาทำอะไร												√	
	จัดให้มีการศึกษาดูงาน											√		

จากตารางที่ 13 พบว่า การเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนา หรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาผู้นำ สามารถจัดได้เป็นหมวดหมู่ ดังนี้ คือ การตั้งชื่อโครงการ การทำให้เกิดการยอมรับการให้รางวัลจูงใจ และการตั้งเป็นกฎเกณฑ์ที่ต้องปฏิบัติตาม

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา

ขั้นที่ 2: การออกแบบการพัฒนา (ต่อ)														
การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา														
องค์ประกอบ	แนวทาง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ในศูนย์พัฒนา	จัดบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นความรู้สึก							√		√		√		
ในศูนย์พัฒนา	จัดบรรยากาศให้สงบที่เอื้อให้เกิดความสงบทางจิตใจ อยู่ในบรรยากาศที่เป็นธรรมชาติ									√		√	√	
ในศูนย์พัฒนา	ควรจัดสภาพแวดล้อมให้ผู้รับการพัฒนาคิดเข้าไปสัมผัสในสถานการณ์จริงที่มีความต้องการ "การให้หรือแบ่งปันจากผู้อื่น" เป็นอย่างมาก -ปลูกเร้าอารมณ์ให้เกิดความรู้สึกร่วม				√									
ศูนย์พัฒนา	จัดสภาพแวดล้อมให้ที่ลักษณะเป็นสัปปายะ 7 (สิ่งทีสบาย, สภาพเอื้อ, สิ่งทีเกื้อกูล, สิ่งทีเหมาะสม อันเกื้อหนุนในการเจริญภาวนาให้ได้ผลดี ช่วยให้สมาธิตั้งมั่น ไม่เสื่อมถอย 1. อาวาสสัปปายะ (ที่อยู่ซึ่งเหมาะสม เช่น ไม้พุ่มพุ่มลาน จอแจ) บางแห่งเรียก เสนาสนสัปปายะ 2. โจรสัปปายะ (ที่หาอาหาร ทีเที่ยววิณฑาตทีเหมาะสม เช่น มีหมู่บ้านหรือชุมชนทีมีอาหารบริบูรณ์อยู่ไม่ไกลไม่ไกลเกินไป) 3. กัสสสัปปายะ (การพูดคุยทีเหมาะสม เช่น พูดคุยเล่าขานกันแต่ในกถาวัตถุ 10 และพูดแต่พอประมาณ) บางแห่งเรียก รัมมัสสวนสัปปายะ 4. ปุคคสัปปายะ (บุคคลทีถูกกันเหมาะสม เช่น มีท่านผู้ทรงคุณธรรม ทรงภูมิปัญญาเป็นที่ปรึกษาเหมาะสม) 5. โภชนสัปปายะ (อาหารทีเหมาะสม เช่น ถูกกับร่างกาย เกื้อกูลต่อสุขภาพ ฉ้นไม่ยาก) บางแห่งเรียก อาหารสัปปายะ 6. อุดุสัปปายะ (ดินฟ้าอากาศธรรมชาติแวดล้อมทีเหมาะสม เช่น ไม้หนาวเกินไป ไม้ร้อนเกินไป เป็นต้น) 7. อริยาพลสัปปายะ (อริยาบททีเหมาะสม เช่น บางคนถูกกับจกรรม บางคนถูกกับนั่งตลอดจนมีการเคลื่อนไหวทีพอดี												√	
ในองค์กร	สร้างแรงจูงให้เกิดพฤติกรรมทีพึงประสงค์ โดยสร้างระบบเพื่อตรวจตราดูแล อาจจะใช้การตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเป็นการตอบแทนผู้กระทำดี						√	√						

ขั้นที่ 2: การออกแบบการพัฒนา (ต่อ)														
การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา														
องค์ประกอบ	แนวทาง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ใน องค์การ	สร้างสรรค์ให้เกิดบรรยากาศที่ส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร โดยการให้ความสนใจ เอาใจใส่เอื้ออาทร จากผู้บริหารที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งการสละเวลาออกเยี่ยมผู้ปกครองของนักเรียน					√								
ใน องค์การ	มีการจัดกิจกรรมให้มีการพิจารณาตนเองในการอนุญาตให้ผู้อื่นสามารถติชมได้					√							√	
ใน องค์การ	จัดโอกาสผู้บริหารฯ ได้เข้าถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสามารถได้รับการปรึกษา เรียนรู้ ฯลฯ													
ใน องค์การ	จัดระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมโดยการระดมความคิดจากผู้ร่วมงาน นักเรียน ในการบริหารจัดการ					√								
ใน องค์การ	ปรับสภาพแวดล้อมในองค์การไม่ให้เกิดความตึงเครียด ควร มีบรรยากาศของธรรมชาติมีต้นไม้ สวนย่อม สัตว์เลี้ยง					√			√					
ใน องค์การ	เนื่องจากการพัฒนาคนในชั้นเรียนยังไม่เพียงพอ ในองค์การต้องจัดเวทีให้มีการปฏิบัติ เช่น ให้มีการลงมือทำเพื่อส่วนรวม อาจจะเป็นการเริ่มทำงานเล็กๆมาก่อน							√						

จากตารางที่ 14 พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการพัฒนาสามารถแบ่งออกเป็นการจัดสภาพแวดล้อมในศูนย์พัฒนา และการจัดสภาพแวดล้อมในองค์การเพื่อเอื้อให้เกิดการพัฒนา

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านคุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา

ขั้นที่ 2: การออกแบบการพัฒนา (ต่อ)														
คุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา														
องค์ประกอบ	แนวทาง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	เป็นบุคคลต้นแบบ (role model) ประพฤติตนได้ตามสิ่งที่จะนำมาพัฒนาผู้อื่น สามารถพูดได้จากประสบการณ์จริง	√	√	√	√		√		√	√		√	√	√
	ไม่มีปัญหาเรื่องความประพฤติด้านศีลธรรม	√												
	เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่เสียสละอย่างเด่นชัด						√							

ขั้นที่ 3: การดำเนินการพัฒนา (ต่อ)														
กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำ														
องค์ประกอบ	แนวทาง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	มีกิจกรรมที่สรุปการเรียนรู้และสร้างปฏิญญาร่วมกันว่าจะพัฒนาตนเองหรือดำเนินการในเรื่องใดบ้าง			√		√			√	√				
	มีกิจกรรมที่มีจำนวนหรือประเภทกิจกรรมที่น้อยแต่สามารถผสมผสานให้เกิดการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลายอย่างในเวลาเดียวกัน คือเสริมสร้างการให้ทาน อักโกระ อวิโรชนะ อาชชวะ			√										
	มีกิจกรรมแบ่งกลุ่มออกไปเรียนรู้เชิงกรณีศึกษาโดยมีการหมุนเวียนกันไปเยี่ยมชมสถานศึกษาที่จริงที่มีกิจกรรมที่มีรากฐานมาจากการบริหารจัดการเชิงคุณธรรม โดยแต่ละกลุ่มทำข้อสรุปจากการเข้าเยี่ยมชมและนำมานำเสนอ (อาจใช้เวลาเพียง 1 วันจาก 2-3 วันของการพัฒนาทั้งหมด)					√								
	กิจกรรมเยี่ยมบ้านเมตตา บ้านสัตว์เลี้ยงจรจัด เพื่อสร้างความรู้สึกละเมตตา								√					
	กิจกรรมที่เรียนรู้จากธรรมชาติ เช่นการปีนเขา เข้าป่า เพื่อสะท้อนให้เกิดแง่คิดจากธรรมชาติให้แก่ตนเอง								√					
	กิจกรรมในตอนเช้าตรู่ช่วงอากาศสร่มรื่น เพื่อสร้างจิตสำนึกให้รักชาติ และเสียสละเพื่อสังคม เช่นการร้องเพลงชาติ เพลงปลุกใจ ฟังการพูดปลุกใจให้ตระหนักถึงความสำคัญของชาติ และให้รักและเสียสละเพื่อชาติ และสังคมส่วนรวม													√

จากตารางที่ 18 พบว่า กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่เป็นลักษณะของวิธีการพัฒนา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 22 พบว่าการประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

เป็นการประเมินผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆของผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์การประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อองค์กร

ขั้นที่ 4: การประเมินผลการพัฒนา (ต่อ)														
การประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อองค์กร														
องค์ประกอบ	แนวทาง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	-มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องที่สืบเนื่อง อันเป็นผลมาจากการมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารฯ		√	√		√								
	-คนในองค์กรมีความเป็นอยู่อย่างพอเพียงไม่มีหนี้สิน		√											
	-คนในองค์กรมีความสุขในการทำงานร่วมกัน		√							√				
	มีการกำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต		√	√										
	ประเมินเรื่องความทันสมัย			√										
	ประเมินด้านการมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นต้นแบบของโรงเรียนที่มีรูปแบบของภาวะผู้นำทางคุณธรรม			√										
	มีความแปลกใหม่ หรือมีนวัตกรรมใหม่ๆเกิดขึ้นในองค์กร					√								
	ความผูกพันของคนในองค์กร												√	
	ติดตามระดับของความเสี่ยงต่างๆในองค์กรซึ่งควรจะน้อยลง												√	

จากตารางที่ 23 พบว่าการประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อองค์กร เป็นการประเมินผลลัพธ์ในภาพรวมขององค์กรในมิติต่างๆ ที่นอกจากผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน

ตอนที่ 3 ผลการยกร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการในขั้นตอนที่ 4 โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาโดยหลักทศพิธราชธรรม ที่พบว่ามีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลแล้วจัดทำเป็นร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีโครงสร้างหลัก 3 ส่วน ดังแผนภูมิที่ 13 คือ

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ที่เป็นหลักการและวัตถุประสงค์ของแนวทาง

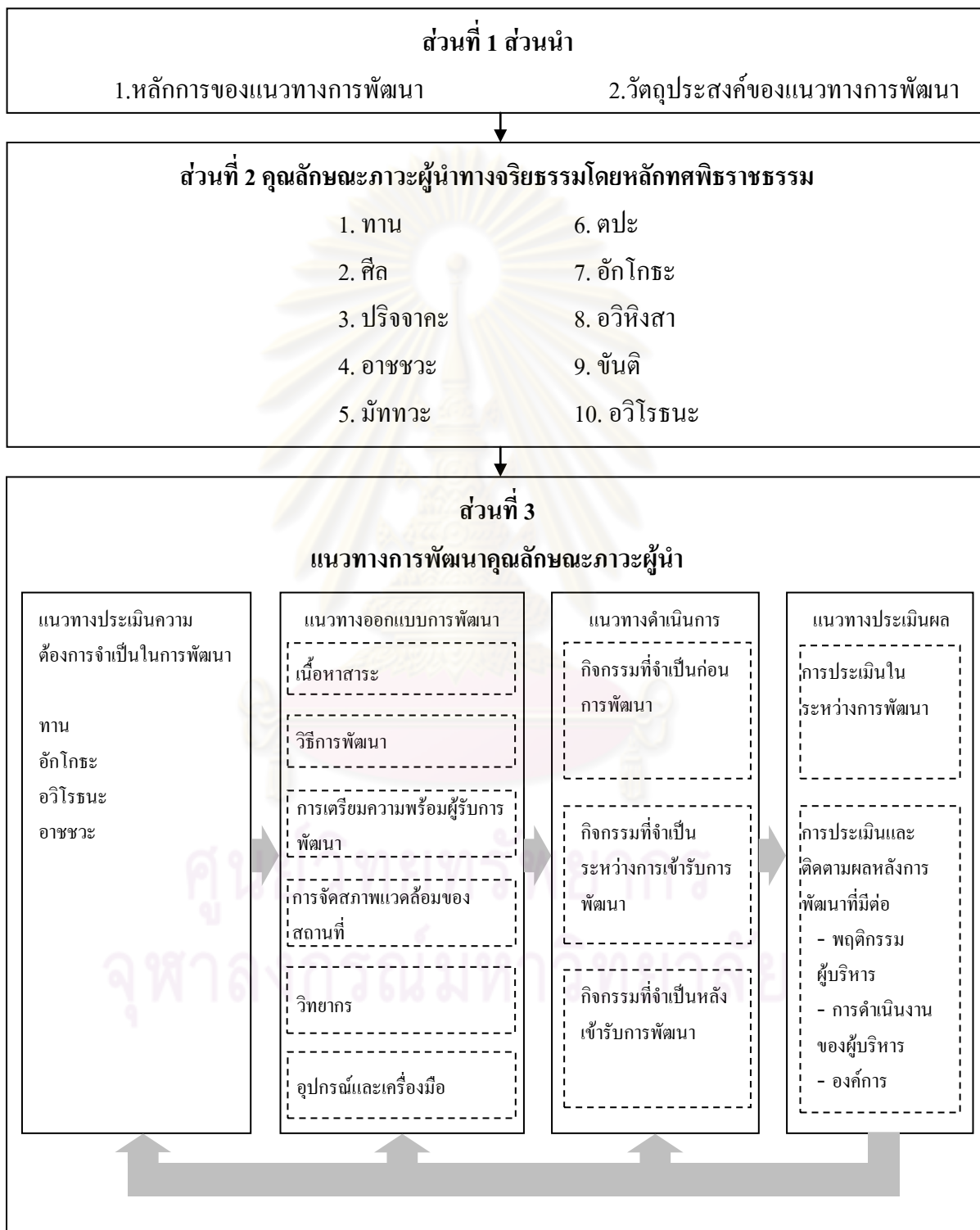
ส่วนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา
ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
2. การออกแบบการพัฒนา
3. การดำเนินการพัฒนา
4. การประเมินผลการพัฒนา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 13 โครงสร้างร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

หลักการของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำและการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม สอดคล้องกับองค์ความรู้ที่ได้จาก

1) การศึกษาเชิงปริมาณเพื่อประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่ต้องพัฒนา

2) ผลสัมฤทธิ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำและการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในสาระสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการเพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่ต้องพัฒนา ทำให้ได้แนวคิดที่สามารถกำหนดเป็นหลักการสำคัญเพื่อนำมาจัดทำเป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่บนหลักการ 3 ประการคือ

1. หลักทศพิธราชธรรม อันเป็นหลักธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่เป็นกรอบในการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา

2. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนาแนวทางการพัฒนา มาจากการศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็นขั้นตอนที่มีองค์ประกอบย่อยในแต่ละมิติ พร้อมสาระโดยละเอียด เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลประโยชน์เป็นรูปธรรม

3. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้องค์ความรู้ แนวความคิด ด้วยวิธีการเพื่อผลของการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม โดยคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและกีดขวางพฤติกรรมทางคุณธรรมจริยธรรม ดังนั้นสาระของแนวทางฯ นี้จึงมีความหลากหลายในเนื้อหา และรายละเอียดในแต่ละขั้นของกระบวนการ เพื่อให้มีความเหมาะสมสำหรับสังคมปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาฯ

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมตามความคาดหวังของผู้บริหารฯ และบุคลากรทางการศึกษา

2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม โดยมีรายละเอียดของสาระที่เอื้อต่อการนำมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติการให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

หลักทศพิธราชธรรม

คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ โดยยึดหลักทศพิธราชธรรม อันเป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาสำหรับ พระราชาและผู้ปกครองบ้านเมือง ที่ได้ນ้อมนำมาเป็นกรอบหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติ ปฏิบัติ เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความเจริญของสังคมและความผาสุกของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทศพิธราชธรรมประกอบด้วยหลักธรรม 10 ข้อ ดังการสรุปความหมายคุณลักษณะทั้ง 10 คือ

1. ทาน คือ การให้ หมายถึงการที่ผู้บริหารให้ทรัพย์สิน วัตถุสิ่งของ หรือองค์ประกอบที่ได้มา ซึ่งวัตถุ อันหมายรวมถึง เงิน เวลา กำลังกายของตนแก่ผู้อื่นที่ต้องการ(วัตถุทาน) การให้ความรู้ การ ชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน(วิทยาทาน) และการใช้ชีวิต(ธรรมทาน) และการให้อภัยแก่ผู้ที่ทำให้ ผิดพลาด ที่พร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง หรือการไม่ถือโทษในเรื่องทั้งปวง (อภัยทาน)

2. ศีล คือการปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีทั้งทางกาย วาจา และทางใจ อันเป็นหลักการสากล คู่มีครองสิทธิมนุษยชน รวมทั้งการประพฤติตนตามระเบียบวินัยของหน่วยงาน ตามหลักจรรยาบรรณ วิชาชีพ และขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของสังคม

3. ปริจาคะ คือ การบริจาค หมายถึงการเสียสละ เวลา ทรัพย์สิน หรือความสุขส่วนตนเพื่อ ความสุขหรือประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งอาจจะเป็นครอบครัว หน่วยงาน ประเทศชาติ หรือสังคมโลก

4. อาชวชะ คือความเป็นผู้ตรงหมายถึง ความเป็นผู้ตรงในการดำเนินชีวิตในฐานะมนุษย์อัน หมายถึงความซื่อสัตย์สุจริต และความตรงในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงานต่างๆ ในฐานะผู้บริหาร ให้งานประสบความสำเร็จ อันหมายถึงความตรงในการรับผิดชอบหน้าที่การงานซึ่งต้องประกอบด้วย ความพอใจในงาน ความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่และความไต่ตรงในการทำงาน

5. มัททวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยน หมายถึงความสุภาพอ่อนโยนที่ผู้บริหารฯ แสดงออกถึง กริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติ และการพูดจาสุภาพ ไพเราะนุ่มนวลกับ บุคคลในทุกระดับ

6. ตปะ คือความเพียรกำจัดกิเลส หมายถึงการที่ผู้บริหารฯ มีความเพียรแสวงหาคุณความดีใส่ ตัว ความเพียรรักษาความดีให้อยู่กับตัวนานๆ ความเพียรเลิกละความไม่ดีไม่งาม ความเพียร ระวังความไม่ดีไม่งามต่างๆ ไม่ให้เกิดมีในตัวอีก

7. อักโกธะ คือ ความไม่โกรธ ซึ่งหมายถึงมีความสงบเสถียรไม่แสดงความ โกรธใดๆ แก่ผู้ พบเห็น

8. อวิหิงสา คือ การไม่เบียดเบียน หมายถึงการไม่บีบบังคับมุ่งหวังจิตใจ ไม่กดขี่รังแกทาง ร่างกาย และไม่เอาเปรียบทรัพย์สิน ของผู้อื่น โดยการใช้กำลังหรืออำนาจต่างๆที่เหนือกว่า

9. **ขันติ** คือ ความอดทน หมายถึงการที่ผู้บริหารฯ อดทนต่อความยากลำบาก ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการดำรงชีวิต มีมานะอดทนในการทำงาน มีความอดทนต่ออารมณ์ชั่ววูบต่างๆที่เข้ามากระทบ คือการควบคุมอารมณ์เมื่อผิดหวัง หรือการอดกลั้นต่อความโลภและความอยากได้

10. **อวิโรธนะ** คือ ความยุติธรรม หมายถึงไปถึงความหนักแน่นความเที่ยงธรรมเป็นหลัก ด้วยความไม่เอนเอียงหวั่นไหวหรือมีอคติอาจจะโดยความชอบ โดยความเกลียด โดยความไม่รู้ โดยความกลัว ในการตัดสินใจ การปฏิบัติหน้าที่ และการปฏิบัติต่อผู้อื่น

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำฯ

ขั้นที่ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยใช้แบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา โดยหลักทศพิธราชธรรม จากแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ และครูในกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติจริงและพฤติกรรมที่คาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติ เพื่อคำนวณหาดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) ของแต่ละคุณลักษณะตามหลักทศพิธราชธรรมทั้ง 10 คุณลักษณะ ได้ผลสรุปคุณลักษณะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ดังนี้

1. **คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมด้านการให้ (ทาน)** มีความหมายถึงการที่ผู้บริหารให้ทรัพย์สิน วัตถุสิ่งของ หรือองค์ประกอบที่ได้มาซึ่งวัตถุ ได้แก่ เงิน เวลา กำลังกายของตน เป็นต้น แก่ผู้อื่นที่ ต้องการ (วัตถุทาน) การให้ความรู้ การชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน (วิทยาทาน) และการชี้แนะ ให้ความรู้ในการใช้ชีวิต (ธรรมทาน) และการให้อภัยแก่ผู้ที่ทำผิดพลาดที่พร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง รวมทั้งการไม่ถือโทษในเรื่องที่ล่วง (อภัยทาน) โดยพฤติกรรมหลักๆที่มีความคาดหวังจากผู้บริหารฯ คือ

- เรื่องการให้ทรัพย์สินส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือในเวลาที่ผู้อื่นได้รับความเดือดร้อน
- การให้การชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตแก่ผู้อื่น
- การไม่ถือโทษในความผิดพลาดในการทำงานของผู้อื่น
- การจัดให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถแก่บุคลากรของโรงเรียนเป็นประจำ
- การใช้เวลาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเข้าพบและรับฟังปัญหาอยู่เสมอ แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน

2. **คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมด้านการไม่แสดงความโกรธ (อภโกธะ)** หมายถึงการที่ผู้บริหาร มีความสงบเสงี่ยม ไม่แสดงความโกรธใดๆ แก่ผู้พบเห็น โดยพฤติกรรมหลักๆที่มีความคาดหวังจากผู้บริหารฯ คือ

-
- ความอดกลั้นไม่แสดงอาการก้าวร้าว ขณะที่มีความรู้สึกโกรธ
 - การมีความสงบเนื่องจากความปรารถนาดีต่อผู้อื่นถึงแม้จะขัดแย้งต่อความต้องการของตนเอง
 - การมีน้ำใจ เข้าช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่รู้สึกหงุดหงิดรำคาญ
-
3. **คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมด้านความยุติธรรม (อวิโรชนะ)** มีความหมายรวมถึงความหนักแน่น ความเที่ยงธรรมเป็นหลักด้วยความไม่เอนเอียงหวั่นไหวหรือมีอคติอาจจะด้วยความชอบ โดยความเกลียด โดยความไม่รู้ โดยความกลัว ในการตัดสินใจ การปฏิบัติหน้าที่ และการปฏิบัติต่อผู้อื่น โดยพฤติกรรมหลักๆที่มีความคาดหวังจากผู้บริหารฯ คือ
- การไม่สนใจความสัมพันธ์ใกล้ชิดของผู้ร่วมงานในการประเมินผลงาน
 - การประเมินความคิดของตนเองอย่างเป็นกลางไม่เข้าข้างความคิดของตนว่าถูกต้องเสมอ
 - การที่ผู้บริหารฯเป็นกลางพอที่จะยอมรับว่าไม่มีความชำนาญหรือความรู้เพียงพอสำหรับการทำงานบางอย่าง
 - การรับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง
 - การที่ผู้บริหารฯทำงานโดยไม่สนใจความดีความชอบหรือผลประโยชน์ส่วนตัวเลย
 - การที่ผู้บริหารฯหมั่นตรวจสอบและปรับปรุงความประพฤติของตนเองอยู่เสมอ
-
4. **คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมด้านการเป็นผู้ตรง (อาชชวะ)** หมายถึง ความเป็นผู้ตรงในการดำเนินชีวิตในฐานะมนุษย์อันหมายถึงความซื่อสัตย์สุจริต และความตรงในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงานต่างๆในฐานะผู้บริหารให้งานประสบความสำเร็จ อันหมายถึงความตรงในการรับผิดชอบหน้าที่การงาน ซึ่งต้องประกอบด้วยความพอใจในงาน ความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่ใฝ่และความไต่ตรงในการทำงาน โดยพฤติกรรมหลักๆที่มีความคาดหวังจากผู้บริหารฯ คือ
- การจัดสรรทรัพยากรในการทำงาน เช่นบุคลากร อุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสม เพียงพอและตามความรู้ความสามารถ
 - การทบทวนความเข้าใจเรื่อง รายละเอียดของงาน เป้าหมาย กำหนดการกับผู้ร่วมงาน
 - การดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น (ผู้ร่วมงาน นักเรียน เป็นต้น)
 - การถ่ายทอดขั้นตอน วิธีการในการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน
 - การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นหรือวิจารณ์เพื่อพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น
 - การอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรและนักเรียน
 - การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนอย่างชัดเจน
 - การยอมรับผลการกระทำของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
 - การรักษาคำพูดอยู่เสมอ
 - การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมวางแผน กำหนดขั้นตอน ตัดสินใจ แก้ปัญหา
 - ความโปร่งใสในการตรวจสอบ ติดตามผลการทำงาน
-

การประเมินคุณลักษณะฯที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยแนวทางอื่น

1. การประเมินความจำเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรมจากนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด (กระทรวงศึกษาธิการ)
2. การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือการจัดสัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ผู้ปกครอง วิชา ชุมชน ตัวแทนเขตการศึกษา บุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ฯลฯ) นำความคิดเห็นต่าง ๆ มาวิเคราะห์ เพื่อหาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องได้รับการพัฒนา

ขั้นที่ 2) การออกแบบการพัฒนา

เนื้อหาสาระ

1. แนวคิดเรื่องสติ ให้เห็นประโยชน์ของการมีสติและโทษของการขาดสติ รวมทั้งวิธีการฝึกสติ
2. เนื้อหาที่สร้างให้เกิดศรัทธาความเชื่อ ว่าคนต้องทำความดีเพื่ออะไร เพื่อให้คนมีความเชื่อมั่นและมีความประสงค์ที่จะประพฤติดีมีคุณธรรมจริยธรรม เช่น มีความเชื่อในผลของการทำความดีว่าทำดีแล้วได้ดี และผลของความดีไม่สูญหายไปไหน ฯลฯ
3. แนวคิดเรื่องประโยชน์ของการมีคุณลักษณะทางจริยธรรม ที่สำคัญเช่น การให้ การไม่โกรธ ความยุติธรรม และความตรงเป็นต้นที่ได้กับตนเอง โดยเริ่มจาก
 - ประโยชน์ขั้นต้นที่เป็นรูปธรรมในปัจจุบัน อันหมายถึงประโยชน์ที่เห็นกันอยู่ที่มีมุ่งหมายกันใน โลกนี้เช่น ลาภ ยศ สุข สรรเสริญ ฯลฯ
 - ประโยชน์ขั้นลึกลับ อันหมายถึงประโยชน์ด้านคุณค่าของชีวิต ได้แก่ความเจริญงอกงามทางจิตใจที่เติบโตด้วยคุณธรรม
 - ประโยชน์อย่างยั่งยืน หรือประโยชน์ที่เป็นสาระที่แท้จริงของชีวิต คือการได้รู้แจ้งสภาวะของสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิต
4. แนวคิดเรื่องชีวิตที่มีคุณค่า (value) โดยการกระทำสิ่งที่สร้างคุณค่าให้ตนเองและส่วนรวม อันเป็นพื้นฐานที่ให้ความสุข ความภาคภูมิใจ ความมีเกียรติศักดิ์ศรีในการมีชีวิต เพื่อให้คนมองเห็นคุณค่าของการเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมจิตอาสา และลดความสำคัญของคุณค่าที่ให้กับวัตถุ
5. แนวคิดวิธีออกแบบการบริหารจัดการชีวิต โดยเริ่มตั้งแต่การค้นหาหรือตั้งเป้าหมายในการดำรงชีวิตในบทบาทที่ตนมีและคุณค่าที่ตนยึดถือให้ชัดเจน แล้วทำการแปลเป้าหมายในหลายๆมิติ (เช่น ทางการเงิน ครอบครัว การเงิน จิตใจ สุขภาพ ฯลฯ) ให้เป็นการกระทำหรือกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม ที่สามารถวัดผลการดำเนินการตามแผนได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารฯ มีความชัดเจนในเป้าหมายของการดำรงชีวิต ซึ่งช่วยกำหนดทิศทางในการตัดสินใจ และเป็นหลักยึดในการดำรงตนให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เป็นระบบ ส่งผลให้เกิดความ

เนื้อหาสาระ

มั่นใจในการดำเนินชีวิต ลดความกลัว ความกังวลในเรื่องของตนเอง ทำให้มีช่องว่างที่จะคิดและทำประโยชน์แก่ส่วนรวม ทั้งสังคมและประเทศชาติมากขึ้น

6. **แนวคิดเรื่องการวางแผนและการบริหารการเงินส่วนบุคคล (Personal Financial Plan)** เป็นเนื้อหาที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารทางการเงินส่วนตัว เช่น รายรับ รายจ่าย เงินออม การลงทุนต่างๆ โดยเน้นการสร้างวินัยทางการเงิน และนิสัยความพอเพียงในการใช้จ่าย ทำให้เกิดความมั่นคงทางการเงินและการดำรงชีวิต

เพื่อให้ผู้บริหารฯ ขจัดความกังวลกับปัญหาส่วนตัวด้านการเงิน เป็นการลดปัจจัยเสี่ยงในการประพฤติดุจริต อีกทั้งทำให้สร้างความพร้อมที่จะแบ่งปัน มีอิสรภาพ อารมณ์ดี มีความตรงและยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่

7. **แนวคิดเรื่องการทำคุณงามความดี (บุญกิริยา 10)**

บุญกิริยาวัตถุ 10 (ที่ตั้งแห่งการทำความดีงาม)

1. ทานมัย (ทำดีด้วยการให้ปันสิ่งของ)
2. สิลมัย (ทำดีด้วยการรักษาศีลหรือประพฤติดี)
3. ภาวนามัย (ทำดีด้วยการเจริญภาวนา คือฝึกอบรมจิตใจเจริญปัญญา)
4. อปจายนมัย (ทำดีด้วยการประพฤติอ่อนน้อม)
5. เวชยาวิจจมัย (ทำดีด้วยการช่วยขวนขวายรับใช้)
6. ปัตติทานมัย (ทำดีด้วยการเฉลี่ยส่วนความดีให้แก่ผู้อื่น)
7. ปัตตานุโมทนามัย (ทำดีด้วยการยินดีในความดีของผู้อื่น)
8. รัชมัสสสวนมัย (ทำดีด้วยการฟังธรรมศึกษาหาความรู้)
9. รัชมเทศนามัย (ทำดีด้วยการสั่งสอนธรรมให้ความรู้)
10. ทิวชุกัมม (ทำดีด้วยการทำความเห็นให้ตรง)

เพื่อให้แนวทางหลักการให้ยึดถือเรื่องการทำความดี ซึ่งเป็นพื้นฐานที่เชื่อมโยงไปสู่การมีคุณธรรมในเรื่องต่างๆ

8. **แนวคิดเรื่องเบญจศีล-เบญจธรรม** อันเป็นข้อกำหนดพื้นฐานในการเป็นคนดีมีคุณธรรมโดย

- เน้นให้เห็นคุณค่าของการมีเบญจศีล อันเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา คือการไม่เบียดเบียนชีวิตทรัพย์สิน ครอบครัวหรือของรักของผู้อื่น สังคมและสุขภาพของตนเอง และ

- เน้นให้เห็นถึงคุณค่าของการมีธรรม คือการมีเมตตา-กรุณา การมีสัมมาชีพที่ซื่อตรง การยินดีพอใจในคู่ครอง การพูดคำสัตย์คำจริง(วจีสัจจ) และการมีสติไม่ประมาทรวมทั้งการรักษาสุขภาพ

เพื่อให้แนวทางหลักการให้ยึดถือเรื่องการทำความดี ซึ่งเป็นพื้นฐานที่เชื่อมโยงไปสู่การมีคุณธรรมในเรื่องต่างๆ

เนื้อหาสาระ

9. แนวคิดเรื่องการให้

- โดยอธิบายรูปแบบ (วัตถุทาน วิทยาทาน ธรรมทาน อภัยทาน) และประโยชน์(อานิสงส์)ของการให้ที่มีต่อตนเองและผู้อื่น
- รู้วิธีการให้ที่เหมาะสม แก่บุคคลที่เหมาะสมที่ควรจะได้ คือให้ผู้ที่ทำความดีทำประโยชน์ทั้งเรื่อง การงาน องค์กร สังคม การพิจารณาว่าจะในการให้ ว่าควรให้ในขณะที่เขาต้องการหรือเดือดร้อน และให้บุคคลที่ควรได้รับ โดยผู้ให้ต้องไม่เดือดร้อนหรือเป็นทุกข์ แต่เกิดความปิติยินดีในการให้ นั้นจึงจะเป็นพฤติกรรมที่มีความต่อเนื่อง
- สาระเรื่องการประเมินตนเอง ถึงความพร้อมทางวัตถุ วิทยากร และอารมณ์ความ โกรธขุนเฉียว อันเป็น โอกาสในการให้ที่สามารถจะเสียสละได้บ้าง
- ชี้ให้เห็นความสำคัญของคุณลักษณะเรื่องการให้ ว่าเป็นพื้นฐานให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ตามหลักทศพิธราชธรรมเรื่องอื่นๆ

10. **หลักเมตตาธรรม** ในการกระทำ พูด คิด โดยเน้นเรื่องการมอบความรัก เพราะความรักความเมตตา เป็นน้ำหล่อเลี้ยงไม่ให้มีความโกรธ หรือสามารถลดภาวะความโกรธลงไปได้

11. **โทษของความโกรธ** ซึ่งทำลายความสุข ความดี ความสามารถ และทั้งความพินาศไว้เบื้องหลัง โดยยกตัวอย่างประกอบ

12. **ความหมายของอวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และผลของความยุติธรรม**

13. **หลักอคติ 4** (ทางความประพฤติที่ผิด, ความไม่เที่ยงธรรม, ความลำเอียง) มีประเภทหรือสาเหตุ

1. ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะ)
2. โทสาคติ (ลำเอียงเพราะชัง)
3. โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง, พลาดผิดเพราะเขลา)
4. ภยาคติ (ลำเอียงเพราะกลัว)

14. **แนวคิดเรื่องหลักอริปไตย 3** (ความเป็นใหญ่, ภาวะที่ถือเอาเป็นใหญ่) โดยการจำแนกประเภทของผู้บริหารและแนวทางพัฒนา เป็น

1. **อัตตาธิปไตย** (ความถือตนเป็นใหญ่); บุคคลประเภทนี้พึงควรฝึกและใช้สติให้มากขึ้น
 2. **โลกาธิปไตย** (ความมีโลกเป็นใหญ่, ถือโลกเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปรารถนียมของโลกเป็นประมาณ); บุคคลประเภทนี้พึงควรฝึกและใช้ปัญญาครองตนและรู้พินิจวิเคราะห์มากขึ้น
 3. **สัมมาธิปไตย** (ความมีธรรมเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปรารถนาคความถูกต้องเป็นจริง); บุคคลประเภทนี้พึงควรประพฤติให้ถูกหลักการความถูกต้อง; ผู้เป็นหัวหน้าและนักปกครอง ควรยึดถือหลักสัมมาธิปไตย
-

เนื้อหาสาระ

15. หลักการคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนใหญ่นั้น เป็นการมองผลลัพธ์ในภาพรวม (suprasystem) ที่เป็นผลประโยชน์จากภาพใหญ่มาก่อนระบบที่ย่อยกว่า อันเป็นพื้นฐานของความยุติธรรม และผลลัพธ์ที่ได้เป็นผลเชิงสัมพัทธ์ (relativism) ไม่ใช่เป็นผลเชิงสมบูรณ์ (absolutism)
16. การพิจารณาปัจจัยในการตัดสินใจในหลายมิติได้อย่างชัดเจน โดยแนะนำวิธีการเลือกและให้ความสำคัญในมิติในการพิจารณา
17. ความหมายของอาชวชะ (ความเป็นผู้ตรง) ในด้านความตรงในฐานะเป็นมนุษย์และความตรงในฐานะเป็นผู้บริหารฯ และผลของการไม่ประพฤติตามบทบาทในฐานะดังกล่าว
18. แนวการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันเป็นแนวการบริหารยุคใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ในองค์กร
19. เนื้อหาด้านหน้าที่ตามภาวะบทบาทความเป็นมนุษย์ เพื่อไม่เบียดเบียนและสร้างประโยชน์ต่อความเป็นมนุษย์
20. เนื้อหาด้านหน้าที่ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เห็นคุณค่าของภารกิจที่พึงมี และผลกระทบของการกระทำที่มีต่อตัวเอง นักเรียน ผู้ร่วมงาน โรงเรียน สังคมและประเทศชาติ

วิธีการพัฒนา

หลักการเลือกใช้วิธีการพัฒนาโดยทั่วไป

1. ใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ, คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย
 - ฉันทะ (ความพอใจ) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนาที่มีความต้องการที่จะทำและ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้น อยู่เสมอ พร้อมทั้งปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป ทำให้เห็นความเป็นไปได้
 - วิริยะ (ความเพียร) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนาขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง
 - จิตตะ (ความคิดมุ่งไป) คือ การฝึกให้ผู้รับการพัฒนาสามารถตั้งสติรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ละเลย และอุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ
 - วิมังสา (ความไตร่ตรอง) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนาหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบตนเองในสิ่งที่ทำนั้นคือมีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น

วิธีการพัฒนา

2. ใช้หลักการสื่อสารเพื่อรณรงค์ให้เห็นคุณค่าของการผดุงคุณธรรมจริยธรรม ด้วยความแจ่มแจ้ง จูงใจ แก่กล้า และร่าเริง
 - สร้างความตระหนักอย่างแจ่มแจ้งด้านนโยบายเรื่องความจำเป็นในการเข้ารับการพัฒนา
 - มีการจูงใจให้มีความต้องการในการเข้ารับการพัฒนาคือทำให้กลุ่มผู้รับการพัฒนาเป้าหมายเห็นประโยชน์ในการพัฒนา เช่น ประโยชน์ด้าน ผลลัพธ์ด้านการงานและการดำเนินชีวิต รวมทั้งการพิจารณาการเข้าร่วมการพัฒนาเป็นกลไกในการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอกาสในการได้รับรางวัลด้านอื่นๆ
 - มีการส่งเสริมให้ทุกคนแก่กล้าในการแสดงออกถึงความดี และยกย่องความดี
 - สร้างความร่าเริงสนุกสนานในกิจกรรมต่างๆ

3. ใช้หลักในการเลือกวิธีที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง โดยทำให้เกิด
 - การฟังให้เข้าใจว่าเรื่องการให้ มีประโยชน์อย่างไร
 - การดูถึงอันสงส์หรือผลของการให้ต่อผู้รับและผู้ให้ ดูเห็นตัวอย่างกิจกรรมของการให้
 - การรู้สึกได้ถึงความปิติยินดีจากการกระทำพฤติกรรมอันดีนั้น

4. ใช้หลักในการเลือกวิธีที่ทำให้เกิดการฟัง การคิด การถาม การเขียน (สุจิปรี) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ใช้หลักการที่ต้องการจะเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านต่างๆ ใน
 - ฐานกาย คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางกาย เพื่อพัฒนาสติ
 - ฐานใจ คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางจิตใจ เพื่อพัฒนาจิตอาสา
 - ฐานความคิด จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางความคิด เพื่อพัฒนาปัญญา

6. ใช้หลักการบูรณาการหลักการ แนวคิดต่างๆ ให้เห็นเป็นพฤติกรรมในการทำงานจริง

7. สุดท้ายมีการสรุปประเด็น แนวคิดที่เรียนรู้ ประโยชน์ที่ได้ คำมั่นสัญญา (ปฎิญา) และแผนการดำเนินการในอนาคต

แนววิธีบรรยาย

8. การบรรยายแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสาระ โดยการใช้หลักของเหตุและผล หรือ ทฤษฎีใน ทางศาสนา (ไม่จำกัดกรอบในเฉพาะพุทธศาสนา) เพื่อชี้ให้เห็นทางหลักการถึงที่มาว่าทำไมต้องทำอย่างนั้น

9. ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นหรือเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ด้วยวิธีกระตุ้น โดยให้แนวคิด การตั้งคำถามให้ตอบ การแสดงสื่อต่างๆที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

-
10. วิธีการเทียบเคียงด้วยอุปมาอุปมัย ส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดความคิด
-
11. วิธีเล่าเรื่อง (story telling) โดยฟังเรื่องราวตัวอย่างและให้วิเคราะห์จากเรื่องว่ามีความสอดคล้องกับประสบการณ์ของตนอย่างไร คิดถึงการดำเนินการในเรื่องนั้นๆ และผลที่ตามมาว่าเป็นบวกหรือลบกับตนเองหรือผู้อื่นอย่างไร ได้เรียนรู้อะไร หรือคนมีวิธีพัฒนาตัวเองได้อย่างไร ฯลฯ มีการแบ่งปันเรื่องราวของตนเองดังกล่าวให้ผู้อื่น
-
12. ใช้วิธีบทสนทนา (Dialogue) หมู เพื่อคุยเรื่องปมที่อยู่ในใจ ปมที่เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนดำเนินชีวิตจนถึงปัจจุบัน เพื่อคุุณเลิศหรือความอยากที่เป็นตัวผลักดันของแต่ละคน
-
13. การอบรมปฏิบัติการ (Workshop training) ที่มีการถ่ายทอดภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อฝึกฝนให้ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน
-
14. ทำให้เกิดการยอมรับด้วยเหตุผล เพื่อให้มองหาความสุขในใจแทนการมองหาความสุขจากภายนอก โดยให้แนวคิดเพื่อกระตุ้นให้คิด และการถามคำถามให้ตอบ เช่น การกระตุ้นให้คนมองหาเป้าหมายในชีวิต ให้มองหาสิ่งที่สำคัญในชีวิต ให้เห็นว่าเวลาที่เหลืออยู่มีอยู่น้อย การใช้คำถามว่าทำอะไรแล้วมีความสุข ฯลฯ
-

แนววิธีการฝึกปฏิบัติจริง

15. ทำการวิเคราะห์ตนเองและการทบทวนการกระทำของตนเองอย่างไรก็ดี ลงบนกระดาษ
-
16. การปฏิบัติจริง เพื่อให้สัมผัสถึงความรู้สึกในประสบการณ์จริง เช่นการทำกิจกรรมการให้ทาน บริจาคกับผู้ยากไร้ หรือการทำบุญตักบาตรพระภิกษุ การร่วมใจกันบริจาคช่วยเหลือผู้ประสบภัย รวมทั้งการพัฒนาจิตให้เกิดปัญญา
-
17. วิธีการพัฒนาจิตเพื่อให้สภาวะจิตและความคิดเอื้อต่อการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ด้วยวิธีการที่มีรายละเอียดแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่มผู้รับการพัฒนา เช่น การนั่งสมาธิให้เกิดความสงบ การฟังเพลงประเภทผ่อนคลาย ฯลฯ
-
18. การฝึกปฏิบัติจริง เช่นการเจริญสติในอิริยาบถปัจจุบัน เช่นในขณะยืน เดิน นั่ง ซึ่งเป็นการเจริญสติ ในขณะที่เคลื่อนไหว (moving meditation) เช่น การเดินจงกรม เพื่อพัฒนาให้เกิดการรู้เท่าทันอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด
-
19. การฝึกเจริญปัญญา โดยการเน้นการเอามาใช้ในชีวิตจริงประจำวัน โดยการเจริญสติพื้นฐาน 4 เป็นการตั้งสติเพื่อกำหนดพิจารณาสิ่งทั้งหลายให้รู้เห็นตามความเป็นจริง คือ ตามที่สิ่งนั้นๆมันเป็นของมัน
- กายานุปัสสนาสติพื้นฐาน (การตั้งสติกำหนดพิจารณากาย ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่า เป็นแต่เพียงกาย ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา)
 - เวทนานุปัสสนาสติพื้นฐาน (การตั้งสติกำหนดพิจารณาเวทนา ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงเวทนา ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขาคือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดเวทนาอันเป็นสุขก็ดี ทุกข์ก็ดี เฉยๆ ก็ดี ทั้งที่เป็นสามีส และเป็นนิรามิสตามที่เป็นไปอยู่ในขณะนั้นๆ)
-

- จิตตานุปัตสนาสติปฏิฐาน (การตั้งสติกำหนดพิจารณาจิต ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่า เป็นแต่เพียงจิต ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดจิตของคนที่มีราคะ ไม่มีราคะ มีโทสะ ไม่มีโทสะ มีโมหะ ไม่มีโมหะ เสรำหองหรือผ่องแผ้ว ฟุ้งซ่านหรือเป็นสมาธิ ฯลฯ อย่างไรก็ตามที่เป็นไปอยู่ในขณะนั้นๆ)
- 4. ฐัมมานุปัตสนาสติปฏิฐาน (การตั้งสติกำหนดพิจารณาธรรม ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงธรรม ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดธรรมทั้งหลาย ได้แก่ นิ वर्ณ 5 ชั้น 5 อยตนะ 12 โพชนงค์ 7 อริยสัจ 4 ว่าคืออะไร เป็นอย่างไร มีในตนหรือไม่ เกิดขึ้น เจริญบริบูรณ์ และดับไปได้อย่างไร เป็นต้น ตามที่เป็นจริง ของมันอย่างนั้นๆ)

แนววิธีการใช้กรณีศึกษา

20. การใช้กรณีศึกษายกตัวอย่างบุคคลในปัจจุบันที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และเป็นบุคคลตัวอย่างของการได้ศึกษาทำความเข้าใจ
21. การใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบาย หรือใช้ประสบการณ์ใกล้ตัว โดยวิทยากรให้สะท้อนความรู้สึก
22. การใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบาย โดยการให้มีการแบ่งกลุ่มให้แต่ละกลุ่มย่อยระดมความคิดถึงเหตุการณ์จริงในการทำงานที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ แต่ละกลุ่มหาปัจจัยที่สนับสนุนพฤติกรรมที่มีคุณธรรมและพฤติกรรมที่ขาดคุณธรรม
23. การน้อมนำตัวอย่างจากองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในเรื่องทศพิธราชธรรม โดยการศึกษาพระราชกรณียกิจของพระองค์
24. ผู้นำอบรมนำสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างการพัฒนา เช่น เรื่องการตรงต่อเวลาของผู้รับการพัฒนา การเอาใจใส่ในกิจกรรม เป็นการยกตัวอย่างพฤติกรรมให้เห็นชัดจริงในเรื่องความตรง ที่ผู้รับการพัฒนาพึงประพฤติในระหว่างการพัฒนา

แนววิธีทำกิจกรรมกลุ่ม

25. การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมให้เกิดความเพลิดเพลินอันเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้
26. การทำกิจกรรมเกม ที่มีลักษณะที่เสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่นการกินข้าวในกระโถน ปิดตาลอดต้นไม้ และมีการถอดบทเรียนว่ากิจกรรมนั้นสอนอะไร
27. การแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมระดมสมอง(brainstorming) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้จากกัน รวมทั้งเพื่อหาสาเหตุของปัญหาต่างๆในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน และร่วมกันทางแก้ไขป้องกัน

แนววิธีการทำสถานการณ์จำลอง

28. การแสดงบทบาทสมมติ โดยการสร้างสถานการณ์สมมติขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาแสดงพฤติกรรมในบทบาทสมมตินั้น
 29. มีการสร้างสถานการณ์จำลองที่ช่วยให้เกิดการกระทำที่ทุจริตและนำผลการกระทำที่เกิดขึ้นมาใช้ในการอบรมพัฒนา แต่หลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจเป็นรายบุคคล
-

การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา

1. ตั้งชื่อโครงการหรือหลักสูตรพัฒนาไม่ให้ดูเครียดหรือเน้นทางศาสนามากเกินไป ควรสร้างให้เกิดความสนใจและทันสมัย
 2. สร้างจุดสนใจให้หลากหลาย โดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เช่น การจัดบูชแสดงภาวะผู้นำที่โลกต้องการ และการประชาสัมพันธ์ใน website ของหน่วยงานต้นสังกัดหรือโรงเรียน ฯลฯ
 3. นำเสนอผลการสำรวจประเมินความจำเป็นที่อาจเป็นรูปแบบสอบถามเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่แสดงให้เห็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อันเป็นสิ่งสะท้อนให้ผู้บริหารพิจารณาถึงความจำเป็นในการเข้ารับการพัฒนา
 4. หน่วยงานต้นสังกัดให้ความสำคัญและมีเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะพัฒนาการบริหารจัดการเชิงคุณธรรมจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรม โดยการดำเนินการเพื่อตรวจสอบการบริหารจัดการเชิงคุณธรรมในโรงเรียนในสังกัด
 5. ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนาเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้จากการเข้าร่วมอย่างเป็นรูปธรรม นั่นคือ เพื่อให้การดำเนินชีวิตประสบความสำเร็จ ทำงานได้สัมฤทธิ์ผล ความมีเกียรติยศชื่อเสียง และความเจริญก้าวหน้า ฯลฯ
 6. สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายในการรับการพัฒนา ด้วยการเสนอผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม เช่น
 - มีการมอบวุฒิบัตรผู้ที่ผ่านการพัฒนา
 - มีการพิจารณาการเข้ารับการพัฒนาในการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง ขอย้าย ฯลฯ
 - การยกย่องชื่นชมผู้บริหารที่เข้าร่วมการพัฒนาที่เป็นโครงการต่อเนื่อง ในรูปแบบที่เป็นคำกล่าวขวัญ ฉายา หรือเกียรติบัตร เช่น “ผู้นำในใจคน” หรือ “ผู้นำคุณธรรม” เป็นต้น
 7. ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนามีความศรัทธาในกระบวนการพัฒนาที่มีคุณภาพของโครงการพัฒนาที่ดำเนินการ
-

การจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

ในศูนย์พัฒนา

1. จัดบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นความรู้สึก
 2. จัดบรรยากาศให้สงบที่เอื้อให้เกิดความสงบทางจิตใจ อยู่ในบรรยากาศที่เป็นธรรมชาติ
 3. จัดสภาพแวดล้อมให้ที่ลักษณะเป็นสัปปายะ 7 คือสภาพที่สบาย อันเกื้อหนุนพหุเหมาะในการพัฒนาจิตใจให้ได้ผลดี อันเกิดจากสมาธิที่ตั้งมั่น ไม่เสื่อมถอย
 1. อวาสสัปปายะ (ที่อยู่ซึ่งเหมาะสม เช่น ไม้พุ่มพุ่มดอกไม้)
 2. โภจรสัปปายะ (อยู่ไม่ใกล้ไม่ไกลแห่งความเจริญเกินไป เดินทางไม่ลำบาก)
 3. ภัตตสัปปายะ (การพุดคุยที่พอประมาณ และในเรื่องเหมาะสมที่จัดความร่ำร้อนทางจิตใจ)
 4. บุคคลสัปปายะ (บุคคลที่ถูกต้องกันเหมาะสม เช่น มีท่านผู้ทรงคุณธรรม ทรงภูมิปัญญาเป็นที่ปรึกษาเหมาะสมใจ)
 5. โภชนสัปปายะ (อาหารที่เหมาะสม เช่น ถูกกับร่างกาย เกื้อกูลต่อสุขภาพ ทานง่าย ไม่เป็นไปเพื่อความสำราญ)
 6. อุดุสัปปายะ (ดินฟ้าอากาศธรรมชาติแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น ไม่หนาวเกินไป ไม่ร้อนเกินไป เป็นต้น)
 7. อิริยาปถสัปปายะ (อิริยาบถที่เหมาะสม คือมีกิจกรรมที่มีการเคลื่อนไหวที่พอดี)
 4. ควรจัดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนารู้สึกได้เข้าไปสัมผัส ในสถานการณ์จริงที่มีความต้องการความเมตตาหรือแบ่งปันจากผู้อื่นเป็นอย่างมาก ปลูกเร้าอารมณ์ให้เกิดความรู้สึกปรารถนาอยากแบ่งปันและทำประโยชน์ให้ผู้อื่นที่ขาดแคลนและต้องการ
-

ในองค์กร

5. สร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยสร้างระบบเพื่อตรวจตราดูแล อาจจะโดยการตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเป็นการตอบแทนผู้กระทำความดีอันพึงประสงค์ คือการทำดีต้องได้ดี
 6. จัดกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้ผู้บริหารและคณะครูมีการปฏิบัติจริงที่ทำเพื่อส่วนรวม (องค์กรและสังคม) อาจจะเป็นการเริ่มทำงานเล็กๆมาก่อน เช่น การสละเวลาออกเยี่ยมผู้ปกครอง การทำการกุศลเพื่อสังคม ฯลฯ
 7. มีวาระให้คณะผู้บริหารของโรงเรียน มีการพิจารณาตนเองที่อนุญาตให้ผู้อื่นสามารถติชมพฤติกรรมของแต่ละคนได้ โดยจัดโอกาสแสดงความเห็นในช่วงเวลาต่างๆ
 8. จัดโอกาสผู้บริหารฯ ได้เข้าถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสามารถได้รับการปรึกษา เรียนรู้ ฯลฯ
-

9. จัดระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมในองค์กร เพื่อระดมความคิดจากผู้ร่วมงาน นักเรียน ในการบริหารจัดการ โดยอาจจัดเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจต่างๆ
10. ปรับสภาพแวดล้อมในองค์กร ไม่ให้มีความตึงเครียด ควรมีบรรยากาศของธรรมชาติมีต้นไม้ สวน ย่อม สัตว์เลี้ยง เพื่อความรื่นรมย์ ปลอดภัยทางจิตใจ

คุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา

1. เป็นบุคคลต้นแบบ (role model) ประพฤติตนได้ตามคุณลักษณะที่จะนำมาพัฒนาผู้อื่น ไม่มีปัญหา เรื่องความประพฤติด้านศีลธรรม สามารถพูดได้จากประสบการณ์จริงของตน
2. ได้รับความศรัทธาจากผู้รับการพัฒนา ในด้านภาพลักษณ์ ความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ มี ประสบการณ์จริง รวมทั้งเป็นที่ยอมรับและศรัทธาด้านพฤติกรรมสอดคล้องกับคุณธรรมที่จะ พัฒนาผู้อื่น
3. มีความเชื่อมั่น บุคลิกดี หน้าตาอímเอิบ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู
4. มีความสามารถในการสื่อสารและการนำเสนอให้มีความน่าสนใจ โดยเฉพาะการใช้น้ำเสียงปลุกเร้า อารมณ์ให้เกิดความรู้สึกร่วมซึ่ง จูงใจให้คล้อยตาม ให้ผู้ฟังมีจินตนาการและเห็นภาพอย่างชัดเจน
5. มีความสามารถทางปัญญา ไหวพริบในการตอบคำถาม และสร้างสรรค์การดำเนินการพัฒนาให้มีความน่าสนใจ น่าเรียนรู้
6. สามารถกระตุ้นจูงใจในหลายๆรูปแบบ ให้คนกล้าแสดงความคิดเห็น และอยากมีส่วนร่วมใน กิจกรรมต่างๆ
7. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการแบ่งปัน และสังเคราะห์เป็นประเด็นต่างๆสรุปรวบรวมเพื่อการ เรียนรู้
8. มีคุณสมบัติที่สร้างให้เกิดกัลยาณมิตรได้ คือมีองค์ประกอบของกัลยาณมิตร 7 คือ รู้จักพูด รู้จัก อดทน รู้จักอธิบาย รู้จักชักนำในทางที่ดีงาม ซึ่งล้วนก่อให้เกิดความน่ารัก ความน่าเคารพ ความน่า พื่อใจ
9. เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ ตามธรรมเทศกธรรม 5 ในการพัฒนาผู้อื่นคือ
 1. ความสามารถในการให้แนวคิดไปตามลำดับ
 2. ความสามารถในการชี้แจงเหตุผล
 3. เป็นผู้ให้คำสอนด้วยความเมตตา
 4. เป็นผู้ไม่เห็นแก่สินจ้างในการสอน
 5. เป็นผู้ที่ดำเนินการสอนโดยไม่ทำให้ตนหรือผู้อื่นเดือดร้อน เสียหาย

อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา

1. สื่อเพื่อการพัฒนาต่างๆ เช่น ภาพ เพลง ธรรมชาติ วิดีทัศน์ละครสั้น ตัวอย่างโฆษณาที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

- 1.1 สื่อที่ทำให้เห็นถึงอันติสงฆ์หรือผลดีของการทรงคุณธรรมในเรื่องนั้น และผลร้ายของการขาดคุณธรรมในเรื่องนั้นๆ ที่มีต่อตนเองหรือผู้อื่น เช่น โทษของความโกรธ ฯลฯ

มีจุดประสงค์เพื่อ

- ให้เห็นภาพพฤติกรรมที่แสดงถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย
- เน้นให้เกิดความสำนึกตื่นตัวทางอารมณ์ ความรู้สึกเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม

- 1.2 สื่อที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ครู นักเรียน หรือผู้ประกอบการ) ที่กล่าวถึงความคาดหวังจากผู้บริหารโรงเรียน อันสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและภารกิจอันยิ่งใหญ่ เพื่อโน้มน้าวให้ผู้บริหารฯ เห็นถึงความเร่งด่วนในการกระทำสิ่งดีงามต่างๆ

มีจุดประสงค์เพื่อ

- ให้ทราบความคาดหวังที่แสดงให้เห็นถึงอารมณ์และความรู้สึกของกลุ่มตัวแทนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- เน้นให้เกิดความสำนึกตื่นตัวทางอารมณ์ ความรู้สึกเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม

- 1.3 สื่อที่สร้างขึ้นจากการจำลองสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้นักแสดง เป็น ให้ผู้รับการพัฒนาเห็นพฤติกรรมของผู้บริหารฯ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทีแสดง ให้เห็นผลทั้งด้านคุณและโทษ จากพฤติกรรมนั้นๆ

มีจุดประสงค์เพื่อ

- ให้เห็นภาพเหตุการณ์จำลองสถานการณ์จริง ที่แสดงถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย

- เน้นให้เกิดความสำนึกตื่นตัวทางอารมณ์ ความรู้สึกเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม

2. เกมและกิจกรรมสนทนากาต่างๆ เป็นเครื่องมือที่ทำให้ทำกิจกรรมในระหว่างการพัฒนา คือ

- 2.1 ประเภทที่ทำให้เกิดการละลายพฤติกรรมในช่วงต้นของการดำเนินการพัฒนา มีลักษณะที่สร้างความสนุกสนานต่างๆที่จัดทำอยู่ทั่วไป ซึ่งอาจจะให้แนวคิดบางอย่างในการทำงาน เช่น การสื่อสาร การร่วมมือช่วยเหลือกัน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความอดทน ฯลฯ

มีจุดประสงค์เพื่อ ทำให้เกิดความคุ้นเคยและไว้วางใจกันระหว่างผู้รับการพัฒนาและมีส่งผลให้มีการกล้าแสดงออกรวมทั้งด้านความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆที่จะเกิดขึ้น

อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา

- 2.2 ประเภทที่จำลองเหตุการณ์ ที่มีส่วนให้มีส่วนฝึกลักษณะที่ต้องการและเกิดความเพลิดเพลินในเวลาเดียวกัน เช่น เกม
- มีจุดประสงค์เพื่อ** ทำให้ผู้รับการพัฒนา มีความสนุก มีความสนใจและมีส่วนร่วมในขณะที่กำลังมีการเรียนรู้
-

3. กิจกรรมใช้เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการฝึกปฏิบัติจริงในกระบวนการพัฒนา

- 3.1 กิจกรรมพัฒนาจิต ต่างๆที่สนับสนุนพัฒนาจิต เช่น การสวดมนต์ นั่งสมาธิ การฝึกสติ
- มีจุดประสงค์เพื่อ**
- ทำให้ผู้รับการพัฒนา มีโอกาสพัฒนาจิตให้มีสมาธิและสติ อันเป็นการสร้างพื้นฐานทางจิตให้เหมาะสมต่อการพิจารณาและเรียนรู้ในระหว่างการพัฒนา
 - ทำให้ผู้รับการพัฒนา ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาการทางการใช้ชีวิตและการทำงาน
-
- 3.2 กิจกรรมเฉพาะด้านต่างๆ ที่จัดทำเพื่อเป็น โอกาสให้มีการปฏิบัติพฤติกรรมที่คาดหวังจริงๆ เป็นการจัดเหตุการณ์ให้ผู้บริบาลลองปฏิบัติตน เช่น การจัดกิจกรรมทำบุญใส่บาตร การบริจาค การใส่บาตรความดี-เผาผีความชั่ว การทานอาหารมังสวิรัต การทานอาหารในกระโถน กิจกรรมที่ช่วยทำให้เกิดความ โกรธ กิจกรรมที่ฝึกฝนความอดทน ฯลฯ
- มีจุดประสงค์เพื่อ**
- ทำให้ผู้รับการพัฒนา มีโอกาสปฏิบัติตนในเหตุการณ์จริง เกิดการพิจารณาและเรียนรู้
 - เกิดความสำนึกสะเทือนทางอารมณ์ ความรู้สึก เพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม
-

ขั้นที่ 3) การดำเนินการพัฒนา

กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

1. ทำกิจกรรมการเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา ที่ระบุไว้ในขั้นการออกแบบการพัฒนา
2. มีกิจกรรมที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายในการรับการพัฒนา ตระหนักเห็นถึงความสำคัญและมีความต้องการที่จะเข้าร่วมการพัฒนาด้วยความสมัครใจโดยการคิดวิเคราะห์ตัวเองอย่างถ่องแท้และเป็นกลาง เพื่อผลของการพัฒนาที่จะได้ประโยชน์แก่ตนเอง
3. หน่วยงานต้นสังกัดพึงมีกิจกรรมในการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษา โดยคำนึงถึงมาตรฐานด้านคุณธรรมที่ชัดเจนและให้ความสำคัญคุณลักษณะด้านคุณธรรมเท่าเทียมกับคุณลักษณะด้านสมรรถนะ

กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

1. มีกิจกรรมสนทนากาที่คลายเครียดที่สร้างความคุ้นเคยกันเองในกลุ่มผู้รับการพัฒนาและต่อผู้ดำเนินการพัฒนา
2. มีกิจกรรมทางศาสนา เช่นการสวดมนต์ การฝึกสมาธิ ทำให้จิตใจมีความละเอียดอ่อนมากขึ้น เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนา
3. มีกิจกรรมศึกษาดูงานในสถานที่ที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์
4. มีกิจกรรมที่สรุปการเรียนรู้และสร้างปฏิญญาร่วมกันว่าจะพัฒนาตนเองหรือดำเนินการในเรื่องใด
5. มีกิจกรรมที่มีจำนวนหรือประเภทกิจกรรมที่น้อยแต่สามารถผสมผสานให้เกิดการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลายอย่างในเวลาเดียวกัน คือเสริมสร้างการให้ทาน อักโกระ อวิโรชนะ อาชชวะ
6. มีกิจกรรมแบ่งกลุ่มออกไปเรียนรู้เชิงกรณีศึกษาโดยมีการหมุนเวียนกันไปเยี่ยมศึกษาสถานที่จริงที่มีกิจกรรมที่มีรากฐานมาจากการบริหารจัดการเชิงคุณธรรม โดยแต่ละกลุ่มทำข้อสรุปจากการเข้าเยี่ยมชมและนำมานำเสนอ (อาจใช้เวลาเพียง 1 วันจาก 2-3 วันของการพัฒนาทั้งหมด)
7. กิจกรรมเยี่ยมบ้านเมตตา บ้านสัตว์เลี้ยงจรจัด เพื่อสร้างความรู้สึเมตตา
8. กิจกรรมที่เรียนรู้จากธรรมชาติ เช่นการปีนเขา เข้าป่า เพื่อสะท้อนให้เกิดแง่คิดจากธรรมชาติให้แก่ตนเอง
9. กิจกรรมในตอนเช้าตรู่ช่วงอากาศมรึ้น เพื่อสร้างจิตสำนึกให้รักชาติ และเสียสละเพื่อสังคม เช่นการร้องเพลงชาติ เพลงปลุกใจ ฟังการพูดปลุกใจให้ตระหนักถึงความสำคัญของชาติ และให้รักและเสียสละเพื่อชาติ และสังคมส่วนรวม

กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

1. มีโครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแบบต่อเนื่องที่สร้างเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในกลุ่มผู้รับการพัฒนา
 2. มีการติดตามการดำเนินการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็กิจกรรมหรือพฤติกรรม ที่ได้ทำเป็นข้อสรุป (ปฎิญา)ไว้ในระหว่างการพัฒนา โดยการกำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต
 3. มีการติดตามผลเชิงประจักษ์ อาจเป็นการประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารฯโดยใช้เอกสาร (แบบสอบถาม)
 4. ประเมินความรู้สึกรักของคณาจารย์
 5. มีการกำหนดให้ผู้บริหารฯที่ได้เข้ารับการพัฒนาถ่ายทอดสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาให้กับผู้บังคับบัญชา
 6. เอื้ออำนวยให้มีการจับคู่ในการปรึกษา อันเป็นกลไกที่ทำให้การพัฒนา มีความต่อเนื่องและส่งผลเป็นรูปธรรม โดยการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารฯเลือกผู้บริหารอีกคนเป็นคู่ปรึกษา ให้คำแนะนำซึ่งกันและกันโดยตรงๆ
 7. มีการจัดหาที่ปรึกษาหรือโค้ช ในการให้คำปรึกษาหรือสนับสนุนทางความคิดเป็นการส่วนตัว หลังจากผู้บริหารฯกลับไปทำงานในชีวิตประจำวัน เพื่อให้ผู้บริหารบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ
 8. มีการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาต่อเนื่อง เป็นช่วงเวลาเพื่อให้มีการติดตามความก้าวหน้าพัฒนาการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในพัฒนาการ การหาทางแก้ไข รวมทั้งการให้แรงกระตุ้นเพื่อการพัฒนา
 9. มีการติดตามผลตามปฎิญา และแผนปฏิบัติการ (action plan) อย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ
 10. มีการให้รางวัลผู้ที่มีความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนหรือปฎิญา หรือให้รางวัลกับผู้ที่มีพัฒนาตนและโรงเรียนอย่างเด่นชัด รางวัลนั้นอาจเป็นการประกาศเกียรติคุณ การเป็นโรงเรียนหรือผู้บริหารต้นแบบในพัฒนาการทางคุณธรรม
 11. จัดกิจกรรมให้มีการเผยแพร่ผลงาน วิธีการในการดำเนินงานของโรงเรียนหรือผู้บริหารฯ ที่ประสบผลสำเร็จด้านพัฒนาการด้านคุณธรรม เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นการสนับสนุนผู้บริหารฯท่านอื่น
-

ขั้นที่ 4) การประเมินผลการพัฒนา

การประเมินในระหว่างการพัฒนา	
มิติพิจารณา	วิธีการ
1. ความเหมาะสมและสอดคล้องของเนื้อหาสาระ	- การสังเกต - โดยการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ
2. ความเหมาะสมของวิธีการพัฒนา	- การสังเกต - โดยการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ
3. ความเหมาะสมของกิจกรรมต่างๆ ที่น่าจะส่งผลในการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์	- การสังเกต - โดยการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ
4. ความเหมาะสมในการจัดกลุ่มให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามคุณสมบัติต่างๆ เช่น อายุ การศึกษา ทักษะ ประสบการณ์	การสังเกต
5. ความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวก รวมทั้งบุคลากร เช่น ความรู้ความสามารถของผู้อบรม จำนวนครูสนับสนุน ฯลฯ	การสังเกต
6. ความเหมาะสมของผู้ดำเนินการพัฒนา (วิทยากร) โดยพิจารณาจากความสามารถในการสร้างความสนใจ การจูงใจ และการควบคุมสถานการณ์ต่างๆ	การสังเกต
7. พฤติกรรมของผู้รับการพัฒนาระหว่างการพัฒนาที่แสดงออกถึงความสนใจที่แสดงออกมา เช่น ความกระตือรือร้น และความมีพลัง	การสังเกต
8. การให้ความร่วมมือโดยผู้รับการพัฒนาในการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น ความตรงเวลา การพูดคุยกันเอง ความสนใจ การให้เกียรติ และความรับผิดชอบของผู้รับการพัฒนาในภารกิจที่ได้รับมอบหมายในระหว่างการพัฒนา	การสังเกต

การประเมินในระหว่างการพัฒนา	
มติพิจารณา	วิธีการ
9. การประเมินหาความสนใจหรือความต้องการของผู้รับการพัฒนาเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมต่างๆที่ตนปรารถนาที่จะเรียนรู้พัฒนา	โดยให้ผู้รับการพัฒนาสรุปการเรียนรู้ของตนในแต่ละช่วงเวลา อาจจะนำเอาไปติดไว้ที่กระดานหลังห้องกิจกรรม และให้ผู้ช่วยดำเนินการแยกประเด็น
10. ผลกระทบในระดับอารมณ์ ความรู้สึก การเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนาจากกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์	- การสังเกต - โดยให้ผู้รับการพัฒนาสรุปการเรียนรู้ของตนในแต่ละช่วงเวลา มีการแยกประเด็น
11. การประเมินความก้าวหน้าหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการพัฒนาว่าเป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละช่วง	โดยให้ผู้รับการพัฒนาสรุปการเรียนรู้ของตนในแต่ละช่วงเวลา มีการแยกประเด็น
12. การประเมินผลการพัฒนาด้วยพิจารณาจากการยอมรับและพร้อมดำเนินการเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นรูปธรรม	- การเขียนปฏิญญา - การเขียนแผนปฏิบัติการ
การประเมินและการติดตามผลหลังการพัฒนา	
มติพิจารณา	วิธีการ
ด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร	
1. พฤติกรรมของผู้บริหารหรือกิจกรรมต่างๆที่จะดำเนินการ ซึ่งได้ระบุไว้ในปฏิญญาหรือแผนปฏิบัติการ	สอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดย - การเขียนเขียนโดยหน่วยงานประเมิน - ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น - กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต
2. ประสิทธิภาพของผู้บริหารที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข	
3. พฤติกรรมของผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหลังการเข้ารับการพัฒนา	
4. ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารที่ได้รับจากการเข้ารับการพัฒนาที่ผ่านมา	
ด้านผลการดำเนินงานของผู้บริหาร	
5. ความรวดเร็ว คล่องตัวด้านการสื่อสารกันในการทำงานในที่มงาน	การสอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดย - การเขียนเขียนโดยหน่วยงาน

การประเมินและการติดตามผลหลังการพัฒนา	
มิติพิจารณา	วิธีการ
6. การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน	ประเมิน
7. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	- ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น
8. ความมีส่วนร่วมของทีมงาน (team participation)	- กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นแนวการดำเนินงาน
9. ผลลัพธ์ใหม่ๆ เช่นกิจกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากการมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารฯ ซึ่งล้วนก่อให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนและสังคม	
10. การดำเนินการและการติดตามประเมินผลต่างๆเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	
ด้านผลที่มีต่อองค์กร	
11. ความเป็นอยู่อย่างพอเพียงไม่มีหนี้สินของคนในองค์กร	การสอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องโดย
12. ความสุขและความผูกพันในการทำงานของคนในองค์กร	- การเยี่ยมชมโดยหน่วยงานประเมิน
13. นวัตกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้นในองค์กร	ประเมิน
14. ความก้าวหน้าและทันสมัยที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	- ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น - กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
15. ด้านการมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นต้นแบบของโรงเรียนที่มีรูปแบบของภาวะผู้นำทางคุณธรรม	
16. ติดตามระดับของความเสี่ยงต่างๆในองค์กรซึ่งควรจะน้อยลง	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คนเพื่อพิจารณาตรวจสอบแนวทางและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแนวทาง ให้เกิดความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ผลจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำสาระไปปรับปรุงแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับสมบูรณ์ และนำเสนอผลการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การสรุปข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการวิเคราะห์คุณวุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และตำแหน่งของผู้ทรงคุณวุฒิ รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 24

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิผู้ประเมินแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทาง
จริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา

ลำดับที่	สถานภาพผู้ทรงคุณวุฒิ	จำนวน	ร้อยละ
1	วุฒิทางการศึกษา		
	1. ปริญญาเอก	8	88.9
	2. ปริญญาโท	1	11.1
2	สาขาวิชา		
	1. บริหารการศึกษา	3	33.3
	2. พัฒนาสังคม	2	22.2
	3. นโยบายสาธารณะ	1	11.1
	4. อื่นๆ	3	33.3
3	ตำแหน่งทางวิชาการ		
	1. ครูชำนาญการ	1	11.1
	2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์	1	11.1
	3. รองศาสตราจารย์	1	11.1
	4. นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ	6	66.7
4	ตำแหน่ง		
	1. รองคณบดี	1	11.1
	2. หัวหน้าภาควิชา	1	11.1
	3. ผู้อำนวยการสถาบัน	3	33.3
	4. ที่ปรึกษาด้านพัฒนากระบวนการเรียนรู้	1	11.1
	5. กรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม	1	11.1
	6. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1	11.1
7. หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน	1	11.1	

จากตารางที่ 24 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาเอก (ร้อยละ 88.9) และส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ (ร้อยละ 66.7) มีตำแหน่งทางการบริหารเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา และผู้อำนวยการสถาบัน รวมเป็นสัดส่วนร้อยละ 55.6

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของสาระในองค์ประกอบในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา โดยมีรายละเอียดปรากฏ ดังตารางที่ 25-26

ตารางที่ 25 ความเหมาะสมขององค์ประกอบของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

	องค์ประกอบหลักของแนวทาง	ผลการประเมิน			
		เหมาะสม	เหมาะสมพร้อมความคิดเห็น	ไม่เหมาะสม	ไม่เหมาะสมพร้อมข้อปรับปรุง
1.	หลักการของแนวทางฯ	7 (77.8)	1 (11.1)		1 (11.1)
2.	วัตถุประสงค์ของแนวทางฯ	7 (77.8)	1 (11.1)		1 (11.1)
3.	คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา โดยหลักทศพิธราชธรรม	6 (66.7)	3 (33.3)		
4.	องค์ประกอบในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	8 (88.9)	1 (11.1)		

ตารางที่ 25 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นว่า องค์ประกอบหลักทั้ง 4 ของแนวทางมีความเหมาะสมได้แก่ หลักการ (ร้อยละ 88.9) วัตถุประสงค์ (ร้อยละ 88.9) คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาโดยหลักทศพิธราชธรรม (ร้อยละ 100) และองค์ประกอบในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา (ร้อยละ 100)

ตารางที่ 26 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของสาระในองค์ประกอบในกระบวนการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาฯ

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ค่าความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9)					
	เหมาะสม ความถี่	เหมาะสม ร้อยละ	แปลผล	เป็นไปได้ ความถี่	เป็นไปได้ ร้อยละ	แปลผล
ขั้นที่ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา						
1. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
2. การประเมินจากนโยบายของ หน่วยงานต้นสังกัด	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
3. การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือการจัดสัมมนาผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
ขั้นที่ 2) การออกแบบการพัฒนา						
เนื้อหาสาระ						
1. แนวคิดเรื่องสติ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
2. เนื้อหาที่สร้างให้เกิดศรัทธาความเชื่อ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
3. แนวคิดเรื่องประโยชน์ของการมี คุณลักษณะทางจริยธรรม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
4. แนวคิดเรื่องการมีชีวิตที่มีคุณค่า (value)	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
5. แนวคิดวิธีออกแบบการบริหารจัดการ ชีวิต	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
6. แนวคิดเรื่องการวางแผนและการ บริหารการเงินส่วนบุคคล (Personal Financial Plan)	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
7. แนวคิดเรื่องการทำคุณงามความดี (บุญกิริยา 10)	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
8. แนวคิดเรื่องเบญจศีล-เบญจธรรม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
9. แนวคิดเรื่องการทำ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
10. หลักเมตตาธรรม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
11. โทษของความโกรธ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
12. ความหมายของอวิโรหณะ (ความ ยุติธรรม) และผลของความยุติธรรม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ค่าความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9)					
	เหมาะสม ความถี่	เหมาะสม ร้อยละ	แปลผล	เป็นไปได้ ความถี่	เป็นไปได้ ร้อยละ	แปลผล
13. หลักกคค 5 (ทางความประพฤติที่ผิด, ความไม่เที่ยงธรรม, ความลำเอียง)	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
14. แนวคิดเรื่องหลักอธิปไตย 3 (ความเป็นใหญ่, ภาวะที่ถือเอาเป็นใหญ่)	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
15. หลักการคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนใหญ่	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
16. การพิจารณาปัจจัยในการตัดสินใจ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
17. ความหมายของอาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง)	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
18. แนวการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
19. เนื้อหาด้านหน้าที่ตามภาวะบทบาทความเป็นมนุษย์	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
20. เนื้อหาด้านหน้าที่ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
วิธีการพัฒนา						
I. หลักการเลือกใช้วิธีการพัฒนาโดยทั่วไป						
1. การใช้หลักอิทธิบาท 5 คือ คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ, คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
2. การใช้หลักการสื่อสารเพื่อรณรงค์ให้เห็นคุณค่า ด้วยความแจ่มแจ้ง จูงใจ แก่ลูกค้า และรวดเร็ว	8	88.9	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
3. การใช้หลักในการเลือกวิธีที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง โดยทำให้เกิด การฟัง -การดู -การรู้สึก	8	88.9	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
4. การใช้หลักในการเลือกวิธีที่ทำให้เกิดการฟัง การคิด การถาม การเขียน (สุจิตฺติ)	8	88.9	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ค่าความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9)					
	เหมาะสม ความถี่	เหมาะสม ร้อยละ	แปลผล	เป็นไปได้ ความถี่	เป็นไปได้ ร้อยละ	แปลผล
5. การใช้หลักการที่ต้องการจะเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านต่างๆ ในฐานกาย ฐานใจ ฐานความคิด	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
6. การใช้หลักการบูรณาการหลักการแนวคิดต่างๆ ให้เห็นเป็นพฤติกรรมในการทำงานจริง	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
7. การสรุปประเด็น แนวคิดที่เรียนรู้ประโยชน์ที่ได้ ค้ำมั่นสัญญา (ปฏิญญา) และแผนดำเนินการ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
II.แนววิธีบรรยาย						
8. การบรรยายแนวคิด หลักการ โดยการให้หลักของเหตุและผล	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
9. การชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นหรือเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
10. การใช้วิธีการเทียบเคียงด้วยอุปมาอุปมัย ส่งเสริมให้เกิดความคิด	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
11. การเล่าเรื่อง (story telling) โดยฟังเรื่องราวตัวอย่างและให้วิเคราะห์	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
12. การใช้วิธีสนทนา (Dialogue) หมู่	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
13. การอบรมปฏิบัติการ (Workshop training) ที่มีการถ่ายทอดภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
14. การทำให้เกิดการยอมรับด้วยเหตุผล เพื่อให้มองหาความสุขในใจแทนการมองหาความสุขจากภายนอก	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
III.แนววิธีการฝึกปฏิบัติจริง						
15. ทำการวิเคราะห์ตนเองและการทบทวนการกระทำของตนเองอย่างไร อคติ ลงบนกระดาษ	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
16. การปฏิบัติจริง เพื่อให้สัมผัสถึงความรู้สึกในประสบการณ์จริง	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ค่าความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9)					
	เหมาะสม ความถี่	เหมาะสม ร้อยละ	แปลผล	เป็นไปได้ ความถี่	เป็นไปได้ ร้อยละ	แปลผล
17. การพัฒนาจิตเพื่อให้สภาวะจิตและ ความคิดเอื้อต่อการเรียนรู้และ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
18. การฝึกปฏิบัติจริง เช่นการเจริญสติใน อิริยาบถปัจจุบัน	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
19. การฝึกเจริญปัญญา โดยการเน้นการ เอามาใช้ในชีวิตจริงประจำวัน โดย การเจริญสติปัฏฐาน 5 เป็นการตั้งสติ เพื่อกำหนดพิจารณาสิ่งทั้งหลายให้รู้ เห็นตามความเป็นจริง	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
IV.แนววิธีการใช้กรณีศึกษา						
20. การใช้กรณีศึกษายกตัวอย่างบุคคลใน ปัจจุบัน	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
21. การใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบาย หรือ ใช้ประสบการณ์	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
22. การใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ ที่มีการปฏิบัติจริงและการให้มีการ แบ่งกลุ่มให้แต่ละกลุ่มย่อยระดม ความคิด	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
23. การน้อมนำตัวอย่างจากองค์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในเรื่อง ทศพิธราชธรรม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
24. ผู้นำอบรมนำสิ่งที่เกิดขึ้นจริงใน ระหว่างการพัฒนา เป็นการยกตัวอย่าง พฤติกรรมให้เห็นชัดเจน	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
V.แนววิธีทำกิจกรรมกลุ่ม						
25. การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดการมี ส่วนร่วมให้เกิดความเพลิดเพลินอัน เสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ค่าความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9)					
	เหมาะสม ความถี่	เหมาะสม ร้อยละ	แปลผล	เป็นไปได้ ความถี่	เป็นไปได้ ร้อยละ	แปลผล
26. การทำกิจกรรมเกม ที่มีลักษณะที่ เสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์	8	88.9	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
27. การแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมระดมสมอง (brainstorming)	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
VI.แนววิธีการทำสถานการณ์จำลอง						
28. การแสดงบทบาทสมมุติ โดยการ สร้างสถานการณ์สมมุติขึ้น	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
29. การสร้างสถานการณ์จำลองที่ยั่วให้ เกิดการกระทำที่ทุจริต	7	77.8	ไม่ เหมาะสม	7	77.8	เป็นไปได้ ไม่ได้
การเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา						
1. การตั้งชื่อโครงการหรือหลักสูตร พัฒนาไม่ให้ดูเครียดหรือเน้นทาง ศาสนามากเกินไป ควรสร้างให้เกิด ความสนใจและทันสมัย	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
2. การสร้างจุดสนใจให้หลากหลาย โดย การโฆษณาประชาสัมพันธ์	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
3. การนำเสนอผลการสำรวจประเมิน ความจำเป็นที่อาจเป็นแบบสอบถาม เชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่แสดงให้ เห็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
4. หน่วยงานต้นสังกัดให้ความสำคัญ และมีเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะ พัฒนาการบริหารจัดการเชิงคุณธรรม จริยธรรม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
5. การทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการ พัฒนาเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้จาก การเข้าร่วมอย่างเป็นรูปธรรม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
6. การสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายใน การรับการพัฒนา ด้วยการเสนอ ผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ค่าความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9)					
	เหมาะสม ความถี่	เหมาะสม ร้อยละ	แปลผล	เป็นไปได้ ความถี่	เป็นไปได้ ร้อยละ	แปลผล
7. การทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนา มีความศรัทธาในกระบวนการพัฒนาที่มีคุณภาพของโครงการพัฒนาที่ดำเนินการ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา						
I. ในศูนย์พัฒนา						
1. การจัดบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการพัฒนา รู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นความรู้สึกรู้สึก	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
2. การจัดบรรยากาศให้สงบที่เอื้อให้เกิดความสงบทางจิตใจ อยู่ในบรรยากาศที่เป็นธรรมชาติ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
3. การจัดสภาพแวดล้อมให้ที่ลักษณะเป็นสัปปายะ 8 คือสภาพที่สบาย อันเกื้อหนุนพอเหมาะ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
4. การควรถัดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาได้เข้าไปสัมผัส ในสถานการณ์จริง	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
II. ในองค์กร						
1. การสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยสร้างระบบเพื่อตรวจตราดูแล	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
2. การจัดกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้ผู้บริหารและคณะครูมีการปฏิบัติจริง ที่ทำเพื่อส่วนรวม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
3. การมีวาระให้คณะผู้บริหารของโรงเรียน มีการปวารณาตนเองที่อนุญาตให้ผู้อื่นสามารถติชมพฤติกรรมของแต่ละคนได้	7	77.8	ไม่ เหมาะสม	7	77.8	เป็นไปได้ ไม่ได้
4. การจัดโอกาสผู้บริหารฯ ได้เข้าถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นแบบอย่าง ที่ดี เพื่อสามารถได้รับการปรึกษา	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ค่าความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9)					
	เหมาะสม ความถี่	เหมาะสม ร้อยละ	แปลผล	เป็นไปได้ ความถี่	เป็นไปได้ ร้อยละ	แปลผล
5. การจัดระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมในองค์การ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
6. การปรับสภาพแวดล้อมในองค์การไม่ให้มีความตึงเครียด ควรมีบรรยากาศของธรรมชาติ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
คุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา						
1. เป็นบุคคลต้นแบบ (role model) ประพฤติตนได้ตามคุณลักษณะที่จะนำมาพัฒนาผู้อื่น	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
2. ได้รับความศรัทธาจากผู้รับการพัฒนาในด้านภาพลักษณ์ ความรู้ ความสามารถ ฯลฯ	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
3. มีความเชื่อมั่น บุคลิกดี หน้าตาอímเอิบ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
4. มีความสามารถในการสื่อสารและการนำเสนอให้มีความน่าสนใจ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
5. มีความสามารถทางปัญญา ไหวพริบ ในการตอบคำถาม ฯลฯ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
6. สามารถกระตุ้นจูงใจในหลายๆ รูปแบบให้คนกล้าแสดงความคิดเห็น และอยากมีส่วนร่วม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
7. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากเรื่องราวจากการแบ่งปัน และสังเคราะห์เพื่อสรุปขอคการเรียนรู้	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
8. มีคุณสมบัติที่สร้างให้เกิดกัลยาณมิตรได้ คือมีองค์ประกอบของกัลยาณมิตร 8	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
9. เป็นผู้มีคุณสมบัติ ตามธรรมเทศก ธรรม 6 ในการพัฒนาผู้อื่น	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ค่าความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9)					
	เหมาะสม ความถี่	เหมาะสม ร้อยละ	แปลผล	เป็นไปได้ ความถี่	เป็นไปได้ ร้อยละ	แปลผล
อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา						
1. สื่อเพื่อการพัฒนาต่างๆ เช่น ภาพ เพลง ธรรมชาติ วีดิทัศน์ละครสั้น ตัวอย่าง โฆษณาที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ						
1.1 ที่ทำให้เห็นถึงอันนิสงส์หรือผลดีของ การทรงคุณธรรมในเรื่องนั้น และ ผลร้ายของการขาดคุณธรรม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
1.2 ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง (ครู นักเรียน หรือ ผู้ปกครอง) ที่กล่าวถึงความคาดหวัง จากผู้บริหาร โรงเรียน	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
1.3 ที่ทำขึ้นจากการจำลองสถานการณ์ ต่างๆ โดยใช้นักแสดง	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
2. เกมและกิจกรรมนันทนาการต่างๆ เป็น เครื่องมือที่ให้ทำกิจกรรมในระหว่าง การพัฒนา คือ						
2.1 ประเภทที่ทำให้เกิดการละลาย พฤติกรรม มีลักษณะที่สร้างความ สนุกสนานต่างๆ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
2.2 ประเภทที่จำลองเหตุการณ์ ที่มีส่วนให้ มีฝึกฝนคุณลักษณะที่ต้องการและเกิด ความเพลิดเพลิน	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
3. กิจกรรมใช้เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการ ฝึกปฏิบัติจริง คือ						
3.1 กิจกรรมพัฒนาจิต ต่างๆที่ สนับสนุนพัฒนาจิต	8	88.9	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
3.2 กิจกรรมเฉพาะด้านต่างๆ ที่จัดทำ เพื่อเป็นโอกาสให้มีการปฏิบัติ พฤติกรรมที่คาดหวังจริงๆ เป็น การจัดเหตุการณ์ให้ผู้บริหารลอง ปฏิบัติตน	8	88.9	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ค่าความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9)					
	เหมาะสม ความถี่	เหมาะสม ร้อยละ	แปลผล	เป็นไปได้ ความถี่	เป็นไปได้ ร้อยละ	แปลผล
ขั้นที่ 3) การดำเนินการพัฒนา						
กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนา						
1. ทำกิจกรรมการเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา ที่ระบุไว้ในขั้นการออกแบบการพัฒนา	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
2. มีกิจกรรมที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายในการรับการพัฒนา ตระหนักเห็นถึงความสำคัญและมีความต้องการที่จะเข้าร่วมการพัฒนาด้วยความสมัครใจ โดยการวิเคราะห์ตนเอง	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
3. หน่วยงานต้นสังกัดพึงมีกิจกรรมในการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษา โดยคำนึงถึงมาตรฐานด้านคุณธรรม	8	88.9	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างการพัฒนา						
1. มีกิจกรรมนันทนาการที่คลายเครียดที่สร้างความคุ้นเคยกันเองในกลุ่มผู้รับการพัฒนาระหว่างการพัฒนาและต่อผู้ดำเนินการ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
2. มีกิจกรรมทางศาสนา เช่น การสวดมนต์ การฝึกสมาธิ ทำให้จิตใจมีพลังและยึดมั่นมากขึ้นเพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเรียนรู้	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
3. มีกิจกรรมศึกษาดูงานในสถานที่ที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
4. มีกิจกรรมที่สรุปการเรียนรู้และสร้างปฏิญญาร่วมกันว่าจะพัฒนาตนเองหรือดำเนินการในเรื่องใด	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
5. มีจำนวนหรือประเภทกิจกรรมที่น้อย แต่เสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลายอย่าง	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ค่าความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9)					
	เหมาะสม ความถี่	เหมาะสม ร้อยละ	แปลผล	เป็นไปได้ ความถี่	เป็นไปได้ ร้อยละ	แปลผล
6. มีกิจกรรมแบ่งกลุ่มออกไปเรียนรู้เชิง กรณีศึกษาโดยมีการหมุนเวียนกันไป เยี่ยมชมศึกษาสถานที่จริงที่มีกิจกรรมที่มี รากฐานมาจากการบริหารจัดการเชิง คุณธรรม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
7. กิจกรรมเยี่ยมชมบ้านเมตตา บ้านสัตว์เลี้ยง จรจัด เพื่อสร้างความรู้สึกรักเมตตา	6	66.7	ไม่ เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
8. กิจกรรมที่เรียนรู้จากธรรมชาติ เช่น การปีนเขา เข้าป่า เพื่อสะท้อนให้เกิด แง่คิดจากธรรมชาติ	8	88.9	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
9. กิจกรรมในตอนเช้าตรู่ช่วงอากาศร่ม รื่น เพื่อสร้างจิตสำนึกให้รักชาติ และ เสียสละเพื่อสังคม	8	88.9	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนา						
1. มีโครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม แบบต่อเนื่องที่สร้างเสริมให้เกิด พฤติกรรมที่พึงประสงค์	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
2. มีการติดตามการดำเนินการต่างๆ ที่ได้ ทำเป็นข้อสรุป(ปฏิญญา)ไว้ โดยการ กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่าง ต่อเนื่อง	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
3. มีการติดตามผลเชิงประจักษ์ อาจเป็น การประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารฯ โดยใช้แบบสอบถาม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
4. ประเมินความรู้สึกรักของคณาจารย์	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
5. มีการกำหนดให้ผู้บริหารฯที่ได้เข้ารับ การพัฒนาถ่ายทอดสิ่งที่ได้รับจากการ พัฒนาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	9	100.0	เหมาะสม			
6. เอื้ออำนวยให้มีการจับคู่ในการปรึกษา อันเป็นกลไกที่ทำให้การพัฒนา มีความ ต่อเนื่อง	8	88.9	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ค่าความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9)					
	เหมาะสม ความถี่	เหมาะสม ร้อยละ	แปลผล	เป็นไปได้ ความถี่	เป็นไปได้ ร้อยละ	แปลผล
7. มีการจัดหาที่ปรึกษาหรือโค้ช ในการให้คำปรึกษาหรือสนับสนุนทางความคิดเป็นการส่วนตัว	7	77.8	ไม่เหมาะสม	6	66.7	เป็นไปได้ ไม่ได้
8. มีการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาต่อเนื่อง เป็นช่วงเวลาเพื่อให้มีการติดตามความก้าวหน้า	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
9. มีการติดตามผลตามปฏิกิริยา และแผนปฏิบัติการ (action plan) อย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
10. มีการให้รางวัลผู้ที่มีความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนหรือปฏิกิริยา หรือให้รางวัลกับผู้ที่มีการพัฒนาตนและโรงเรียนอย่างเด่นชัด	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
11. จัดกิจกรรมให้มีการเผยแพร่ผลงานวิธีการในการดำเนินงานของโรงเรียนหรือผู้บริหารฯ ที่ประสบผลสำเร็จด้านพัฒนาคุณธรรม	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้

ขั้นที่ 4) การประเมินผลการพัฒนา

การประเมินในระหว่างการพัฒนา						
1. ความเหมาะสมและสอดคล้องของเนื้อหาสาระ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
2. ความเหมาะสมของวิธีการพัฒนา	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
3. ความเหมาะสมของกิจกรรมต่างๆที่น่าจะส่งผลในการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
4. ความเหมาะสมในการจัดกลุ่มให้ผู้เข้ารับการพัฒนาที่เอื้อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามคุณสมบัติต่างๆ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
5. ความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวก รวมทั้งบุคลากร	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ค่าความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9)					
	เหมาะสม ความถี่	เหมาะสม ร้อยละ	แปลผล	เป็นไปได้ ความถี่	เป็นไปได้ ร้อยละ	แปลผล
6. ความเหมาะสมของผู้ดำเนินการพัฒนา (วิทยากร)	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
7. พฤติกรรมของผู้รับการพัฒนาที่ แสดงออกถึงความสนใจ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
8. การให้ความร่วมมือจากผู้รับการพัฒนา ในการทำกิจกรรมต่างๆ	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
9. ความสนใจหรือความต้องการของผู้รับ การพัฒนาเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือ พฤติกรรมต่างๆที่ตนปรารถนาที่จะ เรียนรู้พัฒนา	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
10. ผลกระทบในระดับอารมณ์ ความรู้สึก การเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนาจาก กิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผล ให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
11. ความก้าวหน้าหรือพัฒนา การของผู้เข้า รับการพัฒนาว่าเป็นไปตามเป้าหมาย การพัฒนาในแต่ละช่วง	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
12. ผลการพัฒนาด้วยพิจารณาจากการ ยอมรับและพร้อมดำเนินการเพื่อพัฒนา ตนเอง	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
การประเมินผลหลังการพัฒนา						
ด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร						
1. พฤติกรรมของผู้บริหารหรือกิจกรรม ต่างๆที่จะดำเนินการ ซึ่งได้ระบุไว้ใน ปฏิญญาหรือแผนปฏิบัติ	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
2. ประสิทธิภาพของผู้บริหารที่ไม่ยุ่ง เกี่ยวกับอบายมุข	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
3. พฤติกรรมของผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลง ในทางที่ดีขึ้น หลังการเข้ารับการพัฒนา	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ค่าความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9)					
	เหมาะสม ความถี่	เหมาะสม ร้อยละ	แปลผล	เป็นไปได้ ความถี่	เป็นไปได้ ร้อยละ	แปลผล
4. ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารที่ได้ รับจากการเข้ารับการพัฒนาที่ผ่านมา	6	66.7	ไม่ เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
ด้านผลการดำเนินงานของผู้บริหาร						
5. ความรวดเร็ว คล่องตัวด้านการสื่อสาร กันในการทำงานในทีมงาน	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
6. การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
7. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ ทำงาน	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
8. ความมีส่วนร่วมของทีมงาน (team participation)	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
9. ผลลัพธ์ใหม่ๆ เช่นกิจกรรมใหม่ๆที่เกิด ขึ้น อันเป็นผลมาจากการมีคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารฯ	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
10. การดำเนินการและการติดตาม ประเมินผลต่างๆเพื่อทำให้บรรลุ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	8	88.9	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
ด้านผลที่มีต่อองค์กร						
11. ความเป็นอยู่อย่างพอเพียงไม่มีหนี้สิน ของคนในองค์กร	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
12. ความสุขและความผูกพันในการทำงาน ของคนในองค์กร	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
13. นวัตกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้นในองค์กร	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
14. ความก้าวหน้าและทันสมัยที่ตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	9	100.0	เหมาะสม	8	88.9	เป็นไปได้
15. ด้านการมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นต้นแบบของ โรงเรียนที่มีรูปแบบของภาวะผู้นำทาง คุณธรรม	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้
16. ติดตามระดับของความเสี่ยงต่างๆใน องค์กรซึ่งควรจะน้อยลง	8	88.9	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ค่าความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9)					
	เหมาะสม ความถี่	เหมาะสม ร้อยละ	แปลผล	เป็นไปได้ ความถี่	เป็นไปได้ ร้อยละ	แปลผล
วิธีการที่ใช้ในการประเมิน สอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดย <ul style="list-style-type: none"> - การเยี่ยมเยียน - ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น - กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่าง ต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นแนวการ ดำเนินงาน	9	100.0	เหมาะสม	9	100.0	เป็นไปได้

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่าสาระในแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้สรุปการวิเคราะห์ผล ดังนี้

สาระด้านวิธีการพัฒนาเรื่องการสร้างสถานการณ์จำลองที่ยั่วให้เกิดการกระทำที่ทุจริต ไม่เหมาะสม และเป็นไปไม่ได้

การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาโดยมีวาระให้คณะผู้บริหารของโรงเรียน มีการพิจารณาตนเองที่อนุญาตให้ผู้อื่นสามารถติชมพฤติกรรมของแต่ละคนได้นั้น ไม่เหมาะสม และเป็นไปไม่ได้

กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างการพัฒนาที่เป็นกิจกรรมเยี่ยมบ้านเมตตา บ้านสัตว์เลี้ยงจรจัด เพื่อสร้างความรู้สึกลมตานั้นไม่เหมาะสม แต่เป็นไปได้

กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนา โดยมีการจัดหาที่ปรึกษาหรือโค้ช ในการให้คำปรึกษาหรือสนับสนุนทางความคิดเป็นการส่วนตัว ไม่เหมาะสม และเป็นไปไม่ได้

การประเมินผลหลังการพัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารที่ได้ รับจากการเข้ารับการพัฒนาที่ผ่านมา นั้นไม่เหมาะสม แต่เป็นไปได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. การสรุปข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เพื่อการปรับปรุงแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากขึ้น จึงได้สรุปข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตารางที่ 27-28

ตารางที่ 27 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาของผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
ขั้นที่ 1) การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระทรวงศึกษาควรจัดให้มีการสร้างมาตรฐานวัดจริยธรรม เพื่อประเมินผู้บริหารฯ โดยตรง 2. การประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารฯ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีการแสดงผลเป็นภาพรวมของหลายๆ โรงเรียน คือไม่แสดงผลเป็นรายโรงเรียนเพราะอาจเกิดความอับอาย 3. การจัดสัมมนา หรือทำ Focus Group ควรมีผู้แทนจากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เช่น ผู้บริหาร หรือครูที่เกษียณแล้วเข้าร่วมด้วย 4. อาจมีการสัมภาษณ์ผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหาร เช่น ผู้ได้บังคับบัญชาหรือ ผู้บังคับบัญชา 5. การจัด Deliberative Forum ที่กำหนดรูปแบบที่หลากหลาย ให้ผู้เข้าร่วมประเมินเลือก
ขั้นที่ 2) การออกแบบการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรเน้นสาระที่สำคัญๆ 2. ควรเพิ่มสาระที่เร้าใจ เช่น เทคนิคต่างๆ เพื่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำ อย่างเป็นรูปธรรม 3. ไม่ควรเน้นเนื้อหาสาระเพื่อให้ความรู้มากเกินไปเพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ทราบกันอยู่แล้ว

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
	<ol style="list-style-type: none"> 4. ไม่ควรใช้คำบาลีบ่อยเกินไปในการให้เนื้อหาแนวคิด 5. ถ้าเป็นไปได้ควรเปรียบเทียบกับหลักธรรมในศาสนาอื่น
วิธีการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิธีการสร้างสถานการณ์จำลองที่ช่วยทำให้เกิดการกระทำที่ทุจริตนั้น ควรเปลี่ยนเป็นสถานการณ์ที่สุจริตหรือเชิงบวก เพื่อสร้างความปิติ ชื่นชม แก่ผู้รับการพัฒนามากกว่าการตอกย้ำด้วยสถานการณ์เชิงลบ 2. ควรมีกิจกรรมสำหรับรายบุคคล เช่น ยกกรณีตัวอย่าง เพื่อให้วิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาด้วย เพราะในสถานการณ์จริง ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในขั้นสุดท้าย 3. ควรทำการแจกแจงประเภทของวิธีการพัฒนาเพื่อลดความทับซ้อนของวิธีการพัฒนา 4. ควรกำหนดหลักการสำคัญในการเลือกใช้วิธีการพัฒนาที่ไม่ซับซ้อน เพื่อความชัดเจน 5. ควรใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นบุคคลที่เป็นทั้งชาวไทยและต่างชาติที่มีชื่อเสียงด้านการเสียสละเพื่อสังคมและชาวโลก 6. ควรจัดกิจกรรมเกมเพื่อเสริมสร้างให้เกิดปัญญา ควรหลีกเลี่ยงเกมสำหรับเด็กที่มีแต่ความสนุกสนาน 7. ควรจัดให้มีการฝึกเจริญปัญญา อาจไม่มีความจำเป็นต้องฝึกฝนทั้ง 4 ฐาน 8. จัดกิจกรรมโดยพิจารณาความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายในการรับการพัฒนา ด้วยการเสนอผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม เช่น การพิจารณาเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง ต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ 2. ควรมีเกณฑ์เพิ่มคะแนนสำหรับผู้บริหารที่ผ่านการพัฒนาในการขอเลื่อนวิทยฐานะ
การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา I. ในศูนย์พัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. บรรยากาศที่สงบในศูนย์พัฒนาอาจต่างจากบรรยากาศในสถานการณ์จริง 2. การจัดขนาดและประเภทของกลุ่มผู้รับการพัฒนาให้เหมาะสม ตามวิธีการพัฒนา

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
II. ในองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 3. ในการสร้างระบบเพื่อตรวจตราดูแล เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ นั้น ไม่มีหลักประกันความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาของคณะกรรมการในการพิจารณา 4. ควรมีการจัดสถานที่สำหรับปฏิบัติกิจเพื่อพัฒนาจิต เช่น ห้องสำหรับทำละหมาด สวดมนต์ หรือทำสมาธิ 5. ควรอธิบายให้ชัดเจนว่าเป็นการจัดสภาพแวดล้อมในองค์การหลังการได้รับการพัฒนา 6. ควรมีช่องทางที่ทำให้รู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นเรื่องการบริหารจัดการของผู้บริหาร โรงเรียน เช่น กล่องรับความคิดเห็น
คุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้ที่เหมาะสมความสำเร็จและได้รับการยอมรับในด้านการบริหารองค์การ หรือสถานศึกษาด้วย 2. สามารถทำให้ผู้รับการพัฒนาเห็นความเชื่อมโยงของคุณธรรมกับการบริหารได้
อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่ควรใช้สื่อที่เน้นให้เกิดความสิ้นสะเทือนทางอารมณ์ในสถานการณ์เชิงลบ เพราะอาจทำให้จิตตกแทนที่จะเกิดกำลังใจ 2. ให้คำนึงถึงอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ อาจใช้สื่อจาก websit ด้านธรรมะ หรือด้านอื่นๆ 3. ควรจำแนกหมวดหมู่สาระที่เกี่ยวกับด้านวิธีการออกจากด้านอุปกรณ์และเครื่องมือ
ขั้นที่ 3) การดำเนินการพัฒนา	
กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรทำกิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ทำการวิเคราะห์ตนเองอย่างถ่องแท้ อาจทำได้ยากเพราะผู้บริหารมักไม่ค่อยยอมรับข้อบกพร่องเชิงจริยธรรมของตนเอง 2. ควรจัดสรรผู้บริหารสถานศึกษา โดยคำนึงถึงมาตรฐานด้านคุณธรรมที่ได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานต้นสังกัดและมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกประเด็น
กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 3. ควรเป็นกิจกรรมเชิงระบบที่เป็น logistic 4. กิจกรรมทางศาสนาในศูนย์พัฒนาควรพิจารณาจัดให้มีสำหรับผู้นับถือศาสนาอื่นด้วย

องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 5. กิจกรรมที่จะพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำต่างๆที่จัดนั้นสามารถให้ความรู้แก่ผู้รับการพัฒนาได้ แต่การส่งผลให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องยากที่จะกระทำได้ 6. ควรระบุว่าใครเป็นผู้ที่ควรดำเนินการในกิจกรรมต่างๆที่ระบุไว้ในเรื่องกิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนา 7. ควรจัดหมวดหมู่ของกิจกรรมเป็นแต่ละประเภท 8. การประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารฯ โดยใช้แบบสอบถาม ควรประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 9. ควรมีทีมที่ปรึกษาภายในโรงเรียนแทนการใช้ที่ปรึกษาภายนอก 10. ควรมีการสร้างเครือข่ายผู้นำ 11. มีการจัด forum สำหรับผู้บริหารให้อยู่ในจุดที่เอื้อให้เกิดความต่อเนื่องและมีเครือข่ายที่ส่งเสริมการพัฒนา
ขั้นที่ 4) การประเมินผลการพัฒนา	
การประเมินระหว่างการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรประเมินความสามารถในการประยุกต์ในการปฏิบัติงาน 2. ควรให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมประเมินหลักสูตรหรือโครงการในทุกประเด็นในตอนท้ายของการพัฒนา
ประเมินผลหลังการพัฒนาที่มีต่อ	<ol style="list-style-type: none"> 3. ควรระบุว่าใครเป็นผู้ที่ควรดำเนินการติดตามผลหลังการพัฒนา ใครเป็นผู้ให้ข้อมูล 4. ควรพิจารณาผลที่เกิดกับผู้เรียนด้วย เช่น การมีระเบียบวินัย และการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน
วิธีการประเมินและติดตาม	<ol style="list-style-type: none"> 6. ควรเพิ่มการสนทนากลุ่ม (Focus group) ในการประเมินและติดตามผล

จากข้อมูลที่เป็นข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงในส่วนของ กระบวนการพัฒนาของร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธ ศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้นำเสนอใน ตอนที่ 5 ของบทนี้

ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบหลักของแนวทางการพัฒนา เพื่อให้แนวทางการพัฒนามีความสมบูรณ์มากขึ้น ปรากฏดัง ตารางที่ 28

ตารางที่ 28 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบหลักของแนวทางการพัฒนา

องค์ประกอบหลักของแนวทาง	ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ
1. หลักการของแนวทางการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรพิจารณาผลลัพธ์ของการบริหารด้านผู้เรียนด้วย 2. ควรเน้นให้ชัดเจนว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ที่ส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารหน่วยงานหรือ องค์การ
2. วัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรเปลี่ยนจาก “ความคาดหวังจากบุคลากรทางการศึกษา” เป็น “จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา” 2. เป็นการออกแบบเพื่อให้ผู้นำมีความรู้ ความเข้าใจ และ ปฏิบัติกิจกรรมในขณะฝึกอบรมทั้งสิ้น แต่การหวังผลในการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมทำได้ยาก
3. คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา โดยหลัก ทศพิธราชธรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรพิจารณาการพัฒนาจริยธรรมของผู้นำที่นับถือศาสนา อื่นด้วย เนื่องจากคุณลักษณะจริยธรรมต่างๆ ในแนวทาง พัฒนานี้ มีความหมายเป็นสากลที่เหมาะสมกับผู้นำที่นับถือทุก ศาสนาอยู่แล้ว ดังนั้น การไม่เน้นคำว่า “พุทธศาสนา” ช่วย ทำให้ไม่เกิดอคติในการยอมรับ 2. ควรแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงหลักทศพิธราชธรรมเข้ามา ในการทำงาน
4. องค์ประกอบในแต่ละขั้นตอนของ กระบวนการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. เหมาะสมดีหากนำไปฝึกอบรมให้ความรู้

องค์ประกอบหลักของแนวทาง	ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>5. การนำแนวทางฯ ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด 2. กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาจริยธรรมให้ผู้บริหารฯ และกำหนดให้เป็น โครงการพัฒนาต่อเนื่องเป็นระยะยาว 3. ถ้าเน้นว่าเป็นจริยธรรมตามแนวพุทธ อาจเป็นปัญหาให้กับผู้บริหารที่นับถือศาสนาอื่นๆ ควรทำให้เป็นการพัฒนาจริยธรรมในรูปแบบสากล 4. ต้องพิจารณาระบบการอบรมพัฒนาผู้บริหารในปัจจุบันเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้ประยุกต์แนวทางการพัฒนาฯ นี้ได้อย่างเหมาะสม 5. ควรสร้างความชัดเจนเรื่องผลของการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมที่ส่งผลดีต่อการบริหารจัดการ 6. ควรกำหนดหน่วยงานที่ทำการคัดเลือก และวิธีการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาที่เหมาะสม 7. หาวิธีการประเมินผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมที่กระทรวงศึกษาธิการหรือสังคม ได้จากการพัฒนาจริยธรรมให้ผู้บริหารสถานศึกษา 8. ควรให้ความใส่ใจในการเตรียมความพร้อมเป็นพิเศษแก่กลุ่มเป้าหมายผู้รับการพัฒนาที่มีพฤติกรรมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง 9. ควรพัฒนาเป็นหลักสูตรขึ้นและทำการทดลอง
<p>6. ข้อควรปรับปรุง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรมีการจัดประเภทของสาระของแนวทางในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและการกระจายของเนื้อหา
<p>7. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาในภาพรวม</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ถ้ามีการหวังผลลัพธ์ด้านการพัฒนาครูด้วย ก็จะทำให้ความคล้ายคลึงกับการทำโรงเรียนต้นแบบคุณธรรม จริยธรรม 2. เป็นแนวทางที่ดี ควรมีการนำไปพัฒนาต่อให้ถึงขั้นปฏิบัติจริงให้เกิดประโยชน์ 3. เป็นแนวคิดที่ดี เป็นสิ่งใหม่ที่ควรพัฒนาขึ้น 4. แนวทางมีความเป็นไปได้ที่จะทำต่อไป 5. แนวทางที่พัฒนานี้จะเป็นคู่มือของการฝึกอบรมผู้บริหารได้

องค์ประกอบหลักของแนวทาง	ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>6. แนวทางฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการให้ความรู้กับการที่จะพัฒนาผู้อื่นได้</p> <p>7. รูปแบบการพัฒนาและกิจกรรมกำหนดไว้หลากหลายดีแล้ว</p> <p>8. ควรทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรม เพราะสามารถเป็นตัวแบบในการพัฒนาผู้บริหารที่มีขั้นตอนที่ละเอียดชัดเจน</p> <p>9. ควรให้เรียบเรียงสาระต่างๆให้ชัดเจนและง่ายต่อความเข้าใจ</p>



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 5 การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา และการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อสร้างแบบสอบถาม และได้ดำเนินการประเมินหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ เพื่อยกร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาฯ และได้ดำเนินการนำร่างแนวทางการพัฒนาไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เรียบร้อยแล้ว

ผู้วิจัยได้แก้ไขปรับปรุงร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และข้อเสนอแนะของคณาจารย์ที่ปรึกษา ได้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาสำหรับของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับผลการวิจัย) ซึ่งเป็นแนวทางเชิงโครงสร้างทางความคิด (Conceptual Model) ที่มีโครงสร้างหลักที่สำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ เป็นความนำหรือบทนำของแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย

1. หลักการในการพัฒนาแนวทางการพัฒนา
2. วัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

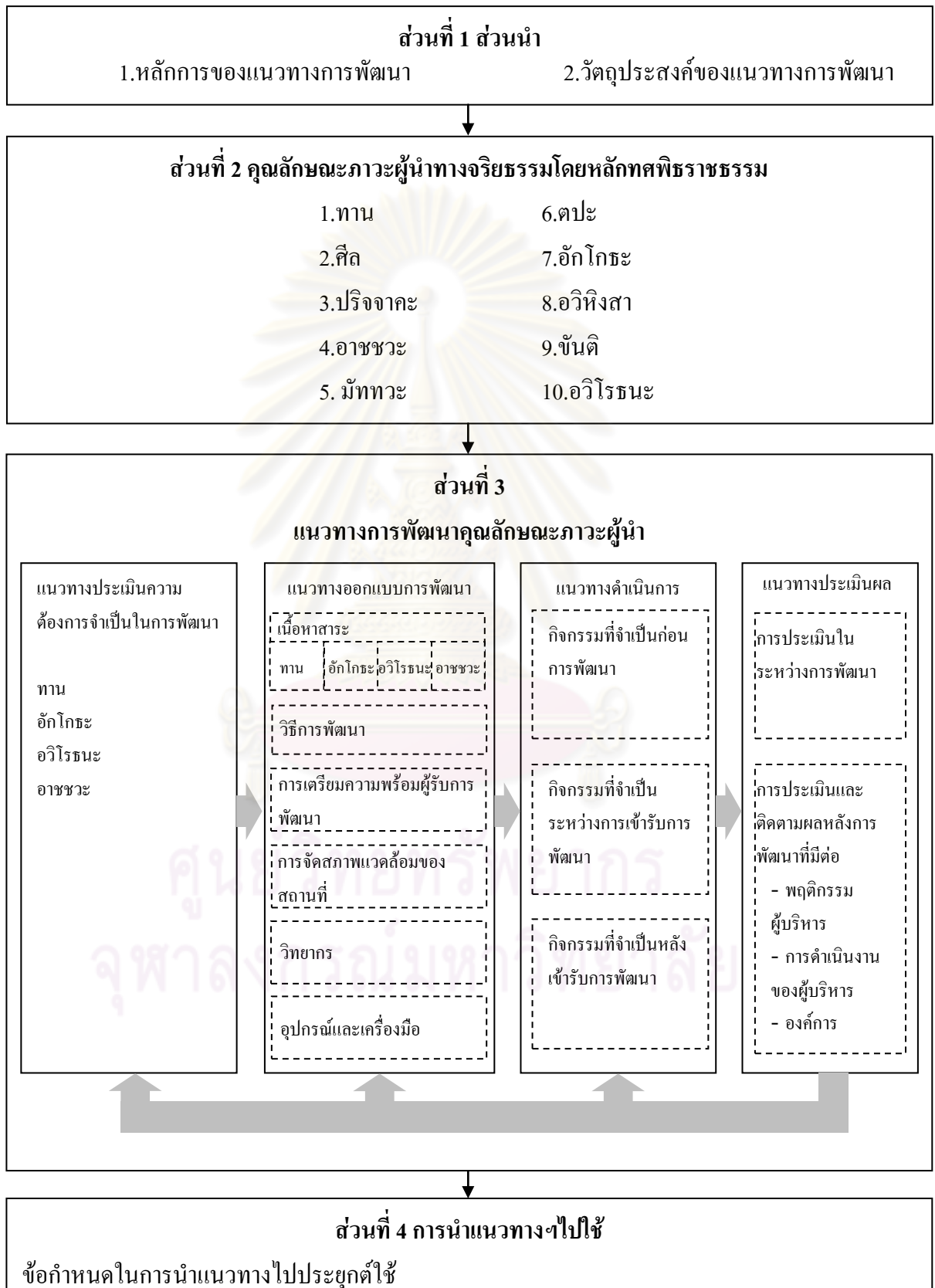
ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ คือ

1. แนวทางประเมินความจำเป็นในการพัฒนา
2. แนวทางออกแบบการพัฒนา
3. แนวทางดำเนินการพัฒนา
4. แนวทางประเมินผลการพัฒนา

ส่วนที่ 4 การนำแนวทางไปใช้

โครงสร้างแนวทางการพัฒนา ปรากฏดังแผนภูมิที่ 14

แผนภูมิที่ 14 โครงสร้างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



รายละเอียดของแต่ละส่วน มีดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

หลักการของแนวทางการพัฒนาฯ

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำและการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ผนวกเข้ากับองค์ความรู้ที่ได้จาก การศึกษาเชิงปริมาณเพื่อประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่ต้องพัฒนา และผลสัมฤทธิ์ของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำและการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ในสาระสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการ เพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ที่ต้องได้รับการพัฒนา ทำให้ได้แนวคิดที่สามารถกำหนดเป็นหลักการสำคัญเพื่อนำมาจัดทำเป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่บนหลักการ 5 ประการคือ

1. หลักทศพิธราชธรรม อันเป็นหลักธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กร และผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเป็นที่สุด

2. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนาแนวทางการพัฒนา ได้จากการศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือขั้นที่ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2) การออกแบบการพัฒนา ขั้นที่ 3) การดำเนินการพัฒนา ขั้นที่ 4) การประเมินผลการพัฒนา ซึ่งในแต่ละขั้นมีองค์ประกอบย่อย พร้อมสาระโดยละเอียด เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการพัฒนาสามารถนำไปประยุกต์ ใช้พัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธศาสนา

3. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้องค์ความรู้ แนวความคิด ด้วยวิธีการเพื่อผลของการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม โดยคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและกีดขวางพฤติกรรมทางคุณธรรมจริยธรรม ดังนั้น สาระของแนวทางฯนี้จึงมีความหลากหลายในเนื้อหา และรายละเอียดในแต่ละขั้นของกระบวนการ ซึ่งไม่เพียงครอบคลุมเนื้อหาเฉพาะด้านแนวคิดหรือองค์ความรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรม แต่รวมถึงศาสตร์การบริหารจัดการสมัยใหม่ การบริหารจัดการด้านการเงิน ฯลฯ เพื่อให้มีความเหมาะสมสำหรับสังคมปัจจุบัน

4. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมอาศัยการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ ระหว่างกัน เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากการแบ่งปันประสบการณ์ในระหว่างการทำ

กิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมการระดมสมอง กิจกรรมแบ่งปันประสบการณ์ การเรียนรู้จากกรณีศึกษาที่ใช้
ได้ผลดีในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่องค์กรด้านการพัฒนาผู้นำ

5. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรม หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมต้องอาศัย
การเปิดกว้างทางความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีพัฒนาตนเอง
อย่างต่อเนื่อง โดยการยอมรับตนเองว่าอาจจะมีข้อบกพร่องทางพฤติกรรม ทำการวิเคราะห์ถึง
พฤติกรรมที่บกพร่องของตนเอง และพร้อมที่จะแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมที่บกพร่องนั้นๆ กล่าวได้ว่าเป็น
เป็นการจูงใจให้ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่ได้ผลที่สุด

วัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาฯ

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อต้องการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไป
ประยุกต์แนวทางไปพัฒนาหลักสูตรหรือโครงการเพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามี
คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่พึงประสงค์

2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม โดยมีรายละเอียด
ของสาระในกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่เอื้อต่อการนำมาประยุกต์ใช้
ในทางปฏิบัติการให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ โดยยึดหลักทศพิธราชธรรม อันเป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาสำหรับ
พระราชาและผู้ปกครองบ้านเมือง ที่ได้น้อมนำมาเป็นกรอบหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติ
ปฏิบัติ เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความเจริญของสังคมและความผาสุกของผู้มี
ส่วนเกี่ยวข้อง ทศพิธราชธรรมประกอบด้วยหลักธรรม 10 ข้อ ดังการสรุปความหมายคุณลักษณะทั้ง
10 คือ

1. ทาน คือ การให้ หมายถึงการที่ผู้บริหารให้ทรัพย์สิน วัตถุสิ่งของ หรือองค์ประกอบที่ได้มา
ซึ่งวัตถุ อันหมายรวมถึง เงิน เวลา กำลังกายของตนแก่ผู้อื่นที่ต้องการ(วัตถุทาน) การให้ความรู้ การ
ชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน(วิทยาทาน) และการใช้ชีวิต(ธรรมทาน) และการให้อภัยแก่ผู้ที่ทำ
ผิดพลาด ที่พร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง หรือการไม่ถือโทษในเรื่องที่ล่วง (อภัยทาน)

2. ศีล คือการปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีทั้งทางกาย วาจา และทางใจ อันเป็นหลักการสากล คຸ້ມກອງສີຫິມນຸຍະຊນ ຮວມທັງການປະຖຸດິຕນຕາມຣະເບີຍວິນັຍຂອງໜ່ວຍງານ ຕາມລັກຊຣຍາບຣຣຸນ ວິຊາຊີພ ແລະຂນບຣຣຸນເນີຍມປຣະເພື່ອນັດິງາມຂອງສັງຄມ

3. ປຣິຈາຊະ ຄື ການປຣິຈາຊ ຫມາຍດິງການເສີຍສະ ເວລາ ຫຣັພັຍສິນ ຫຣື່ອຫມາຍສຸຂສ່ວນຕນເພື່ອ ຫມາຍສຸຂຫຣື່ອປຣະໂຍຊນຂອງສ່ວນຣວມ ຈຶ່ງອາຈຶ່ງເປັນຄຣອບຄຣັວ ໜ່ວຍງານ ປຣະເທສຊາດີ ຫຣື່ອສັງຄມໂລກ

4. ອາຊຊະ ຄື່ອຫມາຍເປັນຜູ້ຕຣງຫມາຍດິງ ຫມາຍເປັນຜູ້ຕຣງໃນການດຳເນີນຊີວິຕໃນຣຸ່ນາະມນຸຊຍອັນ ຫມາຍດິງຫມາຍເຊື່ອສັດຍສຸຈຣິຕ ແລະຫມາຍຕຣງໃນການປຣັບຕິກຣາກິຣຸ່ນາທີ່ກຣາງນຕ່າງໆໃນຣຸ່ນາະຜູ້ປຣິບຣາ ໃຫ້ງານປຣະສບຫມາຍສຳເລັຣັ ອັນຫມາຍດິງຫມາຍຕຣງໃນການຣັບຜິດຂອບຮຸ່ນາທີ່ກຣາງນຈຶ່ງຕ້ອງປຣະຄອບດ້ວຍ ຫມາຍເພື່ອໃນງານ ຫມາຍຂັ້ນຮຸ່ນາເພີຍ ເອາໃຈຝັກຝື່ ແລະຫມາຍໄຕຣຕຣອງໃນການທຳງານ

5. ມັທຊະ ຄື່ອ ຫມາຍສຸກຊາພອນ ໂຍນ ຫມາຍດິງຫມາຍສຸກຊາພອນ ໂຍນທີ່ຜູ້ປຣິບຣາ ແສດອອກດິງ ກິຣຸ່ນາຣາຍາທທີ່ສຸກຊາເຣີຍຣື່ອຍ ປຣັບຕິຕຣຸ່ນາອຸ່ນອຸ່ນຢ່າງໃຫ້ເກີຍຣິ ແລະການຊຸດຈາສຸກຊາ ປາເຣະນຸ່ມນວລກັບ ບຸຄຄລໃນທຸກຣະດັບ

6. ຕປະ ຄື່ອຫມາຍເພີຍກຳຈັດກິເລສ ຫມາຍດິງການທີ່ຜູ້ປຣິບຣາ ມີ 1.ຫມາຍເພີຍແສວກາຄຸນຫມາຍດິງ ໄສ້ຕົວ 2.ຫມາຍເພີຍຣັກຊາຫມາຍດິງເື່ອຢູ່ກັບຕົວນາໆ 3. ຫມາຍເພີຍເລີກລະຫມາຍ ໄມດີໄມ່ງາມ 4.ຫມາຍ ເພີຍຣະວັງຫມາຍໄມດີໄມ່ງາມຕ່າງໆ ໄມ່ໃຫ້ເກີດມີໃນຕົວອີກ

7. ອັກໂກຣະ ຄື່ອ ຫມາຍໄມ່ໂກຣ ຈຶ່ງຫມາຍດິງມີຫມາຍສງບເສັຍມໄມ່ແສດຫມາຍໂກຣໂດໆ ແຕ່ຜູ້ ປອບເຮັນ

8. ອວິຮິງສາ ຄື່ອ ການໄມ່ເບີຍເບີຍນ ຫມາຍດິງການໄມ່ປິບຄັ້ນຂັ້ນເງຈິຕໃຈ ໄມ່ຄຊີຣິງແກທາງ ຮ່າງກາຍ ແລະໄມ່ເອາເປຣິຍຫຣັພັຍສິນ ຂອງຜູ້ອຸ່ນ ໂດຍການໃຫ້ກຳລັງຫຣື່ອອຳນາຈຕ່າງໆທີ່ເຮັນອີກວ່າ

9. ຂັນຕິ ຄື່ອ ຫມາຍອດທນ ຫມາຍດິງການທີ່ຜູ້ປຣິບຣາ ອດທນຕຣຸ່ນາຫມາຍຄຳບາກ ໄມ່ຍຸ່ອທຸ່ອຕຣຸ່ນາ ອຸປສຣຣກໃນການດຳເນີນຊີວິຕ ມີມານະອດທນໃນການທຳງານ ມີຫມາຍອດທນຕຣຸ່ນາອາຣມຸ່ນຍຸ່ວຕ່າງໆທີ່ເຂັ້ມາ ກຣະທບ ຄື່ອການຄວບຄຸມອາຣມຸ່ນເມື່ອຜິດຫວັງ ຫຣື່ອການອດຄັ້ນຕຣຸ່ນາໂລກແລະຫມາຍອາຍາດີ

10. ອວິຣອນະ ຄື່ອ ຫມາຍຍຸຕິຣຣຸນ ຫມາຍຣວມໄປດິງຫມາຍຮັກເຮັນຫມາຍເື່ອຫມາຍເປັນລັກ ດ້ວຍຫມາຍໄມ່ເອນເອີຍຮັກ ໄມ່ຫຣື່ອມີອັດອາຈຶ່ງ ໂດຍຫມາຍອອບ ໂດຍຫມາຍເຄີຍດ ໂດຍຫມາຍໄມ່ຮຸ່ ໂດຍ ຫມາຍຄວັ ໃນການຕັດສິນໃຈ ການປຣັບຕິຮຸ່ນາທີ່ ແລະການປຣັບຕິຕຣຸ່ນາອຸ່ນ

ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำฯ

ส่วนนี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามรายละเอียดของสาระต่างๆ ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เป็นขั้นแรกของกระบวนการพัฒนา ซึ่งแนวทางในการประเมิน มีดังนี้

1. การประเมินจากนโยบาย เป็นการประเมินความจำเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรมจากนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด (กระทรวงศึกษาธิการ) ที่กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมี

2. การประเมินจากบทบาทหน้าที่ เป็นการประเมินความจำเป็นของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมโดยพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารว่า ควรจะต้องการมีคุณลักษณะทางจริยธรรมด้านใดบ้าง โดยการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือการจัดสัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ผู้ปกครอง วัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนเขตการศึกษา บุคลากรในโรงเรียน นักเรียน รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เช่น ผู้บริหารหรือครูที่เกษียณแล้ว ฯลฯ) นำความคิดเห็นต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อหาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา

3. การประเมินในระดับบุคคล เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม โดย

3.1 การสัมภาษณ์ผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหาร เช่น ผู้ได้บังคับบัญชาหรือ ผู้บังคับบัญชา

3.2 การกำหนดมาตรฐานวัดจริยธรรมเป็นแบบประเมิน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ ตัวแทนเขตการศึกษา ผู้บริหารในหน่วยงานต้นสังกัด ครู บุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง พระ คนในชุมชน ประเมินคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษา

3.3 การกำหนดมาตรฐานวัดจริยธรรมเป็นแบบประเมิน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูได้ประเมิน

ผลสรุปจากการประเมินโดย วิธี 3.3 จากงานวิจัยนี้ พบว่ามี 4 คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมโดยหลักทศพิธราชธรรมที่สมควรได้รับการพัฒนา ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมด้านการให้ (ทาน) มีความหมายถึงการที่ผู้บริหารให้ทรัพย์สิน วัตถุสิ่งของ หรือองค์ประกอบที่ได้มาซึ่งวัตถุ ได้แก่ เงิน เวลา กำลังกายของตน เป็นต้น แก่ผู้อื่นที่ต้องการ (วัตถุทาน) การให้ความรู้ การชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน (วิทยาทาน) และการชี้แนะให้ความรู้ในการใช้ชีวิต (ธรรมทาน) และการให้อภัยแก่ผู้ที่ทำผิดพลาดที่

พร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง รวมทั้งการไม่ถือโทษในเรื่องที่ล่วง (อภัยทาน) โดยพฤติกรรมที่ผู้บริหารฯควรพัฒนา คือ

- เรื่องการให้ทรัพยากรส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือในเวลาที่คุณอื่นได้รับความเดือดร้อน
- การให้การชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตแก่ผู้อื่น
- การไม่ถือโทษในความผิดพลาดในการทำงานของคุณอื่น
- การจัดให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถแก่บุคลากรของโรงเรียนเป็นประจำ
- การใช้เวลาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเข้าพบและรับฟังปัญหาอยู่เสมอ แม้จะไม่

เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมด้านการไม่แสดงความโกรธ (อภัยโทษ)

หมายถึงการที่ผู้บริหารมีความสงบเสงี่ยมไม่แสดงความโกรธใดๆ แก่ผู้พบเห็น โดยพฤติกรรมที่ผู้บริหารฯควรพัฒนา คือ

- ความอดกลั้นไม่แสดงอาการก้าวร้าว ขณะที่มีความรู้สึกโกรธ
- การมีความสงบเนื่องจากความปรารถนาดีต่อผู้อื่นถึงแม้จะขัดแย้งต่อความต้องการของตนเอง

ต้องการของตนเอง

- การมีน้ำใจ เข้าช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่รู้สึกหงุดหงิดรำคาญ

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมด้านความยุติธรรม (อวิโรธนะ) มี

ความหมายรวมถึงความหนักแน่นความเที่ยงธรรมเป็นหลักด้วยความไม่เอนเอียงหวั่นไหวหรือมีอคติ อาจจะใช้ความชอบ โดยความเกลียด โดยความไม่รู้ โดยความกลัว ในการตัดสินใจ การปฏิบัติหน้าที่ และการปฏิบัติต่อผู้อื่น โดยพฤติกรรมที่ผู้บริหารฯควรพัฒนา คือ

- การไม่สนใจความสัมพันธ์ใกล้ชิดของผู้ร่วมงานในการประเมินผลงาน
- การประเมินความคิดของตนเองอย่างเป็นกลางไม่เข้าข้างความคิดของตนเองว่า

ถูกต้องเสมอ

- การที่ผู้บริหารฯเป็นกลางพอที่จะยอมรับว่าไม่มีความชำนาญหรือความรู้

เพียงพอสำหรับการทำงานบางอย่าง

- การรับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง
- การที่ผู้บริหารฯทำงานโดยไม่สนใจความดีความชอบหรือผลประโยชน์ส่วนตัว

เลย

- การที่ผู้บริหารฯหมั่นตรวจสอบและปรับปรุงความประพฤติของตนเองอยู่เสมอ

4. คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมด้านการเป็นผู้ตรง (อาชชวะ) หมายถึง ความ

เป็นผู้ตรงในการดำเนินชีวิตในฐานะมนุษย์อันหมายถึงความซื่อสัตย์สุจริต และความตรงในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงานต่างๆ ในฐานะผู้บริหารให้งานประสบความสำเร็จ อันหมายถึงความตรง

ในการรับผิดชอบหน้าที่การงาน ซึ่งต้องประกอบด้วยความพอใจในงาน ความขยันหมั่นเพียร เอาใจ
ใส่ใฝ่และความไตร่ตรองในการทำงาน โดยพฤติกรรมที่ผู้บริหารควรพัฒนา คือ

- การจัดสรรทรัพยากรในการทำงาน เช่นบุคลากร อุปกรณ์ ได้อย่างเหมาะสม
เพียงพอและตามความรู้ความสามารถ
- การทบทวนความเข้าใจเรื่อง รายละเอียดของงาน เป้าหมาย กำหนดการกับ
ผู้ร่วมงาน
- การดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น (ผู้ร่วมงาน นักเรียน เป็นต้น)
- การถ่ายทอดขั้นตอน วิธีการในการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน
- การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นหรือวิจารณ์เพื่อพัฒนาผลงานให้
ดียิ่งขึ้น
- การอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรและผู้เรียน
- การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนอย่างชัดเจน
- การยอมรับผลการกระทำของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
- การรักษาคำพูดอยู่เสมอ
- การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมวางแผน กำหนดขั้นตอน
ตัดสินใจ แก้ปัญหา ฯลฯ
- ความโปร่งใสในการตรวจสอบ ติดตามผลการทำงาน

ขั้นที่ 2) การออกแบบการพัฒนา

เป็นแนวทางการออกแบบหลักสูตรหรือโครงการการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทาง
จริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาโดยการนำเสนอแนวทางที่เป็นสาระในด้านต่างๆ คือ วิธีการพัฒนา
เนื้อหาสาระของการพัฒนา การเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา การจัด
สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา คุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) และ
อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา ดังนี้

1. เนื้อหาสาระของการพัฒนา เป็นสาระที่เป็นองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี หรือ
หลักการในด้านต่างๆ ที่เสริมสร้างให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ การยอมรับและการเปลี่ยนทัศนคติใน
ที่สุด โดยนำเสนอแนวทางด้านเนื้อหาสาระที่เสริมสร้างคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน โดยรวม และ
เสริมสร้างคุณลักษณะแต่ละด้าน ปราบกฏดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 แนวทางการพัฒนาด้านเนื้อหาสาระเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมทั้ง 4 ด้าน

คุณลักษณะที่พัฒนา	แนวทางด้านเนื้อหาสาระ
ทั้ง 4 ด้าน	<p>1. แนวคิดเรื่องสติ การอธิบายให้เห็นประโยชน์ของการมีสติและโทษของการขาดสติ รวมทั้งให้ความรู้เรื่องวิธีการฝึกสติ</p> <p>2. เนื้อหาที่สร้างให้เกิดศรัทธาความเชื่อ ว่าคนต้องทำความดีเพื่ออะไร เพื่อให้คนมีความเชื่อมั่นและมีความปรารถนาที่จะประพฤติดีมีคุณธรรมจริยธรรม เช่นมีความเชื่อในผลของการทำความดีว่าทำดีแล้วได้ดี และผลของความดีไม่สูญหายไปไหน ฯลฯ</p> <p>3. แนวคิดเรื่องประโยชน์ของการมีคุณลักษณะทางจริยธรรม ที่สำคัญเช่น การให้ การไม่โกรธ ความยุติธรรม และความตรงเป็นต้นที่ได้กับตนเอง โดยเริ่มจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประโยชน์ขั้นต้นที่เป็นรูปธรรมในปัจจุบัน อันหมายถึงประโยชน์ที่เห็นกันอยู่ ที่มุ่งหมายกันในโลกนี้เช่น ลาก ยศ สุข สรรเสริญ ฯลฯ 2. ประโยชน์ขั้นลึกลับ อันหมายถึงประโยชน์ด้านคุณค่าของชีวิต ได้แก่ความเจริญงอกงามทางจิตใจที่เติบโตด้วยคุณธรรม 3. ประโยชน์อย่างยิ่งยวด หรือประโยชน์ที่เป็นสาระที่แท้จริงของชีวิต คือการได้รู้แจ้งสภาวะของสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิต <p>4. แนวคิดเรื่องการมีชีวิตที่มีคุณค่า (value) โดยการกระทำสิ่งที่สร้างคุณค่าให้ตนเองและส่วนรวม อันเป็นพื้นฐานที่ทำให้ความสุข ความภาคภูมิใจ ความมีเกียรติศักดิ์ศรีในการมีชีวิต</p> <p>เพื่อให้คนมองเห็นคุณค่าของการเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมจิตอาสา และลดความสำคัญของคุณค่าที่ให้กับวัตถุ</p> <p>5. แนวคิดวิธีออกแบบการบริหารจัดการชีวิต โดยเริ่มตั้งแต่การค้นหาหรือตั้งเป้าหมายในการดำรงชีวิตในบทบาทที่ตนมีและคุณค่าที่ตนยึดถือให้ชัดเจน แล้วทำการแปลงเป้าหมายในหลายๆมิติ (เช่น การงาน ครอบครัว การเงิน จิตใจ สุขภาพ ฯลฯ) ให้เป็นการกระทำหรือกิจกรรมต่างๆอย่างเป็นรูปธรรม ที่สามารถวัดผลการดำเนินการตามแผนได้อย่างชัดเจน</p> <p>เพื่อให้ผู้บริหารฯ มีเป้าหมายของการดำรงชีวิตอย่างชัดเจน ซึ่งเป้าหมายจะช่วยกำหนดทิศทางในการตัดสินใจ และเป็นหลักยึดในการดำรงตนให้มีความมั่นคงปลอดภัย เป็นระบบ ส่งผลให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินชีวิต ลดความกลัว ความกังวลในเรื่องของตนเอง ทำให้มีช่องว่างที่จะคิดและทำประโยชน์แก่ส่วนรวม ทั้งสังคมและประเทศชาติมากขึ้น</p>

คุณลักษณะที่พัฒนา	แนวทางด้านเนื้อหาสาระ
	<p>6. แนวคิดเรื่องการวางแผนและการบริหารการเงินส่วนบุคคล (Personal Financial Plan) เป็นเนื้อหาที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารด้านการเงินส่วนตัว เช่น รายรับ รายจ่าย เงินออม การลงทุนต่างๆ โดยเน้นการสร้างวินัยทางการเงิน และนิสัยความพอเพียงในการใช้จ่าย ทำให้เกิดความมั่นคงทางการเงินและการดำรงชีวิต</p> <p>เพื่อให้ผู้บริหารฯ ขจัดความกังวลกับปัญหาส่วนตัวด้านการเงิน เป็นการลดปัจจัยเสี่ยงในการประพฤติดุจริต อีกทั้งทำให้สร้างความพร้อมที่จะแบ่งปัน มีอิสรภาพ อารมณ์ดี มีความตรงและยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่</p>
	<p>7. หลักเมตตาธรรมในการกระทำ พุศ คิต โดยเน้นเรื่องการมอบความรัก เพราะความรักความเมตตา เป็นต้นกำเนิดของความรู้สึกลอยลางจะแบ่งปัน การไม่โกรธ การประพฤติดนป็นผู้ตรง และยุติธรรม</p>
	<p>8. แนวคิดเรื่องการทำความดี (บุญกิริยา 10)</p> <p>บุญกิริยาวัตร 10 (ที่ตั้งแห่งการทำความดีงาม)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทานมัย (ทำดีด้วยการให้ปันสิ่งของ) 2. สีลมัย (ทำดีด้วยการรักษาศีลหรือประพฤติดี) 3. ภวานามัย (ทำดีด้วยการเจริญภavana คือฝึกอบรมจิตใจเจริญปัญญา) 4. อปจายนมัย (ทำดีด้วยการประพฤดิอ่อนน้อม) 5. เวชยาวัจจมัย (ทำดีด้วยการช่วยขวนขวายรับใช้) 6. ปัตติทานมัย (ทำดีด้วยการเฉลี่ยส่วนความดีให้แก่ผู้อื่น) 7. ปัตตานุโมทนามัย (ทำดีด้วยการยินดีในความดีของผู้อื่น) 9. รัมมัสสวนมัย (ทำดีด้วยการฟังธรรมศึกษาหาความรู้) 9. รัมมเทศนามัย (ทำดีด้วยการสั่งสอนธรรมให้ความรู้) 10. ทิฏฐชุกัมม (ทำดีด้วยการทำ ความเห็นให้ตรง) <p>เพื่อให้แนวทางหลักการ ให้ยึดถือเรื่องการทำ ความดี ซึ่งเป็นพื้นฐานที่เชื่อมโยงไปสู่การมีคุณธรรมในเรื่องต่างๆ</p>
	<p>9. แนวคิดเรื่องเบญจศีล-เบญจธรรม อันเป็นข้อกำหนดพื้นฐานในการเป็นคนดีมีคุณธรรมโดย</p> <ul style="list-style-type: none"> - เน้นให้เห็นคุณค่าของการมีเบญจศีล อันเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา คือการไม่เบียดเบียนชีวิต ทรัพย์สิน ครอบครัหรือของรักของผู้อื่น สังคมและสุขภาพของตนเอง และ - เน้นให้เห็นถึงคุณค่าของการมีธรรม คือการมีเมตตา-กรุณา การมีสัมมาชีพที่ซื่อตรง

คุณลักษณะที่พัฒนา	แนวทางด้านเนื้อหาสาระ
	<p>การยินดีพอใจในคู่ครอง การพูดคำสัตย์คำจริง(วจีสุจริต) และการมีสติไม่ประมาท รวมทั้งการรักษาสุขภาพ</p> <p>เพื่อให้แนวทางหลักการให้ยึดถือเรื่องการทำความคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานที่เชื่อมโยงไปสู่การมีคุณธรรมในเรื่องต่างๆ</p>
<p>ทาน</p>	<p>10. แนวคิดเรื่องการให้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. โดยอธิบายรูปแบบ (วัตถุทาน วิทยาทาน ธรรมทาน อภัยทาน)และประโยชน์ (อานิสงส์)ของการให้ที่มีต่อตนเองและผู้อื่น 2. รู้วิธีการให้ที่เหมาะสม คือ การให้แก่บุคคลที่เหมาะสมที่ควรจะได้รับ การให้ผู้ที่ทำความดีทำประโยชน์ทั้งเรื่องการทำงาน องค์กร สังคม 3. การพิจารณาภาวะในการให้ คือควรให้ในขณะที่เขาต้องการหรือเดือดร้อนและให้บุคคลที่ควร ได้รับ โดยผู้ให้ต้องไม่เดือดร้อนหรือเป็นทุกข์ แต่เกิดความปิติยินดีในการให้นั้นจึงจะเป็นพฤติกรรมที่มีความต่อเนื่อง 4. สาระเรื่องการประเมินตนเอง เป็นการประเมินถึงความพร้อมทางวัตถุ วิทยากร และอารมณ์ความโกรธขุ่นเคี้ยว อันเป็นโอกาสในการให้ที่สามารถจะเสียสละได้บ้าง 5. อธิบายให้เห็นความสำคัญของคุณลักษณะเรื่องการให้ ว่าเป็นพื้นฐานให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ตามหลักทศพิธราชธรรมเรื่องอื่นๆ
<p>อภิกษะ</p>	<p>11. โทษของความโกรธ ซึ่งทำลายความสุข ความดี ความสามารถ และทั้งความพินาศไว้เบื้องหลัง โดยยกตัวอย่างประกอบ</p>
<p>อวิโรธนะ</p>	<p>12. ความหมายของอวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และผลของความยุติธรรม</p> <p>13. หลักกอดติ 4 (ทางความประพฤติที่ผิด, ความไม่เที่ยงธรรม, ความลำเอียง) มีประเภทหรือสาเหตุ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นันทาคติ (ลำเอียงเพราะรัก) 2. โทสาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) 3. โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง, พลาดผิดเพราะเขลา) 4. ภยาคติ (ลำเอียงเพราะกลัว) <p>14. แนวคิดเรื่องหลักอริปไตย 3 (ความเป็นใหญ่, ภาวะที่ถือเอาเป็นใหญ่) โดยการจำแนกประเภทของผู้บริหารและแนวทางพัฒนา เป็น</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. อัตตาริปไตย (ความถือตนเป็นใหญ่); บุคคลประเภทนี้พึงควรฝึกและใช้สติให้มากขึ้น 2. โลกาธิปไตย (ความมีโลกเป็นใหญ่, ถือโลกเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปารามิขมของโลกรเป็นประมาณ); บุคคลประเภทนี้พึงควรฝึกและใช้ปัญญาครองตนและรู้พินิจวิเคราะห์ให้มากขึ้น

คุณลักษณะที่พัฒนา	แนวทางด้านเนื้อหาสาระ
	<p>3. รัชมาริปไตย (ความมีธรรมเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปรารถนาความถูกต้องเป็นจริง); บุคคลประเภทนี้พึงควรประพฤติให้ถูกหลักการความถูกต้อง; ผู้เป็นหัวหน้าและนักปกครอง ควรยึดถือหลักรัชมาริปไตย</p> <p>15. หลักการคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนใหญ เป็นารมองผลลัพท์ในภาพรวม (suprasystem) ที่เป็นผลประโยชน์จากภาพใหญ่มาก่อนระบบที่ย่อยกว่า อันเป็นพื้นฐานของความยุติธรรม และผลลัพท์ที่ได้เป็นผลเชิงสัมพัทธ์ (relativism) ไม่ใช่เป็นผลเชิงสมบูรณ์ (absolutism)</p> <p>16. การพิจารณาปัจจัยในการตัดสินใจในหลายมิติได้อย่างชัดเจน โดยแนะนำวิธีการเลือกและให้ความสำคัญในมิติในการพิจารณา</p>
<p>อาชชวะ</p>	<p>17. ความหมายของอาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง) ในด้านความตรงในฐานะเป็นมนุษย์และความตรงในฐานะเป็นผู้บริหารฯ และผลของการไม่ประพฤติตามบทบาทในฐานะดังกล่าว</p> <p>18. แนวการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันเป็นแนวการบริหารยุคใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ในองค์การ</p> <p>19. เนื้อหาด้านหน้าที่ตามภาวะบทบาทความเป็นมนุษย์ คือการทำประโยชน์และไม่สร้างความเดือดร้อนต่อมนุษย์ และสังคมโลก</p> <p>20. เนื้อหาด้านหน้าที่ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เห็นคุณค่าของภารกิจที่พึงมีและผลกระทบของการไม่ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติตามภารกิจที่พึงมีต่อตัวเอง นักเรียน ผู้ร่วมงาน โรงเรียน สังคมและประเทศชาติ</p>

อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาเลือกเนื้อหาสาระ เพื่อเป็นแนวทางไปใช้นั้น ควรเน้นเนื้อหาสาระที่สำคัญและเหมาะสมกับความรู้และประสบการณ์ของกลุ่มผู้บริหาร ไม่ควรใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเน้นการให้เนื้อหาสาระมากเกินไป การนำเสนอเนื้อหาสาระควรใช้ภาษาทั่วไปที่เข้าใจง่ายและหลีกเลี่ยงการใช้ภาษาบาลีบ่อยครั้งเกินไป และควรให้ความรู้ที่เป็นเทคนิค ในการประยุกต์ความรู้นั้นให้เกิดผลทางพฤติกรรมจริงๆได้

2. วิธีการพัฒนา เป็นสาระที่เป็นวิธีการเพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เป็นการนำเสนอทางเลือกวิธีการพัฒนาในแนวทางการพัฒนา โดยแบ่งเป็น 2 มิติ คือ มิติด้านหลักการเลือกใช้วิธีการพัฒนา และ มิติด้านวิธีการพัฒนา ปรากฏดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 แนวทางการพัฒนาด้านวิธีการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม

มิติ	แนวทางการพัฒนาวิธีการพัฒนา
<p>หลักการเลือกใช้วิธีการพัฒนา คือ แนวทางในภาพรวม เพื่อพิจารณาเลือกแนวทางด้านวิธีการพัฒนา</p>	<p>1. ใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ, คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ฉันทะ (ความพอใจ) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนาที่มีความต้องการที่จะทำและใส่ใจจะทำงานนั้นอยู่เสมอ พร้อมทั้งปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป และทำให้เห็นความเป็นไปได้ที่จะพัฒนา 2. วิริยะ (ความเพียร) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนาขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง 3. จิตตะ (ความคิดมุ่งไป) คือ การฝึกให้ผู้รับการพัฒนาสามารถตั้งสติรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำงานนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ละเลย และอุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ 4. วิมังสา (ความไตร่ตรอง) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนาหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบตนเองในสิ่งที่ทำนั้นคือมีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุงเป็นต้น
	<p>2. ใช้หลักการที่ต้องการจะเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านต่างๆ ใน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ฐานกาย คือ ควรมีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางกาย เพื่อพัฒนาสติ 2. ฐานใจ คือ ควรมีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางจิตใจ เพื่อพัฒนาจิตอาสา 3. ฐานความคิด ควรมีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางความคิด เพื่อพัฒนาปัญญา
	<p>3. ใช้หลักในการเลือกวิธีที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง โดยทำให้เกิด</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การฟังให้เข้าใจว่าเรื่องการให้ มีประโยชน์อย่างไร 2. การดูถึงอันสังสหรือผลของการให้ต่อผู้รับและผู้ให้ และการบูรณาการสาระแนวคิดหรือตัวอย่างต่างๆ ให้เห็นในการชีวิตการทำงานจริง 3. เปิดโอกาสให้มีการคิดไตร่ตรองพิจารณา การถามเพื่อความเข้าใจ 4. การรู้สึกได้ถึงความปิติยินดีจากการกระทำพฤติกรรมอันดีนั้น 5. การเขียนสรุปประเด็น แนวคิดที่เรียนรู้ ประโยชน์ที่ได้ คำมั่นสัญญา (ปัญญา) และแผนการดำเนินการในอนาคต เป้าบันที่ก้าวเต็อนให้หมั่นประพฤติปฏิบัติ

มิติ	แนวทางด้านวิธีการพัฒนา
	4. ใช้วิธีการที่มีจำนวนหรือประเภทของกิจกรรมน้อย แต่สามารถผสมผสานให้เกิดการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลายอย่างในเวลาเดียวกัน คือเสริมสร้างการให้ทาน อัก โภชะ อวิโรธนะ อาชวะ
การอบรมปฏิบัติการ (Workshop training)	<p>5. มีส่วนของการบรรยายแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสาระ โดยการให้หลักของเหตุและผล หรือทฤษฎีใน ทางศาสนา (ไม่จำกัดกรอบในเฉพาะพุทธศาสนา) วิธีการเทียบเคียงด้วยอุปมาอุปมัย ส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนากเกิดความคิด เพื่อชี้ให้เห็นทางหลักการถึงที่มาว่าทำไมต้องทำอย่างนั้น</p> <p>6. ชี้ให้ผู้บริหารฯเห็นถึงความจำเป็นหรือเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการกระตุ้นด้วยการให้แนวคิด การตั้งคำถามให้ตอบ การแสดงสื่อต่างๆที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ</p> <p>7. วิธีเล่าเรื่อง (story telling) และการแบ่งปันความคิดและประสบการณ์ โดยมีการเล่าเรื่องราวตัวอย่างให้ฟังและให้วิเคราะห์จากเรื่องว่ามีความสอดคล้องกับประสบการณ์ของตนเองอย่างไร ซึ่งตนได้ดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างไร และผลทางบวกหรือลบที่ตามมาต่อตนเองหรือผู้อื่นอย่างไร และได้เรียนรู้อะไร หรือตนมีวิธีพัฒนาตัวเองได้อย่างไร ฯลฯ มีการแบ่งปันเรื่องราวของตนเองให้ผู้อื่น</p> <p>8. ใช้วิธีการสนทนา (Dialogue) หมู่ เพื่อคุยเรื่องปมที่อยู่ในใจ ปมที่เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนดำเนินชีวิตจนถึงปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์แรงขับหรือความอยากของแต่ละคนและให้คำแนะนำที่เหมาะสม ซึ่งใช้กับกลุ่มขนาดไม่ใหญ่นัก</p> <p>9. เน้นให้ผู้รับการพัฒนากเกิดการยอมรับด้วยเหตุผล เพื่อให้มองหาความสุขในใจ แทนการมองหาความสุขจากภายนอก โดยให้แนวคิดเพื่อกระตุ้นให้คิด และการถามคำถามให้ตอบ เช่น การกระตุ้นให้คนมองหาเป้าหมายในชีวิต ให้มองหาสิ่งที่สำคัญในชีวิต ให้เห็นว่าเวลาที่เหลืออยู่มีอยู่น้อย การใช้คำถามว่าทำอะไรแล้วมีความสุข ฯลฯ</p>
แนววิธีการฝึกปฏิบัติจริง	<p>10. ทำกิจกรรมทบทวนการกระทำของตนเอง โดยการวิเคราะห์ตนเองอย่างซื่อตรง และจดบันทึกลงบนกระดาษ</p> <p>11. ทำกิจกรรมที่ให้สัมผัสถึงความรู้สึกในประสบการณ์จริง เช่นการทำกิจกรรมการให้ทานบริจาคกับผู้ยากไร้ หรือการทำบุญตักบาตรพระภิกษุ การร่วมใจกันบริจาคช่วยผู้ประสบภัย รวมทั้งการพัฒนาจิตให้เกิดปัญญา</p> <p>12. วิธีการพัฒนาจิตเพื่อให้สภาวะจิตและความคิดเอื้อต่อการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ด้วยวิธีการที่มีรายละเอียดแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่มผู้รับการพัฒนา เช่น การนั่งสมาธิให้เกิดความสงบ การฟังเพลงประเภทผ่อนคลาย ฯลฯ</p>

มิติ	แนวทางการพัฒนา
	<p>13. การเจริญสติในอิริยาบถปัจจุบัน เช่น ในขณะที่ยืน เดิน นั่ง ซึ่งเป็นการเจริญสติในขณะที่เคลื่อนไหว (moving meditation) เช่น การเดินจงกรม เพื่อพัฒนาให้เกิดการรู้เท่าทันอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด</p> <p>14. การฝึกเจริญปัญญา โดยการเน้นการเอามาใช้ในชีวิตจริงประจำวัน โดยการเจริญสติปัญญา 4 เป็นการตั้งสติเพื่อกำหนดพิจารณาสิ่งทั้งหลายให้รู้เห็นตามความเป็นจริง คือ ตามที่สิ่งนั้นๆมันเป็นของมัน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมว่าควรเน้นฝึกฐานใดใน 4 ฐานนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กายานุปัสสนาสติปัญญา (การตั้งสติกำหนดพิจารณากาย ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่า เป็นแต่เพียงกาย ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา) 2. เวทนานุปัสสนาสติปัญญา (การตั้งสติกำหนดพิจารณาเวทนา ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงเวทนา ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดเวทนาอันเป็นสุขก็ดี ทุกข์ก็ดี เฉยๆ ก็ดี ทั้งที่เป็นสามิสและเป็นนิรามิสตามที่เข้าไปอยู่ในขณะนั้นๆ) 3. จิตตานุปัสสนาสติปัญญา (การตั้งสติกำหนดพิจารณาจิต ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่า เป็นแต่เพียงจิต ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดจิตของตนที่มีระคะ ไม่มีระคะ มีโทสะ ไม่มีโทสะ มีโมหะ ไม่มีโมหะ เศร้าหมองหรือผ่องแผ้ว ฟุ้งซ่านหรือเป็นสมาธิ ฯลฯ ใดๆ ตามที่เป็นไปอยู่ในขณะนั้นๆ) 4. ธัมมานุปัสสนาสติปัญญา (การตั้งสติกำหนดพิจารณาธรรม ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงธรรม ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดธรรมทั้งหลาย ได้แก่ นิวรณ์ 5 ชั้น 5 อยตนะ 12 โพชฃงค์ 7 อริยสัจ 4 ว่าคืออะไร เป็นอย่างไร มีในตนหรือไม่ เกิดขึ้นเจริญบริบูรณ์ และดับไปได้อย่างไร เป็นต้น ตามที่เป็นจริง ของมันอย่างนั้นๆ)
แนววิธีการใช้ กรณีศึกษา	<p>15. การน้อมนำตัวอย่างจากองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในเรื่องทศพิธราชธรรม โดยการศึกษาพระราชกรณียกิจของพระองค์เพื่อตามรอยพระยุคลบาท</p> <p>16. การใช้กรณีศึกษายกตัวอย่างบุคคลในปัจจุบันที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และเป็นบุคคลตัวอย่างของการได้ดีจากการทำความดีนั้นๆ ทั้งผู้ที่เป็นชาวไทย หรือชาวต่างชาติที่มีชื่อเสียงด้านการเสียสละเพื่อสังคมและชาวโลก</p> <p>17. การใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบาย หรือใช้ประสบการณ์ใกล้ตัวโดยวิทยากรให้เกิดความรู้สึกร่วมและยอมรับ</p>

มิติ	แนวทางด้านวิธีการพัฒนา
	<p>18. การใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบาย โดยการให้มีการแบ่งกลุ่มให้แต่ละกลุ่มย่อยระดมความคิดถึงเหตุการณ์จริงในการทำงานที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ แต่ละกลุ่มหาปัจจัยที่สนับสนุนพฤติกรรมที่มีคุณธรรมและพฤติกรรมที่ขาดคุณธรรม</p> <p>19. ผู้นำอบรมนำสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างการพัฒนา เช่น เรื่องการตรงต่อเวลาของผู้รับการพัฒนา การเอาใจใส่ในกิจกรรม เป็นการยกตัวอย่างพฤติกรรมให้เห็นชัดจริงในเรื่องความตรง ที่ผู้รับการพัฒนาพึงประพฤติในระหว่างการพัฒนา</p>
แนววิธีทำกิจกรรมกลุ่ม	<p>20. การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมให้เกิดความเพลิดเพลินอันเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้</p> <p>21. การทำกิจกรรมเกม ที่มีลักษณะที่เสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่สร้างสรรค์ทางปัญญา และมีการถอดบทเรียนว่ากิจกรรมนั้นสอนอะไร</p> <p>22. การแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมระดมสมอง(brainstorming) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้จากกัน รวมทั้งเพื่อหาสาเหตุของปัญหาต่างๆ ในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน และร่วมกันทางแก้ไขป้องกัน</p>
แนววิธีการทำสถานการณ์จำลอง	<p>23. การแสดงบทบาทสมมติ โดยการสร้างสถานการณ์สมมุติขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาแสดงพฤติกรรมในบทบาทสมมุตินั้น</p> <p>24. การสร้างสถานการณ์จำลองในศูนย์พัฒนา ที่เชื่อเชิญให้เกิดการกระทำทางบวกที่มีจริยธรรมจากกลุ่มผู้รับการพัฒนา ทำการชื่นชม ยกย่องพฤติกรรมของผู้รับพัฒนานั้นและนำมาเป็นตัวอย่างในระหว่างการพัฒนา</p>

การจัดกิจกรรมต่างๆในแต่ละวิธีการพัฒนาดังกล่าว ควรพิจารณาตามความเหมาะสมของเวลา สถานที่ ขนาดและลักษณะของกลุ่มผู้รับการพัฒนา

3. การเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา เป็นแนวทางออกแบบการพัฒนาด้านการเตรียมผู้เข้ารับการพัฒนาให้มีความพร้อมในการเข้ารับการพัฒนา โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้เข้ารับพัฒนามีความต้องการเข้าร่วมการพัฒนา ปราบภูดั่งตารางที่ 31

ตารางที่ 31 แนวทางการพัฒนาด้านการเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา

วิธีการจูงใจ	การเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา
ด้วยการสร้างความเชื่อถือ	1. ตั้งชื่อโครงการหรือหลักสูตรพัฒนาไม่ให้ดูเครียดหรือเน้นทางศาสนามากเกินไป ควรสร้างให้เกิดความสนใจและทันสมัย
	2. ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนามีความศรัทธาในกระบวนการพัฒนาที่มีคุณภาพของโครงการพัฒนาที่ดำเนินการ
ด้วยเหตุผลทางความจำเป็น	3. หน่วยงานต้นสังกัดให้ความสำคัญและมีเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะพัฒนาการบริหารจัดการเชิงคุณธรรมจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรม โดยการดำเนินการเพื่อตรวจสอบการบริหารจัดการเชิงคุณธรรมในโรงเรียนในสังกัด
	4. นำเสนอผลการสำรวจประเมินความจำเป็นที่อาจเป็นรูปแบบสอบถามเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่แสดงให้เห็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อันเป็นสิ่งสะท้อนให้ผู้บริหารพิจารณาถึงความจำเป็นในการเข้ารับการพัฒนา
ด้วยผลประโยชน์	5. ด้วยข้อมูลที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนาเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้จากการเข้าร่วมอย่างเป็นรูปธรรมนั่นคือ เพื่อให้การดำเนินชีวิตประสบความสำเร็จ ทำงานได้สัมฤทธิ์ผล ความมีเกียรติยศชื่อเสียง และความเจริญก้าวหน้า ฯลฯ
	6. สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายในการรับการพัฒนา ด้วยการเสนอผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม เช่น <ol style="list-style-type: none"> 1. มอบวุฒิบัตรผู้ผ่านการพัฒนา 2. พิจารณาการเข้ารับการพัฒนาในการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง ขอย้าย ฯลฯ 3. ยกย่องชื่นชมผู้บริหารที่เข้าร่วมการพัฒนาที่เป็นโครงการต่อเนื่อง ในรูปแบบที่เป็นคำกล่าวขวัญ ฉายา หรือเกียรติบัตร เช่น “ผู้นำในใจคน” หรือ “ผู้นำคุณธรรม” เป็นต้น
การใช้สื่อประชาสัมพันธ์	7. โดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เช่น การจัดบูธแสดงภาวะผู้นำที่โลกต้องการ และการประชาสัมพันธ์ในเวปไซด์ของหน่วยงานต้นสังกัดหรือโรงเรียน ฯลฯ

4. การจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา เป็นการเสนอแนวทางการจัดสภาพแวดล้อมในศูนย์พัฒนา และแนวทางให้ผู้บริหารนำไปจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรหรือสถานศึกษาของตนหลังเข้ารับการพัฒนา เพื่อส่งเสริมการพัฒนา ปรากฏดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 แนวทางการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

	การจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา
ในศูนย์พัฒนา	<p>1. จัดบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการพัฒนา รู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก โดยมีขนาดและประเภทของกลุ่มผู้รับการพัฒนาเหมาะสม ตามวิธีการพัฒนาที่เลือก</p>
	<p>2. จัดบรรยากาศให้สงบที่เอื้อให้เกิดความสงบทางจิตใจ อยู่ในบรรยากาศที่เป็นธรรมชาติ</p>
ในองค์กรหรือสถานศึกษา	<p>3. จัดสภาพแวดล้อมให้ที่ลักษณะเป็นสัปปายะ 7 คือสภาพที่สบาย อันเกื้อหนุนพหุเหมาะในการพัฒนาจิตใจให้ได้ผลดี อันเกิดจากสมาธิที่ตั้งมั่นไม่เสื่อมถอย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. อาวาสสัปปายะ (ที่อยู่ซึ่งเหมาะสมกัน เช่น ไม้พุ่มพุ่มดอกไม้) 2. โภจรสัปปายะ (อยู่ไม่ใกล้ไม่ไกลแห่งความเจริญเกินไป เดินทางไม่ลำบาก) 3. ภัตตสัปปายะ (การพูดคุยที่พอประมาณ และในเรื่องเหมาะสมที่ขจัดความเร่าร้อนทางจิตใจ) 4. บุคคลสัปปายะ (บุคคลที่ถูกกันเหมาะสมกัน เช่น มีท่านผู้ทรงคุณธรรม ทรงภูมิปัญญาเป็นที่ปรึกษาเหมาะสมใจ) 5. โภชนสัปปายะ (อาหารที่เหมาะสมกัน เช่น ถูกกับร่างกาย เกื้อกูลต่อสุขภาพทานง่าย ไม่เป็นไปเพื่อความสำราญ) 6. อุดุสัปปายะ (ดินฟ้าอากาศธรรมชาติแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น ไม้หนวดเกินไป ไม่ร้อนเกินไป เป็นต้น) 7. อิริยาปถสัปปายะ (อิริยาบถที่เหมาะสม คือมีกิจกรรมที่มีการเคลื่อนไหวที่พอดี)
	<p>4. ควรจัดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาได้เข้าไปสัมผัส ในสถานการณ์จริงที่มีความต้องการความเมตตาหรือแบ่งปันจากผู้อื่นเป็นอย่างมาก ปลุกเร้าอารมณ์ให้เกิดความรู้สึกร่วมอยากแบ่งปันและทำประโยชน์ให้ผู้อื่นที่ขาดแคลนและต้องการ</p>
ในองค์กรหรือสถานศึกษา	<p>5. สร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยสร้างระบบเพื่อตรวจติดตาม อาจจะเป็นโดยการตั้งคณะกรรมการที่มีความเป็นกลาง ในพิจารณาความดีความชอบเพื่อเป็นการตอบแทนผู้กระทำความดีอันพึงประสงค์ คือการทำดีต้องได้ดี</p>

	6. จัดกิจกรรมต่างๆในองค์กรให้ผู้บริหารและคณะครูมีการปฏิบัติจริงที่ทำได้เพื่อส่วนรวม (องค์กร และสังคม) อาจจะเป็นการเริ่มทำงานเล็กๆมาก่อน เช่น การสละเวลาออกเยี่ยมผู้ปกครอง การทำการกุศลเพื่อสังคม ฯลฯ
	7. จัดโอกาสผู้บริหารฯได้เข้าถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสามารถได้รับการปรึกษา เรียนรู้ ฯลฯ
	8. จัดระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมในองค์กร เพื่อระดมความคิดจากผู้ร่วมงาน นักเรียน ในการบริหารจัดการ โดยอาจจัดเป็นคณะกรรมการ เฉพาะกิจต่างๆ รวมทั้งมีช่องทางในการรับความคิดเห็น เช่นกล่องรับความคิดเห็น
	9. ปรับสภาพแวดล้อมในองค์กรไม่ให้มีความตึงเครียด ควรมีบรรยากาศของธรรมชาติมีต้นไม้ สวนย่อม สัตว์เลี้ยง เพื่อความรื่นรมย์ ปลอดภัย โปร่งทางจิตใจ มีการจัดสถานที่สำหรับปฏิบัติกิจเพื่อพัฒนาจิต เช่น ห้องสวดมนต์ ทำสมาธิ ห้องละหมาด ฯลฯ

5. คุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) เป็นการเสนอแนวทางการคัดสรรวิทยากรหรือ Facilitator โดยกำหนดคุณสมบัติต่างๆ ในด้านภาพลักษณ์ ด้านบุคลิกลักษณะ ด้านความสามารถ ปรากฏดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 คุณสมบัติของวิทยากรหรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา

	คุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา
ด้านภาพลักษณ์	1. เป็นบุคคลต้นแบบ (role model) ประพฤติตนได้ตามคุณลักษณะที่จะนำมาพัฒนาผู้อื่น ไม่มีปัญหาเรื่องความประพฤติด้านศีลธรรม สามารถพูดได้จากประสบการณ์จริงของตน 2. ได้รับความศรัทธาจากผู้รับการพัฒนา ในด้านภาพลักษณ์ ความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ มีประสบการณ์จริง รวมทั้งเป็นที่ยอมรับและศรัทธาด้านพฤติกรรม สอดคล้องกับคุณธรรมที่จะพัฒนาผู้อื่น และด้านการบริหารองค์การทางการศึกษาด้วย
ด้านบุคลิกลักษณะ	3. มีความเชื่อมั่น บุคลิกดี หน้าตาอึมเิบ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู 4. มีคุณสมบัติที่สร้างให้เกิดกัลยาณมิตรได้ คือมีองค์ประกอบของกัลยาณมิตร 7 คือ รู้จักพูด รู้จักอดทน รู้จักอธิบาย รู้จักชักนำในทางที่ดีงาม ซึ่งล้วนก่อให้เกิดความน่ารัก ความน่าเคารพ ความน่าพอใจ

	<p>5. เป็นผู้มีคุณสมบัติ ตามธรรมเทศธรรม 5 ในการพัฒนาผู้อื่นคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการให้แนวคิดไปตามลำดับ 2. ความสามารถในการชี้แจงเหตุผล 3. เป็นผู้ให้คำสอนด้วยความเมตตา 4. เป็นผู้ไม่เห็นแก่สินจ้างในการสอน 5. เป็นผู้ที่ดำเนินการสอนโดยไม่ทำให้ตนหรือผู้อื่นเดือดร้อน เสียหาย
ด้านความสามารถ	<p>6. มีความสามารถในการสื่อสารและการนำเสนอให้มีความน่าสนใจ โดยเฉพาะการใช้น้ำเสียงปลุกเร้าอารมณ์ให้เกิดความรู้สึกซาบซึ้ง จูงใจให้คล้อยตาม ให้ผู้ฟังมีจินตนาการและเห็นภาพอย่างชัดเจน</p>
	<p>7. มีความสามารถทางปัญญา ไหวพริบในการตอบคำถาม และสร้างสรรค์การดำเนินการพัฒนาให้มีความน่าสนใจ น่าเรียนรู้</p>
	<p>8. สามารถกระตุ้นจูงใจในหลายๆรูปแบบ ให้คนกล้าแสดงความคิดเห็น และอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ</p>
	<p>9. สามารถเชื่อมโยงความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมกับการบริหารให้มีประสิทธิภาพและความสำเร็จได้</p>
	<p>10. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการแบ่งปัน และสังเคราะห์เป็นประเด็นต่างๆ สรุปรวบยอดเพื่อการเรียนรู้</p>

6. อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา เป็นการเสนอแนวทางการจัดเตรียมอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา นอกเหนือจากอุปกรณ์เครื่องใช้พื้นฐานในการอบรมทั่วไป (เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องฉายสไลด์ หรือภาพยนตร์ เครื่องเสียง กระดาน ฯลฯ) ซึ่งแบ่งเป็น 1.สื่อเพื่อการพัฒนาต่างๆ 2.เกม และกิจกรรมสนทนาการต่างๆ 3.กิจกรรมใช้เป็นที่ทำให้เกิดการฝึกปฏิบัติจริง ปรากฏดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา

ประเภท	ลักษณะของอุปกรณ์และเครื่องมือ
1. สื่อเพื่อการพัฒนาต่างๆ เช่น ภาพ เพลง ธรรมะ วีดิทัศน์ ละครสั้น ตัวอย่างโฆษณาที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ	<p>1.1 สื่อที่ทำให้เห็นถึงอันสงฆ์หรือผลดีของการทรงคุณธรรมในเรื่องนั้น และผลร้ายของการขาดคุณธรรมในเรื่องนั้นๆ ที่มีต่อตนเองหรือผู้อื่น เช่น โทษของความโกรธ ฯลฯ มีจุดประสงค์เพื่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้เห็นภาพพฤติกรรมที่แสดงถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย - เน้นให้เกิดผลกระทบทางอารมณ์ ความรู้สึกเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม

ประเภท	ลักษณะของอุปกรณ์และเครื่องมือ
	<p>1.2 สื่อที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ครู นักเรียน หรือ ผู้ปกครอง) ที่กล่าวถึงความคาดหวังจากผู้บริหารโรงเรียน อันสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและภารกิจอันยิ่งใหญ่ เพื่อโน้มน้าวให้ผู้บริหารฯ เห็นถึงความเร่งด่วนในการกระทำสิ่งต่าง ๆ มีจุดประสงค์เพื่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้ทราบความคาดหวังที่แสดงให้เห็นถึงอารมณ์และความรู้สึกของกลุ่มตัวแทนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - เน้นให้เกิดผลกระทบทางอารมณ์ ความรู้สึกเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม <p>1.3 สื่อที่สร้างขึ้นจากการจำลองสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้นักแสดง เป็น ให้ผู้รับการพัฒนาเห็นพฤติกรรมของผู้บริหารฯ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในที่แสดงให้เห็นผลทั้งด้านคุณและโทษ จากพฤติกรรมนั้นๆ มีจุดประสงค์เพื่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้เห็นภาพเหตุการณ์จำลองสถานการณ์จริง ที่แสดงถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย - เน้นให้เกิดความผลกระทบทางอารมณ์ ความรู้สึกเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม
2. เกมและกิจกรรมสันทนาการต่างๆ	<p>2.1 ที่ทำให้เกิดการละลายพฤติกรรมในช่วงต้นของการดำเนินการพัฒนามีลักษณะที่สร้างความสนุกสนานต่างๆที่จัดทำอยู่ทั่วไป ซึ่งอาจจะให้แนวคิดบางอย่างในการทำงาน เช่นการสื่อสาร การร่วมมือช่วยเหลือกัน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความอดทน ฯลฯ มีจุดประสงค์เพื่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำให้เกิดความคุ้นเคยและไว้ใจกันระหว่างผู้รับการพัฒนาและ - มีความกล้าแสดงออกรวมทั้งด้านความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆที่จะเกิดขึ้น <p>2.2 ที่เป็นการจำลองเหตุการณ์ เอื้อให้มีฝึกฝนคุณลักษณะที่ต้องการ โดยการสร้างเสริมปัญญาและเกิดความเพลิดเพลินในเวลาเดียวกัน มีจุดประสงค์เพื่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำให้ผู้รับพัฒนามีความสนุก มีความสนใจและมีส่วนร่วมในขณะที่กำลังมีการเรียนรู้

ประเภท	ลักษณะของอุปกรณ์และเครื่องมือ
3. กิจกรรมใช้ป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการฝึกปฏิบัติจริงในกระบวนการพัฒนา	3.1 มีลักษณะเป็นกิจกรรมพัฒนาจิตต่างๆที่สนับสนุนพัฒนาจิต เช่น การสวดมนต์ นั่งสมาธิ การฝึกสติ มีจุดประสงค์เพื่อ <ul style="list-style-type: none"> - ทำให้ผู้รับการพัฒนามีโอกาสพัฒนาจิตให้มีสมาธิและสติ อันเป็นการสร้างพื้นฐานทางจิตให้เหมาะต่อการพิจารณาและเรียนรู้ - ทำให้ผู้รับการพัฒนาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาการทางการใช้ชีวิตและการทำงาน
	3.2 ลักษณะเฉพาะด้านต่างๆ ที่จัดทำเพื่อเป็นโอกาสให้มีการปฏิบัติพฤติกรรมที่คาดหวังจริงๆ เป็นการจัดเหตุการณ์ให้ผู้บริหารลองปฏิบัติตน เช่น การจัดกิจกรรมทำบุญใส่บาตร การบริจาค การใส่บาตรความดี-เผื่อความชั่ว การทานอาหารมังสวิรัต กิจกรรมที่ฝึกฝนความอดทนกับความโกรธ ฯลฯ มีจุดประสงค์เพื่อ <ul style="list-style-type: none"> - ทำให้ผู้รับการพัฒนามีโอกาสปฏิบัติตนในเหตุการณ์จริง เกิดการพิจารณาและเรียนรู้ - เกิดความผลกระทบบางอารมณ์ ความรู้สึกเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม

ขั้นที่ 3) การดำเนินการพัฒนา

เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาโดยการนำเสนอแนวทาง โดยยึดหลักการที่สร้างความแจ่มแจ้ง จูงใจ แก่ลี้กกล้า และร่าเริง คือ

1. การสร้างความตระหนักรู้อย่างแจ่มแจ้งด้านนโยบายและความจำเป็นในการเข้ารับการพัฒนา
2. การจูงใจให้มีความต้องการในการเข้ารับการพัฒนาคือทำให้กลุ่มผู้รับการพัฒนาเป้าหมายเห็นประโยชน์ในการพัฒนา เช่น ประโยชน์ด้าน ผลลัพธ์ด้านการงานและการดำเนินชีวิต โดยอาจพิจารณาการเข้าร่วมการพัฒนาในการเลื่อนตำแหน่ง หรือในการได้รับรางวัลด้านอื่นๆ
3. การส่งเสริมให้ทุกคนแก่ลี้กกล้าในการแสดงออกถึงความดี และยกย่องการกระทำความดี
4. การสร้างความร่าเริงสนุกสนานและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ

โดยการนำเสนอแนวทางด้านกิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนา กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนา กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนา ปราบกฏดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 กิจกรรมที่จำเป็นในขั้นดำเนินการพัฒนา

มิติ	แนวทางการดำเนินการพัฒนา
กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำกิจกรรมการเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาที่ระบุไว้ในขั้นการออกแบบการพัฒนา 2. มีกิจกรรมที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายในการรับการพัฒนา ตระหนักเห็นถึงความสำคัญและมีความต้องการที่จะเข้าร่วมการพัฒนาด้วยความสมัครใจโดยการคิดวิเคราะห์ด้วยตัวเองอย่างถ่องแท้และเป็นกลาง เพื่อผลของการพัฒนาที่จะได้ประโยชน์แก่ตนเอง 3. หน่วยงานต้นสังกัดพึงมีกิจกรรมในการคัดเลือกผู้ที่จะได้รับตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา โดยการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านคุณธรรมที่ชัดเจนและครอบคลุม เป็นการเน้นความสำคัญคุณลักษณะด้านคุณธรรมให้เท่าเทียมกับคุณลักษณะด้านสมรรถนะ
กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีกิจกรรมสนทนากาที่คลายเครียดที่สร้างความคุ้นเคยกันเองในกลุ่มผู้รับการพัฒนาและต่อผู้ดำเนินการพัฒนา 2. มีกิจกรรมทางศาสนา เช่นการสวดมนต์ การฝึกสมาธิ ทำให้จิตใจมีความละเอียดอ่อนมากขึ้น เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนา 3. มีกิจกรรมศึกษาคูงานในสถานที่ที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 4. มีกิจกรรมที่สรุปการเรียนรู้และสร้างปฏิญญาร่วมกันว่าจะพัฒนาตนเองหรือดำเนินการในเรื่องใดบ้าง 5. มีกิจกรรมแบ่งกลุ่มออกไปเรียนรู้เชิงกรณีศึกษาโดยมีการหมุนเวียนกันไปเยี่ยมศึกษสถานที่มีกิจกรรมที่มีรากฐานมาจากการบริหารจัดการเชิงคุณธรรม โดยแต่ละกลุ่มทำข้อสรุปจากการเข้าเยี่ยมและนำมานำเสนอ 6. กิจกรรมที่เรียนรู้จากธรรมชาติ เช่นการปีนเขา เข้าป่า เพื่อสะท้อนให้เกิดแง่คิดจากธรรมชาติให้แก่ตนเอง 7. กิจกรรมในตอนเช้าตรู่ช่วงอากาศมรึ้น เพื่อสร้างจิตสำนึกให้รักชาติและเสียสละเพื่อสังคม เช่น การร้องเพลงชาติ เพลงปลุกใจ ฟังการพูดปลุกใจให้ตระหนักถึงความสำคัญของชาติ และให้รักและเสียสละเพื่อชาติ และสังคมส่วนรวม

กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ	8. มีการจัดโครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแบบต่อเนื่องที่สร้างเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในกลุ่มผู้รับการพัฒนาโดยการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาเป็นช่วงเวลา เพื่อให้มีการติดตามความก้าวหน้าพัฒนาการ การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในพัฒนาการ การหาทางแก้ไข รวมทั้งการให้แรงกระตุ้นเพื่อการพัฒนา
	9. มีหน่วยงานส่วนกลางเพื่อติดตามการดำเนินการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็กิจกรรมหรือพฤติกรรม ที่ได้ทำเป็นข้อสรุป(ปฏิญญา)และแผนปฏิบัติการ (action plan) ไว้ในระหว่างการพัฒนา อย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ โดยการกำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต
	10. กระทรวงควรมีการกำหนดเป็นนโยบายให้ผู้บริหารฯที่ได้เข้ารับการพัฒนากลับมาถ่ายทอดสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการต่อยอดการเรียนรู้ และเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์
	11. เขตพื้นที่การศึกษาควรเอื้ออำนวยให้มีการจับคู่ในการปรึกษา หรือสร้างเครือข่ายผู้นำ อันเป็นกลไกที่ทำให้การพัฒนามีความต่อเนื่องและส่งผลเป็นรูปธรรม โดยการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารให้และรับคำแนะนำซึ่งกันและกัน
	12. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการให้รางวัลผู้ที่มีความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนหรือปฏิญญา หรือให้รางวัลกับผู้ที่มีการพัฒนาตนเอง และโรงเรียนอย่างเด่นชัด รางวัลนั้นอาจเป็นการประกาศเกียรติคุณ การเป็นโรงเรียนหรือผู้บริหารต้นแบบในพัฒนาการทางคุณธรรม
	13. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดกิจกรรมให้มีการเผยแพร่ผลงาน วิธีการในการดำเนินงานของโรงเรียนหรือผู้บริหารฯ ที่ประสบผลสำเร็จด้านพัฒนาการด้านคุณธรรม เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นการสนับสนุนผู้บริหารฯท่านอื่น

ขั้นที่ 4) การประเมินผลการพัฒนา

เป็นแนวทางในการประเมินผลการพัฒนาเพื่อการปรับปรุงพัฒนา หลักสูตรหรือโครงการพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีการนำเสนอแนวทางการประเมินในระหว่างการพัฒนา และการประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนา โดยพิจารณาในมิติต่างๆ พร้อมทั้งวิธีการ ปรากฏดังตารางที่ 36-37 ดังนี้

ตารางที่ 36 แนวทางการประเมินในระหว่างการพัฒนา

การประเมินในระหว่างการพัฒนา	
มิติพิจารณา	วิธีการ
1. ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระและวิธีการพัฒนา	- การสังเกต - โดยการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ
2. ความเหมาะสมของกิจกรรมต่างๆที่น่าจะส่งผลในการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์	- การสังเกต - โดยการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ
3. ความเหมาะสมในการจัดกลุ่มให้ผู้เข้ารับการพัฒนาที่เอื้อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามคุณสมบัติต่างๆ เช่น อายุ การศึกษา ทักษะ ประสบการณ์	การสังเกต
4. ความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวก รวมทั้งบุคลากร เช่น ความรู้ความสามารถของผู้อบรม จำนวน ครูสนับสนุน ฯลฯ	- การสังเกต - โดยการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ
5. ความเหมาะสมของผู้ดำเนินการพัฒนา (วิทยากร) โดยพิจารณาจากความสามารถในการสร้างความสนใจ การจูงใจ และการควบคุมสถานการณ์ต่างๆ	การสังเกต
6. พฤติกรรมของผู้รับการพัฒนาที่แสดงออกถึงความสนใจ ที่แสดงออกมา เช่น ความกระตือรือร้น และความมีพลัง	การสังเกต
7. การให้ความร่วมมือโดยผู้รับการพัฒนาในการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น ความตรงเวลา การพูดคุยกันเอง ความสนใจ การให้เกียรติ และความรับผิดชอบของผู้รับการพัฒนาในภารกิจที่ได้รับมอบหมายในระหว่างการพัฒนา	การสังเกต
8. การประเมินหาความสนใจหรือความต้องการของผู้รับการพัฒนาเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมต่างๆที่ตนปรารถนาที่จะเรียนรู้พัฒนา	โดยให้ผู้รับการพัฒนารูปการเรียนรู้ของตนในแต่ละช่วงเวลา อาจจะนำไปคิดไว้ที่กระดานหลังห้องกิจกรรม และให้ผู้ช่วยดำเนินการแยกประเด็น

การประเมินในระหว่างการพัฒนา

มติพิจารณา	วิธีการ
9. ผลกระทบในระดับอารมณ์ ความรู้สึก การเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนาจากกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์	- การสังเกต - โดยให้ผู้รับการพัฒนาสรุปการเรียนรู้ของตนในแต่ละช่วงเวลา มีการแยกประเด็น
10. การประเมินความก้าวหน้าหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการพัฒนาว่าเป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละช่วง	โดยให้ผู้รับการพัฒนาสรุปการเรียนรู้ของตนในแต่ละช่วงเวลา มีการแยกประเด็น
11. การประเมินผลการพัฒนา โดยพิจารณาจากการยอมรับและพร้อมมีความประสงค์ที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนาตนเองของผู้บริหารฯ ให้ดีขึ้นเป็นรูปธรรม	- การที่ผู้บริหารมีการเขียนปฏิญญา - การที่ผู้บริหารมีการเขียนแผนปฏิบัติการ

ตารางที่ 37 แนวทางการประเมินและการติดตามผลหลังการพัฒนา

การประเมินและการติดตามผลหลังการพัฒนา	
มติพิจารณา	วิธีการ
ด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร	
12. พฤติกรรมของผู้บริหารฯหรือกิจกรรมต่างๆที่จะดำเนินการ ซึ่งได้ระบุไว้ในปฏิญญาหรือแผนปฏิบัติการ	สอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องโดย - การเขียนเขียน โดยหน่วยงานประเมิน
13. ประสิทธิภาพของผู้บริหารฯที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข	- ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น - การสนทนากลุ่ม (Focus group)
14. พฤติกรรมของผู้บริหารฯที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น หลังการเข้ารับการพัฒนา	- กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต
ด้านผลการดำเนินงานของผู้บริหาร	
15. ความรวดเร็ว คล่องตัวด้านการสื่อสารกันในการทำงานในทีมงาน	สอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องโดย - การเขียนเขียน โดยหน่วยงานประเมิน
16. การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน	- ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น
17. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	- การสนทนากลุ่ม (Focus group)
18. ความมีส่วนร่วมของทีมงาน (team participation)	- กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต
19. ผลลัพธ์ใหม่ๆ เช่นกิจกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากการมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารฯ ซึ่งล้วนก่อให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนและสังคม	

การประเมินและการติดตามผลหลังการพัฒนา	
มติพิจารณา	วิธีการ
20. การดำเนินการและการติดตามประเมินผลต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	
ด้านผลที่มีต่อองค์กร	
21. ความเป็นอยู่อย่างพอเพียงไม่มีหนี้สินของคนในองค์กร	สอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดย
22. ความสุขและความผูกพันในการทำงานของคนในองค์กร	- การเยี่ยมเยียนโดยหน่วยงานประเมิน
23. นวัตกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้นในองค์กร	- ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น
24. ความก้าวหน้าและทันสมัยที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	- การสนทนากลุ่ม (Focus group) - กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต
25. ด้านการมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นต้นแบบของโรงเรียนที่มีรูปแบบของภาวะผู้นำทางคุณธรรม	
26. ติดตามระดับของความเสี่ยงต่างๆในองค์กรซึ่งควรจะน้อยลง	

ส่วนที่ 4 การนำแนวทางไปใช้

ในการเห็นคุณประโยชน์เพื่อพิจารณานำแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้นั้น กระทรวงศึกษาธิการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหารในการแสดงบทบาทต่างๆในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ พร้อมทั้งเห็นความจำเป็นในการดำเนินการและสนับสนุนเพื่อส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่พึงประสงค์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเชื่อมั่นว่าการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมนั้น มีความเป็นไปได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดการนำแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ ไปใช้ ดังนี้

1. หน่วยงานที่นำแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ ไปใช้ควรทำความเข้าใจว่าแนวทางการพัฒนานี้ มีลักษณะที่ให้สาระต่างๆที่หลากหลาย โดยเฉพาะด้านเนื้อหาสาระวิธีการพัฒนา เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องพิจารณาเลือกนำไปประยุกต์ใช้ตามโอกาสและความเหมาะสม เพราะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ ไม่ได้กำหนดเฉพาะเนื้อหาสาระ หรือวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมหรือเป็นไปได้มากที่สุดเท่านั้น

2. เพื่อจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาเห็นความสำคัญและมีความต้องการเข้ารับการพัฒนา หน่วยงานที่ทำการพัฒนาควรสร้างความชัดเจนเรื่องผลของการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมที่ส่งผลดีต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และหาวิธีการประเมินผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมที่สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและสังคม ได้จากการพัฒนาจริยธรรมให้ผู้บริหารสถานศึกษา

3. กระทรวงศึกษาธิการจำเป็นต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาจริยธรรม ให้แก่ผู้บริหารฯ โดยกำหนดให้เป็นโครงการพัฒนาต่อเนื่องเป็นระยะยาว พร้อมทั้งมีมาตรการจูงใจผู้บริหารฯ ด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม

4. ในการประยุกต์ใช้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม หน่วยงานที่หน้าทีในการพัฒนาต้องพิจารณาระบบและข้อจำกัดของการอบรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารในปัจจุบัน เพื่อที่จะได้หาแนวทางปรับปรุงกระบวนการพัฒนาโดยการประยุกต์แนวทางการพัฒนาฯ นี้ได้อย่างเหมาะสม

5. สาระต่างๆของแนวทางการพัฒนาเป็นวิทยากรที่หลากหลาย ไม่ได้จำกัดเฉพาะเนื้อหาสาระหรือวิธีการตามแนวพุทธศาสนา ดังนั้น เพื่อการใช้ประโยชน์สูงสุดจากแนวทางฯ นี้โดยไม่เกิดอคติจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย จึงไม่มีความจำเป็นในการระบุถึงแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำนี้ว่าเป็นแนวทางตามแนวพุทธศาสนา

6. ควรมีการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประกอบด้วยผู้แทนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ เช่น หน่วยงานต้นสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ผู้ปกครอง เป็นต้น และมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานทางจริยธรรม พร้อมทั้งเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาที่เหมาะสม

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การนำเสนอรายงานผลการวิจัยในบทนี้ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

รายละเอียดและขั้นตอนการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำทางจริยธรรม และรูปแบบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อพัฒนาและการประเมินแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาโดยอาศัยหลักทศพิธราชธรรม เป็นการส่งแบบสอบถามไปยังแหล่งข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรม โดยการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

ขั้นตอนที่ 4 การยกร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนการวิจัยที่กำหนดไว้ และสรุปผลการวิจัยเป็นดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อประเมินหาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ที่ได้ดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 และแสดงผลการวิจัยในบทที่ 4 ตอนที่ 1 พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมเรื่องทาน (การให้) อักโกระ (ความไม่โกรธ) อวิโรชนะ (ความยุติธรรม) และอาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง) รายละเอียดดังนี้ คือ

1) คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เรื่องทาน (การให้) พบว่า พฤติกรรมต่างๆ ที่ต้องได้รับการพัฒนาโดยเรียงความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ

1. การให้ทรัพย์สินส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือในเวลาที่ผู้อื่นได้รับความเดือดร้อน
2. การชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตอยู่เสมอ
3. การไม่ถือโทษในความผิดพลาดในการทำงานของผู้อื่น

2) คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เรื่องอักโกระ (ความไม่โกรธ) พบว่า พฤติกรรมต่างๆ ที่ต้องได้รับการพัฒนาโดยเรียงความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ

1. การอดกลั้น ไม่แสดงอาการก้าวร้าว ขณะที่มีความรู้สึกโกรธ
2. การแสดงพฤติกรรมการมีความสงบเนื่องจากความปรารถนาดีถึงแม้จะขัดแย้งต่อความต้องการของตนเอง
3. การมีน้ำใจเข้าช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่รู้สึกหงุดหงิดรำคาญ

3) คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เรื่องอวิโรชนะ (ความยุติธรรม) พบว่า พฤติกรรมต่างๆ ที่ต้องได้รับการพัฒนาโดยเรียงความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ

1. การไม่สนใจความสนิทใกล้ชิดของผู้ร่วมงานในการประเมินผลงาน

2. การประเมินความคิดของตนเองอย่างเป็นกลาง ไม่เข้าข้างความคิดของตนว่าถูกต้องเสมอ
3. การยอมรับว่าไม่มีความชำนาญเพียงพอในงานบางอย่าง
4. การยอมรับว่าไม่มีความรู้เพียงพอในงานบางอย่าง
5. การรับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง
6. การทำงานโดยไม่สนใจความดีความชอบส่วนตัวเลย
7. การหมั่นตรวจสอบและปรับปรุงความประพฤติของตนเองอยู่เสมอ
8. การคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเลย
9. การมองตนเองอย่างเป็นกลางอยู่ตลอด เห็นปัญหาของตนและหาทางแก้ไขปรับปรุง

4) คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เรื่องอาชชะ (ความเป็นผู้ตรง) พบว่า พฤติกรรมต่างๆ ที่ต้องได้รับการพัฒนาโดยเรียงความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ

1. การจัดจำนวนคนทำงานในหน้าที่ต่างๆ อย่างพอเพียง
2. การจัดหากำลังคนทำงานในแต่ละหน้าที่อย่างเหมาะสมตามความสามารถของแต่ละคน
3. การจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือที่ต้องใช้ในการทำงานอย่างพอเพียง
4. การทบทวนกับผู้ร่วมงานถึงความเข้าใจเรื่อง รายละเอียดของงาน เป้าหมาย กำหนดการ ฯลฯ
5. การดูแลเอาใจใส่ผู้อื่นอยู่เสมอ
6. การถ่ายทอดขั้นตอน วิธีการในการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน
7. การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นหรือวิจารณ์เพื่อพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น
8. การอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรและผู้เรียน
9. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนอย่างชัดเจน
10. การยอมรับผลการกระทำของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
11. การรักษาคำพูดอยู่เสมอ
12. การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมวางแผน กำหนดขั้นตอน ตัดสินใจ แก้ปัญหา ฯลฯ
13. การมีความโปร่งใสในการตรวจสอบ ติดตามผลการทำงาน
14. การเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและบังเกิดผลดีต่องาน
15. การให้กำลังใจผู้อื่นในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ
16. การมีเป้าหมาย พันธกิจและแผนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน

2. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ผ่านการดำเนินการวิจัยและการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางจากผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ที่เป็นหลักการและวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำฯ ที่เป็นแนวทางตามกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ที่มี 4 ขั้นตอน คือ 1) แนวทางการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) แนวทางการออกแบบการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบคือ เนื้อหาสาระในหลักสูตร วิธีการพัฒนา การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา คุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) และสุดท้ายคือ อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา 3) แนวทางการดำเนินการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และกิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และ 4) แนวทางการประเมินผลการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ การประเมินในระหว่างการพัฒนา และการประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนาที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหาร ที่มีต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร และที่มีต่อผลต่อองค์การ

ส่วนที่ 4 การนำแนวทางไปใช้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

1.1 หลักการของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ

1. หลักทศพิธราชธรรม อันเป็น หลักธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์การ และผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเป็นที่สุด

2. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนาแนวทางฯ พัฒนามาจากการศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือขั้นที่ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2) การออกแบบการพัฒนา ขั้นที่ 3) การดำเนินการพัฒนา ขั้นที่ 4) การประเมินผลการพัฒนา ซึ่งในแต่ละขั้นมีองค์ประกอบย่อย พร้อมสาระโดยละเอียด เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการพัฒนาสามารถนำไปประยุกต์ ใช้พัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำตามแนวพุทธศาสนาที่พึงประสงค์

3. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้องค์ความรู้ แนวความคิด ด้วยวิธีการเพื่อผลของการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม โดยคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและ กีดขวางพฤติกรรมทางคุณธรรมจริยธรรม ดังนั้น สารของแนวทางนี้จึงมีความหลากหลายในเนื้อหา และรายละเอียดในแต่ละขั้นของกระบวนการ ซึ่งไม่เพียงครอบคลุมเนื้อหาเฉพาะด้านแนวคิดหรือ องค์กรความรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรม แต่รวมถึงศาสตร์การบริหารจัดการสมัยใหม่ การบริหารจัดการ ด้านการเงิน ฯลฯ เพื่อให้มีความเหมาะสมสำหรับสังคมปัจจุบัน

4. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมอาศัยการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ ระหว่างกัน เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากการแบ่งปันประสบการณ์ในระหว่างการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมการระดมสมอง กิจกรรมแบ่งปันประสบการณ์ การเรียนรู้จาก กรณีศึกษาที่ใช้ได้ผลดีในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่องค์กรด้านการพัฒนาผู้นำ

5. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมหลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมต้องอาศัย การเปิดกว้างทางความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็น การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง โดยการยอมรับตนเองว่าอาจจะมีข้อบกพร่องทางพฤติกรรม ทำ การวิเคราะห์ถึง พฤติกรรมที่บกพร่องของตนเอง และพร้อมที่จะแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมที่บกพร่องนั้นๆ กล่าวได้ว่าเป็น การจูงใจให้ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่ได้ผลที่สุด

1.2 วัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการ พัฒนาหลักสูตรหรือโครงการเพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำทาง จริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่พึงประสงค์

2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม โดยมีรายละเอียด ของสาระในกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่เอื้อต่อการประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ โดยยึดหลักทศพิธราชธรรม อันเป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาสำหรับ พระราชาและผู้ปกครองบ้านเมือง ที่ได้ນ้อมนำมาเป็นกรอบหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติ ปฏิบัติ เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความเจริญของสังคมและความผาสุกของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทศพิธราชธรรมประกอบด้วยหลักธรรม 10 ข้อ ดังนี้ 1) ทาน คือ การให้ 2) สีล คือ การปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี 3) ปริจาคะ คือ การเสียสละเพื่อส่วนรวม 4) อาชวระ คือ ความเป็นผู้ตรง 5) มัททวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยน 6) ตปะ คือ ความเพียร 7) อักโกธะ คือ ความไม่โกรธ 8) อวิหิงสา คือการไม่เบียดเบียน 9) จันติ คือ ความอดทน 10) อวิโรธนะ คือ ความยุติธรรม

ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

ประกอบด้วยแนวทางตามกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 แนวทางการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 แนวทางการออกแบบการพัฒนา

เนื้อหาสาระในหลักสูตร หรือ โปรแกรมการพัฒนา

วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมและเป็นไปได้

การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา

การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา

คุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator)

อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 แนวทางการดำเนินการพัฒนา

กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ขั้นตอนที่ 4 แนวทางการประเมินผลการพัฒนา

การประเมินในระหว่างการพัฒนา

การประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนาที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหาร

การประเมินผลการพัฒนาที่มีต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

การประเมินผลการพัฒนาที่มีต่อองค์การ

ส่วนที่ 4 การนำแนวทางไปใช้

กระทรวงศึกษาธิการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ควรตระหนักว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหารในการแสดงบทบาทต่างๆ ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ได้อย่างสมบูรณ์ พร้อมทั้งเห็นความจำเป็นในการดำเนินการและการสนับสนุนเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่พึงประสงค์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเชื่อมั่นว่า การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมนั้น มีความเป็นไปได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดการนำแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ ไปใช้ ดังนี้

1. หน่วยงานที่นำแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ ไปใช้ควรทำความเข้าใจว่าแนวทางการพัฒนานี้ มีลักษณะที่ทำให้สาระต่างๆ ที่หลากหลาย โดยเฉพาะด้านเนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องพิจารณาเลือกนำไปประยุกต์ใช้ตามโอกาสและความเหมาะสม เพราะ แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ ไม่ได้กำหนดเฉพาะเนื้อหาสาระ หรือวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมหรือเป็นไปได้มากที่สุดเท่านั้น

2. เพื่อจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาเห็นความสำคัญและมีความต้องการเข้ารับการพัฒนา โดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่นี้ ควรสร้างความชัดเจนเรื่องผลของการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมที่ส่งผลดีต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และหาวิธีการประเมินผลประโยชน์ซึ่งเป็นรูปธรรมที่สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและสังคม ได้จากการพัฒนาจริยธรรมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา

3. กระทรวงศึกษาธิการจำเป็นต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาจริยธรรมให้แก่ผู้บริหารฯ โดยกำหนดให้เป็นโครงการพัฒนาต่อเนื่องเป็นระยะยาว พร้อมทั้งมีมาตรการจูงใจผู้บริหารฯ ด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม

4. ในการประยุกต์ใช้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม หน่วยงานที่หน้าที่ในการพัฒนาต้องพิจารณาระบบและข้อจำกัดของการอบรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารในปัจจุบัน เพื่อที่จะได้หาแนวทางปรับปรุงกระบวนการพัฒนาโดยการประยุกต์แนวทางการพัฒนานี้ได้อย่างเหมาะสม

5. สาระต่างๆ ของแนวทางการพัฒนาเป็นวิทยากรที่หลากหลาย ไม่ได้จำกัด เฉพาะเนื้อหาสาระหรือวิธีการตามแนวพุทธศาสนา ดังนั้น เพื่อการใช้ประโยชน์สูงสุดจากแนวทางฯ นี้โดยไม่เกิดอคติจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย จึงไม่มีความจำเป็นในการระบุถึงแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำนี้ว่าเป็นแนวทางตามแนวพุทธศาสนา

6. ควรมีการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประกอบด้วยผู้แทนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ เช่น หน่วยงานต้นสังกัด

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ผู้ปกครอง เป็นต้น และมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานทางจริยธรรม พร้อมทั้งเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาที่เหมาะสม

การอภิปรายผล

จากผลการดำเนินการวิจัยที่นำเสนอในบทที่ 4 มีประเด็นสาระสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผล 3 ส่วน คือ

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามพุทธศาสนาโดยหลักทศพิธราชธรรม
2. คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา
3. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามพุทธศาสนาโดยหลักทศพิธราชธรรม

จากการสรุป โดยนำหลักทศพิธราชธรรมทั้ง 10 ประการ เพื่อแสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ของผู้บริหารสถานศึกษา มีสาระประเด็นการอภิปราย ดังนี้

1. หลักทศพิธราชธรรมเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมพื้นฐานสำคัญในการแสดงบทบาทของผู้นำและผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่ Ciulla (1998) และ Sison (2003) สนับสนุนว่าจริยธรรมเป็นหลักสำคัญของภาวะผู้นำ จึงถือได้ว่าจริยธรรมนั้นเป็นคุณสมบัติทางคุณธรรมที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ซึ่งสอดคล้องกับ Drucker (2005) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะทางจริยธรรมเป็นคุณลักษณะจำเป็นสำหรับผู้นำ ซึ่งผู้นำต้องแสดงบทบาทผู้นำที่เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมออกมา อีกทั้งนักวิชาการหลายท่าน เช่น Thus Connock and Johns และ Maak (อ้างถึงใน Domenec Mele, 2009) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะทางจริยธรรม และเน้นย้ำถึงความสำคัญคุณลักษณะทางจริยธรรมที่ผู้นำต้องมี ในส่วนบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอความจำเป็นของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาตามหลักทศพิธราชธรรมทั้ง 10 ประการ ซึ่งแสดงให้เห็นความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ที่ไม่ได้เป็นเพียงคุณลักษณะทางจริยธรรมเสริมจากคุณลักษณะภาวะผู้นำหลักด้านอื่นๆ แต่เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่เป็นพื้นฐานสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ โดยผู้วิจัยได้แสดงความเชื่อมโยงของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมกับบางบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

บทบาทการเสริมสร้างควมมีประสิทธิผลของสถานศึกษา ต้องอาศัยคุณลักษณะทางจริยธรรมหลายด้านของผู้บริหารฯเพื่อที่จะทำบทบาทนี้ได้อย่างสมบูรณ์ ได้แก่ ปรึจจาจะ คือ การเสี่ยสละเพื่อส่วนรวม (เช่น การอุทิศเวลาในการทำงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่ ฯลฯ) อาชชวะคือความเป็นผู้ตรง (เช่น การปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆอย่างครบถ้วนตรงตามเวลา หรือการจัดหากำลังคนทำงานในแต่ละหน้าที่อย่างเหมาะสมตามความสามารถของแต่ละคน ฯลฯ) อวิโรชนะคือ ความยุติธรรม (เช่น การคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเลย หรือการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องโดยไม่มีอคติเพราะความไม่ชอบหรือไม่พอใจส่วนตน ฯลฯ) และ ตปะคือความเพียร (เช่น ความหมั่นเพิ่มความรู้ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ หรือการกำจัดความท้อแท้และสร้างกำลังใจให้ตนเองอยู่เสมอ ฯลฯ)

บทบาทการเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยคุณลักษณะทางจริยธรรมหลายด้านของผู้บริหารฯเพื่อที่จะทำบทบาทนี้ได้อย่างสมบูรณ์ ได้แก่ สึล คือการประพฤติอยู่ในศีลธรรมและกฎเกณฑ์ (เช่น การพูดแต่ความจริงไม่พูดโกหก หรือ การไม่พูดจาเพื่อจ้อและไร้สาระที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ฯลฯ) อาชชวะ คือความเป็นผู้ตรง (เช่น การให้ความจริงใจในความเป็นมิตร การรักษาคำพูดอยู่เสมอ หรือการพูดแต่สิ่งที่เป็นจริงไม่โกหกหลอกลวง ฯลฯ) มัททวะ คือความสุภาพอ่อนโยน (เช่น การพูดจาสุภาพ ไพเราะ นุ่มนวล เป็นต้น) อวิหิงสา คือการไม่เบียดเบียน (เช่นการอธิบายถึงเหตุผลในขณะสั่งงาน เพื่อให้ไม่ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอึดอัดใจ เป็นต้น) ชันดี คือความอดทน(เช่น การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง เป็นต้น) และอวิโรชนะ คือความยุติธรรม (เช่น การ รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของผู้มีความชำนาญการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานเพื่อการตัดสินใจ หรือการรับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความเห็นของตนเอง เป็นต้น)

บทบาทการเสริมสร้างการจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์ ต้องอาศัยคุณลักษณะทางจริยธรรมหลายด้านของผู้บริหารฯเพื่อที่จะทำบทบาทนี้ได้อย่างสมบูรณ์ ได้แก่ สึล คือการประพฤติอยู่ในศีลธรรมและกฎเกณฑ์ (เช่น การไม่พูดจาส่อเสียด ประชดประชัน ฯลฯ) ปรึจจาจะ คือ การเสี่ยสละเพื่อส่วนรวม (เช่น เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนอยู่เสมอ) อาชชวะ คือความเป็นผู้ตรง (เช่น การยอมรับผลการกระทำของตนเองและปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น การทบทวนกับผู้ร่วมงานถึงความเข้าใจเรื่อง รายละเอียดของงานเป้าหมายกำหนดการ การอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรและผู้เรียนหรือการจัดหากำลังคนทำงานในแต่ละหน้าที่อย่างเหมาะสมตามความสามารถของแต่ละคน ฯลฯ) มัททวะ คือความสุภาพอ่อนโยน (เช่น การพูดจาสุภาพ ไพเราะ นุ่มนวล เป็นต้น) อวิหิงสา คือการไม่เบียดเบียน (เช่น การอธิบายถึงเหตุผลในขณะสั่งงาน เพื่อให้ไม่ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอึดอัดใจ เป็นต้น) ชันดี คือความอดทน (เช่น การ ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง เป็นต้น) และอวิโรชนะ คือความยุติธรรม (เช่น การ รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของผู้มีความชำนาญการ

และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานเพื่อการตัดสินใจ หรือการรับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง เป็นต้น)

2. หลักทศพิธราชธรรมเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับคุณธรรมจริยธรรมจากการศึกษาวิจัยอื่นๆ แสดงถึงความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาโดยหลักทศพิธราชธรรม ดังที่ Komin (1990) กล่าวถึงสังคมไทยว่ามีลักษณะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เน้นในเรื่องการสื่อสารทางสังคม มีความเกี่ยวข้องกับอารมณ์และจิตใจ โดยเน้นความสำคัญของผู้อื่นมากกว่าตนเอง เช่น การให้ การพึ่งพาอาศัยกัน ไม่ทอดทิ้งกัน มีความอดทน การรู้บุญคุณ มีความกตัญญู การเสียสละ และต้องการการยอมรับจากผู้อื่น และ Begley and Stefkovich (2004) สนับสนุนว่า คุณธรรมจริยธรรมและการปฏิบัติตามหลักศาสนามีผลต่อค่านิยมและภาวะผู้นำในสถานศึกษา โดยเสนอว่า ผู้นำในสถานศึกษานอกจากเป็นที่ยอมรับของชุมชนว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางการศึกษาที่จำเป็นในการบริหารงานแล้ว ต้องมีภาวะผู้นำที่ยึดในหลักศาสนาและมีคุณธรรมจริยธรรม และพระธรรมปิฎก (2545) ได้กล่าววาทศพิธราชธรรมหรือราชธรรม 10 ประการ เป็นหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนา ซึ่งพระมหากษัตริย์ผู้ทรงธรรมหรือธรรมิกราชชนั้นทรงดำรงมั่นอยู่ในทศพิธราชธรรม และสำหรับผู้ปกครอง ผู้เป็นหัวหน้างาน เป็นผู้นำในสังคม ควรเจริญรอยตามพระราชจริยวัตร โดยยึดทศพิธราชธรรมเป็นแบบในการปกครอง และฉลอง มาปริดา (2537) ให้ความสำคัญต่อหลักธรรมทางศาสนา ว่าช่วยทำให้ผู้บริหารมีคุณธรรมในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมดูแลทั้งกิจการงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเสนอว่าผู้บริหารต้องน้อมนำเอาหลักพุทธธรรมต่างๆ มาพัฒนาตนเอง เช่นหลักทศพิธราชธรรม เป็นหลักธรรมที่ผู้นำหรือผู้บริหารควรยึดถือ ซึ่งสอดคล้องกับประสิทธิ์ จันรัตน์ (2539) ที่กล่าวถึงพุทธธรรมสำหรับนักปกครองว่า ในการปกครองทุกรูปแบบจำเป็นต้องมีผู้ปกครองและผู้อยู่ใต้การปกครอง ซึ่งผู้ที่เป็นผู้นำหรือผู้ปกครองประเทศ หรือนักบริหารทุกระดับ จะต้องยึดทศพิธราชธรรม และคุณธรรมอื่นๆ ด้วย ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กีนาวงศ์ (2550) ที่พบว่าหลักทศพิธราชธรรมนั้นมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะเรื่องการครองตนและการครองคน

นอกจากนั้น ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวพุทธศาสนาโดยหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเรื่อง ทาน อักโกระ อวิโรชนะ และอาชชวะ ซึ่งมีงานวิจัยอื่นๆ ที่ให้ความสำคัญสอดคล้องกัน โดยเฉพาะในเรื่องอวิโรชนะและอาชชวะที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารคนและงานอย่างชัดเจน ดังนี้

อวิโรชนะ คือ ความยุติธรรม หมายถึงไปถึงความหนักแน่นความเที่ยงธรรมเป็นหลักด้วยความไม่เอนเอียงหวั่นไหวหรือมือคคืออาจจะด้วยความชอบ โดยความเกลียด โดยความไม่รู้ โดยความกลัว ในการปฏิบัติหน้าที่ การปฏิบัติต่อผู้อื่น และการตัดสินใจ สอดคล้องกับ นงลักษณ์ วิรัชชัย ศจีมาศ ณ วิเชียร และพิศสมัย อรทัย (2551) ที่ได้สังเคราะห์ตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรมด้านความยุติธรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงการให้เกียรติในความเป็นมนุษย์ การยอมรับและเข้าใจในอารมณ์ ความรู้สึก ความคิดของผู้อื่น การคิด และการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน และมีความเที่ยงตรงในการตัดสินใจ และสอดคล้องกับ ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2551) พัฒนาตัวบ่งชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นหลักทศธรรม โดยมีตัวบ่งชี้ด้านคุณธรรมคือ หลักความเป็นกลางของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านโดยยึดหลักความสามารถ หลักความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และมีวางตัวเป็นกลางเสมอ ขณะทำงานของ ประสิทธิ์ เจียวศรี (2544) ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความยุติธรรม ปฏิบัติ ต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาค และเป็นผู้ที่ยอมรับในความแตกต่าง หลากหลาย ของ ค่านิยม ความคิด และวัฒนธรรม อีกทั้งงานของ ธัญญรัตน์ พงษ์พิตรทาน และคณะ (2542) ได้เสนอข้อคุณธรรมที่มีความสำคัญและควรมุ่งเน้นเพื่อการพัฒนา คือความยุติธรรมเสมอภาคเช่นกัน

อาชชะวะ คือความ เป็นผู้ตรงหมายถึง ความเป็นผู้ตรงในการดำเนินชีวิตในฐานะมนุษย์อันหมายถึงความซื่อสัตย์สุจริต และความตรงในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงานต่างๆในฐานะผู้บริหารให้งานประสบความสำเร็จ อันหมายถึงความซื่อตรงต่อหน้าที่การงาน ซึ่งต้องประกอบด้วย ความพอใจในงาน ความขยันหมั่น เพียร เอาใจใส่และความไต่ตรงในการทำงาน ซึ่งสอดคล้อง Davies (อ้างถึงใน Starratt, 2005) ที่กล่าวถึงพื้นฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้นำทางการศึกษาด้านความรับผิดชอบ ซึ่งระบุว่าผู้นำจะต้องแสดงความรับผิดชอบในฐานะมนุษย์ที่ดำรงอยู่ในสังคมโดยปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมและในฐานะพลเมืองจะต้องมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และประพฤติปฏิบัติตนให้สังคมมีความศรัทธาไว้วางใจ และแสดงความรับผิดชอบในฐานะนักการศึกษาผู้นำ คือต้องแสดงให้เห็นความสนใจเอาใจใส่อย่างจริงจังในเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอนและการเรียนรู้ สำหรับความรับผิดชอบในฐานะผู้นำทางการศึกษานั้น จะต้องแสดงความรับผิดชอบในจัดกระบวนการเรียนการสอนซึ่งเป็นงานหลักของโรงเรียนให้เกิดผลทั้งงานวิชาการและด้านคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับประสิทธิ์ เจียวศรี (2544) ที่ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนฯ เป็นผู้ที่เป็นตัวแบบด้านความซื่อสัตย์ สุจริต บริหารทรัพยากรอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และ ธัญญรัตน์ พงษ์พิตรทาน และคณะ (2542) ที่เสนอข้อคุณธรรมที่มีความสำคัญและควรมุ่งเน้นเพื่อการพัฒนา คือความรับผิดชอบต่อความซื่อสัตย์ ความสำนึกในหน้าที่

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

ผลการวิจัยจากการประเมินพฤติกรรมต่างๆของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริง พบว่าผู้บริหารฯมีคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม 3 คุณลักษณะที่อยู่ในระดับต่ำ คือ ทาน (การให้) อยู่ในระดับต่ำที่สุด อวิโรชนะ (ความยุติธรรม) และ อักโกธะ (ความไม่โกรธ) อยู่ในระดับสูงกว่าตามลำดับ เป็นการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของแต่ละคุณลักษณะ ที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด กล่าวได้ว่าการพิจารณาระดับสูงหรือต่ำ ของคุณลักษณะเป็นการเปรียบเทียบเชิงสัมพัทธ์ระหว่างค่าเฉลี่ยของแต่ละคุณลักษณะ และค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด เพื่อหาค่าคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่แสดงโดยปฏิบัติจริงน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับ 10 คุณลักษณะทั้งหมด ซึ่งแสดงถึงสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่จริง วิธีการแปลผลนี้เพื่อแสดงความแตกต่างของผลการประเมินที่ผู้ให้ข้อมูลมักจะระบุคะแนนค่อนข้างสูงในทุกๆข้อคำถาม ดังนั้นการเปรียบเทียบเชิงสัมพัทธ์ระหว่างค่าเฉลี่ยของแต่ละคุณลักษณะที่ได้ และค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด สามารถแยกความแตกต่างของคะแนนที่ต่ำของคุณลักษณะอย่างเห็นได้ชัด เพื่อการพิจารณาในขั้นต่อไป

สำหรับการประเมินหาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนานั้น ได้จากการคำนวณค่าดัชนีความสำคัญของการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) ที่ต้องมีการประเมินระดับความคาดหวังของพฤติกรรมหรือคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมจากผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้บริหารฯที่เป็นที่คาดหวังมากที่สุดคือ มัททวะ (ความสุภาพอ่อนโยน) รองลงมาคือ อวิหิงสา (การไม่เบียดเบียน) ตปะ (ความเพียร) สีล (การประพฤติอยู่ในศีลธรรมและกฎเกณฑ์) อาชวะ (ความเป็นผู้ตรง) อักโกธะ (ความไม่โกรธ) และ ปริจจาละ (การเสียสละเพื่อส่วนรวม) เป็นการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของความคาดหวังในแต่ละคุณลักษณะ ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยความคาดหวังของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด

จากการคำนวณค่า PNI พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมเรื่องทาน (การให้) มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนามาก รองลงมาคือเรื่องอักโกธะ (ความไม่โกรธ) เรื่องอวิโรชนะ (ความยุติธรรม) และเรื่องอาชวะ (ความเป็นผู้ตรง) ตามลำดับ มีความสอดคล้องกับบงลักษณ์ วิรัชชัย ศจีมาศ ณ วิเชียร และพิศสมัย อรทัย (2551) ที่กล่าวถึงตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม 14 ตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญในสังคมไทย ที่จัดอันดับความสำคัญเรื่อง ความซื่อสัตย์สุจริต และ ความรับผิดชอบ ซึ่งมีความหมายเดียวกับเรื่องอาชวะ (ความเป็นผู้ตรง) และให้ความสำคัญเรื่องความยุติธรรมเช่นกัน

ผู้วิจัยเสนอข้อสังเกตว่า ถึงแม้ว่าพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่องทานอยู่ในระดับต่ำที่สุด และความคาดหวังในคุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่องทานก็น้อยที่สุดเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ผลการคำนวณค่า ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI) ในการพัฒนาคุณลักษณะเรื่องทาน แสดงความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสูงที่สุด ส่วนความคาดหวังเรื่องมัททวะ (ความสุภาพอ่อนโยน) อวิหิงสา (การไม่เบียดเบียน) ในระดับสูงต่อผู้บริหารฯ อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลก็ประเมินระดับการปฏิบัติจริงของผู้บริหารฯในระดับสูงเช่นกัน ดังนั้น จากผลการคำนวณค่า PNI ทำให้ไม่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะทั้งสอง

จะเห็นได้ว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเรื่องทาน (การให้) อยู่ในระดับสูงที่สุด ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าคุณลักษณะนี้ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพราะผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมกรให้ทั้งวัตถุนาน วิทยาทาน ธรรมทานและอภัยทานนั้น ก็จะมีใจใส่ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าตนเอง ประพฤติตนอยู่ในหลักการ มีความเสียสละ มีความเป็นผู้ตรง ยุติธรรม ให้อภัย สุภาพอ่อนโยน มีความเพียรในการประพฤติดี ไม่โกรธง่าย ไม่เบียดเบียน

3. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา

จากแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาฯ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น มีสาระประเด็นการอภิปราย ดังนี้

1. แนวทางดังกล่าวเน้นรายละเอียดของกระบวนการพัฒนา โดยผู้วิจัยได้ออกแบบการพัฒนาแนวทางในส่วนของกระบวนการพัฒนาเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2) การออกแบบการพัฒนา ขั้นที่ 3) การดำเนินการพัฒนา ขั้นที่ 4) การประเมินผลการพัฒนา ซึ่งคล้ายคลึงกับของ ดนัย เทียนพุ่ม (2543) ที่ได้ศึกษาโมเดลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต่างๆ และสรุปส่วนสำคัญ 4 ส่วนด้วยกัน ที่เป็นโมเดลวงจรการฝึกอบรมและพัฒนา คือ 1) การวิเคราะห์ความจำเป็น (Training Needs Analysis: TNA) 2) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร (Design and Development) 3) การบริหารหลักสูตร (Delivery) 4) การประเมินและติดตามผล (Evaluation and Follow up) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้เสนอองค์ประกอบต่างๆในแต่ละขั้นตอนของแนวทางตามกระบวนการพัฒนา เพื่อให้มีสาระครอบคลุมและเพียงพอในการนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตร หรือโครงการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา

2. แนวทางดังกล่าวเป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเนื้อหาหลากหลาย ไม่เพียงครอบคลุมเนื้อหาเฉพาะด้านแนวคิดหรือองค์ความรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรม แต่รวมถึงศาสตร์การบริหารจัดการสมัยใหม่ การบริหารจัดการด้านการเงิน ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษารูปแบบการสอนที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรมของ นลินี ทวีสิน (2549) ที่เสนอถึงความจำเป็นของ

การบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เข้ามาพัฒนาการสอนคุณธรรมจริยธรรม เนื่องด้วยการพัฒนารูปแบบการ
สอนคุณธรรมจริยธรรมที่มีประสิทธิภาพ มีความซับซ้อนต้องใช้ข้อมูลและองค์ความรู้หลากหลาย
แขนงมาประกอบร่วมกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Orlich (1989) ที่กล่าวว่า การพัฒนาต้องมี
รูปแบบที่หลากหลาย และสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) คือต้องมี
กิจกรรมแบบมีส่วนร่วม ต้องมีการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอยู่ ที่
ตอบสนองต่อสภาพปัญหา โดยกิจกรรมเหล่านั้นควรมีความยืดหยุ่น สามารถนำประสบการณ์มา
ใช้ได้และไม่เสียเวลามากเกินไป

3. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมนี้มีการเสนอวิธีการพัฒนาที่ต้อง
ให้ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและ
กันจากการแบ่งปันประสบการณ์ในระหว่างการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมการระดมสมอง
กิจกรรมแบ่งปันประสบการณ์ การเรียนรู้จากกรณีศึกษาที่ใช้ได้ผลดีในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่
องค์กรด้านการพัฒนาผู้นำ เช่น Landmark Education ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McCauley and
Others (1998) ที่กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านกระบวนการพัฒนา มีองค์ประกอบ
สำคัญคือ ความหลากหลายของประสบการณ์ในการพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้
ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ในการพัฒนาจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และ
ในทำนองเดียวกันเมื่อมีการขยายการเรียนรู้ ประสบการณ์ในการพัฒนาจะมีมากขึ้นเรื่อยๆ การ
เรียนรู้ซึ่งกันและกันนี้ยังสอดคล้องกับ Adair (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิจารณ์, 2536) ที่กล่าวว่าการ
พัฒนาการเป็นผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 2 ประการคือ หลักการหรือทฤษฎี
และประสบการณ์หรือการปฏิบัติ ซึ่งประสบการณ์ในการเป็นผู้นำนั้นจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์
ของผู้อื่นแล้วจึงถ่ายโยงมาเป็นประสบการณ์ของตนเอง

4. พื้นฐานของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำต้องอาศัยการเปิดกว้างทางความคิดและการ
ยอมรับตนเองของผู้บริหารว่า ผู้บริหารอาจจะมีข้อบกพร่องทางพฤติกรรมทางจริยธรรม โดย
วิเคราะห์ถึงพฤติกรรมที่บกพร่องของตนเอง และพร้อมที่จะแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมที่บกพร่องนั้นๆ
กล่าวได้ว่า เป็นการจูงใจให้ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่ได้ผล
ที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Dubrin (2004) ที่กล่าวว่า หลักสำคัญในการพัฒนาตนเอง คือการทำความรู้จัก
ตนเองโดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวผู้บริหารเองอย่างแจ่มชัด เพื่อช่วยให้
สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น และที่สำคัญหลังจากผู้บริหารได้ผ่านกระบวนการ
พัฒนาแล้ว การตั้งเจตนาที่จะพัฒนาให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ทางจริยธรรมที่พึงประสงค์ โดยการเขียนปฏิญญาหรือแผนการปฏิบัติการถือเป็นหัวใจสำคัญในการ
เริ่มประยุกต์นำแนวคิดต่างๆ ให้เกิดผลทางพฤติกรรมอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ เปรื่อง กุมุท
และนิคม ทาแดง (2539) ที่กล่าวถึงวิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการตั้งเจตนา ซึ่งจะดำเนินการหลังจากที่ได้

มีการประเมินตนเองจนทราบถึงความบกพร่องหรือจุดอ่อน พร้อมทั้งพิจารณาหาสาเหตุของจุดอ่อนนั้น เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเอง โดยการกำหนดช่วงเวลาและพฤติกรรมที่จะพยายามฝึกฝนตนเอง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย มีดังนี้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า หลักธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กร ดังนั้น ผู้บริหาร การศึกษาส่วนกลางในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรให้ความสำคัญที่จะต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม โดยตระหนักว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหารในการแสดงบทบาทต่างๆ ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างสมบูรณ์

1.2 ผลการวิจัยพบว่า นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดมีความสำคัญในการเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา ในกิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนา และในการประเมินติดตามผลหลังการพัฒนา ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัด ควรกำหนดนโยบาย และมาตรการสนับสนุนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติ มีดังนี้

2.1 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา มี การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการได้รับการพัฒนา โดยการกำหนดมาตรฐานวัดจริยธรรมเป็นแบบประเมินที่แสดงคุณลักษณะทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ควรนำดัชนีชี้วัดพฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาไปปรับใช้เป็นมาตรฐานในการบริหารจัดการสถานศึกษา

2.2 ผลการวิจัยพบว่า การเปิดกว้างทางความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์การยอมรับและพร้อมแก้ไขข้อบกพร่องทางพฤติกรรมของตนเองเป็นการสร้างโอกาสให้ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชา ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องพฤติกรรมและภาวะผู้นำทางจริยธรรม พร้อมให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะภาวะ

ผู้นำทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงพัฒนาตนเองต่อไป

2.3 ผลการวิจัยพบว่า หลักทศพิธราชธรรมเป็น หลักธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่เป็น คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้เกิดผล สัมฤทธิ์ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์การและผลลัพธ์ด้านผู้เรียน ดังนั้นองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีการสนับสนุนให้มีการนำกลยุทธ์การน้อมนำหลักทศพิธราชธรรม เพื่อการบริหารจัดการ สถาบันการศึกษาต่างๆ ทั้งในและนอกสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4 ผลการวิจัยพบว่า มีแนวทางในการประเมินระหว่างการพัฒนาและแนวทางการ ประเมินผลหลังการพัฒนาหลากหลาย ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรหรือ โครงการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการทดลองใช้ และประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรหรือ โปรแกรมเพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามี คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ที่ มีการนำเสนอข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

3.1 การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา ในการวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยเพื่อเชิงคุณภาพเพื่อการ ประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวศาสนาต่างๆ เพื่อสังเคราะห์หาความสอดคล้องของ พฤติกรรมหรือคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมของทุกๆศาสนาที่สำคัญ เพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์ มาตรฐานทางจริยธรรม และพัฒนากลยุทธ์เพื่อการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารที่นับถือศาสนา อื่นๆ เช่น คริสต์ อิสลาม เป็นต้น

3.2 การวิจัยครั้งนี้ไม่ได้เน้นสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทาง จริยธรรมในบริบทของประเทศทางตะวันตก ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมในบริบทตะวันตกและตะวันออก เพื่อการประยุกต์ใช้แนวทางใน ระดับสากล

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กุลธนะ ธนาพงศธร. การพัฒนาบุคลากร. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคล

หน่วยที่ 1 – 7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 20. นนทบุรี : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **คลื่นลูกที่ 5 ปรากฏสังคม: สังคมไทยที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21.**

กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย, 2541.

คณะกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษาออกชั้นเรียน. **รูปแบบการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมนิสิต**

นักศึกษาด้วยกิจกรรมเสริมหลักสูตร. (เอกสาร ไม้ดีพิมพ์เผยแพร่)

จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ. **การวิจัยและพัฒนากระบวนการสร้างความคิด มีคุณธรรม.**

กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม), 2549.

จำนงค์ สมประสงค์. **การบริหารพนักงานการเจ้าหน้าที่ว่าด้วยหลักและวิธีการบริหารพนักงานใน**

ธุรกิจอุตสาหกรรม. พระนคร : กรุงเทพมหานครพิมพ์, 2514.

ฉลอง มาปรีดา. **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร.** กรุงเทพฯ: สำนักโอเคียนสโตร์, 2537.

ชลอศักดิ์ ลักขณะวงศ์ศรี. **เด็กที่มีความภูมิใจในตนเองต่ำ ช่วยหนูด้วย.** ใน **หนังสือคู่มือส่งเสริม**

ป้องกันปัญหาสุขภาพจิตในวัยเด็ก. กรุงเทพฯ: กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, 2538.

ชวิกา พงษ์ธันโชติ. **ผลการใช้ชุดการเรียนรู้แบบศูนย์การเรียนรู้ วิชาพระพุทธศาสนาที่มีต่อการให้เหตุผล**

เชิงจริยธรรมของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดบางหญ้าแพรก จังหวัด

สมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา ภาควิชาวิจัย

และจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.

ชาญญา อภิบาลกุล และคณะ. **รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ใน**

สถานศึกษา SINTPAE Model (ฉบับสรุป). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

แห่งชาติ, 2545.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. **ความคิดทางการเมืองการปกครองไทยโบราณ.** กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **คู่มือผู้บริหารการจัดการแบบมืออาชีพ.** กรุงเทพมหานคร: เอ็ม เพรส, 2550.

ชาญชัย ลิวติรังสีมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ . **การพัฒนาบุคคล . พิมพ์ ครั้งที่ 3**

กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521

ชำระเรือง วุฒิจันทร์ . **หลักการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน . กรุงเทพมหานคร : กรมศาสนา,**

2524.

- ไชย ฌ พล. การบริหารโดยธรรม. กรุงเทพมหานคร: เคล็ดไทย 2548.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจันปัจฉิม. พฤติกรรมศาสตร์ เล่ม 2 จิตวิทยาจริยธรรมและจิตวิทยาภาษา. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2524.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจันปัจฉิม. รายงานการวิจัย จริยธรรมของเยาวชนไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2547.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม: การวิจัยและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.
- คณัฏ เทียนพุด. การจัดทำแผน HRD สู่วิศวกรหน้า สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็นที คอนซัลแตนท์, 2543
- เดือน คำดี. ศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.
- ถวิลวดี บุรีกุล และคนอื่นๆ. ทศธรรม: ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, 2551.
- ทองหล่อ วงษ์ธรรมมา. ปรัชญา 201 พุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พรีนติ้ง เฮาส์, 2538.
- ทินพันธุ์ นาคะตะ. พระพุทธศาสนากับสังคมไทย. กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์, 2543.
- ทิสนา เขมมณี และคณะ. วิทยาการด้านการคิด. กรุงเทพฯ: เดอะมาสเตอร์กรุ๊ป แมเนจเม้นท์, 2544.
- ธงชัย สันติวงศ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- ธัญญารัตน์ พงษ์พิตรทาน และคนอื่นๆ. การศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2542
- นงลักษณ์ วิรัชชัย ศิริมาศ ฌ วิเชียร และพิศสมัย อรทัย. การสำรวจและสังเคราะห์ตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม), 2551.
- นงลักษณ์ สิ้นสืบผล. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏธนบุรี, 2542.
- นภา จวีวัฒนสกุล. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ศตวรรษที่ 21 ของเครือเจริญโภคภัณฑ์. ภาคนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- นลินี ทวีสิน. รูปแบบการสอนที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรมสนับสนุนทุน โดยศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม), 2549.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. การบริหารเชิงพุทธ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โอเอสพรีนติ้ง เฮาส์, 2529.

- บุญมา กัมปนาทพงษ์. การศึกษาคณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ. ปรินซ์ (คัต
สำเนา), 2532.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ. กรุงเทพฯ : สวัสดิการ
สำนักงาน ก.พ., 2538
- เบญจพร แก้วมีศรี. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎิบัณฑิต ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ประชา เตรีตน์. การวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร. เทศกาล. 82 (กรกฎาคม) : 22,
2530.
- ประกาศรี สีอำไพ. พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและวัฒนธรรม. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- ประกาศรี สีอำไพ. พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎิบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2544.
- ประสิทธิ์ จันรัตน์. พุทธธรรมสำหรับนักปกครอง. พุทธจักร 50, 12 (ธันวาคม): 3-11, 2539.
- ประเสริฐ ผนังชกุล. พฤติกรรมทางจริยธรรมของนักเรียนมัธยมต้น ในจังหวัดนครปฐม.
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543. อัดสำเนา
- เป็รื่อง กุมุท และนิคม ทาแดง. การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับเทคโนโลยีและการสื่อสาร. ใน
ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตเทคโนโลยีและการสื่อสาร. หน่วยที่
1-6. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539.
- พงษ์ศักดิ์ โพธิ์ศรีประเสริฐ. ความคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุต
โต). ภาคนิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2541.
- พลสัมพันธ์ โพธิ์ศรีทอง. การฝึกอบรมบุคลากรประจำการของภาครัฐใสทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2540-
2550): งานวิจัยในการฝึกอบรมหลักสูตร นบส. 1 รุ่นที่ 18. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนา
ข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2538.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). ๕ ทรงครองแผ่นดินโดยทศพิธราชธรรม. [ออนไลน์].
2552. แหล่งที่มา: <http://www.chaoprayanews.com/2009/07/16> [20 กันยายน 2553]

- พระเทพเวที (ป.อ. ปยุตฺโต). **วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม**. กรุงเทพฯ : ปัญญา, 2537.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **การพัฒนาจริยธรรม พิมพ์ครั้งที่ 4**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม, 2538.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **พุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2543.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธธรรมฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, 2545.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ: สำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, 2545: 24-27.
- พระพิจิตรธรรมพาที (ชัยวัฒน์ ธรรมวฑฺฒโน). **บริหารชีวิตด้วยทศพิธราชธรรม**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ เลียงเชียง, 2544.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล). **หลักธรรมาภิบาล การบริหารงานตามแบบบูรณาการ**. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา, 2550.
- พระราชวรมณี (ป.อ. ปยุตฺโต). **พุทธจริยธรรม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2523.
- พุทธทาสภิกขุ. **การตามรอยพระยุคลบาทโดยทศพิธราชธรรม**. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, 2549.
- โพธิ์สวัสดิ์ แสงสว่าง. **บทคัดย่อการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรม คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียน**, 2536.
- ภิญโญ สาธร. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : คุรุสภา. 2526.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. ในเอกสารประกอบการสอนชุดองค์การ และการจัดการงานบุคคล หน่วยที่ 9-15, หน้า 457-520. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2539.**
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน, 2540.
- วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กิณางส์. **หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม**. วารสารศึกษาศาสตร์ ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 เดือนพฤศจิกายน 2549-มีนาคม 2550: มหาวิทยาลัยนเรศวร **วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี แหล่งที่มา: <http://th.wikipedia.org/wiki/> [14 กุมภาพันธ์ 2552]**
- วิจิตร ประสาทเวทยกุล. **ผลของการจัดหน้าและการพิมพ์ด้วยระบบออฟเซตของแบบถาที่มีต่อ อัตราการตอบแบบถาที่ส่งทางไปรษณีย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัย การศึกษา คณะครุศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.
- วิทย์ วิศทเวทย์. **จริยศาสตร์เบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, 2532.

- วุฒิเลิศ เทวกุล. เอกสารประกอบการสอน วิชา จริยธรรมสำหรับนักบริหาร. หลักสูตรรัฐ
 ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี, 2550
 (เอกสารไม่ได้ตีพิมพ์)
- ศรีอรุณ เรศานนท์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)
 พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: พริกหวาน, 2545.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. กรมวิชาการ. กองวิจัยทางการศึกษา. โครงการทดลองหารูปแบบที่มี
 ประสิทธิภาพต่อการเรียนการสอนจริยธรรม. กรุงเทพฯ: กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ
 กระทรวง, 2527.
- สถาบันพระปกเกล้า. รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบการ
 บริหารจัดการที่ดี, โดยการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ
 สังคมแห่งชาติ 2545.
- สมบูรณ์ ชิตพงษ์. การวัดและประเมินผลด้านคุณธรรมจริยธรรมในการวัดและประเมินผลด้าน
 คุณธรรมจริยธรรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- สมบูรณ์ ศาสดาชีวิน, รัชณี ดิยพันธ์, และชัชชาติ นาคบุปผา. รายงานการวิจัยเรื่อง พัฒนาการการใช้
 เหตุผลทางจริยธรรม. โครงการพัฒนาสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ครั้งที่ 3.
 กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ และคณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2526.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- สมาน รังสีโยกฤษณ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ.,
 2523.
- สัณฑ์ชัย สิชฌรังสี. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์
 ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย, 2529.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. หนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. เรื่อง
 มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลง
 วันที่ 21 ตุลาคม 2548.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546.
 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2547.

- สำนักนโยบายและแผนการศึกษา. คู่มือโครงการผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. การวัดและประเมินผลด้านคุณธรรมจริยธรรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- สุพรรณิ ไชยอำพร. รูปแบบแหล่งเรียนรู้ด้านคุณธรรมเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม) สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน), 2550.
- สุมาลี วงศ์ปลุกแก้ว. ความสัมพันธ์ระหว่างปฏิสัมพันธ์ของครูกับนักเรียนในชั้นเรียน ความรู้สึกรับผิดชอบและความเชื่อมั่นในตนเอง. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526.
- สุเมธ ดันดิเวชกุล. หลักธรรม หลักทำ ตามรอยพระยุคลบาท. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. เอกสารคำสอนวิชาพฤติกรรมองค์การ เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2544.
- สุปราณี ศรีนัตราภิมุข. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524.
- สุมาลี วงศ์ปลุกแก้ว. ความสัมพันธ์ระหว่างปฏิสัมพันธ์ของครูกับนักเรียนในชั้นเรียน ความรู้สึกรับผิดชอบและความเชื่อมั่นในตนเอง. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526.
- สุริย์ มีผลกิจ. คุณธรรม จริยธรรม สามัคคีธรรม ตามแนวพุทธศาสนา. กรุงเทพมหานคร: คอมพิวเตอร์, 2550.
- สุริยะ พันธุ์ดี. ความสัมพันธ์ระหว่างการถ่ายทอดทางพุทธศาสนาในโรงเรียนกับจิตลักษณะและพฤติกรรมก้าวร้าวในระดับมัธยมศึกษา. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.
- สุวรรณ หมั่นตาบุตร. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงในโรงเรียนประถมศึกษาศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาคุญชีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- เสนาะ ดิยาวัว. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ภาวะผู้นำ. ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 – 8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

- โต้วรงค์ แสนศิริพันธ์. การบริหารร่วมสมัย. 2527. (อัครดำ เนนา)
- อรรถนพ จินะวัฒน์. การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณยศึกษบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- อรุณ รักธรรม. การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล: ศึกษาเชิงพฤติกรรม. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม, 2541
- อัญญา ศรีสมพร. รายงานการวิจัยเรื่องการใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธของหัวหน้าภาควิชาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2551.

ภาษาอังกฤษ

- Alkin C.M. **Encyclopedia of educational research.** New York : Macmillan, 1992.
- Bartol, K. Martin, D., Tein, M., and Matthews, G. **Management: A Pacific Rim Focus.** (2nd Ed.) Roseville NSW: McGraw-Hill, 1998.
- Bateman, Thomas S.; Zeithaml, Carl P. **Management: Function and Strategy.** Illinois: Homewood, 1990.
- Begley, P.T. and Stefkovich, J.A. Education, Ethics and the Cult of Efficiency: Implications for Values and Leadership. **Journal of Educational Administration.** 42, 2(2004) 132-136.
- Bennis, Warren. **Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change.** Cambridge, Mass.: Perseus, 2000.
- Bernardin, John. **Human Resource Management: An Experiential Approach.** New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008.
- Bolam, R. In Service Education and Training of the Teachers and Educational Change. In **Research Methods in Education.** 4th Ed. New York: Routledge, 1994.
- Brian, L. Delahaye. **Human resource development : principle and practice.** Brisbane : Wiley, 2000.
- Brown, Roger. **Social Psychology.** New York: The Free Press, 1965.
- Carroll, A. **Business & Society: Ethic and Stakeholder Management.** 2nd Ed. London: Paul Chanman Publishing, 1993.

- Carrell, M.R., Kuzmits, F.E., and Elbert, N.F. **Personnel Human Resource Management**. New York: Macmillan, 1992.
- Ciulla, J.B. **Ethics, the Heart of Leadership**. New York: Praeger, 1998.
- Coopersmith, S. **The Antecedent of Self – Esteem**. San Francisco: W.H. Freeman and Company, 1967.
- Dessler, Gary. **Personnel/Human Resource Management**. 5th Ed. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.
- Dessler, Gary. **A Framework for Human Resource Management**. 2nd Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Domenech Mele. **Business Ethics in Action**. New York: Palgrave Macmillan, 2009.
- Donnelly, J. H. and others. **Management**. Texas: Business Publications, 1984.
- Drucker, Peter F. **The Practice of Management**. Oxford: Elsevier, 2005.
- Dubrin, A.J. **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**. New York: Houghton Mifflin, 2004.
- Fulmer, F. M., & Goldsmith, M. **Research the Public Opinion Environment: Theories and Methods**. London: Sage, 2000.
- Getzels, J.W. and Guba, E.G. Social Behavior and Administrative Process. **School Review**. 65 (December 1957): 423-441.
- Gilley, J.W. and Egglund, S.A. **Principles of Human Resource Development**. 2nd Ed. Cambridge, Mass : Perseus, 2002.
- Hoy, Wayne K. and Miskel Cecil G. **Educational Administration: Theory, Research and Practice**. 7thEd. New York, McGraw-Hill, 2005.
- Hughes, L.W. **The Principle as Leader**. 2ndEd. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- Krathwohl, David R., Benjamin S. Bloom, and Bertram B. Masia. **Taxonomy of Educational Objectives, Book 2: Affective domain**. New York: Longman, 1964.
- Kirschenbaum, Howard. **100 Way to Enhance Values and Morality in School and Youth Setting**. Massachusetts: Allyn & Bacon, 1995.
- Kohlberg, Lawrence. **Development of Moral Character and Moral ideology, Development Research**. New York: McGraw-Hill, 1975.

- Kohlberg, L. Moral Stage and Moralization : The Cognitive Development Approach. In **Moral Development and Behavior**. Ed., by Thomas Lickona. New York: Holt Rinehart and Winston, 1976: 29-53
- Komin S. **Psychology of the Thai People: Value and Behavioral Patterns**. Bangkok: Research Center National Institute of Development Administration (NIDA), 1990.
- Kreitner, R. **Management**. 7th Ed. New York. : Houghton Mifflin, 1998.
- Lussier, R. and Achua, C. **Effective Leadership**. 3rd International Ed. Canada: Thomson South-Western, 2007: 70-72, 142-146,151-154.
- Massie Joseph L. and Douglas John. **Managing: A Contemporary Introduction**, 3rd Ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1981.
- McCauley, C. **Developmental experiences in managerial work: A literature review**. Technical Report No. 26, Center for Creative Leadership, 1986.
- McCauley, C.D. Moxley, R.S. and Velsor, E.V. **The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development**. Jossey-Bass Publishers, 1998.
- McNergney, R.F. and Herbert, J.M. **Foundation of Education: The Challenge of Professional Practice**. 3rd Ed. Boston: Allyn & Bacon, 2001.
- Mikovich, G.T., and Boudreau, J.W. **Human resource management**. 7th Ed. Illinois : Irwin, 1994
- Mischal W and Gilligan C. Delay of Gratification, Motivation for The Prohibited Gratification, And Responses to Temptation. **Abnorm Psychol**.1964 Oct; 69:411–417.
- Nadler, L. **Human Resource Development**. In L. Nadler and Z. Nadler (eds.) The handbook of human resource development. 2nd Ed. New York : John Wiley & Sons, 1990.
- Nadler, L. and Nadler, Z. **Development Human Resource**. San Francisco : Jossey Bass, 1989.
- Northouse, P.G. **Leadership: Theory and Practice**. 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001
- Orlich, D.C. **Staff Development: Enhancing Human Potential**. Boston: Allyn and Bacon, 1989.
- Owens, Robert G. **Organization Behavior in Education**. 6th Ed. Boston: Allyn and Bacon, 1998: 258-259.
- Owens, Robert G. **Organization Behavior in Education**. 7th Ed. Boston : Allyn and Bacon, 2001.
- Pace, R.W., Smith, P.C. and Mills, G.E. **Human Resource Development : The field**. New Jersey: Prentice – Hall, Inc, 1991.

- Parkay, F.W., & Hall, G.E. **Becoming a Principal: The Challenges of Beginning Leadership**. Massachusetts: Allyn & Bacon, 1992.
- Quick, Paul M. **Moral Leadership in the 21st Century: Everyone Is Watching-Especially the Students**. Educational Forum, The. FindArticles.com.. Available from: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa4013/is_200407/ai_n9432044/ [2010, Mar 30]
- Razik, T.A. and Swanson, A. D. **Fundamental Concepts of Educational Leadership**. 2nd Ed., New Jersey : Merrill Prentice-Hall, 2001.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. **Management**. 5th Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- Rodwell, Susie. **Educational Administrator Training Methods**. London : University of London Institute of Education, 1986.
- Rogoff, R.Z. **The training wheel : A simple model for instructional design**. New York : John Wiley & Sons., 1987.
- Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C. **Strategic human resource development**. New Jersey : Prentice – Hall., 1991. p. 19.
- Rotter, Julian B. **Generalized Expectants for Internal Versus External Control of Reinforcement, Psychological Monograph: General and Applied**, 1966.
- Sayfarth, J.T. **The Principal: New Leadership for New Challenges**. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- Senge, M. **Peter Senge and the learning organization**, 1990 Available from: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> [2007, January 10]
- Sergiovanni, T. **The Principalship: A reflective practice**. 5th Ed. San Antonio, TX: Trinity Press, 2001.
- Sison, A.J.G. **Corporate Governance and Ethics. An Aristotelian Perspective**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2008.
- Smith, E.W., Krouse S.W. and Atkinson Mark M. **The Educator's Encyclopedia**. New York: Prentice-Hall, 1961.
- Speck, M. **The Principalship: Building a Learning Community**. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- Starratt, R.,J. Ethical Leadership. In **The Essentials of School Leadership**. Edited by Brent Davies. London: Pual Chapman Publishing and Corwin Press, 2005

- Steiner, G.A. and Steiner, J.F. **Business, Government, and Society: A managerial Perspective, Text and Cases.** New York: McGraw-Hill, 1994.
- Stogdill, R.M. **Handbook of Leadership.** New York: Free Press, 1974
- Truelove, S. **Handbook of Training and Development.** Oxford: Blackwell, 1992.
- Ubben, G.C., Huges, L.W., & Norris, C.J. **The Principal.** 4thEd. Boston: Allyn & Bacon, 2001.
- Wentling, T.L. **Planning for Effective Training: A Guide to Curriculum Development.** Rome: FAO, 1992.
- Wills, M. **Managing the Training Process: Putting the Basic into Practice.** London: McGraw-Hill, 1993.
- Yamane, T. **Statistics: An Introduction Analysis.** 3rdEd. New York: Harper & Row, 1973.

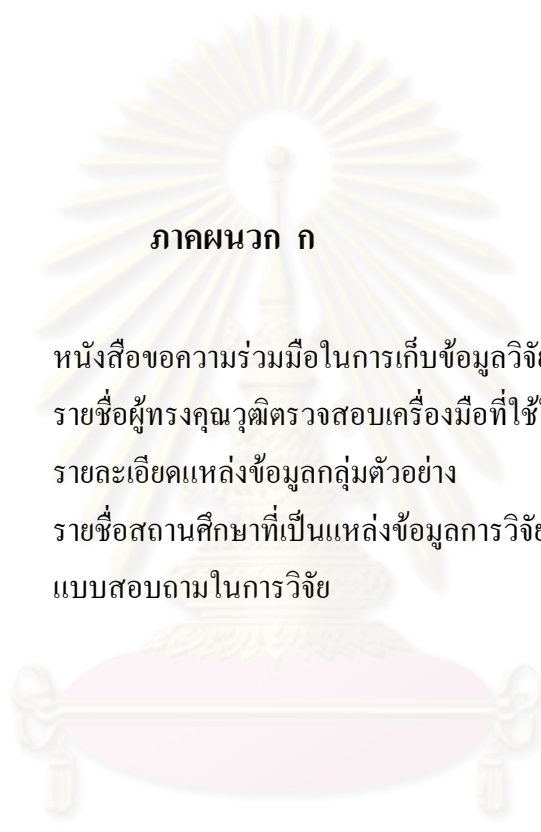


ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
รายละเอียดแหล่งข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง
รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นแหล่งข้อมูลการวิจัย
แบบสอบถามในการวิจัย

ศูนย์วิทยพัชร์พยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สาขาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7 กันยายน 2552

เรื่องขอความร่วมมือในการวิจัย
เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 4 ชุด

ด้วยข้าพเจ้านายอุทัย โล้วมันคง นิสิตปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีอาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างสถานศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ เพื่อสอบถามความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษา (1 ชุด) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา (1 ชุด) และครู (2 ชุด) ในประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังที่แสดงคุณลักษณะทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อประเมินความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาฯ โดยผู้วิจัยหวังว่าข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารฯ มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติอย่างยิ่ง

การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของท่าน ซึ่งผู้วิจัยขอรับรองว่าการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่มีการเผยแพร่ในทางเสียหายต่อการปฏิบัติงานของท่าน โดยจะเก็บข้อมูลของท่านเป็นความลับ และผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอุทัย โล้วมันคง)

สาขาบริหารการศึกษา
โทร 02-218-2587 ต่อ 840
ผู้วิจัย (081) 641-9286



สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7 กันยายน 2552

เรื่องขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 3 ชุด

ด้วยข้าพเจ้านายอุทัย โล้วมันคง นิสิตปริญญาคุษฎ์บัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีอาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่าง สถานศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ เพื่อสอบถามความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บริหาร สถานศึกษา (1 ชุด) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา (1 ชุด) และครู (1 ชุด) ในประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังที่แสดงคุณลักษณะทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อประเมินความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาฯ โดยผู้วิจัยหวังว่าข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารฯมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติอย่างยิ่ง

การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของท่าน ซึ่งผู้วิจัยขอรับรองว่าการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่มีการเผยแพร่ในทางเสียหายต่อการปฏิบัติงานของท่าน โดยจะเก็บข้อมูลของท่านเป็นความลับ และผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอุทัย โล้วมันคง)

สาขาบริหารการศึกษา

โทร 02-218-2587 ต่อ 840

ผู้วิจัย (081) 641-9286



สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7 กันยายน 2552

เรื่องขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 4 ชุด

ด้วยข้าพเจ้านายอุทัย โล้วมันคง นิสิตปริญญาคุุณกัฒนชิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีอาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างสถานศึกษาในสังกัด คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ เพื่อสอบถามความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษา (1 ชุด) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา (1 ชุด) และครู (2 ชุด) ในประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังที่แสดงคุณลักษณะทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อประเมินความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาฯ โดยผู้วิจัยหวังว่าข้อมูลที่ได้อาจจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารฯมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติอย่างยิ่ง

การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของท่าน ซึ่งผู้วิจัยขอรับรองว่าการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่มีการเผยแพร่ในทางเสียหายต่อการปฏิบัติงานของท่าน โดยจะเก็บข้อมูลของท่านเป็นความลับ และผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอุทัย โล้วมันคง)

สาขาบริหารการศึกษา

โทร 02-218-2587 ต่อ 840

ผู้วิจัย (081) 641-9286

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. พระครูสันติธรรมรังสี (ไมตรี วรมิตโต)
เจ้าอาวาสวัดป่าแสงธรรม อ.เกาะพะงัน จ.สุราษฎร์ธานี
2. พระมหานพดล ปุณฺณสุวฑฺฒโก ผู้ช่วยเจ้าอาวาสฝ่ายการศึกษา วัดมหาพฤฒารามวรวิหาร
หัวหน้าภาควิชาบาลีและสันสกฤต คณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
4. อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์วิทยพัทธยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายละเอียดแหล่งข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

แหล่งข้อมูลที่เป็นสถานศึกษาทั้งหมด

ร.ที่มีนักเรียน	ก่อนประธม	ประธม	มัธยมต้น	มัธยมปลาย	นักเรียน
น้อยกว่า 120 คน	12764	13493	247	27	13757
121-499	13636	13772	6712	907	14626
500-1499	1474	1539	1873	975	2446
1500-2499	101	110	337	316	419
ตั้งแต่ 2500 คนขึ้นไป	28	31	253	247	275
รวมสถานศึกษา	28003	28945	9422	2472	31523

แหล่งข้อมูลที่เป็นสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

ร.ที่มีนักเรียน	ก่อนประธม	ประธม	มัธยมต้น	มัธยมปลาย	นักเรียน
น้อยกว่า 120 คน	113	122	3		123
121-499	128	128	53	7	135
500-1499	74	78	93	47	122
1500-2499	18	22	73	66	84
ตั้งแต่ 2500 คนขึ้นไป	8	8	51	48	55
รวมสถานศึกษา	341	358	273	168	519

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล

ร.ที่มีนักเรียน	ผอ.	รอง	ครู	รวม
น้อยกว่า 120 คน	123		246	369
121-499	135		270	405
500-1499	122	122	122	366
1500-2499	84	84	84	252
ตั้งแต่ 2500 คนขึ้นไป	55	55	110	220
รวม	519	261	832	1612

หมายเหตุ

เนื่องจากการศึกษาอัตราการตอบแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์ของครู-อาจารย์ที่ไม่ได้รับสิ่งตอบแทนในระยะก่อนคิดตาม คิดเป็นร้อยละ 48 (วิจิตรา ประสาทเวทย์กุล, 2523) ดังนั้นเพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมโดยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้มีจำนวน 796 คนคิดเป็นร้อยละ ประมาณ 49 ของแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์ทั้งหมด จำนวน 1612 ชุด

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นแหล่งข้อมูลการวิจัย

ลำดับ	ขนาด	ชื่อโรงเรียน	ชื่ออำเภอ	จังหวัด
1	เล็ก	ร.ร. บ้านหนองสามพราน	เมืองกาญจนบุรี	กาญจนบุรี
2	เล็ก	ร.ร. บ้านชุมช้าง	กุฉินารายณ์	กาฬสินธุ์
3	เล็ก	ร.ร. บ้านภูคำบัว	อุบลรัตน์	ขอนแก่น
4	เล็ก	ร.ร. บ้านแก่น้อย	บ้านไผ่	ขอนแก่น
5	เล็ก	ร.ร. วัดใหญ่(นากประสูตประชานุสรณ์)	มโนรมย์	ชัยนาท
6	เล็ก	ร.ร. บ้านคอนหันวิทยา	คอนสวรรค์	ชัยภูมิ
7	เล็ก	ร.ร. วังกะอาม	บำเหน็จณรงค์	ชัยภูมิ
8	เล็ก	ร.ร. บ้านวังเสมา(พินิจอนุสรณ์)	จัตุรัส	ชัยภูมิ
9	เล็ก	ร.ร. วัดวิเวการาม	หลังสวน	ชุมพร
10	เล็ก	ร.ร. บ้านสันมะแฟน	พาน	เชียงราย
11	เล็ก	ร.ร. บ้านม่วงชุม สาขาบ้านสวนชา	ฝาง	เชียงใหม่
12	เล็ก	ร.ร. บ้านคลองชีล้อม	กันตัง	ตรัง
13	เล็ก	ร.ร. ชุมชนบ้านคลองเหมือง	เมืองนครนายก	นครนายก
14	เล็ก	ร.ร. บ้านแพงสะพัง	ท่าอุเทน	นครพนม
15	เล็ก	ร.ร. บ้านป่ารังงาม	ด่านขุนทด	นครราชสีมา
16	เล็ก	ร.ร. บ้านราษฎร์สงวน	ปากพนัง	นครศรีธรรมราช
17	เล็ก	ร.ร. วัดบ้านเนิน	เชียรใหญ่	นครศรีธรรมราช
18	เล็ก	ร.ร. บ้านหนองไม้แดง	ตากลิ	นครสวรรค์
19	เล็ก	ร.ร. บ้านคอนแก้ว	เชียงกลาง	น่าน
20	เล็ก	ร.ร. ทุงศรีทอง	เวียงสา	น่าน
21	เล็ก	ร.ร. บ้านโคกสำราญหินลาดพัฒนา	เฉลิมพระเกียรติ	บุรีรัมย์
22	เล็ก	ร.ร. วัดไก่อ๊ต	บ้านแพรก	พระนครศรีอยุธยา
23	เล็ก	ร.ร. บ้านหมื่น	ปง	พะเยา
24	เล็ก	ร.ร. ชุมพะวัน	ศรีบรรพต	พัทลุง
25	เล็ก	ร.ร. วัดเขาส้าน	ทับคล้อ	พิจิตร

ลำดับ	ขนาด	ชื่อโรงเรียน	ชื่ออำเภอ	จังหวัด
26	เล็ก	ร.ร. บ้านห้วยหมากหล้า	ชาติตระการ	พิษณุโลก
27	เล็ก	ร.ร. บ้านบางแก้ว	บางระกำ	พิษณุโลก
28	เล็ก	ร.ร. วังตะโก (ช่องประชาพิทักษ์)	เมืองเพชรบุรี	เพชรบุรี
29	เล็ก	ร.ร. บ้านอีเลิศ	หล่มเก่า	เพชรบูรณ์
30	เล็ก	ร.ร. บ้านคงสุระ	เด่นชัย	แพร่
31	เล็ก	ร.ร. บ้านโนนสวรรค์	บรบือ	มหาสารคาม
32	เล็ก	ร.ร. บ้านโพนสว่าง	คอนทาล	มุกดาหาร
33	เล็ก	ร.ร. บ้านแพมบก	ปาย	แม่ฮ่องสอน
34	เล็ก	ร.ร. บ้านค้ำน้ำเกี๋ยง	เมืองยโสธร	ยโสธร
35	เล็ก	ร.ร. บ้านคอนกลองหนองไฮ	เมืองยโสธร	ยโสธร
36	เล็ก	ร.ร. บ้านคูไพศาล	ธวัชบุรี	ร้อยเอ็ด
37	เล็ก	ร.ร. ไตรราษฎร์วิทยา	พนมไพร	ร้อยเอ็ด
38	เล็ก	ร.ร. วัดคอนตะโก(วังประชารัฐอุปถัมภ์)	เมืองราชบุรี	ราชบุรี
39	เล็ก	ร.ร. บ้านหนองปลาไหล	ชัยบาดาล	ลพบุรี
40	เล็ก	ร.ร. บ้านแพะ	เมืองปาน	ลำปาง
41	เล็ก	ร.ร. วัดบ้านไร่	ป่าซาง	ลำพูน
42	เล็ก	ร.ร. บ้านห้วยผักกูด	ปากชม	เลย
43	เล็ก	ร.ร. บ้านโนนดั่ง	ปรางค์กู่	ศรีสะเกษ
44	เล็ก	ร.ร. บ้านบะหัวเมย	พรรณานิคม	สกลนคร
45	เล็ก	ร.ร. บ้านแหลมจาก (รักเมืองไทย 27)	สิงหนคร	สงขลา
46	เล็ก	ร.ร. วัดรวก	พระประแดง	สมุทรปราการ
47	เล็ก	ร.ร. วัดม่วงน้อย	บ้านหมอ	สระบุรี
48	เล็ก	ร.ร. วัดโพธาราม(บุญมากพิทยาคาร)	ศรีสำโรง	สุโขทัย
49	เล็ก	ร.ร. วัดห้วยคูสามัคคี	อุ้มทอง	สุพรรณบุรี
50	เล็ก	ร.ร. บ้านยวนปลา	ชัยบุรี	สุราษฎร์ธานี
51	เล็ก	ร.ร. บ้านไร่	ปากคาด	หนองคาย
52	เล็ก	ร.ร. บ้านกุดคอเมย	โนนสัง	หนองบัวลำภู

ลำดับ	ขนาด	ชื่อโรงเรียน	ชื่ออำเภอ	จังหวัด
53	เล็ก	ร.ร. บ้านหนองแสง	หัวตะพาน	อำนาจเจริญ
54	เล็ก	ร.ร. บ้านบ่อชะเนง	หัวตะพาน	อำนาจเจริญ
55	เล็ก	ร.ร. บ้านโนนมะข่า	กุมภวาปี	อุดรธานี
56	เล็ก	ร.ร. บ้านขอม	พิชัย	อุดรดิษฐ์
57	เล็ก	ร.ร. บ้านเนินเกล้า (พุลประชาสรรค์)	ทัพทัน	อุทัยธานี
58	เล็ก	ร.ร. บ้านปากนาสวน	ศรีสวัสดิ์	กาญจนบุรี
59	เล็ก	ร.ร. บ้านจาน	นาคู	กาฬสินธุ์
60	เล็ก	ร.ร. บ้านนาวิทยาคม	คอนจาน	กาฬสินธุ์
61	เล็ก	ร.ร. บ้านหนองวัดป่า	หนองสองห้อง	ขอนแก่น
62	เล็ก	ร.ร. วัดศรีสุตาราม	บางคล้า	ฉะเชิงเทรา
63	เล็ก	ร.ร. หนองริมมงคลสุขสวัสดิ์	เมืองชลบุรี	ชลบุรี
64	เล็ก	ร.ร. เทพรัตน์	สรรคบุรี	ชัยนาท
65	เล็ก	ร.ร. บ้านหนองผักชี	เนินสง่า	ชัยภูมิ
66	เล็ก	ร.ร. บ้านวังกะทะ	หนองบัวระเหว	ชัยภูมิ
67	เล็ก	ร.ร. บ้านน้ำเย็น	ท่าชะ	ชุมพร
68	เล็ก	ร.ร. อนุบาลตาคลวัน	พญาเม็กราช	เชียงใหม่
69	เล็ก	ร.ร. บ้านแม่ตะละ	เวียงป่าเป้า	เชียงใหม่
70	เล็ก	ร.ร. สันทราย(พรหมณีวิทยา)	แม่จัน	เชียงใหม่
71	เล็ก	ร.ร. บ้านป่าตาล	หางดง	เชียงใหม่
72	เล็ก	ร.ร. บ้านห้วยกะโหลก	แม่สอด	ตาก
73	เล็ก	ร.ร. คลองทางหลวง	นครชัยศรี	นครปฐม
74	เล็ก	ร.ร. บ้านเหล่าพัฒนา	นาหว้า	นครพนม
75	เล็ก	ร.ร. บ้านคอนกลาง	บ้านแพง	นครพนม
76	เล็ก	ร.ร. บ้านโคกสามัคคี	ด่านขุนทด	นครราชสีมา
77	เล็ก	ร.ร. ชุมชนบ้านวัด	คง	นครราชสีมา
78	เล็ก	ร.ร. คอนท้าววิทยา	โนนสูง	นครราชสีมา
79	เล็ก	ร.ร. บ้านบางกระบือ	เมืองนครศรีธรรมราช	นครศรีธรรมราช

ลำดับ	ขนาด	ชื่อโรงเรียน	ชื่ออำเภอ	จังหวัด
80	เล็ก	ร.ร. แหลมราษฎร์บำรุง	หัวไทร	นครศรีธรรมราช
81	เล็ก	ร.ร. วัดคอนคา	ท่าตะโก	นครสวรรค์
82	เล็ก	ร.ร. วัดนากลาง	โกรกพระ	นครสวรรค์
83	เล็ก	ร.ร. บ้านคูโบะบายะ	ชิ่งอ	นราธิวาส
84	เล็ก	ร.ร. บ้านसान	ปัว	น่าน
85	เล็ก	ร.ร. บ้านหนองที่ประชาสามัคคี	หนองกี่	บุรีรัมย์
86	เล็ก	ร.ร. นิคมสร้างตนเอง 6	บ้านกรวด	บุรีรัมย์
87	เล็ก	ร.ร. กบินทร์บุรี	กบินทร์บุรี	ปราจีนบุรี
88	เล็ก	ร.ร. วัดกษัตราธิราช	พระนครศรีอยุธยา	พระนครศรีอยุธยา
89	เล็ก	ร.ร. วัดนกกกระเจาบ (ศิริสรณ์ประชาสรรค์)	บางบาล	พระนครศรีอยุธยา
90	เล็ก	ร.ร. บ้านใหม่ปางค่า(กุลังกานุสรณ์)	ปาง	พะเยา
91	เล็ก	ร.ร. วัดห่านโพธิ์	เขาชัยสน	พัทลุง
92	เล็ก	ร.ร. บ้านบึงบัว	วชิรบำรุง	พิจิตร
93	เล็ก	ร.ร. บ้านหนองปรือ	วังทอง	พิษณุโลก
94	เล็ก	ร.ร. วัดอรัญญิก	เมืองพิษณุโลก	พิษณุโลก
95	เล็ก	ร.ร. บ้านป่าแกเครือ	หล่มสัก	เพชรบูรณ์
96	เล็ก	ร.ร. ศรีจันทร์วิทยาคม รัชมงคลาภิเษก	หล่มสัก	เพชรบูรณ์
97	เล็ก	ร.ร. ชุมชนบ้านปางป่าหวาย	เด่นชัย	แพร่
98	เล็ก	ร.ร. บ้านตลาดโนนโพธิ์	วาปีปทุม	มหาสารคาม
99	เล็ก	ร.ร. บ้านจอมพะลาน	พยัคฆภูมิพิสัย	มหาสารคาม
100	เล็ก	ร.ร. บ้านห้วยกอก1	นิคมคำสร้อย	มุกดาหาร
101	เล็ก	ร.ร. ชุมชนบ้านศรีฐาน	ป่าดัว	ยโสธร
102	เล็ก	ร.ร. บ้านม่วงท่าลาด	จังหาร	ร้อยเอ็ด
103	เล็ก	ร.ร. วัดอัมพวนาราม	บ้านโป่ง	ราชบุรี
104	เล็ก	ร.ร. บ้านน้ำสุค	พัฒนานิคม	ลพบุรี
105	เล็ก	ร.ร. วัดบ้านซ่อง	เมืองลำปาง	ลำปาง
106	เล็ก	ร.ร. บ้านปางแม่ลอบ	แม่ทา	ลำพูน

ลำดับ	ขนาด	ชื่อโรงเรียน	ชื่ออำเภอ	จังหวัด
107	เล็ก	ร.ร. บ้านนาโก	ภูกระดึง	เลย
108	เล็ก	ร.ร. บ้านชะบุง(ขงศิลป์ศึกษา)	อุทุมพรพิสัย	ศรีสะเกษ
109	เล็ก	ร.ร. บัวเจริญวิทยา	น้ำเกลี้ยง	ศรีสะเกษ
110	เล็ก	ร.ร. หนองไสพรเจริญวิทยา	ส่องดาว	สกลนคร
111	เล็ก	ร.ร. ชุมชนดงม่วงไข่	พังโคน	สกลนคร
112	เล็ก	ร.ร. ในเมือง	สทิงพระ	สงขลา
113	เล็ก	ร.ร. บ้านป่ายาง	บางกล่ำ	สงขลา
114	เล็ก	ร.ร. วัดบางจะเกร็ง(ประชาชนานุกุล)	เมืองสมุทรสงคราม	สมุทรสงคราม
115	เล็ก	ร.ร. วัดพระพุทธราย	เมืองสระบุรี	สระบุรี
116	เล็ก	ร.ร. วัดกลาง	อินทร์บุรี	สิงห์บุรี
117	เล็ก	ร.ร. บ้านหนองมะเกลือ	กงไกรลาศ	สุโขทัย
118	เล็ก	ร.ร. วัดแก้ว	เมืองสุพรรณบุรี	สุพรรณบุรี
119	เล็ก	ร.ร. วัดคุณาราม	เกาะสมุย	สุราษฎร์ธานี
120	เล็ก	ร.ร. บ้านตาก	สังขะ	สุรินทร์
121	เล็ก	ร.ร. ชุมชนบ้านชาด	ชุมพลบุรี	สุรินทร์
122	เล็ก	ร.ร. โลกยางวิทยา	ปราสาท	สุรินทร์
123	เล็ก	ร.ร. บ้านเหล่าถาวร	บึงกาฬ	หนองคาย
124	เล็ก	ร.ร. บ้านท่าสำราญ	ท่าบ่อ	หนองคาย
125	เล็ก	ร.ร. อนุบาลศาสนสิทธิ์อำนาจ	บึงโขงหลง	หนองคาย
126	เล็ก	ร.ร. วัดสามประชุม	โพธิ์ทอง	อ่างทอง
127	เล็ก	ร.ร. อนุบาลพนา(อุดมวิทยากร)	พนา	อำนาจเจริญ
128	เล็ก	ร.ร. บ้านโคกก่อ	ศรีธาตุ	อุดรธานี
129	เล็ก	ร.ร. ท่าปลาอนุสรณ์ 2	ท่าปลา	อุดรดิษฐ์
130	เล็ก	ร.ร. บ้านแคน(สมเด็จพระอัมรินทร์)	ดอนมดแดง	อุบลราชธานี
131	เล็ก	ร.ร. บ้านโคกน้อย	ตระการพืชผล	อุบลราชธานี
132	กลาง	ร.ร. เจ้าพระยาวิทยาคม	ยานนาวา	กรุงเทพมหานคร
133	กลาง	ร.ร. อนุบาลทองผาภูมิ	ทองผาภูมิ	กาญจนบุรี

ลำดับ	ขนาด	ชื่อโรงเรียน	ชื่ออำเภอ	จังหวัด
134	กลาง	ร.ร. นาขามวิทยา	กุฉินารายณ์	กาฬสินธุ์
135	กลาง	ร.ร. คลองขลุงราษฎร์รังสรรค์	คลองขลุง	กำแพงเพชร
136	กลาง	ร.ร. อนุบาลกุเวียง	กุเวียง	ขอนแก่น
137	กลาง	ร.ร. บัวใหญ่พิทยาคม	น้ำพอง	ขอนแก่น
138	กลาง	ร.ร. วัดจันทนาราม	เมืองจันทบุรี	จันทบุรี
139	กลาง	ร.ร. บ้านคลองอุดม	สนามชัยเขต	ฉะเชิงเทรา
140	กลาง	ร.ร. บ่อทองวงษ์จันทร์วิทยา	บ่อทอง	ชลบุรี
141	กลาง	ร.ร. บ้านกุดชุมแสง	หนองบัวแดง	ชัยภูมิ
142	กลาง	ร.ร. อนุบาลสวี(บ้านนาโพธิ์)	สวี	ชุมพร
143	กลาง	ร.ร. ทุงตะโกวิทยา	ทุงตะโก	ชุมพร
144	กลาง	ร.ร. บ้านเวียงพาน	แม่สาย	เชียงราย
145	กลาง	ร.ร. บ้านห้วยผึ้ง	แม่ฟ้าหลวง	เชียงราย
146	กลาง	ร.ร. บ้านคลองจาก	คลองใหญ่	ตราด
147	กลาง	ร.ร. สามเงาวิทยาคม	สามเงา	ตาก
148	กลาง	ร.ร. ศึกษาสงเคราะห์ตาก	เมืองตาก	ตาก
149	กลาง	ร.ร. บ้านนาหว้า	นาหว้า	นครพนม
150	กลาง	ร.ร. กุดาไถ้วิทยาคม	ปลาปาก	นครพนม
151	กลาง	ร.ร. โนนสมบูรณ์วิทยา	เสิงสาง	นครราชสีมา
152	กลาง	ร.ร. หัวไทร(เรือนประชาบาล)	หัวไทร	นครศรีธรรมราช
153	กลาง	ร.ร. ท่านครุฑนาวโรภาสอุทิศ	เมืองนครศรีธรรมราช	นครศรีธรรมราช
154	กลาง	ร.ร. ไพศาลีพิทยา	ไพศาลี	นครสวรรค์
155	กลาง	ร.ร. ประชาอุปถัมภ์	เมืองนนทบุรี	นนทบุรี
156	กลาง	ร.ร. ชุมชนสหพัฒนา	ระแงะ	นราธิวาส
157	กลาง	ร.ร. บ้านมูโนะ	สุโหงโกลก	นราธิวาส
158	กลาง	ร.ร. บ้านหลวง	บ้านหลวง	น่าน
159	กลาง	ร.ร. ประโคนชัยวิทยา	ประโคนชัย	บุรีรัมย์
160	กลาง	ร.ร. พระครูพิทยาคม	เมืองบุรีรัมย์	บุรีรัมย์

ลำดับ	ขนาด	ชื่อโรงเรียน	ชื่ออำเภอ	จังหวัด
161	กลาง	ร.ร. วัดเปรมประชากร	เมืองปทุมธานี	ปทุมธานี
162	กลาง	ร.ร. วัดบางกุฎีทอง	เมืองปทุมธานี	ปทุมธานี
163	กลาง	ร.ร. บ้านหนองอึงหมี	ปราณบุรี	ประจวบคีรีขันธ์
164	กลาง	ร.ร. ศรีมโหสถ	ศรีมโหสถ	ปราจีนบุรี
165	กลาง	ร.ร. ตลาดปรี่กี	ยะรัง	ปัตตานี
166	กลาง	ร.ร. วิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์	วังน้อย	พระนครศรีอยุธยา
167	กลาง	ร.ร. เขาชัยสน	เขาชัยสน	พัทลุง
168	กลาง	ร.ร. บ้านปลักแรด	บางระกำ	พิษณุโลก
169	กลาง	ร.ร. ชุมชนบ้านพุเตย	วิเชียรบุรี	เพชรบูรณ์
170	กลาง	ร.ร. เมืองกลางวิทยาคม	หล่มสัก	เพชรบูรณ์
171	กลาง	ร.ร. วิไลเกียรติอุปถัมภ์	เด่นชัย	แพร่
172	กลาง	ร.ร. วัดศรีสุนทร	กลาง	ภูเก็ต
173	กลาง	ร.ร. นวมินทรราชูทิศ อีสาน	เมืองมุกดาหาร	มุกดาหาร
174	กลาง	ร.ร. บ้านพนมไพร	พนมไพร	ร้อยเอ็ด
175	กลาง	ร.ร. ทราชทองวิทยา	โพนทราย	ร้อยเอ็ด
176	กลาง	ร.ร. วัดตากวน	เมืองระยอง	ระยอง
177	กลาง	ร.ร. บ้านชุมแสง	วังจันทร์	ระยอง
178	กลาง	ร.ร. ช่องพรานวิทยา	โพธาราม	ราชบุรี
179	กลาง	ร.ร. ซอย 3 สาย 4 ซ้าย	เมืองลพบุรี	ลพบุรี
180	กลาง	ร.ร. อนุบาลห้างฉัตร	ห้างฉัตร	ลำปาง
181	กลาง	ร.ร. ทาขุมเงินวิทยาการ	แม่ทา	ลำพูน
182	กลาง	ร.ร. ภูหลวงวิทยา	ภูหลวง	เลย
183	กลาง	ร.ร. บ้านแซวสะโบว	ภูสิงห์	ศรีสะเกษ
184	กลาง	ร.ร. อนุบาลขุนหาญ (ลี)	ขุนหาญ	ศรีสะเกษ
185	กลาง	ร.ร. นครศรีคำควนวิทยา	วังหิน	ศรีสะเกษ
186	กลาง	ร.ร. บ้านนาสินवल	เจริญศิลป์	สกลนคร
187	กลาง	ร.ร. บ้านท่ามะปราง	รัตภูมิ	สงขลา

ลำดับ	ขนาด	ชื่อโรงเรียน	ชื่ออำเภอ	จังหวัด
188	กลาง	ร.ร. วัดสวนส้ม	พระประแดง	สมุทรปราการ
189	กลาง	ร.ร. วัดชมนิมิตร	พระประแดง	สมุทรปราการ
190	กลาง	ร.ร. วัดโสภณาราม(ปลั่งร่วมราษฎร์บำรุง)	เมืองสมุทรสาคร	สมุทรสาคร
191	กลาง	ร.ร. วัดป่าไผ่	แก่งคอย	สระบุรี
192	กลาง	ร.ร. ค่ายบางระจันวิทยาคม	ค่ายบางระจัน	สิงห์บุรี
193	กลาง	ร.ร. ชัยมงคลพิทยา	ทุ่งเสลี่ยม	สุโขทัย
194	กลาง	ร.ร. อนุบาลพระบรมราชานุสรณ์ดอนเจดีย์	ดอนเจดีย์	สุพรรณบุรี
195	กลาง	ร.ร. วัดเขาสวรรณประดิษฐ์	ดอนสัก	สุราษฎร์ธานี
196	กลาง	ร.ร. บ้านลุงปุง	ท่าตูม	สุรินทร์
197	กลาง	ร.ร. ปทุมมาศวิทยา	รัตนบุรี	สุรินทร์
198	กลาง	ร.ร. พนมดงรักวิทยา	พนมดงรัก	สุรินทร์
199	กลาง	ร.ร. บ้านเมืองบาง	เมืองหนองคาย	หนองคาย
200	กลาง	ร.ร. บ้านหนองค่าน	นากลาง	หนองบัวลำภู
201	กลาง	ร.ร. อนุบาลไชยวาน	ไชยวาน	อุดรธานี
202	กลาง	ร.ร. สามพร้าววิทยา	เมืองอุดรธานี	อุดรธานี
203	กลาง	ร.ร. หนองหัวคู่วงประชานุเคราะห์	บ้านฝื่อ	อุดรธานี
204	กลาง	ร.ร. บ้านเหนือเขมราษฎร์	เขมราษฎร์	อุบลราชธานี
205	กลาง	ร.ร. บ้านม่วงนาดี	เดชอุดม	อุบลราชธานี
206	กลาง	ร.ร. ชุมชนบ้านหนองขาว	เดชอุดม	อุบลราชธานี
207	ใหญ่	ร.ร. วัดอินทราราม	ชนบุรี	กรุงเทพมหานคร
208	ใหญ่	ร.ร. มัชฌมวัดดุสิตาราม	บางกอกน้อย	กรุงเทพมหานคร
209	ใหญ่	ร.ร. เทพลีลา	บางกะปิ	กรุงเทพมหานคร
210	ใหญ่	ร.ร. รัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง	ลาดกระบัง	กรุงเทพมหานคร
211	ใหญ่	ร.ร. เจริญอุดมศึกษาพัฒนาการ รัชดา	ห้วยขวาง	กรุงเทพมหานคร
212	ใหญ่	ร.ร. รัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน	บางเขน	กรุงเทพมหานคร
213	ใหญ่	ร.ร. อนุบาลกาญจนบุรี	เมืองกาญจนบุรี	กาญจนบุรี
214	ใหญ่	ร.ร. หนองกุ้งศรีวิทยาการ	หนองกุ้งศรี	กาฬสินธุ์

ลำดับ	ขนาด	ชื่อโรงเรียน	ชื่ออำเภอ	จังหวัด
215	ใหญ่	ร.ร. วชิรปราการวิทยาคม	เมืองกำแพงเพชร	กำแพงเพชร
216	ใหญ่	ร.ร. มัญจาคีรี	มัญจาคีรี	ขอนแก่น
217	ใหญ่	ร.ร. พุทธโสธร	เมืองละเซิงเทรา	ละเซิงเทรา
218	ใหญ่	ร.ร. ชลบุรี (สุขบท)	เมืองชลบุรี	ชลบุรี
219	ใหญ่	ร.ร. หนองบัวแดงวิทยา	หนองบัวแดง	ชัยภูมิ
220	ใหญ่	ร.ร. ละแมวิทยา	ละแม	ชุมพร
221	ใหญ่	ร.ร. บ้านนา (นายกพิทยากร)	บ้านนา	นครนายก
222	ใหญ่	ร.ร. วัดพระปฐมเจดีย์	เมืองนครปฐม	นครปฐม
223	ใหญ่	ร.ร. กงทองวิทยา	คอนคม	นครปฐม
224	ใหญ่	ร.ร. นาแกสามัคคีวิทยา	นาแก	นครพนม
225	ใหญ่	ร.ร. ค่ายขุนทด	ค่ายขุนทด	นครราชสีมา
226	ใหญ่	ร.ร. สุรธรรมพิทักษ์	เมืองนครราชสีมา	นครราชสีมา
227	ใหญ่	ร.ร. บ้านทวดทอง	เมืองนครศรีธรรมราช	นครศรีธรรมราช
228	ใหญ่	ร.ร. ปากพั่น	ปากพั่น	นครศรีธรรมราช
229	ใหญ่	ร.ร. ลาดยาววิทยาคม	ลาดยาว	นครสวรรค์
230	ใหญ่	ร.ร. บ้านสุไหงโก-ลก	สุไหงโก-ลก	นราธิวาส
231	ใหญ่	ร.ร. สา	เวียงสา	น่าน
232	ใหญ่	ร.ร. ธารทองพิทยาคม	ลำปลายมาศ	บุรีรัมย์
233	ใหญ่	ร.ร. อนุบาลประจวบคีรีขันธ์	เมืองประจวบคีรีขันธ์	ประจวบคีรีขันธ์
234	ใหญ่	ร.ร. กบินทร์วิทยา	กบินทร์บุรี	ปราจีนบุรี
235	ใหญ่	ร.ร. ท่าเรือ(นิตยานุกุล)	ท่าเรือ	พระนครศรีอยุธยา
236	ใหญ่	ร.ร. แม่ใจวิทยาคม	แม่ใจ	พะเยา
237	ใหญ่	ร.ร. อนุบาลเพชรบูรณ์	เมืองเพชรบูรณ์	เพชรบูรณ์
238	ใหญ่	ร.ร. สูงเม่นชนูปถัมภ์	สูงเม่น	แพร่
239	ใหญ่	ร.ร. หลักเมืองมหาสารคาม	เมืองมหาสารคาม	มหาสารคาม
240	ใหญ่	ร.ร. บรรพือ	บรรพือ	มหาสารคาม
241	ใหญ่	ร.ร. วัดห้วยโป่ง	เมืองระยอง	ระยอง

ลำดับ	ขนาด	ชื่อโรงเรียน	ชื่ออำเภอ	จังหวัด
242	ใหญ่	ร.ร. โลกสำโรงวิทยา	โลกสำโรง	ลพบุรี
243	ใหญ่	ร.ร. วังเหนือวิทยา	วังเหนือ	ลำปาง
244	ใหญ่	ร.ร. ศรีรัตนวิทยา	ศรีรัตนะ	ศรีสะเกษ
245	ใหญ่	ร.ร. พังโคนวิทยาคม	พังโคน	สกลนคร
246	ใหญ่	ร.ร. บ้านนาทวี	นาทวี	สงขลา
247	ใหญ่	ร.ร. สะเดา (ขรรค์ชัยกัมพลานนท์อนุสรณ์)	สะเดา	สงขลา
248	ใหญ่	ร.ร. มหาภาพระจาดทองอุปถัมภ์	เมืองสมุทรปราการ	สมุทรปราการ
249	ใหญ่	ร.ร. มัชฌิมค่านสำโรง	เมืองสมุทรปราการ	สมุทรปราการ
250	ใหญ่	ร.ร. อ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์	กระทุ่มแบน	สมุทรสาคร
251	ใหญ่	ร.ร. กระทุ่มแบน (วิเศษสมุทคุณ)	กระทุ่มแบน	สมุทรสาคร
252	ใหญ่	ร.ร. วัฒนานคร	วัฒนานคร	สระแก้ว
253	ใหญ่	ร.ร. เทพศิรินทร์ พุแค	เฉลิมพระเกียรติ	สระบุรี
254	ใหญ่	ร.ร. อุดมครุณี	เมืองสุโขทัย	สุโขทัย
255	ใหญ่	ร.ร. บางปลาหมี่(สูงสุมาลย์ผดุงวิทย์)	บางปลาหมี่	สุพรรณบุรี
256	ใหญ่	ร.ร. สามชุกรัตนโกคาราม	สามชุก	สุพรรณบุรี
257	ใหญ่	ร.ร. เกียนซาพิทยาคม	เกียนซา	สุราษฎร์ธานี
258	ใหญ่	ร.ร. พุนพินพิทยาคม	พุนพิน	สุราษฎร์ธานี
259	ใหญ่	ร.ร. สังขะพิทยาคม	สังขะ	สุรินทร์
260	ใหญ่	ร.ร. ศรีบุญเรืองวิทยาการ	ศรีบุญเรือง	หนองบัวลำภู
261	ใหญ่	ร.ร. หนองหานวิทยา	หนองหาน	อุดรธานี
262	ใหญ่	ร.ร. พิษัย	พิษัย	อุดรดิษฐ์
263	ใหญ่	ร.ร. น้ำยืนวิทยา	น้ำยืน	อุบลราชธานี
264	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. วัชรราชโอรส	จอมทอง	กรุงเทพมหานคร
265	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. ดอนเมืองทหารอากาศบำรุง	ดอนเมือง	กรุงเทพมหานคร
266	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. ทวีธาภิเศก	บางกอกใหญ่	กรุงเทพมหานคร
267	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. พรตพิทยพยัต	ลาดกระบัง	กรุงเทพมหานคร
268	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. เสรฐบุญตรบ้ำเพ็ญ	มีนบุรี	กรุงเทพมหานคร

ลำดับ	ขนาด	ชื่อโรงเรียน	ชื่ออำเภอ	จังหวัด
269	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. บางปะกอกวิทยาคม	ราษฎร์บูรณะ	กรุงเทพมหานคร
270	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. เทพศิรินทร์	ป้อมปราบศัตรูพ่าย	กรุงเทพมหานคร
271	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. สามเสนวิทยาลัย	พญาไท	กรุงเทพมหานคร
272	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. โยธินบูรณะ	คูสิต	กรุงเทพมหานคร
273	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. วิสุทธรังษี	ท่าม่วง	กาญจนบุรี
274	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. อนุกุลนารี	เมืองกาฬสินธุ์	กาฬสินธุ์
275	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. ขามแก่นนคร	เมืองขอนแก่น	ขอนแก่น
276	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. พันธุ์พิทยาคาร	พนัสนิคม	ชลบุรี
277	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. ชลราษฎร์บำรุง	เมืองชลบุรี	ชลบุรี
278	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. สตรีชัยภูมิ	เมืองชัยภูมิ	ชัยภูมิ
279	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. สอาดเผดิมวิทยา	เมืองชุมพร	ชุมพร
280	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. เทิงวิทยาคม	เทิง	เชียงราย
281	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. สิรินครราชวิทยาลัย	เมืองนครปฐม	นครปฐม
282	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. อนุบาลนครราชสีมา	เมืองนครราชสีมา	นครราชสีมา
283	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. ราชสีมาวิทยาลัย2	เมืองนครราชสีมา	นครราชสีมา
284	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. อนุราชประสิทธิ์	เมืองนนทบุรี	นนทบุรี
285	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. สตรีนนทบุรี	เมืองนนทบุรี	นนทบุรี
286	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. พุทไธสง	พุทไธสง	บุรีรัมย์
287	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. รัษฎบุรี	รัษฎบุรี	ปทุมธานี
288	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. ปทุมวิไล	เมืองปทุมธานี	ปทุมธานี
289	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. ประจักษ์	พระนครศรีอยุธยา	พระนครศรีอยุธยา
290	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. พิษณุโลกพิทยาคม	เมืองพิษณุโลก	พิษณุโลก
291	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. เมืองร้อยเอ็ด	เมืองร้อยเอ็ด	ร้อยเอ็ด
292	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. โพนทองพัฒนาวิทยา	โพนทอง	ร้อยเอ็ด
293	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. อนุบาลระยอง	เมืองระยอง	ระยอง
294	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. ราชโบริกานุเคราะห์	เมืองราชบุรี	ราชบุรี
295	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. อนุบาลลำปาง	เมืองลำปาง	ลำปาง

ลำดับ	ขนาด	ชื่อโรงเรียน	ชื่ออำเภอ	จังหวัด
296	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. กันทราภรณ์	กันทราภรณ์	ศรีสะเกษ
297	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. บางพลีราษฎร์บำรุง	บางพลี	สมุทรปราการ
298	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. สระแก้ว	เมืองสระแก้ว	สระแก้ว
299	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. สิรินคร	เมืองสุรินทร์	สุรินทร์
300	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. อนุบาลอุดรธานี	เมืองอุดรธานี	อุดรธานี
301	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. อนุบาลอุดรดิตถ์	เมืองอุดรดิตถ์	อุดรดิตถ์
302	ใหญ่พิเศษ	ร.ร. เฉลิมสุข	เฉลิมสุข	อุบลราชธานี



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตาม
แนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสอบถาม ชุด ก สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการฯ ฉบับนี้มีจำนวน 7 หน้า แบ่ง
ออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับที่ปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดง
คุณลักษณะทางจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา (เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้อำนวยการ สถานศึกษาเอง)
จำนวน 114 ข้อ

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น โดยทำการวิเคราะห์ในภาพรวมซึ่งจะไม่มี
ผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลหรือโรงเรียน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี เพื่อผลการวิจัยนี้จะก่อประโยชน์สำหรับ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นายอุทัย โล้วม่นคง

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กันยายน 2552

สาขาบริหารการศึกษา

โทร 02-218-2587 ต่อ 840

ผู้วิจัย (081) 641-9286

ชุด ก (สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ตอบ)

ตอนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ผู้อำนวยการสถานศึกษา รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. เพศ

- ชาย หญิง

3. อายุ

- น้อยกว่า 40 ปี 40-49 ปี 50-60 ปี

4. การศึกษา

- ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ.....
(โปรดระบุ)

5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

- น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

6. ขนาดของสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน

- ขนาดเล็ก(มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน) ขนาดกลาง(มีนักเรียน 500 -1,499 คน)
- ขนาดใหญ่(มีนักเรียน 1,500 คน - 2,499 คน) ขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชุด ข (สำหรับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ตอบ)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบสอบถาม ชุด ข สำหรับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ฉบับนี้มีจำนวน 7 หน้า แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับที่ปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะทางจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา (เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้อำนวยการ สถานศึกษา) จำนวน 114 ข้อ

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น โดยทำการวิเคราะห์ในภาพรวมซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลหรือโรงเรียน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี เพื่อผลการวิจัยนี้จะก่อประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นายอุทัย ไล่มันคง

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กันยายน 2552

สาขาบริหารการศึกษา

โทร 02-218-2587 ต่อ 840

ผู้วิจัย (081) 641-9286

ชุด ข (สำหรับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ตอบ)

ตอนที่ 1

สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ตำแหน่งปัจจุบัน

- รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
 กลุ่มงาน _____ (โปรดระบุ)

2. เพศ

- ชาย หญิง

3. อายุ

- น้อยกว่า 40 ปี 40-49 ปี 50-60 ปี

4. การศึกษา

- ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ.....
 (โปรดระบุ)

5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

- น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

6. ขนาดของสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน

- ขนาดเล็ก(มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน) ขนาดกลาง(มีนักเรียน 500 -1,499 คน)
 ขนาดใหญ่(มีนักเรียน 1,500 คน - 2,499 คน) ขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)

 ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบสอบถาม ชุด ค สำหรับครูในสถานศึกษา ฉบับนี้มีจำนวน 7 หน้า แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ
ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับที่ปฏิบัติจริงและระดับ ความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะทางจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา (เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้อำนวยการ สถานศึกษา) จำนวน 114 ข้อ
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น โดยทำการวิเคราะห์ในภาพรวมซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลหรือ โรงเรียน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี เพื่อผลการวิจัยนี้จะก่อประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นายอุทัย โล้วมันคง

นิสิตปริญญาคุุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กันยายน 2552

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สาขาบริหารการศึกษา

โทร 02-218-2587 ต่อ 840

ผู้วิจัย (081) 641-9286

ชุด ค (สำหรับครูเป็นผู้ตอบ)

ตอนที่ 1

สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ตำแหน่งปัจจุบัน

 หัวหน้ากลุ่มสาระ _____ (โปรดระบุ) ครูประจำโรงเรียน ครู อัตรารับจ้าง อื่นๆ _____ (โปรดระบุ)

2. เพศ

 ชาย หญิง

3. อายุ

 น้อยกว่า 40 ปี 40-49 ปี 50-60 ปี

4. การศึกษา

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ.....

(โปรดระบุ)

5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

 น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

6. ขนาดของสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน

 ขนาดเล็ก(มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน) ขนาดกลาง(มีนักเรียน 500 -1,499 คน) ขนาดใหญ่(มีนักเรียน 1,500 คน - 2,499 คน) ขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)

สำหรับชุด ก ข และ ค เป็นผู้ตอบ

ตอนที่ 2

สอบถามเกี่ยวกับระดับที่ปฏิบัติจริงและระดับที่คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะ ทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการฯ) ที่ปฏิบัติจริงและที่คาดหวัง เพื่อประเมินความจำเป็นในการพัฒนาฯ
2. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ
เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้
- 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
 - การปฏิบัติจริงของผู้บริหารฯอยู่ในระดับมากที่สุดหรือเกือบทุกครั้งหรือประมาณ 81-100%
 - ความคาดหวังให้ผู้บริหารฯควรปฏิบัติตน โดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
 - การปฏิบัติจริงของผู้บริหารฯอยู่ในระดับมาก หรือเป็นส่วนใหญ่หรือประมาณ 61-80%
 - ความคาดหวังให้ผู้บริหารฯควรปฏิบัติตน โดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
 - การปฏิบัติจริงของผู้บริหารฯอยู่ในระดับปานกลาง หรือเป็นครั้งคราวหรือประมาณ 41-60 %
 - ความคาดหวังให้ผู้บริหารฯควรปฏิบัติตน โดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
 - การปฏิบัติจริงของผู้บริหารฯอยู่ในระดับน้อย หรือเป็นส่วนน้อยหรือประมาณ 21-40%
 - ความคาดหวังให้ผู้บริหารฯควรปฏิบัติตน โดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
 - การปฏิบัติจริงของผู้บริหารฯอยู่ในระดับน้อยที่สุด หรือแทบจะไม่มีหรือน้อยกว่า 20%
 - ความคาดหวังให้ผู้บริหารฯควรปฏิบัติตน โดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถามและการแปลความหมาย

คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารฯ	ระดับการปฏิบัติจริง					ระดับความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ทาน (การให้)	[Checkered pattern]									
1. ให้เวลาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเข้าพบและรับฟังปัญหาอยู่เสมอ แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน					✓		✓			

หมายถึง

-ท่านมีความเห็นว่า “ผู้บริหารฯ ให้เวลาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเข้าพบและรับฟังปัญหาอยู่เสมอ แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน” นั้นมีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด (คือมีระดับการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับ 1) และ

-ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษา ควรปฏิบัติตน โดย “ให้เวลาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเข้าพบและรับฟังปัญหาอยู่เสมอ แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน” ในระดับมาก (คือมีความระดับความคาดหวังอยู่ในระดับ 4)

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์
แนวคำถามสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สาขาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

23 กันยายน 2552

เรื่องขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์

เรียน

ด้วยข้าพเจ้านายอุทัย โล้วม่นคง นิสิตปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีอาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม เพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะทางจริยธรรมตาม แนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นที่จะนำเสนอกระบวนการพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะทาง จริยธรรมตามแนวทศพิธราชธรรม โดยผู้วิจัยเรียนขออนุญาตนัดสัมภาษณ์ท่าน โดยใช้เวลาประมาณหนึ่ง ชั่วโมง

การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จอย่างมีคุณภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับความกรุณาร่วมมือจากท่าน และข้อมูลที่ ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อันก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติอย่างยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และ ขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอุทัย โล้วม่นคง)

สาขาบริหารการศึกษา
โทร 02-218-2587 ต่อ 840
ผู้วิจัย (081) 641-9286

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ปฏิบัติงาน
พระภิกษุที่มีประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการอบรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมหรือภาวะผู้นำทางจริยธรรม		
1	พระเทพดิลก (ระแบบ จิตญาโณ)	เลขาธิการศูนย์ส่งเสริมพระพุทธศาสนาแห่งประเทศไทย ประธานศูนย์พิทักษ์พระพุทธศาสนา
2	พระปัญญานันทมุนี	เจ้าอาวาสวัดปัญญานันทาราม ศูนย์ฝึกอบรม ค่ายพุทธบุตร ค่ายคุณธรรม จ. ปทุมธานี
3	พระครูวินัยธร วัลลพ โกวิโล	ผู้อำนวยการส่วนธรรมนิเทศ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
4	พระครูสันติธรรมรังสี (ไมตรี วรมิตโต)	เจ้าอาวาสวัดป่าแสงธรรม และศูนย์ฝึกคุณธรรม เกาะพะงัน จ.สุราษฎร์ธานี
5	พระมหานพดล ปุณฺณสุวฑฺฒโก	หัวหน้าภาควิชาบาลีและสันสกฤต คณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดมหาพฤฒาราม ฝ่ายการศึกษา
ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันหรือหน่วยงานที่หน้าที่อบรมพัฒนาผู้นำ		
6	พลตรี จำลอง ศรีเมือง	ประธานมูลนิธิจำลอง ศรีเมือง อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดกรุงเทพมหานคร
7	อาจารย์จินตนา ลินธุพันธ์ประทุม	อาจารย์ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
8	คุณสุกครศิริ ยุทธิวจน์	กรรมการผู้จัดการ สถาบันทรัพยากรมนุษย์
9	รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ กุปรัตน์	ประธานมูลนิธิก้าวไกลในเอเชีย (Springboard for Asia Foundation) ประธานกรรมการหลักสูตรคหบดีบัณฑิตทางความเป็นผู้นำและการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
ผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาทหรือมีผลงานทางวิชาการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมหรือภาวะผู้นำทางจริยธรรม		
10	ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ	กรรมการผู้จัดการ บริษัท อริยชน จำกัด
11	คุณนราทิพย์ พุ่มทรัพย์	ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม
12	คุณกนกพร นิตยธีรานนท์	ประธานกรรมการบริหาร/ บริษัท Three-RD Co. Ltd
13	คุณกฤติยา อัสวเรืองชัย	วิทยากรและนักเขียน สถาบันทรัพยากรมนุษย์

แบบสัมภาษณ์

การวิจัย เรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับ สพฐ

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....จังหวัด.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา
ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้สัมภาษณ์ นายอุทัย โส้วมันคง

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สถานที่.....เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....น.

เกริ่นนำ

ในงานวิจัยเพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ทำการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาฯในระดับบุคคล จากการสำรวจพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริงและที่คาดหวัง ในกลุ่มตัวอย่างผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ และครูของสถานศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ โดยใช้แบบสอบถามทางด้านพฤติกรรม อันแสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาตามหลักทศพิธราชธรรม ผลการสำรวจพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นและควรได้รับการพัฒนามี 4 ด้านดังนี้ คือ ทาน (การให้) อักโกธะ (ความไม่โกรธ) อวิโรธนะ (ความยุติธรรม) อาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง)

ในฐานะที่ท่านมีความเชี่ยวชาญ มีความเกี่ยวข้อง หรือมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมและการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรม ท่านมีความคิดเห็นว่าแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ควรมีการดำเนินการใดบ้าง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนา โดยแสดงความคิดเห็นตามประเด็นคำถามด้านกระบวนการพัฒนา ตามขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา ดังนี้

ขั้นประเมินความจำเป็นในการพัฒนา

1. นอกเหนือจากการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาฯ ในระดับบุคคลที่ได้ดำเนินการไปแล้วข้างต้น ท่านคิดว่ามีวิธีการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมอะไรอีกบ้าง ที่เหมาะสมและเป็นไปได้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ต่อไปนี้เป็นคำถามในขั้นการออกแบบการพัฒนา

1.1. สำหรับการพัฒนาคณะลักษณะภาวะผู้นำในเรื่องทาน (การให้) หมายถึงการที่ผู้บริหารให้ทรัพย์สิน วัตถุ สิ่งของ หรือองค์ประกอบที่ได้มาซึ่งวัตถุ ได้แก่ เงิน เวลา กำลังกายของตน เป็นต้น แก่ผู้อื่นที่ต้องการ (วัตถุทาน) การให้ความรู้ การชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน (วิทยาทาน) และการชี้แนะให้ความรู้ ในการใช้ชีวิต (ธรรมทาน) และการให้อภัยแก่ผู้ที่ทำผิดพลาดที่พร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง รวมทั้งการไม่ ถือโทษในเรื่องที่ล่วง (อภัยทาน) ท่านคิดว่าควรมีเนื้อหาสาระอะไรบ้างในหลักสูตร หรือโปรแกรมการพัฒนาเรื่องนี้

1.2. ท่านคิดว่า วิธีการพัฒนาใดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

1.3. ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

1.4. ควรมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนา หรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาอย่างไร

1.5. วิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

1.6. มีอุปกรณ์ใดที่จำเป็นในการพัฒนาในเรื่องนั้น

2. สำหรับการพัฒนาคณะลักษณะภาวะผู้นำในเรื่องอักษะ (ความไม่โกรธ) ซึ่งหมายถึงมีความสงบเสงี่ยมไม่ แสดงความโกรธใดๆ แก่ผู้พบเห็น

2.1. ท่านคิดว่าควรมีเนื้อหาสาระอะไรบ้างในหลักสูตร หรือโปรแกรมการพัฒนาเรื่องนี้

2.2. ท่านคิดว่า วิธีการพัฒนาใดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

2.3. ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

2.4. ควรมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนา หรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาอย่างไร

2.5. วิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

2.6. มีอุปกรณ์หรือเครื่องมือใดที่จำเป็นในการพัฒนาในเรื่องนั้น

3. สำหรับการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำในเรื่องอวิโรชนะ (ความยุติธรรม) หมายรวมไปถึงความหนักแน่น ความเที่ยงธรรมเป็นหลักด้วยความไม่เอนเอียงหวั่นไหวหรือมีอคติอาจจะด้วยความชอบ โดยความเกลียด โดยความไม่รู้ โดยความกลัว ในการตัดสินใจ การปฏิบัติหน้าที่ และการปฏิบัติต่อผู้อื่น

3.1. ท่านคิดว่าควรมีเนื้อหาสาระอะไรบ้างในหลักสูตร หรือโปรแกรมการพัฒนาเรื่องนี้

3.2. ท่านคิดว่า วิธีการพัฒนาใดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

3.3. ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

3.4. ควรมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนา หรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาอย่างไร

3.5. วิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

3.6. มีอุปกรณ์ใดที่จำเป็นในการพัฒนาในเรื่องนั้น

4. สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในเรื่องอาชวะ (ความเป็นผู้ตรง) หมายถึง ความเป็นผู้ตรงในการดำเนินชีวิตในฐานะมนุษย์อันหมายถึงความซื่อสัตย์สุจริต และความตรงในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงานต่างๆ ในฐานะผู้บริหารให้งานประสบความสำเร็จ อันหมายถึงความตรงในการรับผิดชอบหน้าที่การงาน ซึ่งต้องประกอบด้วยความพอใจในงาน ความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่ใฝ่และความไต่ตรงในการทำงาน

4.1. ท่านคิดว่าควรมีเนื้อหาสาระอะไรบ้างในหลักสูตร หรือ โปรแกรมการพัฒนาเรื่องนี้

4.2. ท่านคิดว่า วิธีการพัฒนาใดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

4.3. ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

4.4. ควรมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนา หรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาอย่างไร

4.5. วิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

4.6. มีอุปสรรคใดที่จำเป็นในการพัฒนาในเรื่องนั้น

5. ในขั้นการดำเนินการพัฒนา ให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมด้านต่างๆ เพื่อหล่อหลอมให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะหรือกลุ่มพฤติกรรมพึงประสงค์

5.1. ท่านคิดว่าควรดำเนินกิจกรรมอะไรบ้างที่จำเป็นก่อนการดำเนินการพัฒนา

5.2. ควรมีกิจกรรมที่จำเป็นอะไรบ้าง ระหว่างการเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

5.3. ควรมีกิจกรรมที่จำเป็นอะไรบ้าง หลังการเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

6. **สำหรับขั้นการประเมินผลการพัฒนา**

6.1. การประเมินในระหว่างการพัฒนาควรมีการประเมินองค์ประกอบด้านใดบ้าง

6.2. การประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนา

ควรมีการประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหารอย่างไร

ควรมีการประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหารอย่างไร

ควรมีการประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อองค์กรอย่างไร

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความร่วมมือในการประเมินแนวทาง
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินร่างแนวทาง
แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของร่างแนวทาง

ศูนย์วิทยพัทธยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สาขาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

26 มีนาคม 2553

เรื่องขอความร่วมมือในการประเมิน
เรียน

ด้วยข้าพเจ้า นายอุทัย โล้วมันคง นิสิตปริญญาโท ชั้นโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีอาจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการประเมินร่างแนวทางฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม เพื่อหาแนวทางการพัฒนา คุณลักษณะทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาฉบับสมบูรณ์ โดยเน้นการนำเสนอรายละเอียดในกระบวนการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางไปประยุกต์ในการพัฒนาคุณลักษณะทางจริยธรรมตามแนวทศพิธราชธรรมให้ได้ผลเป็นรูปธรรม ในด้านที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา (คือ ทาน ความไม่โกรธ ความยุติธรรม และความตรง) โดยผู้วิจัยเรียนเสนอ เอกสาร 2 ชุด คือ 1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ (ฉบับร่าง) 2) แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของร่างแนวทางฯ มา ณ ที่นี้ด้วย

การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จอย่างมีคุณภาพและทำประโยชน์สูงสุดต่อสังคมได้นั้น ขึ้นอยู่กับความกรุณาร่วมมือจากท่าน และข้อมูลที่ได้รับ จากท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติอย่างยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านตอบแบบประเมิน ภายในวันที่ 5 เม.ย. 2553 และขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

คุณยวฑ์ทัย ทรัพย์ากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
(นายอุทัย โล้วมันคง)

สาขาบริหารการศึกษา
โทร 02-218-2587 ต่อ 840
ผู้วิจัย (081) 641-9286

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินร่างแนวทาง

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ปฏิบัติงาน
1	ดร. ปัญญา แก้วกีร	ที่ปรึกษาด้านพัฒนากระบวนการเรียนรู้ สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
2	คุณวิณา อัครธรรม	ผู้อำนวยการ (รักษาการในตำแหน่ง) สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
3	ดร.ปิยวัฒน์ ศิวรักษ์	ผู้อำนวยการ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
4	ดร.จรวัยพร ธรณินทร์	กรรมการ คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา
5	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู	หัวหน้าภาควิชา บริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
6	ดร.ถวิลวดี บุรีกุล	ผู้อำนวยการ สำนักวิจัยและพัฒนา สถาบันพระปกเกล้า
7	รองศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ศิริสรหรือ	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
8	ดร.สุนทรี เนียมณรงค์	ผู้เชี่ยวชาญนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
9	ดร.กนกรัตน์ ศรีวิจิตร	หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ราชบุรี

แบบประเมิน

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหาร

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขณะนี้กำลังดำเนินการวิจัยขั้นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ
2. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้อ่านเอกสารประกอบชุดที่เป็นร่างแนวทางฯที่แนบมาด้วยแล้วนั้น ขอได้โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ
3. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
 - ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ในการพัฒนา
 - ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
4. ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านผู้ทรงคุณวุฒิมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ไคร่ขอรบกวนเวลาทำในการตอบแบบประเมินเพื่อประโยชน์ทางวิชาการและสังคม ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ครั้งนี้

ข้อมูลนิติต

นายอุทัย โล้วมันคง

นิสิตครุศาสตร์คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ 081-641-9286

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์

- 1) ชื่อ-สกุล.....
- 2) วุฒิการศึกษาสูงสุด
ปริญญา.....สาขาวิชา.....
- 3) ตำแหน่งทางวิชาการปัจจุบัน.....
- 4) ตำแหน่งทางการบริหารปัจจุบัน.....
- 5) อื่นๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ในการพัฒนา

คำชี้แจง

1. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่า แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาฯ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือไม่

- เหมาะสม หมายถึงผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสม
- ไม่เหมาะสม หมายถึงผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นไม่มีความเหมาะสม
- เป็นไปได้ หมายถึงผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเป็นไปได้
- เป็นไปไม่ได้ หมายถึงผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนั้นไม่มีความเป็นไปได้

และโปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
-กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปไม่ได้เพราะเหตุใด

2. โปรดระบุแนวทางเพิ่มเติมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในส่วนท้ายของมิติด้านต่างๆ มีตัวอย่างดังนี้

รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปไม่ได้เพราะเหตุใด
	✓	✗	✓	✗	
2. ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา โดยหลักทศพิธราชธรรม จากแบบสอบถาม.....	✓		✓	

ขั้นที่ 1) การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา

รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	
1. ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา โดยหลักทศพิธราชธรรม จากแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ และครูในกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียน					
2. การประเมินความจำเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรมจากนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด (กระทรวงศึกษาธิการ)					
3. การสัมภาษณ์ การทำ Focus Group หรือการจัดสัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ผู้ปกครอง วัตถุประสงค์ ตัวแทนเขตการศึกษา บุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ฯลฯ) นำความคิดเห็นต่างมาวิเคราะห์เพื่อหาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องได้รับการพัฒนา					
แนวทางเพิ่มเติมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในมิติด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนา					
.....					
.....					
.....					

ขั้นที่ 2) การออกแบบการพัฒนา

เนื้อหาสาระ					
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	
1. แนวคิดเรื่องสติ ให้เห็นประโยชน์ของการมีสติและโทษของการขาดสติ รวมทั้งวิธีการฝึกสติ					
2. เนื้อหาที่สร้างให้เกิดศรัทธาความเชื่อ ว่าคนต้องทำความดีเพื่ออะไร เพื่อให้คนมีความเชื่อมั่นและมีความประสงค์ที่จะประพฤติดีมีคุณธรรมจริยธรรม เช่นมีความเชื่อในผลของการทำความดีว่าทำดีแล้วได้ดี และผลของความดีไม่สูญหายไปไหน ฯลฯ					
3. แนวคิดเรื่องประโยชน์ของการมีคุณลักษณะทางจริยธรรม ด้านสำคัญๆ เช่น การไม่โกรธ ความยุติธรรม และความตรงเป็นต้นที่ได้กับตนเอง โดยเริ่มจาก - ประโยชน์ขั้นต้นที่เป็นรูปธรรมในปัจจุบัน อันหมายถึงประโยชน์ที่เห็นกันอยู่ซึ่งมุ่งหมายกันในโลกนี้เช่น ลาก ยศ สุข สรรเสริญ ฯลฯ - ประโยชน์ขั้นลึกๆ อันหมายถึงประโยชน์ด้านคุณค่าของชีวิต ได้แก่ ความเจริญงอกงามทางจิตใจที่เติบโตด้วยคุณธรรม - ประโยชน์อย่างยั่งยืน หรือประโยชน์ที่เป็นสาระที่แท้จริงของชีวิต คือ การได้รู้แจ้งสภาวะของสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิต					

เนื้อหาสาระ					
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้เต็มข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
4. แนวคิดเรื่องการมีชีวิตที่มีคุณค่า (value) โดยการกระทำสิ่งที่ดีสร้างคุณค่าให้ตนเองและส่วนรวม อันเป็นพื้นฐานที่ให้ความสุข ความภาคภูมิใจ ความมีเกียรติศักดิ์ศรีในการมีชีวิต เพื่อให้คนมองเห็นคุณค่าของการเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมจิตอาสา และลดความสำคัญของคุณค่าที่ให้กับวัตถุ					
5. แนวคิดวิธีออกแบบการบริหารจัดการชีวิต โดยเริ่มตั้งแต่การค้นหาหรือตั้งเป้าหมายในการดำรงชีวิตในบทบาทที่ตนมีและคุณค่าที่ตนยึดถือให้ชัดเจน แล้วทำการแปลเป้าหมายในหลายๆมิติ (เช่น การงาน ครอบครัว การเงิน จิตใจ สุขภาพ ฯลฯ) ให้เป็นการกระทำหรือกิจกรรมต่างๆอย่างเป็นรูปธรรม ที่สามารถวัดผลการดำเนินการตามแผนได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารฯ มีความชัดเจนในเป้าหมายของการดำรงชีวิต ซึ่งช่วยกำหนดทิศทางในการตัดสินใจ และเป็นหลักยึดในการดำรงตนให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เป็นระบบ ส่งผลให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินชีวิต ลดความกลัว ความกังวลในเรื่องของตนเอง ทำให้มีช่องว่างที่จะคิดและทำประโยชน์แก่ส่วนรวม ทั้งสังคมและประเทศชาติมากขึ้น					
6. แนวคิดเรื่องการวางแผนและการบริหารการเงินส่วนบุคคล (Personal Financial Plan) เป็นเนื้อหาที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารทางการเงินส่วนตัว เช่น รายรับ รายจ่าย เงินออม การลงทุนต่างๆ โดยเน้นการสร้างวินัยทางการเงิน และนิสัยความพอเพียงในการใช้จ่าย ทำให้เกิดความมั่นคงทางการเงินและการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้บริหารฯ จัดความกังวลกับปัญหาส่วนตัวด้านการเงิน เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงในการประพฤติดุจจริต อีกทั้งทำให้ผู้บริหารฯมีความพร้อมที่จะแบ่งปัน มีอิสรภาพ อารมณ์ดี มีความตรงและยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่					
7. แนวคิดเรื่องการทำคุณงามความดี (บุญกิริยา 10) บุญกิริยาวัตถุ 10 (ที่ตั้งแห่งการทำความดีงาม) 1. ทานมัย (ทำดีด้วยการให้ปันสิ่งของ) 2. สีลมัย (ทำดีด้วยการรักษาศีลหรือประพฤติดี) 3. ภวานามัย (ทำดีด้วยการเจริญภวานา คือฝึกรอบรมจิตใจเจริญปัญญา) 4. อปจายนมัย (ทำดีด้วยการประพฤติอ่อนน้อม) 5. เวชยาวัจจมัย (ทำดีด้วยการช่วยขวนขวายรับใช้) 6. ปัตติทานมัย (ทำดีด้วยการเฉลี่ยส่วนความดีให้แก่ผู้อื่น) 7. ปัตตานุโมทานมัย (ทำดีด้วยการยินดีในความดีของผู้อื่น) 8. ชัมมัสสวนมัย (ทำดีด้วยการฟังธรรมศึกษาหาความรู้) 9. ชัมมเทสนามัย (ทำดีด้วยการสั่งสอนธรรมให้ความรู้) 10. ทิฏฐุชุกัมม (ทำดีด้วยการทำความเห็นให้ตรง)					

เนื้อหาสาระ				
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้
				โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้เติมข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
เพื่อให้แนวทางหลักการให้ยึดถือเรื่องการทำความดี ซึ่งเป็นพื้นฐานที่เชื่อมโยงไปสู่การมีคุณธรรมในเรื่องต่างๆ				
8. แนวคิดเรื่องเบญจศีล-เบญจธรรม อันเป็นข้อกำหนดพื้นฐานในการเป็นคนดีมีคุณธรรมโดย - เน้นให้เห็นคุณค่าของการมีเบญจศีล อันเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาคือการไม่เบียดเบียนชีวิต ทรัพย์สิน ครอบครัวหรือของรักของผู้อื่น สังคมและสุขภาพของตนเอง และ - เน้นให้เห็นถึงคุณค่าของการมีธรรม คือการมีเมตตา-กรุณา การมีสัมมาชีพที่ซื่อตรง การยินดีพอใจในคู่ครอง การพูดคำสัตย์คำจริง(วจีสุจริต) และการมีสติไม่ประมาทรวมทั้งการรักษาสุขภาพ เพื่อให้แนวทางหลักการให้ยึดถือเรื่องการทำความดี ซึ่งเป็นพื้นฐานที่เชื่อมโยงไปสู่การมีคุณธรรมในเรื่องต่างๆ				
9. แนวคิดเรื่องการให้ - โดยอธิบายรูปแบบ (วัตถุทาน วิทยาทาน ธรรมทาน อภัยทาน)และประโยชน์(อานิสงส์)ของการให้ที่มีต่อตนเองและผู้อื่น - รู้วิธีการให้ที่เหมาะสม แก่บุคคลที่เหมาะสมที่ควรจะได้ คือให้ผู้ที่ทำความดีทำประโยชน์ทั้งเรื่องการทำงาน องค์กร สังคม การพิจารณาการให้ ว่าควรให้ในขณะที่เขาต้องการหรือเดือดร้อนและให้บุคคลที่ควรได้รับ โดยผู้ให้ต้องไม่เดือดร้อนหรือเป็นทุกข์ แต่เกิดความปิติยินดีในการให้นั้นจึงจะเป็นพฤติกรรมที่มีความต่อเนื่อง - สาระเรื่องการประเมินตนเอง ถึงความพร้อมทางวัตถุ วิทยากร และอารมณ์ความโกรธจนเฉียว อันเป็นโอกาสในการให้ที่สามารถจะเสียสละได้บ้าง - ชี้ให้เห็นความสำคัญของคุณลักษณะเรื่องการให้ ว่าเป็นพื้นฐานให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม ตามหลักทศพิธราชธรรมเรื่องอื่นๆ				
10. หลักเมตตาธรรมในการกระทำ พูด คิด โดยเน้นเรื่องการมอบความรัก เพราะความรักความเมตตา เป็นน้ำหล่อเลี้ยงไม่ให้มีความโกรธ หรือสามารถลดภาวะความโกรธลงไปได้				
11. โทษของความโกรธ ซึ่งทำลายความสุข ความดี ความสามารถ และทั้งความพินาศไว้เบื้องหลัง โดยยกตัวอย่างประกอบ				
12. ความหมายของอวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และผลของความยุติธรรม				
13. หลักกอดที่ 4 (ทางความประพฤติที่คิด, ความไม่เที่ยงธรรม, ความลำเอียง) มีประเภทหรือสาเหตุ 1. ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะ) 2. โทษาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) 3. โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง, พลาดผิดเพราะเขลา) 4. ภยาคติ (ลำเอียงเพราะกลัว)				

เนื้อหาสาระ				
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้
			เป็นไปได้	เป็นไปได้
				โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
14. แนวคิดเรื่องหลักอริปไตย 3 (ความเป็นใหญ่, ภาวะที่ถือเอาเป็นใหญ่) โดยการจำแนกประเภทของผู้บริหารและแนวทางพัฒนา เป็น 1. อัคราธิปไตย (ความถือคนเป็นใหญ่); บุคคลประเภทนี้พึงควรฝึกและใช้สติให้มากขึ้น 2. โลกาธิปไตย (ความมีโลกเป็นใหญ่, ถือโลกเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปรารถนียมของโลกเป็นประมาณ); บุคคลประเภทนี้พึงควรฝึกและใช้ปัญญาครองตนและรู้พินิจวิเคราะห์มากขึ้น 3. ชัมมาธิปไตย (ความมีธรรมเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปรารถนาความถูกต้องเป็นจริง); บุคคลประเภทนี้พึงควรประพฤติให้ถูกหลักการความถูกต้อง; ผู้เป็นหัวหน้าและนักปกครอง ควรยึดถือหลักชัมมาธิปไตย				
15. หลักการคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนใหญ เป็น การมองผลลัพธ์ในภาพรวม (suprasystem) ที่เป็นผลประโยชน์จากภาพใหญ่มาก่อนระบบที่ย่อยกว่า อันเป็นพื้นฐานของความยุติธรรม และผลลัพธ์ที่ได้เป็นผลเชิงสัมพัทธ์ (relativism) ไม่ใช่เป็นผลเชิงสมบูรณ์ (absolutism)				
16. การพิจารณาปัจจัยในการตัดสินใจในหลายมิติได้อย่างชัดเจน โดยแนะนำวิธีการเลือกและให้ความสำคัญในมิติในการพิจารณา				
17. ความหมายของอาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง) ในด้านความตรงในฐานะเป็นมนุษย์และความตรงในฐานะเป็นผู้บริหารฯ และผลของการไม่ประพฤติตามบทบาทในฐานะดังกล่าว				
18. แนวการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันเป็นแนวการบริหารยุคใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ในองค์กร				
19. เนื้อหาด้านหน้าที่ตามภาวะบทบาทความเป็นมนุษย์ เพื่อไม่เบียดเบียนและสร้างประโยชน์ต่อความเป็นมนุษย์				
20. เนื้อหาด้านหน้าที่ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เห็นคุณค่าของภารกิจที่พึงมี และผลกระทบของการกระทำที่มีต่อตัวเอง นักเรียน ผู้ร่วมงาน โรงเรียน สังคมและประเทศชาติ				
แนวทางฯเพิ่มเติมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในมิติด้านเนื้อหาสาระ				
.....				
.....				

วิธีการพัฒนา				
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้
				โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้และมีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
หลักการเลือกใช้วิธีการพัฒนาโดยทั่วไป				
<p>1. ใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ, คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ฉันทะ (ความพอใจ) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนามีความต้องการที่จะทำและ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ พร้อมทั้งปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป ทำให้เห็นความเป็นไปได้ - วิริยะ (ความเพียร) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนาขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดลอย - จิตตะ (ความคิดมุ่งไป) คือ การฝึกให้ผู้รับการพัฒนาสามารถตั้งสติรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ละเลย และอุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ - วิมังสา (ความไตร่ตรอง) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนามั่นใจใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบตนเองในสิ่งที่ทำนั้นคือมีการวางแผน วัตถุประสงค์ วิถีแก้ไขปรับปรุงเป็นต้น 				
<p>2. ใช้หลักการสื่อสารเพื่อธรรงค์ให้เห็นคุณค่าของการผดุงคุณธรรมจริยธรรม ด้วยความแจ่มแจ้ง จูงใจ แก่กล้า และร่าเริง</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างความตระหนักรู้อย่างแจ่มแจ้งด้านนโยบายเรื่องความจำเป็นในการเข้ารับการพัฒนา - มีการจูงใจให้มีความต้องการในการเข้ารับการพัฒนาคือทำให้กลุ่มผู้รับการพัฒนาเป้าหมายเห็นประโยชน์ในการพัฒนา เช่น ประโยชน์ด้าน ผลลัพธ์ด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต รวมทั้งการพิจารณาการเข้าร่วมการพัฒนาเป็นกลไกในการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอกาสในการได้รับรางวัลด้านอื่นๆ - มีการส่งเสริมให้ทุกคนแก่กล้าในการแสดงออกถึงความดี และยกย่องความดี - สร้างความร่าเริงสนุกสนานในกิจกรรมต่างๆ 				
<p>3. ใช้หลักในการเลือกวิธีที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง โดยทำให้เกิด</p> <ul style="list-style-type: none"> - การฟังให้เข้าใจว่าเรื่องการให้ มีประโยชน์อย่างไร - การดูถึงอันสงฆ์หรือผลของการให้ต่อผู้รับและผู้ให้ ดูเห็นตัวอย่างกิจกรรมของการให้ - การรู้สึกได้ถึงความปิติยินดีจากการกระทำพฤติกรรมอันดีนั้น 				
<p>4. ใช้หลักในการเลือกวิธีที่ทำให้เกิดการฟัง การคิด การถาม การเขียน (สุจิตฺติ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>				
<p>5. ใช้หลักการที่ต้องกระตุ้นส่งเสริมสร้างความแข็งแรงด้านต่างๆ ใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ฐานกาย คือ ควรมีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางกาย เพื่อพัฒนาสติ 				

วิธีการพัฒนา				
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้
				โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้ต้องมีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
- ฐานใจ คือ ควรมีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางจิตใจ เพื่อพัฒนาจิตอาสา - ฐานความคิด ควรมีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางความคิด เพื่อพัฒนาปัญญา				
6. ใช้หลักการบูรณาการหลักการ แนวคิดต่างๆ ให้เห็นเป็นพฤติกรรมในการทำงานจริง				
7. สุดท้ายมีการสรุปประเด็น แนวคิดที่เรียนรู้ ประโยชน์ที่ได้ คำมั่นสัญญา (ปฏิญญา) และแผนการดำเนินการในอนาคต				
แนววิธีบรรยาย				
8. การบรรยายแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสาระ โดยการ ใช้หลักของเหตุและผล หรือทฤษฎีในทางศาสนา (ไม่จำกัดกรอบใน เฉพาะพุทธศาสนา) เพื่อชี้ให้เห็นทางหลักการถึงที่มาว่าทำไมต้องทำ อย่างนั้น				
9. ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นหรือเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ด้วยวิธีกระตุ้น โดยให้แนวคิด การตั้งคำถามให้ตอบ การแสดงสื่อต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ				
10. วิธีการเทียบเคียงด้วยอุปมาอุปมัย ส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนาก่อ ความคิด				
11. วิธีเล่าเรื่อง (story telling) โดยฟังเรื่องราวตัวอย่างและให้วิเคราะห์จาก เรื่องว่ามีความสอดคล้องกับประสบการณ์ของคนอย่างไร คิดถึง การ ดำเนินการในเรื่องนั้นๆ และผลที่ตามมาว่าเป็นบวกหรือลบกับตนเอง หรือผู้อื่นอย่างไร ได้เรียนรู้อะไร หรือคนมีวิธีพัฒนาตัวเองได้อย่างไร ฯลฯ มีการแบ่งปันเรื่องราวของตนเองดังกล่าวให้ผู้อื่น				
12. ใช้วิธีบทสนทนา (Dialogue) หนุม์ เพื่อคุยเรื่องปมที่อยู่ในใจ ปมที่เป็น แรงจูงใจให้แต่ละคนดำเนินชีวิตจนถึงปัจจุบัน เพื่อดูกิเลสหรือความ ออยากที่เป็นตัวผลักดันของแต่ละคน				
13. การอบรมปฏิบัติการ (Workshop training) ที่มีการถ่ายทอดภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เพื่อฝึกฝนให้ผู้รับการพัฒนาก่อทักษะหรือความ ชำนาญในการปฏิบัติจริง				
14. ทำให้เกิดการยอมรับด้วยเหตุผล เพื่อให้มองหาความสุขในใจแทนการ มองหาความสุขจากภายนอก โดยให้แนวคิดเพื่อกระตุ้นให้คิด และการ ถามคำถามให้ตอบ เช่น การกระตุ้นให้คนมองหาเป้าหมายในชีวิต ให้ มองหาสิ่งที่สำคัญในชีวิต ให้เห็นว่าเวลาที่เหลืออยู่มีอยู่น้อย การใช้ คำถามว่าทำอะไรแล้วมีความสุข ฯลฯ				
แนววิธีการฝึกปฏิบัติจริง				
15. ทำการวิเคราะห์ตนเองและการทบทวนการกระทำของตนเองอย่างไร อดดี ลงบนกระดาษ				

วิธีการพัฒนา				
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้
				โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้ต้องมีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้ไม่ได้เพราะเหตุใด
16. การปฏิบัติจริง เพื่อให้สัมผัสถึงความรู้สึกในประสบการณ์จริง เช่นการทำกิจกรรมการให้ทานบริจาคกับผู้ยากไร้ หรือการทำบุญตักบาตรพระภิกษุ การร่วมกันบริจาคช่วยเหลือผู้ประสบภัย รวมทั้งการพัฒนาจิตใจให้เกิดปัญญา				
17. วิธีการพัฒนาจิตใจเพื่อให้สภาวะจิตและความคิดเอื้อต่อการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ด้วยวิธีการที่มีรายละเอียดแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่มผู้รับการพัฒนา เช่น การนั่งสมาธิให้เกิดความสงบ การฟังเพลงประเภทผ่อนคลาย ฯลฯ				
18. การฝึกปฏิบัติจริง เช่นการเจริญสติในอิริยาบถปัจจุบัน เช่นในขณะยืน เดิน นั่ง ซึ่งเป็นการเจริญสติในขณะเคลื่อนไหว (moving meditation) เช่น การเดินจงกรม เพื่อพัฒนาให้เกิดการรู้เท่าทันอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด				
19. การฝึกเจริญปัญญา โดยการเน้นการเอามาใช้ในชีวิตจริงประจำวัน โดยการเจริญสติปัญญา 4 เป็นการตั้งสติเพื่อกำหนดพิจารณาสิ่งทั้งหลายให้รู้เห็นตามความเป็นจริง คือ ตามที่สิ่งนั้นๆมันเป็นของมัน <ul style="list-style-type: none"> - กายานุปัสสนาสติปัญญา (การตั้งสติกำหนดพิจารณากาย ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงกาย ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา) - เวทนานุปัสสนาสติปัญญา (การตั้งสติกำหนดพิจารณาเวทนา ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงเวทนา ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดเวทนาอันเป็นสุขก็ดี ทุกข์ก็ดี เฉยๆ ก็ดี ทั้งที่เป็นสามีส และเป็นนิรามิสตามที่ เป็นไปอยู่ในขณะนั้นๆ) - จิตตานุปัสสนาสติปัญญา (การตั้งสติกำหนดพิจารณาจิต ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงจิต ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดจิตของคนที่มีราคะ ไม่มีราคะ มีโทสะ ไม่มีโทสะ มีโมหะ ไม่มีโมหะ เศร้าหมองหรือผ่องแผ้ว ฟุ้งซ่านหรือเป็นสมาธิ ฯลฯ ใดๆก็ตามที่เป็นไปอยู่ในขณะนั้นๆ) - 4. ธัมมานุปัสสนาสติปัญญา (การตั้งสติกำหนดพิจารณาธรรม ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงธรรม ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดธรรมทั้งหลาย ได้แก่ นีวรณ 5 ชั้น 5 อายตนะ 12 โพชฃงค์ 7 อริยสัจ 4 ว่าคืออะไร เป็นอย่างไร มีในตนหรือไม่ เกิดขึ้น เจริญบริบูรณ์ และดับไปได้อย่างไร เป็นต้น ตามที่เป็นจริง ของมันอย่างนั้นๆ) 				
แนววิธีการใช้กรณีศึกษา				
20. การใช้กรณีศึกษาตัวอย่างบุคคลในปัจจุบันที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และเป็นบุคคลตัวอย่างของการได้ดีจากการทำความดีนั้นๆ				
21. การใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบาย หรือใช้ประสบการณ์ใกล้ตัวโดยวิทยากรให้สะท้อนความรู้สึก				

วิธีการพัฒนา				
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้
				โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้และมีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
22. การใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบาย โดยการให้มีการแบ่งกลุ่มให้แต่ละกลุ่มย่อยระดมความคิดถึงเหตุการณ์จริงในการทำงานที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ แต่ละกลุ่มหาปัจจัยที่สนับสนุนพฤติกรรมที่มีคุณธรรมและพฤติกรรมที่ขาดคุณธรรม				
23. การน้อมนำตัวอย่างจากองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในเรื่อง ทศพิธราชธรรม โดยการศึกษาพระราชกรณียกิจของพระองค์				
24. ผู้นำอบรมนำสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างการพัฒนา เช่น เรื่องการตรงต่อเวลาของผู้รับการพัฒนา การเอาใจใส่ในกิจกรรม เป็นการยกตัวอย่างพฤติกรรมให้เห็นชัดจริงในเรื่องความตรง ที่ผู้รับการพัฒนาพึงประพฤติในระหว่างการพัฒนา				
แนววิธีทำกิจกรรมกลุ่ม				
25. การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมให้เกิดความเพลิดเพลิน อันเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้				
26. การทำกิจกรรมเกม ที่มีลักษณะที่เสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่นการกินข้าวในกระโถน ปิดตาลอดต้นไม้ และมีการถอดบทเรียนว่ากิจกรรมนั้นสอนอะไร				
27. การแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมระดมสมอง(brainstorming) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้จากกัน รวมทั้งเพื่อหาสาเหตุของปัญหาต่างๆ ในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน และร่วมกันทางแก้ไข ป้องกัน				
แนววิธีการทำสถานการณ์จำลอง				
28. การแสดงบทบาทสมมุติ โดยการสร้างสถานการณ์สมมุติขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาแสดงพฤติกรรมในบทบาทสมมุตินั้น				
29. มีการสร้างสถานการณ์จำลองที่ยั่วยุให้เกิดการกระทำที่ทุจริตและนำผลการกระทำที่เกิดขึ้นมาใช้ในการอบรมพัฒนา แต่หลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจเป็นรายบุคคล				
แนวทางเพิ่มเติมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในมิติด้านวิธีการพัฒนา				

การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา					
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้เต็มข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
1. ตั้งชื่อ โครงการหรือหลักสูตรพัฒนาไม่ให้ดูเครียดหรือเน้นทางศาสนา มากเกินไป ควรสร้างให้เกิดความสนใจและทันสมัย					
2. สร้างจุดสนใจให้หลากหลาย โดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เช่น การ จัดบูธแสดงภาวะผู้นำที่โลกต้องการ และการประชาสัมพันธ์ใน website ของหน่วยงานต้นสังกัดหรือโรงเรียน ฯลฯ					
3. นำเสนอผลการสำรวจประเมินความจำเป็นที่อาจเป็นรูปแบบสอบถาม เจริญปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่แสดงให้เห็นความคิดเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อันเป็นสิ่งสะท้อนให้ผู้บริหารพิจารณาถึงความจำเป็นในการเข้ารับการพัฒนา					
4. หน่วยงานต้นสังกัดให้ความสำคัญและมีเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะ พัฒนาการบริหารจัดการเชิงคุณธรรมจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรม โดย การดำเนินการเพื่อตรวจสอบการบริหารจัดการเชิงคุณธรรมใน โรงเรียนในสังกัด					
5. ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนาเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้จาก การเข้าร่วมอย่างเป็นรูปธรรมนั่นคือ เพื่อให้การดำเนินชีวิตประสบ ความสุข ทำงานได้สัมฤทธิ์ผล ความมีเกียรติยศชื่อเสียง และความ เจริญก้าวหน้า ฯลฯ					
6. สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายในการรับการพัฒนากับการเสนอ ผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม เช่น • มีการมอบวุฒิบัตรผู้ผ่านการพัฒนา • มีการพิจารณาการเข้ารับการพัฒนาในการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง ขอ ย้าย ฯลฯ • การยกย่องชื่นชมผู้บริหารที่เข้าร่วมการพัฒนาที่เป็นโครงการต่อเนื่อง ในรูปแบบที่เป็นคำกล่าวขวัญ ฉายา หรือเกียรติบัตร เช่น “ผู้นำในใจ คน” หรือ “ผู้นำคุณธรรม”					
7. ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับพัฒนามีความศรัทธาใน กระบวนการพัฒนาที่มีคุณภาพของ โครงการพัฒนาที่ดำเนินการ					
แนวทางฯเพิ่มเติมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในมิติด้านการเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา					
.....					
.....					
.....					
.....					
การจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา					
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้เต็มข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด

การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา					
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้เต็มข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้ไม่ได้เพราะเหตุใด
ในศูนย์พัฒนา					
1. จัดบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น					
2. จัดบรรยากาศให้สงบที่เอื้อให้เกิดความสงบทางจิตใจ อยู่ในบรรยากาศที่เป็นธรรมชาติ					
3. จัดสภาพแวดล้อมให้ที่ลักษณะเป็นสัปปายะ 7 คือสภาพที่สบาย อันเกื้อหนุนพอเหมาะในการพัฒนาจิตใจให้ได้ผลดี อันเกิดจากสมาธิที่ตั้งมั่น ไม่เสื่อมถอย <ol style="list-style-type: none"> 1. อากาศสัปปายะ (ที่อยู่ซึ่งเหมาะสมกัน เช่น ไม่พลุกพล่านจอแจ) 2. โจรสัปปายะ (อยู่ไม่ใกล้ไม่ไกลแห่งความเจริญเกินไป เดินทางไม่ลำบาก) 3. ภัตตสัปปายะ (การพูดคุยที่พอประมาณ และในเรื่องเหมาะสมที่จักความร่าร้อนทางจิตใจ) 4. ปุคคลสัปปายะ (บุคคลที่ถูกต้องกันเหมาะสมกัน เช่น มีท่านผู้ทรงคุณธรรม ทรงภูมิปัญญาเป็นที่ปรึกษาเหมาะสมใจ) 5. โภชนสัปปายะ (อาหารที่เหมาะสมกัน เช่น ถูกกับร่างกาย เกื้อกูลต่อสุขภาพ ทานง่าย ไม่เป็นไปเพื่อความสำราญ) 6. อุดุสัปปายะ (ดินฟ้าอากาศธรรมชาติแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น ไม่หนาวเกินไป ไม่ร้อนเกินไป เป็นต้น) 7. อิริยาปถสัปปายะ (อิริยาบถที่เหมาะสม คือมีกิจกรรมที่มีการเคลื่อนไหวที่พอดี) 					
4. ควรจัดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาได้เข้าไปสัมผัส ในสถานการณ์จริงที่มีความต้องการความเมตตาหรือแบ่งปันจากผู้อื่นเป็นอย่างมาก ปลุกเร้าอารมณ์ให้เกิดความรู้สึกร่วมอยากแบ่งปันและทำประโยชน์ให้ผู้อื่นที่ขาดแคลนและต้องการ					
ในองค์กร					
5. สร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยสร้างระบบเพื่อตรวจตราดูแล อาจจะโดยการตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเป็นการตอบแทนผู้กระทำความดีอันพึงประสงค์ คือการทำดีได้ดี					
6. จัดกิจกรรมต่างๆในองค์กรให้ผู้บริหารและคณะครูมีการปฏิบัติจริงที่ ทำเพื่อส่วนรวม (องค์กร และสังคม) อาจจะเป็นการเริ่มทำงานเล็กๆมาก่อน เช่น การสละเวลาออกเยี่ยมผู้ปกครอง การทำการกุศลเพื่อสังคม ฯลฯ					
7. มีวาระให้คณะผู้บริหารของโรงเรียน มีการพิจารณาตนเองที่อนุญาตให้ผู้อื่นสามารถติชมพฤติกรรมของแต่ละคนได้ โดยจัดโอกาสแสดงความคิดเห็นในช่วงเวลาต่างๆ					

การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา					
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปไม่ได้เพราะเหตุใด
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	
8. จัดโอกาสผู้บริหารฯได้เข้าถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสามารถได้รับการปรึกษา เรียนรู้ ฯลฯ					
9. จัดระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมในองค์กร เพื่อระดมความคิดจาก ผู้ร่วมงาน นักเรียน ในการบริหารจัดการ โดยอาจจัดเป็นคณะกรรมการ เฉพาะกิจต่างๆ					
10. ปรับสภาพแวดล้อมในองค์กรไม่ให้เกิดความตึงเครียด ควรมิบรรยากาศ ของธรรมชาติมีต้นไม้ สวนย่อม สัตว์เลี้ยง เพื่อความรื่นรมย์ ปลอดภัย ไปร่าทางจิตใจ					
แนวทางเพิ่มเติมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในมิติด้านการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา					
.....					
.....					
.....					
.....					

คุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา					
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปไม่ได้เพราะเหตุใด
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	
1. เป็นบุคคลต้นแบบ (role model) ประพฤติตนได้ตามคุณลักษณะที่จะ นำมาพัฒนาผู้อื่น ไม่มีปัญหาเรื่องความประพฤติด้านศีลธรรม สามารถ พุดได้จากประสบการณ์จริงของตน					
2. ได้รับความศรัทธาจากผู้รับการพัฒนา ในด้านภาพลักษณ์ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ มีประสบการณ์จริง รวมทั้งเป็นที่ยอมรับและ ศรัทธาด้านพฤติกรรมสอดคล้องกับคุณธรรมที่จะพัฒนาผู้อื่น					
3. มีความเชื่อมั่น บุคลิกดี หน้าที่อึดใฝ่ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู					
4. มีความสามารถในการสื่อสารและการนำเสนอให้มีความน่าสนใจ โดยเฉพาะการใช้น้ำเสียงปลุกเร้าอารมณ์ให้เกิดความรู้สึกซาบซึ้ง จูงใจ ให้คล้อยตาม ให้ผู้ฟังมีจินตนาการและเห็นภาพอย่างชัดเจน					
5. มีความสามารถทางปัญญา ไหวพริบในการตอบคำถาม และ สร้างสรรค์การดำเนินการพัฒนาให้มีความน่าสนใจ น่าเรียนรู้					
6. สามารถกระตุ้นจูงใจในหลายๆรูปแบบ ให้คนกล้าแสดงความคิดเห็น และอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ					
7. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากรายการแบ่งปัน และสังเคราะห์ เป็นประเด็นต่างๆเป็นการสรุปยอดเพื่อการเรียนรู้					
8. มีคุณสมบัติที่สร้างให้เกิดกัลยาณมิตรได้ คือมีองค์ประกอบของกัลยาณ มิตร 7 คือ รู้จักพูด รู้จักอดทน รู้จักอธิบาย รู้จักชักนำในทางที่ดีงาม ซึ่ง ล้วนก่อให้เกิดความน่ารัก ความน่าเคารพ ความน่าพอใจ					

คุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา					
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	
9. เป็นผู้มีความสมบัติ ตามธรรมชาติ 5 ในการพัฒนาผู้อื่นคือ <ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการให้แนวคิดไปตามลำดับ 2. ความสามารถในการชี้แจงเหตุผล 3. เป็นผู้ให้คำสอนด้วยความเมตตา 4. เป็นผู้ไม่เห็นแก่เงินจ้างในการสอน 5. เป็นผู้ดำเนินการสอนโดยไม่ทำให้คนหรือผู้อื่นเดือดร้อนเสียหาย 					
แนวทางเพิ่มเติมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในมิติด้านคุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา					

อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา					
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	
1. สื่อเพื่อการพัฒนาต่างๆ เช่น ภาพ เพลง ธรรมชาติ วัสดุที่สนลครสั้น ตัวอย่าง โฆษณาที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ					
1.1 สื่อที่ทำให้เห็นถึงอันติสงฆ์หรือผลดีของการทรงคุณธรรมในเรื่องนั้น และผลร้ายของการขาดคุณธรรมในเรื่องนั้นๆ ที่มีต่อตนเองหรือผู้อื่น เช่น โทษของความโกรธ ฯลฯ มีจุดประสงค์เพื่อ <ul style="list-style-type: none"> - ให้เห็นภาพพฤติกรรมที่แสดงถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย - เน้นให้เกิดความสำนึกทางอารมณ์ ความรู้สึกเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม 					
1.2 สื่อที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ครู นักเรียน หรือ ผู้ปกครอง) ที่กล่าวถึงความคาดหวังจากผู้บริหาร โรงเรียน อันสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและภารกิจอันยิ่งใหญ่ เพื่อโน้มน้าวให้ผู้บริหารฯ เห็นถึงความเร่งด่วนในการกระทำให้สิ่งต่างๆ มีจุดประสงค์เพื่อ <ul style="list-style-type: none"> - ให้ทราบความคาดหวังที่แสดงให้เห็นถึงอารมณ์และความรู้สึกของกลุ่มตัวแทนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - เน้นให้เกิดความสำนึกทางอารมณ์ ความรู้สึกเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม 					

อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา				
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้
				โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
<p>1.3 สื่อที่สร้างขึ้นจากการจำลองสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้นักแสดง เป็น ให้ผู้รับการพัฒนาเห็นพฤติกรรมของผู้บริหารฯ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน ที่แสดงให้เห็นผลทั้งด้านคุณและโทษ จากพฤติกรรมนั้นๆ</p> <p>มีจุดประสงค์เพื่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้เห็นภาพเหตุการณ์จำลองสถานการณ์จริง ที่แสดงถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย - เน้นให้เกิดความสำนึกตื่นตัวทางอารมณ์ ความรู้สึกเพื่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม 				
<p>2. เกมและกิจกรรมนันทนาการต่างๆ เป็นเครื่องมือที่ทำให้กิจกรรมในระหว่างการพัฒนา คือ</p>				
<p>2.1 ประเภทที่ทำให้เกิดการละลายพฤติกรรมในช่วงต้นของการดำเนินการพัฒนา มีลักษณะที่สร้างความสนุกสนานต่างๆ ที่จัดทำอยู่ทั่วไป ซึ่งอาจจะให้แนวคิดบางอย่างในการทำงาน เช่น การสื่อสาร การร่วมมือช่วยเหลือกัน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความอดทน ฯลฯ</p> <p>มีจุดประสงค์เพื่อ ทำให้เกิดความคุ้นเคยและไว้ใจกันระหว่างผู้รับการพัฒนาและมีส่งผลให้มีการกล้าแสดงออกรวมทั้งด้านความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น</p>				
<p>2.2 ประเภทที่จำลองเหตุการณ์ ที่มีส่วนให้ฝึกฝนคุณลักษณะที่ต้องการและเกิดความเพลิดเพลินในเวลาเดียวกัน เช่น เกม</p> <p>มีจุดประสงค์เพื่อ ทำให้ผู้รับการพัฒนาที่มีความสนุก มีความสนใจและมีส่วนร่วมในขณะที่กำลังมีการเรียนรู้</p>				
<p>3. กิจกรรมใช้เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการฝึกปฏิบัติจริงในกระบวนการพัฒนา</p>				
<p>3.1 กิจกรรมพัฒนาจิต ต่างๆ ที่สนับสนุนพัฒนาจิต เช่น การสวดมนต์ นั่งสมาธิ การฝึกสติ</p> <p>มีจุดประสงค์เพื่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำให้ผู้รับการพัฒนามีโอกาสพัฒนาจิตให้มีสมาธิและสติ อันเป็นการสร้างพื้นฐานทางจิตให้เหมาะต่อการพิจารณาและเรียนรู้ในระหว่างการพัฒนา - ทำให้ผู้รับพัฒนาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาการทางการใช้ชีวิตและการทำงาน 				
<p>3.2 กิจกรรมเฉพาะด้านต่างๆ ที่จัดทำเพื่อเป็นโอกาสให้มีการปฏิบัติพฤติกรรมที่คาดหวังจริงๆ เป็นการจำลองเหตุการณ์ให้ผู้บริหารลองปฏิบัติตน เช่น การจัดกิจกรรมทำบุญใส่บาตร การบริจาค การใส่บาตรความดี-เผื่อความชั่ว การทานอาหารมังสวิรัต การทานอาหารในกระโถน กิจกรรมที่ช่วยทำให้เกิดความโกรธ กิจกรรมที่ฝึกฝนความอดทน ฯลฯ</p>				

อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา					
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		ไม่เป็นไป		โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	
มีจุดประสงค์เพื่อ - ทำให้ผู้รับการพัฒนามีโอกาสปฏิบัติตนในเหตุการณ์จริง เกิดการพิจารณาและเรียนรู้ - เกิดความสัมพันธ์ทางอารมณ์ ความรู้สึกเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม					
แนวทางเพิ่มเติมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในมิติด้านอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา					

ขั้นที่ 3) การดำเนินการพัฒนา

กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ					
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		ไม่เป็นไป		หากท่านตอบไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้ โปรดระบุเหตุผลสั้นๆลงในพื้นที่ว่างข้างล่างนี้
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	
1. ทำกิจกรรมการเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาที่ระบุไว้ในขั้นการออกแบบการพัฒนา					
2. มีกิจกรรมที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายในการรับการพัฒนาระบุถึงถึงความสำคัญและมีความต้องการที่จะเข้าร่วมการพัฒนาด้วยความสมัครใจโดยการคิดวิเคราะห์ตัวเองอย่างด่งแท้และเป็นกลาง เพื่อผลของการพัฒนาที่จะได้ประโยชน์แก่ตนเอง					
3. หน่วยงานต้นสังกัดพึงมีกิจกรรมในการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษา โดยคำนึงถึงมาตรฐานด้านคุณธรรมที่ชัดเจนและให้ความสำคัญคุณลักษณะด้านคุณธรรมเท่าเทียมกับคุณลักษณะด้านสมรรถนะ					
แนวทางเพิ่มเติมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในมิติด้านกิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ					
กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ					
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		ไม่เป็นไป		โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	
1. มีกิจกรรมนันทนาการที่คลายเครียดที่สร้างความคุ้นเคยกันเองในกลุ่มผู้รับการพัฒนาและต่อผู้ดำเนินการพัฒนา					
2. มีกิจกรรมทางศาสนา เช่นการสวดมนต์ การฝึกสมาธิ ทำให้จิตใจมี					

ความละเอียดอ่อนมากขึ้นเพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนา				
3. มีกิจกรรมศึกษาคูงานในสถานที่ที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์				
4. มีกิจกรรมที่สรุปการเรียนรู้และสร้างปฏิญญาร่วมกันว่าจะพัฒนาตนเองหรือดำเนินการในเรื่องใดบ้าง				
5. มีกิจกรรมที่มีจำนวนหรือประเภทกิจกรรมที่น้อยแต่สามารถผสมผสานให้เกิดการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลายอย่างในเวลาเดียวกัน คือการให้ทาน อักโกระ อวิโรชนะ อาชชวะ				
6. มีกิจกรรมแบ่งกลุ่มออกไปเรียนรู้เชิงกรณีศึกษาโดยมีการหมุนเวียนกันไปเยี่ยมศึกษาศาสนาที่จริงที่มีกิจกรรมที่มีรากฐานมาจากการบริหารจัดการเชิงคุณธรรม โดยแต่ละกลุ่มทำข้อสรุปจากการเข้าเยี่ยมชมและนำมานำเสนอ (อาจใช้เวลาเพียง 1 วันจาก 2-3 วันของการพัฒนาทั้งหมด)				
7. กิจกรรมเยี่ยมบ้านเมตตา บ้านสัจฉิ์เลี้ยงจรจัด เพื่อสร้างความรู้สึเมตตา				
8. กิจกรรมที่เรียนรู้จากธรรมชาติ เช่นการปีนเขา เข้าป่า เพื่อสะท้อนให้เกิดแง่คิดจากธรรมชาติให้แก่ตนเอง				
9. กิจกรรมในตอนเช้าตรู่ช่วงอากาศสร่มรื่น เพื่อสร้างจิตสำนึกให้รักชาติและเสียสละเพื่อสังคม เช่นการร้องเพลงชาติ เพลงปลุกใจ ฟังการพูดปลุกใจให้ตระหนักถึงความสำคัญของชาติ และให้รักและเสียสละเพื่อชาติ และสังคมส่วนรวม				
แนวทางฯเพิ่มเติมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในมิติด้านกิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาคณะลักษณะภาวะผู้นำ				
.....				
.....				
.....				
.....				

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคณะลักษณะภาวะผู้นำ				
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	เป็นไปได	เป็นไปไม่ได้	เป็นไปได	เป็นไปไม่ได้
1. มีโครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแบบต่อเนื่องที่สร้างเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในกลุ่มผู้รับการพัฒนา				
2. มีการติดตามการดำเนินการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็กิจกรรมหรือพฤติกรรมที่ได้ทำเป็นข้อสรุป(ปฏิญญา)ไว้ในระหว่างการพัฒนา โดยการกำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต				

กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ					
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
3. มีการติดตามผลเชิงประจักษ์ อาจเป็นการประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารฯ โดยใช้เอกสาร(แบบสอบถาม)					
4. ประเมินความรู้สึกรู้สึกของคนใกล้ชิด					
5. มีการกำหนดให้ผู้บริหารฯที่ได้เข้ารับการพัฒนาถ่ายทอดสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
6. เอื้ออำนวยให้มีการจับคู่ในการปรึกษา อันเป็นกลไกที่ทำให้การพัฒนา มีความต่อเนื่องและส่งผลเป็นรูปธรรม โดยการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารฯเลือกผู้บริหารอีกคนเป็นคู่ปรึกษา ให้คำแนะนำซึ่งกันและกันอย่างตรงๆ					
7. มีการจัดหาที่ปรึกษาหรือโค้ช ในการให้คำปรึกษาหรือสนับสนุนทางความคิดเป็นการส่วนตัว หลังจากผู้บริหารฯกลับไปทำงานในชีวิตประจำวัน เพื่อให้ผู้บริหารบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ					
8. มีการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาต่อเนื่อง เป็นช่วงเวลาเพื่อให้มีการติดตามความก้าวหน้าพัฒนาการ การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในพัฒนาการ การหาทางแก้ไข รวมทั้งการให้แรงกระตุ้นเพื่อการพัฒนา					
9. มีการติดตามผลตามปฏิญญา และแผนปฏิบัติการ (action plan) อย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ					
10. มีการให้รางวัลผู้ที่มีความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนหรือปฏิญญา หรือให้รางวัลกับผู้ที่มีการพัฒนาคนและโรงเรียนอย่างเด่นชัด รางวัลนั้นอาจเป็นการประกาศเกียรติคุณ การเป็นโรงเรียนหรือผู้บริหารต้นแบบในพัฒนาการทางคุณธรรม					
11. จัดกิจกรรมให้มีการเผยแพร่ผลงาน วิธีการในการดำเนินงานของโรงเรียนหรือผู้บริหารฯ ที่ประสบผลสำเร็จด้านพัฒนาการด้านคุณธรรม เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นการสนับสนุนผู้บริหารฯท่านอื่น					
แนวทางฯเพิ่มเติมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในมิติด้านกิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ					
.....					
.....					
.....					
.....					

ขั้นที่ 4) การประเมินผลการพัฒนา

การประเมินในระหว่างการพัฒนา				
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้
มติพิจารณา/วิธีการ				
1. ความเหมาะสมและสอดคล้องของเนื้อหาสาระ โดยการ - สังเกตการณ์ - รับ feedback ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ				โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้เต็มข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
2. ความเหมาะสมของวิธีการพัฒนา โดยการ - สังเกตการณ์ - รับ feedback ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ				
3. ความเหมาะสมของกิจกรรมต่างๆที่น่าจะส่งผลในการเสริมสร้าง พฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยการ - สังเกตการณ์ - รับ feedback ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ				
4. ความเหมาะสมในการจัดกลุ่มให้ผู้เข้ารับการพัฒนาน่าจะก่อให้เกิดผล สัมฤทธิ์ ตามคุณสมบัติต่างๆ เช่น อายุ การศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ โดยการสังเกตการณ์				
5. ความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวก การพัฒนา รวมทั้ง บุคลากร เช่น ความรู้ความสามารถของผู้อบรม จำนวนครูสนับสนุน ฯลฯ โดยการสังเกตการณ์				
6. ความเหมาะสมของผู้ดำเนินการพัฒนา (วิทยากร) โดยพิจารณาจาก ความสามารถในการสร้างความสนใจ การจูงใจ และการควบคุม สถานการณ์ต่างๆ โดยการสังเกตการณ์				
7. พฤติกรรมของผู้รับการพัฒนาน่าจะแสดงออกถึงความสนใจ ที่แสดง ออกมา เช่น ความกระตือรือร้น และความมีพลัง โดยการสังเกตการณ์				
8. การให้ความร่วมมือโดยผู้รับการพัฒนาในการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น ความตรงเวลา การพูดคุยกันเอง ความสนใจ การให้เกียรติ และความ รับผิดชอบของผู้รับการพัฒนาในการกิจที่ได้รับมอบหมายในระหว่าง การพัฒนา โดยการสังเกตการณ์				
9. การประเมินหาความสนใจหรือความต้องการของผู้รับการพัฒนา เกี่ยวกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมต่างๆที่ตนปรารถนาที่จะเรียนรู้ พัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนารูปร่างการเรียนรู้ของคนในแต่ละช่วงเวลา				

การประเมินในระหว่างการพัฒนา				
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้
อาจจะนำไปใช้ได้ทีละคนหลังห้องกิจกรรม และให้ผู้ช่วย ดำเนินการแยกประเด็น				โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
10. ผลกระทบในระดับอารมณ์ ความรู้สึก การเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนา จากกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ โดยการ - สังเกตการณ์ - ให้ผู้รับการพัฒนาสรุปการเรียนรู้ของตนในแต่ละช่วงเวลา มีการแยก ประเด็น				
11. การประเมินความก้าวหน้าหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการพัฒนาน่า เป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละช่วง โดยให้ผู้รับการพัฒนา สรุปการเรียนรู้ของตนในแต่ละช่วงเวลา มีการแยกประเด็น				
12. การประเมินผลการพัฒนาด้วยพิจารณาจากการยอมรับและพร้อม ดำเนินการเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นรูปธรรม โดยการ - เขียนปฏิญญา - เขียนแผนปฏิบัติการ				
แนวทางเพิ่มเติมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในมิติด้านการประเมินในระหว่างการพัฒนา				

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การประเมินและการติดตามผลหลังการพัฒนา					
รายการที่ประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	โปรดแสดงความคิดเห็น -กรณีเหมาะสมหรือเป็นไปได้แต่มีข้อเสนอแนะ -กรณีไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้เพราะเหตุใด
ด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร					
1. พฤติกรรมของผู้บริหารฯหรือกิจกรรมต่างๆที่จะดำเนินการ ซึ่งได้ระบุไว้ใน ปฏิญญาหรือแผนปฏิบัติการ					
2. ประสิทธิภาพของผู้บริหารฯที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข					
3. พฤติกรรมของผู้บริหารฯที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น หลังการเข้ารับการพัฒนา					
4. ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารฯ ที่ได้รับจากการเข้ารับการพัฒนาที่ผ่านมา					
ด้านผลการดำเนินงานของผู้บริหาร					
5. ความรวดเร็ว คล่องตัวด้านการสื่อสารกันในการทำงานในทีมงาน					
6. การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน					
7. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
8. ความมีส่วนร่วมของทีมงาน (team participation)					
9. ผลลัพธ์ใหม่ๆ เช่นกิจกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากการมีคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารฯ ซึ่งล้วนก่อให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนและสังคม					
10. การดำเนินการและการติดตามประเมินผลต่างๆเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายและ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
ด้านผลที่มีต่อองค์กร					
11. ความเป็นอยู่อย่างพอเพียงไม่มีหนี้สินของคนในองค์กร					
12. ความสุขและความผูกพันในการทำงานของคนในองค์กร					
13. นวัตกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้นในองค์กร					
14. ความก้าวหน้าและทันสมัยที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
15. ด้านการมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นต้นแบบของโรงเรียนที่มีรูปแบบของภาวะผู้นำ ทางคุณธรรม					
16. ติดตามระดับของความเครียดต่างๆในองค์กรซึ่งควรจะน้อยลง					
วิธีการ					
สอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องโดย					
- การเขียนโดยหน่วยงานประเมิน					
- ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น					
- กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นแนวการ ดำเนินงาน					
แนวทางฯเพิ่มเติมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในมิติด้านการประเมินและการติดตามผลหลังการพัฒนา					
.....					
.....					
.....					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คำถาม

ภายหลังจากที่ท่านได้พิจารณาร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านมีความคิดเห็นต่อร่างแนวทางดังกล่าว ในประเด็นต่อไปนี้ อย่างไรบ้าง?

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการ (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน และอธิบาย)

เหมาะสมดีแล้ว / มีความคิดเห็น ดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม / ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน และอธิบาย)

เหมาะสมดีแล้ว / มีความคิดเห็น ดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม / ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา โดยหลักทศพิธราชธรรม (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน และอธิบาย)

เหมาะสมดีแล้ว / มีความคิดเห็น ดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม / ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน และอธิบาย)

เหมาะสมดีแล้ว / มีความคิดเห็น ดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม / ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแนวทางฯ ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

6. ข้อควรปรับปรุง (ถ้ามี)

.....

.....

.....

7. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางฯ โดยมองภาพรวม

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)

ขอกราบขอบพระคุณที่ท่านได้สละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถาม

อุทัย ไล้วั่นกง

081-641-9286



ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายอุทัย โล้วมันคง เกิด ปี พ.ศ. 2510 ที่กรุงเทพมหานคร ได้รับทุนนักเรียนแลกเปลี่ยนโครงการอเมริกันฟิลด์เซอร์วิส (AFS) ไปศึกษา ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นเวลา 1 ปี ระหว่างปี 2528-2529 สำเร็จการศึกษาปริญญาเกศาสตรบัณฑิต จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2533 และปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงในปี 2534 ได้สำเร็จการศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2543 และ เข้าศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2548

มีประสบการณ์การทำงานเป็นเภสัชกรในโรงพยาบาลจตุรัส จังหวัดชัยภูมิ เป็นผู้แทนยาในบริษัทอีสเอเชียติก และ แอสตรา ประเทศไทย และทำธุรกิจรายขายยา ก่อนเข้าทำงานด้านการตลาดในบริษัทเอเชียฮอนด้ามอเตอร์ในปี 2539 และ ด้านการวิเคราะห์และการให้คำปรึกษาด้านข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางการตลาดในตำแหน่งผู้จัดการประจำประเทศไทยของบริษัทจีเอฟเค มาร์เก็ตติ้ง เซอร์วิส และ ไอเอ็มเอช เฮลท์ (ประเทศไทย) ตั้งแต่ปี 2541 ในปี 2551 ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาอาวุโสด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทแกลล์พ ออร์กาไนเซชั่น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย