



การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล  
DEVELOPMENT OF BUDDHIST LEADERSHIP INDICATORS  
FOR ADMINISTRATORS OF NURSING INSTITUTES

นางสาวประกริต รัชวัตร

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๖๐



## การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

นางสาวประกริต รัชวัตร

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎฐิบัณฑิต  
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๖๐

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Development of Buddhist Leadership Indicators  
for Administrators of Nursing Institutes

Miss Pragrit Rachawat

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

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
C.E. 2017

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย  
เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล” เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

(รศ.ดร.วิชัย แหวนเพชร)

ประธานกรรมการ

(ดร.อำนาจ บัวศิริ)

กรรมการ

(รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

กรรมการ

(รศ.ดร.สิน งามประโคน)

กรรมการ

(ผศ.ดร.อุทัย สติมัน)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

รศ.ดร.สิน งามประโคน

ประธานกรรมการ

ผศ.ดร.อุทัย สติมัน

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นางสาวประกริต รัชวัตร์)

ชื่อคุณนิพนธ์ : การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

ผู้วิจัย : นางสาวประกริต รัชวัตร

ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมคุณนิพนธ์

: รศ.ดร.สิน งามประโคน, พท.บ. (การบริหารการศึกษา), M.A. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)

: ผศ.ดร.อุทัย สติมัน, ป.ธ.๗, พท.บ. (เศรษฐศาสตร์), บธ.ม. (การจัดการทั่วไป), พท.ด. (พระพุทธศาสนา)

วันสำเร็จการศึกษา : ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๑

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ๑) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ๒) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ๓) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ดำเนินการวิจัยโดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สักเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ ตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้โดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC ๐.๗๑- ๑.๐๐ และการสนทนากลุ่ม นำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพกับผู้บริหารและอาจารย์ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๐ คน ได้ค่าความเชื่อมั่น ๐.๘๖ และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอน ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก จำนวน ๕๐๐ คน โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล เป็นแบบประเมินค่า ๕ ระดับ จำแนกเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ตามนิยามเชิงปฏิบัติการ วิเคราะห์ความสอดคล้องโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเอมอส (AMOS) และตรวจสอบความสอดคล้องของความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย Chi-Square, CMIN/df., ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) , . ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (Incremental fit index; IFI) , ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normed fit index; NFI) , . ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI), ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual: RMR)

### ผลการวิจัย พบว่า

๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบหลัก ๙ องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ ๑ การครองตน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ หลักไตรสิกขา หลักพรหมวิหารธรรม หลักสัปปุริสธรรม องค์ประกอบหลักที่ ๒ การครองคน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ หลักกัลยาณมิตรธรรม หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักสาราณียธรรมองค์ประกอบหลักที่ ๓ การครองงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๓ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ หลักอริยสังค ๔ หลักพิรชาธรรม หลักอิทธิบาท ๔

๒. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ได้สร้างตัวบ่งชี้ทั้งหมด ๔๙ ตัว ประกอบด้วยด้านการครองตน จำนวน ๑๔ ตัว ด้านการครองคน จำนวน ๑๗ ตัว และด้านการครองงาน จำนวน ๑๘ ตัว นำตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และพิจารณาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้จากการสนทนากลุ่ม (focus group) ของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างพบว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับดีมากทุกตัวบ่งชี้

๓. การตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ วิเคราะห์แบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลพบว่าตัวบ่งชี้ แต่ละตัวมีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.56 – 0.98 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง ( $R^2$ ) ระหว่าง 30.80% - 96.60% โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี มีค่า Chi - Square = ๘.๘๐๘ df = ๖.๐ Sig. = ๐.๑๘๕ และ CMIN/df. = ๑.๔๖๘ CFI= ๑.๐๐๐ GFI = ๐.๙๙๖ AGFI= ๐.๙๗๑ RMSEA = ๐.๐๓๑ NFI= ๐.๙๙๙ IFI= ๑.๐๐๐ RMR= ๐.๐๐๒

**Dissertation Title** : Development of Buddhist Leadership Indicators  
for Administrators of Nursing Institutes

**Researcher** : Miss Pragrit Rachawat

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

**Dissertation Supervisory Committee**

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

: Asst. Prof. Dr. Uthai Satiman, Pali VII, B.A. (Economics),  
BB.A. (General Management), Ph.D. (Buddhist Studies)

**Date of Graduation** : March 15, 2018

### **Abstract**

The research objectives were to study components of Buddhist leadership of administrators in nursing institutes, to develop Buddhist leadership indicators of administrators in nursing institutes and to testify the harmoniousness of structural relation model of Buddhist leadership indicators of administrators in nursing institutes. The mixed research methods were used in the study. The study process started with documentary study, and followed by interview, group discussion, try-out, data collection and data analysis. The IOC value of questionnaire assessed by experts was at 0.71-1.00 and reliability value from try-out with 30 teachers and administrators from non-sample group was at 0.96. The data were collected from 500 samples consisting of teachers and administrators of nursing institutes under Phra Boromratchanok Institute by 5-rating scale questionnaires. The confirmatory factors were analyzed by AMOS program and harmoniousness by Chi-Square, CMIN/df., Comparative Fit Index: CFI, Goodness of Fit Index: GFI, Incremental fit index; IFI, Normed fit index; NFI), Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI, Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA, and Root Mean Square Residual: RMR.

#### **The results of the study found that:**

1. Buddhist leadership indicators of administrators in nursing institutes consist of 3 main factors and 9 minor factors. The first main factor, Self-managing, consists of principles on the Threefold Training, Brahmavihara Dhamma and Sappurisa Dhamma. The second main factor, people managing, consists of principles of Kalyanamitta Dhamma, Sangahavatthu Dhamma and Saraniya Dhamma. The third main factor, task-

managing, consists of principles of the Four Noble Truths, Dasabidharaja Dhamma and Iddhipada.

2. The development of Buddhist based leadership indicators of administrators in nursing institutes with 49 indicators consists of 14 indicators in self-managing, 17 indicators in people managing and 18 indicators in task managing. The appropriateness of indicators was at the high level.

3. The test of harmoniousness of structural relation model of Buddhist based leadership indicators of administrators in nursing institutes was relevant to empirical information as follows;

The model of Buddhist leadership indicators of administrators in nursing institutes was relevant to empirical information found each indicator to have a coefficient of 0.56 – 0.98 and  $R^2$  at 30.80% - 96.60%. The model had good consistency with evidence-based data with Chi-square = 8.808, df = 6.0, Sig. = 0.185, CMIN/df = 1.468, CFI = 1.000, GFI = 0.996, AGFI = 0.971, RMSEA = 0.031, NFI = 0.999, IFI = 1.000 and RMR = 0.002.



## กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตา อนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคนและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทัย สติมัน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขงานอย่างต่อเนื่อง

ขอขอบพระคุณ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี ที่สนับสนุนทุนการศึกษาตลอดหลักสูตร

ขอขอบคุณ พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร ดร., คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และบุคลากรเจ้าหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนทุกท่าน

ขอขอบคุณ พระครูโสภณพุทธิศาสตร์, ดร. คณบดีคณะครุศาสตร์ และบุคลากรเจ้าหน้าที่ของคณะครุศาสตร์ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน การเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการประชุมสัมมนาวิชาการ และการอำนวยความสะดวกภายในสำนักงาน เป็นต้น

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาเสียสละเวลา รับเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยให้ถูกต้องตามขั้นตอน ทั้งด้านภาษา เนื้อหาสาระสำคัญ ด้วยการให้คำแนะนำ แก้ไขปรับปรุงให้มีความถูกต้องประกอบด้วย พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฒโน, ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ดร.เกษม แสงนนท์ ดร.สาระ มุกดี พันตำรวจโทหญิง ดร. ธนพร วรรณกุล และ ดร.เยาวเรศ ตระกูลวีรชัย

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ในการทำวิจัยทุกท่าน ซึ่งประกอบด้วย พระเทพวิสุทธิโสภณ อาจารย์วิมลนิจ สิงหะ ดร.เยาวดี สุวรรณนาคะ ดร.สุกัญญา รอบจังหวัด ดร.บุญสืบ โสโสม

ขอขอบคุณเพื่อนสหธรรมิก ร่วมรุ่นพุทธศาสตร์ดุชฎินิพนธ์ สาขาวิชาพุทธบริหาร การศึกษา รุ่นที่ ๕ ทุกคน ที่ให้ความเมตตาอนุเคราะห์ ช่วยเหลือ สนับสนุน เป็นกำลังใจ ในการเรียนตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงสิ้นสุดการศึกษา ด้วยอานิสงส์ผลบุญนี้ ขอให้งานวิจัยเรื่องนี้จงเป็นไปเพื่อประโยชน์แก่อุศลและความสุขความเจริญ แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน

นางสาวประกริต รัชวัตร์

มีนาคม ๒๕๖๑

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฅ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๖
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ	๗
<b>บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๘</b>
๒.๑ หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบ่งชี้	๘
๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๒๕
๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ	๓๕
๒.๔ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	๕๐
๒.๕ ภาวะผู้นำทางการพยาบาล	๖๐
๒.๖ บทบาทของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก	๖๙
๒.๗ การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา พยาบาล	๗๒
๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๐๑
๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๑๕
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๑๑๖</b>
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๑๖
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๑๖
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๑๗

เรื่อง	หน้า
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๒๑
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๑๒๑
<b>บทที่ ๔ ผลการวิจัย</b>	<b>๑๒๒</b>
๔.๑ การตรวจสอบความสอดคล้องความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์	๑๒๒
๔.๒ การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร สถาบันการศึกษาพยาบาลการพัฒนาตัวบ่งชี้	๑๒๓
๔.๓ การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธ ของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล	๑๒๘
<b>บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>๑๗๐</b>
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๗๑
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๗๙
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๘๔
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๑๘๕</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๑๘๙</b>
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๙๐
ภาคผนวก ข แบบแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	๒๐๒
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
๒.๑	การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงพุทธ	๘๗
๒.๒	ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย หลักธรรมที่นำมาใช้ด้านการการครองตนหรือการนำตนเอง	๙๑
๒.๓	ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย ด้านการครองคนหรือการนำทีม	๙๓
๒.๔	ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย ด้านการครองงาน (การนำองค์กร)	๙๖
๔.๑	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	๑๒๔
๔.๒	แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	๑๓๓
๔.๓	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)	๑๓๕
๔.๔	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)	๑๓๗
๔.๕	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบหลักด้านการครองงาน (นำองค์กร)	๑๔๐
๔.๖	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)	๑๔๓
๔.๗	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)	๑๔๔
๔.๘	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)	๑๔๖
๔.๙	แสดงผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)	๑๕๐
๔.๑๐	แสดงผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลององค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)	๑๕๒
๔.๑๑	แสดงผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลององค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)	๑๕๕
๔.๑๒	ผลการตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล	๑๕๖

**ตารางที่**

**หน้า**

<p>๔.๑๓ ผลการตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)</p>	<p>๑๕๗</p>
<p>๔.๑๔ ผลการตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)</p>	<p>๑๕๙</p>
<p>๔.๑๕ ผลการตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)</p>	<p>๑๖๒</p>
<p>๔.๑๖ การตรวจสอบค่าสถิติตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล</p>	<p>๑๖๔</p>
<p>๔.๑๗ แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล</p>	<p>๑๖๖</p>
<p>๔.๑๘ แสดงผลวิเคราะห์ค่าสถิติแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล</p>	<p>๑๖๗</p>

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
๒.๑	กระบวนการของภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Process of Buddhist Leadership)	๔๐
๒.๒	แบบภาวะผู้นำเชิงพุทธ ที่มา : สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ภาสุโก ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership)	๔๔
๒.๓	โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ อ่างถึงใน (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ภาสุโก)	๕๗
๒.๔	โมเดลสมมุติฐานโครงสร้างองค์ประกอบตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงพุทธ	๑๑๕

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

### ๑. คำย่อภาษาไทย

#### คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่าง เช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๐๘/๑๕๕. หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕

#### พระไตรปิฎก

ขุ.ขุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ขุททกปาฐะ	(ภาษาไทย)
ขุ.ป.	(บาลี)	=	ปฎิสมภิทามคคปาติ	ขุททกนิกาย		(ภาษาบาลี)
วิ.มหา	(ไทย)	=	วินยปิฎก	ภิกขุวิภังค์		(ภาษาไทย)
ม.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มัชฌิมป็นณาสก์	(ภาษาไทย)
ม.มู.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลป็นณาสก์	(ภาษาไทย)
อง.ทุก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตรนิกาย	ทุกนินบาต	(ภาษาไทย)
ม.อ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	อุปริป็นณาสก์	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตรนิกาย	จตุกกนินบาต	(ภาษาไทย)
วิ.ม.	(ไทย)	=	วินยปิฎก	มหาวรรค		(ภาษาไทย)
ที.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษามีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของคนในสังคมและการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และการสื่อสาร จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามความคาดหวังของสังคม และโลกแห่งการแข่งขัน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๒ (แก้ไขเพิ่มเติม) ฉบับที่ ๒ พ.ศ.๒๕๕๕ ที่ว่าจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีจริยธรรมและคุณธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข มีลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ในฐานะ พลเมืองไทยและพลเมืองโลก เป็นคนเก่ง ดี และมีความสุข<sup>๑</sup> พระธรรมปิฎก กล่าวถึงการศึกษาว่า การศึกษานั้นเป็นทั้งตัวการพัฒนา และเครื่องมือสำหรับการพัฒนาเมื่อผู้เรียนมีการศึกษาก็จะนำไปเป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิตและสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การนำหลักธรรมทางศาสนามาเป็นพื้นฐานในการจัดการศึกษาให้สมบูรณ์จะทำให้ มนุษย์เกิดความฉลาด เกิดปัญญาและนำปัญญาที่เกิดจากการศึกษามาพัฒนาตนเองให้สมบูรณ์ ดำเนินชีวิตไปในทางที่ถูกต้องดีงาม<sup>๒</sup> การจัดการศึกษาพยาบาลเป็นการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี สาขาพยาบาลศาสตร์ ตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีคุณภาพและเป็นไปตาม การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ซึ่งการจัดการศึกษาพยาบาลนั้นผู้นำน้องค์กร จะเป็นผู้มีบทบาท สำคัญในการบริหารสถานศึกษา ทั้งในด้านการบริหารคน การบริหารวิชาการ ในด้านการผลิตและ พัฒนาบุคลากร การวิจัยและบริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถาบันการศึกษา ในฐานะผู้นำน้องค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ในการบริหารงาน รอบรู้งานในหน้าที่ ต้องมีความสามารถในการสั่งการ มอบหมายงานและสามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ สร้างแรงจูงใจ สร้างความร่วมมือ ร่วมใจกันในการปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างเต็มความสามารถของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

---

<sup>๑</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๒ แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๕๕ (กรุงเทพฯ:พริกหวานกราฟฟิค,๒๕๕๕),หน้า๘๘

<sup>๒</sup>จักรแก้ว นามเมือง. “พระพุทธศาสนากับการศึกษาที่สมบูรณ์” [ออนไลน์] แหล่งที่มา [www.gotoknow.org](http://www.gotoknow.org)



เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร และนำพาองค์กรไปในทิศทางที่กำหนด ผู้นำจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้กับลูกน้อง และคอยดูแลภาพรวมของบุคคลที่ทำงานในองค์กร<sup>๓</sup> ผู้บริหารที่ตื่นอกจากมีความรอบรู้ในด้านวิชาการ หลักการบริหาร และมีภาวะผู้นำแล้ว จะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต และการทำงาน การนำหลักธรรม ทางพระพุทธศาสนา มาใช้ในการบริหารงาน จะทำให้สามารถครองตน ครองคน และครองงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเชิงพุทธ เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่เป็นผู้ที่ยึดมั่น หรือตั้งมั่นในหลักศีลธรรมอันดีงามของพระพุทธศาสนา ซึ่งมีความสำคัญในการบริหารงานในสังคม แห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่ยึดติดวัตถุมากกว่าการมีศีลธรรม ผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงพุทธจะต้อง มีความสามารถ รอบรู้ในงาน มีวิสัยทัศน์ สุขุมรอบคอบ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรับผิดชอบ ในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ มองผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ดี มีความยุติธรรม ปราศจากอคติ รู้รักสามัคคี เสียสละ ไม่มีมานะทิฐิ สามารถนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาได้

วิชาชีพพยาบาลเป็นการดูแลสุขภาพประชาชน ตั้งแต่สุขภาพดี จนถึงเจ็บป่วย โดยใช้ความสัมพันธ์ที่เอื้ออาทร เพื่อให้ผู้ป่วยมีสุขภาพดีกลับคืนมา<sup>๔</sup> เป็นเป็นการดูแล ช่วยเหลือ เมื่อเจ็บป่วย การฟื้นฟูสภาพ การป้องกันโรค และการส่งเสริมสุขภาพ รวมทั้งการช่วยเหลือแพทย์ ในการรักษาโรค ทั้งนี้โดยอาศัยวิทยาศาสตร์และศิลปะ การพยาบาลเป็นการทำงานกับชีวิตมนุษย์ โดยต้องยึดหลักความเมตตา สงสาร ความเอื้ออาทร มีจิตบริการ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ดูแลผู้รับบริการดุจญาติมิตร เห็นอกเห็นใจในความทุกข์ของเพื่อนมนุษย์ในยามเจ็บป่วย ดังนั้น การจัดการศึกษาพยาบาล นอกจากจะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ใน สถานการณ์จริง มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้นักศึกษามีความรู้ คติวิเคราะห์ และนำไปใช้ใน การแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง ได้แล้ว จะต้องหล่อหลอมความมีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตใจที่อ่อนโยน มีความเมตตา กรุณา เสียสละ เพื่อเป็นพื้นฐานในการดูแลผู้รับบริการด้วยความเอื้ออาทร ให้การดูแลด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์

ผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล จึงเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กร เป็นจุดรวมแห่งพลัง ของผู้ปฏิบัติ โดยที่เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีศักยภาพ มีความพร้อมและวิสัยทัศน์ในการบริหารแล้ว ก็จะเป็นผู้นำที่มอบหมายผู้สอนให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติการพยาบาล เป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลจะต้องเป็นตัวอย่างของพยาบาลและครูพยาบาลที่ดี ต้องมีความเมตตา กรุณา มีจิตใจดี มีจิตบริการ มีจิตวิญญาณ ในการช่วยเหลือ สามารถจูงใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ดังนั้นการนำหลักธรรมทางศาสนา เช่น หลักพรหมวิหารธรรม ที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา หลักไตรสิกขา ที่ประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นต้น มาใช้ในการบริหารงานและบูรณา

<sup>๓</sup>พระมหาภูมิจัย ( ว.วชิรเมธี ). คนสำราญงานสำเร็จ (กรุงเทพมหานคร,บริษัทอัมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน),๒๕๕๐ )หน้า ๒๕-๓๒ .

<sup>๔</sup>ANA อ้างถึงใน อุตมรัตน์ สงวนศิริธรรม. การพัฒนาวิชาการพยาบาล (Professional Nursing development) พิมพ์ครั้งที่ ๒ (เชียงใหม่,โรงพิมพ์ข้างเผือก,๒๕๕๓),หน้า๑๕๙

การในการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาพยาบาลจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาจิตใจและพฤติกรรมในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ได้บังคับบัญชาและองค์กร รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติกรพยาบาล การดำเนินชีวิต สร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือ ให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชานักศึกษาพยาบาล หล่อหลอมความเป็นพยาบาลที่มีจิตใจที่ติงาม มีคุณธรรม ดูแลผู้รับบริการด้วยความเอาใจใส่ เอื้ออาทร

ดังนั้นในยุคของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและมีการแข่งขันในสังคมปัจจุบันมากขึ้น ประกอบกับคนมีคุณธรรม จริยธรรมลดลง และมีปัญหาในการฟ้องร้องการปฏิบัติงานของพยาบาล และบุคลากรทางสาธารณสุข ทำให้มีผลต่อการบริหารงานในองค์กร ประกอบกับกระทรวงสาธารณสุขมีแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) มุ่งสร้างกระทรวงสาธารณสุขให้เป็นกระทรวงคุณธรรม ภายใต้คุณธรรมประจำชาติ คือ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา โดยมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณธรรม จริยธรรม กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔ พันธกิจที่ ๑ พัฒนาคูณธรรมของกระทรวงสาธารณสุขให้เป็นคนดี มีความสุขบนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรม และพัฒนาหน่วยงานทุกแห่งเป็นองค์กรคุณธรรม โดยมีเป้าประสงค์ บุคลากรของกระทรวงสาธารณสุขทุกระดับเป็นคนดี มีความสุขบนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรม มีหน่วยงานคุณธรรมต้นแบบในกระทรวงสาธารณสุข ดังนั้นวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จึงต้องปฏิบัติตามนโยบายในการพัฒนาคูณธรรม ให้เป็นเป็นคนดี มีความสุขบนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรม และเป็นองค์กรคุณธรรม รวมทั้งจะต้องทำหน้าที่ในการผลิตบุคลากรที่มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้บริการสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลจะต้องเข้าใจและตระหนักถึงภาวะผู้นำและแสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงพุทธที่มีคุณธรรมและจริยธรรม ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน สามารถตัดสินใจและใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาได้เหมาะสมกับสถานการณ์ นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นพยาบาล การนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง และการบ่งบอกคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธ จะเป็นแนวทางปฏิบัติตนของผู้บริหาร และเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบันพบว่ายังไม่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล และยังไม่มิตัวบ่งชี้คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ ในการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อเป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ในการวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑.๒.๑ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล
- ๑.๒.๒ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล
- ๑.๒.๓ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

- ๑.๓.๑ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลมีอะไรบ้าง
- ๑.๓.๒ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลมีอะไรบ้าง
- ๑.๓.๓ โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ อย่างไร

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษา เรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ดังนี้

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับ

๑. ตัวบ่งชี้ ลักษณะของตัวบ่งชี้ ประเภทของตัวบ่งชี้ ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ เกณฑ์ ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

๒. ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงพุทธ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ

๓. การจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ประกอบด้วย

๑. ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่น่ามาวัดหรือชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะ สถานการณ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นค่าที่สังเกตได้จากข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดค่าหรือคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพ การดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานนั้น ๆ

๒. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่นำหลักธรรมมาใช้ในการประพฤติปฏิบัติและบริหารงาน ทั้งในด้านการครองตน ครองคนและครองงาน

๓. ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ได้แก่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่นำหลักธรรมมาใช้ในการประพฤติปฏิบัติและบริหารงาน ทั้งในด้านการครองตน ครองคนและครองงาน ดังนี้

๑) การครองตน ความหมายคือ การเป็นผู้มีความยึดมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง มีคุณธรรม สามารถเป็นแบบอย่างนำผู้อื่นได้ มีความรอบรู้ในงาน หลักธรรมที่นำมาใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงพุทธในด้านการครองตน ประกอบด้วย หลักไตรสิกขา หลักพรหมวิหารธรรมและหลักสัพบุริธรรม

๒) การครองคน ความหมายคือ เป็นผู้มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารและสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานบรรลุความสำเร็จ หลักธรรมที่นำมาใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงพุทธในด้านการครองคน ประกอบด้วย หลักสาราณียธรรม หลักกัลยาณมิตรธรรม หลักสังคหัตถธรรม

๓) การครองงาน ความหมายคือ เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมาย หลักธรรมที่นำมาใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงพุทธในด้านการครองงาน ประกอบด้วย หลักอริยสัจ ๔ หลักทศพิธราชธรรมและ หลักอธิบาทธรรม

#### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากร/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร (Population) ที่ใช้ศึกษาในงานวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้างาน อาจารย์ผู้สอน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพยาบาล ในวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จำนวน ๓๐ สถาบัน จำนวนทั้งหมด ๑,๖๗๒ คน

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้างาน อาจารย์ผู้สอน ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยกลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยใช้กฎอัตราส่วนระหว่างจำนวนตัวอย่างกับจำนวนตัวแปรที่สังเกตได้เท่ากับ 10 คน : 1 ตัวบ่งชี้<sup>๕</sup> ซึ่งจำนวน ตัวบ่งชี้ เท่ากับ ๔๙ ตัว จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ๔๙๐ คน และค่าความคลาดเคลื่อน ๑๐ เปอร์เซ็นต์ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๕๔๐ คน และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

#### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดพื้นที่ในการศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน ๓๐ สถาบัน

#### ๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ทำการศึกษาตั้งแต่เดือนมกราคม ๒๕๖๐ ถึงเดือน มกราคม ๒๕๖๑

---

<sup>๕</sup>Hair, at el อ่างถึงโน นงลักษณ์ วิรัชชัย. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร ปีที่๒ ฉบับที่ ๑ มกราคม – มิถุนายน ๒๕๕๕ ,หน้า๗๑

## ๑.๕ สมมุติฐานการวิจัย

โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## ๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการทำวิจัย

**ตัวบ่งชี้** หมายถึง สิ่งที่น่ามาวัดหรือชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะ สถานการณ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นค่าที่สังเกตได้จากข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดค่าหรือคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพ การดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานนั้น ๆ

**ภาวะผู้นำเชิงพุทธ** หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่นำหลักธรรมมาใช้ใน การประพฤติปฏิบัติและบริหารงาน ทั้งในด้านการครองตน ครองคนและครองงาน

**ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล** หมายถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่นำหลักธรรมมาใช้ในการประพฤติปฏิบัติและบริหารงาน ทั้งในด้านการครองตน ครองคนและครองงาน ดังนี้

**๑. การครองตน** หรือการนำตนเอง ความหมายคือ การเป็นผู้มีความยึดมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง มีคุณธรรม สามารถเป็นแบบอย่างนำผู้อื่นได้ มีความรอบรู้ในงาน หลักธรรมที่นำมาใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงพุทธในด้านการครองตน ประกอบด้วย

๑) หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย ๑) ศีล ๒) สมาธิ ๓) ปัญญา

๒) หลักพรหมวิหารธรรม ประกอบด้วย ๑) เมตตา ๒) กรุณา ๓) มุทิตา ๔) อุเบกขา

๓) หลักสัปปริยธรรม ประกอบด้วย ๑) อัมมัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ ๒) อัตถัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักผล ๓) อตตัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักตน ๔) มัตตัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักประมาณ ๕) กาลัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักเวลา ๖) ปริสัญญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชน ๗) ปุคคลัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักบุคคล

**๒. การครองคน** ความหมายคือ เป็นผู้มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารและสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานบรรลุความสำเร็จ หลักธรรมที่นำมาใช้ในการส่งเสริม ภาวะผู้นำเชิงพุทธในด้านการครองคน ประกอบด้วย

๑) หลักสาราณียธรรม ประกอบด้วย ๑) เมตตาทายกรรม ๒) เมตตาวจีกรรม ๓) เมตตาโมกกรรม ๔) สาธารณโภคี ๕) สีสสามัญญา ๖) ทิฏฐิสามัญญา

๒) หลักกัลยาณมิตรธรรม ประกอบด้วย ๑) ปิโย คือ เป็นผู้นำรัก ๒) ครุ คือ เป็นผู้นำเคารพ ๓) ภาวนีย คือ เป็นผู้นำนับถือ ๔) วัตตา คือ เป็นผู้รู้จักพูดชี้แจง ๕) วจนกขโม คือ เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ๖) คัมภีรัญ จะ กะถัง กัตตา คือ มีความสามารถในการชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้งยุ่งยากซับซ้อน

๔) หลักสังคหัตถธรรม ประกอบด้วย ๑) ทาน คือ การให้ ๒) ปิยวาจา คือ การพูดด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ ๓) อตถจริยา คือ การทำตัวให้เป็นประโยชน์ ๔) สมานัตตตา คือ การวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย

**๓. การครองงาน** ความหมายคือ เป็นผู้มิวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมาย หลักธรรมที่นำมาใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงพุทธในด้านการครองงาน ประกอบด้วย

๑) อริยสัจ ๔ ประกอบด้วย ๑) ทุกข ๒) สมุทัย ๓) นิโรธ ๔) มรรค

๒) หลักทศพิธราชธรรม ประกอบด้วย ๑) ทาน (ทาน) ๒) สีล (ศีล) ๓) ปริจาค (บริจาค) ๔) อาชวะ (ความซื่อตรง) ๕) มัททวะ (ความอ่อนน้อม) ๖) ตะบะ (ความเพียร) ๗) อักโกธะ (ความไม่โกรธ) ๘) อวิหิสสา (ความไม่เบียดเบียน) ๙) ชันติ (ความอดทน) ๑๐) อวิโรธนัง (ความไม่ลำเอียง)

๓) หลักอริบาทธรรม ประกอบด้วย ๑) ฉันทะ ๒) วิริยะ ๓) จิตตะ ๔) วิมังสา

**ผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล** หมายถึง ผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

### ๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๗.๑ ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

๑.๗.๒ ได้โมเดลความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

๑.๗.๓ ได้ตัวบ่งชี้ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนหรือสร้างเกณฑ์ประเมินในการกำหนดนโยบาย ในการพัฒนาภาวะผู้นำของสถานศึกษาพยาบาลต่อไป

## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล” ผู้วิจัย ได้ศึกษา ค้นคว้า จากหนังสือ ตำราและเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังต่อไปนี้

- ๒.๑ หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบ่งชี้
- ๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ
- ๒.๔ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ
- ๒.๕ ภาวะผู้นำทางการพยาบาล
- ๒.๖ บทบาทของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
- ๒.๗ การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล
- ๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ๒.๑ หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

##### ๒.๑.๑ ความหมายของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ หรือคำว่า indicator มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ดัชนีหรือคำว่า index นักวิชาการให้ความหมายของคำว่า “ตัวบ่งชี้” ใกล้เคียงกัน ดังนี้

วรรณิ แกมเกตุ อ่างใน ชีวิน อ่อนละอ ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศ หรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณ หรือ ค่าที่สังเกตได้เชิงคุณภาพซึ่งใช้บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัด หรือสะท้อนลักษณะ รวมทั้งปัญหาหรืออุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้างๆในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และแสง ปันมณี อ่างใน รุ่งรังษี วิบูลย์ชัย ที่ให้ความหมาย ว่าตัวบ่งชี้ เป็นสารสนเทศอย่างหนึ่งที่ได้มาจากการประมวลผลโดยใช้มาตรการทางสถิติคำนวณขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการบริหารงาน การติดตามผล การดำเนินงานและการจัดลำดับการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ให้ความหมายว่า เป็นสารสนเทศเชิงปริมาณหรือสารสนเทศเชิงคุณภาพ ที่บ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องการตรวจสอบ เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือปัทสถานทีแสดงไว้ เพื่อแสดงหรือบ่งบอกว่าสูงหรือ

ต่ำประการใด ซึ่งสะท้อนลักษณะหรือการดำเนินงาน ทำให้สามารถวินิจฉัยภาวะ ช่วยขจัดบาท  
หน้าที่ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง<sup>๑</sup>

วิลาวลัย มาคัม ได้ให้ความหมายตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปร ตัวประกอบ หรือองค์ประกอบ  
ที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการศึกษาหรือสภาพที่ต้องการศึกษา ส่วนใดส่วนหนึ่ง ณ  
จุดเวลา หรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มีลักษณะเชิงคุณภาพหรือปริมาณ โดยการนำข้อมูลหรือตัวแปร  
หรือข้อเท็จจริง มาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะหรือสภาพการณ์นั้นได้  
และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาที่ต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพ ที่  
ต้องการศึกษาได้<sup>๒</sup>

อภิชาติ พงษ์ศรีหตุลชัย อ่างใน ชีวิน อ่อนละออ ได้ให้ความหมายตัวบ่งชี้ว่า เป็นเครื่องมือ  
หรือสิ่งบ่งบอกถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงาน  
เมื่อเทียบเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล<sup>๓</sup>

วันเพ็ญ ผ่องกาย ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบ หรือองค์ประกอบ  
ที่มีค่าแสดงถึง ลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใด เวลาหนึ่ง  
ซึ่งเป็นสารสนเทศ ที่บ่งบอกสถานะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใด ลักษณะหนึ่ง ที่เราสนใจ<sup>๔</sup>

นงลักษณ์ วิรัชชัย และคนอื่น ๆ ได้ให้ความหมายตัวบ่งชี้ หมายถึงตัวแปรประกอบหรือ  
องค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของ  
ตัวบ่งชี้แสดง ระบุ บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวม แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ ใน  
การเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้และใช้ในการเปรียบเทียบ  
ระหว่างช่วงเวลาที่ต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้<sup>๕</sup>

พิมพ์กา ธรรมสิทธิ์ ได้ให้ความหมายตัวบ่งชี้ หมายถึง ค่าที่สังเกตได้ซึ่งชี้ให้เห็นคุณลักษณะ  
สภาพการณ์ของสิ่งที่กำลังศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งซึ่งมีลักษณะเชิง

---

<sup>๑</sup>ชีวิน อ่อนละออ, การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนใน  
ประเทศไทย วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา,(บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553)

<sup>๒</sup>วิลาวลัย มาคัม การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด  
กระทรวงศึกษาธิการ วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา,(บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549)

<sup>๓</sup>ชีวิน อ่อนละออ, การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนใน  
ประเทศไทย วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา,(บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553)

<sup>๔</sup>วันเพ็ญ ผ่องกาย การใช้ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน(โครงการ) [ออนไลน์] แหล่งข้อมูล  
<http://www.google.co.thsearch?> [10 มกราคม 2560]

<sup>๕</sup>นงลักษณ์ วิรัชชัย และคนอื่น ๆ. การสำรวจและสังเคราะห์ตัวบ่งชี้คุณธรรม  
จริยธรรม.(กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค2551).



คุณภาพหรือปริมาณที่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การวางแผนการดำเนินงานและการกำกับดูแลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>๖</sup>

ปารีส อร่ามเรือง ได้ให้ความหมายตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะหรือสภาพการณ์ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งของสิ่งที่เราสนใจ ซึ่งสารสนเทศดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของข้อความ ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้จากตัวเลขหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดค่าหรือ คุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพ การดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง<sup>๗</sup>

ประยูร เจริญสุข ได้ให้ความหมายตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่อยู่ในรูปของข้อความ ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้จากตัวเลขหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดค่าหรือคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพ การดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานนั้น ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง<sup>๘</sup>

เชวงศักดิ์ พุกษเทเวศ ได้ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่น่ามาวัดหรือชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ของสิ่งที่กำลังศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเป็นค่าที่สังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่บอกความหมายหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ โดยอาจมีเงื่อนไขของเวลาหรือสถานที่กำกับ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการบริหารงานการติดตามผลการดำเนินงานและการจัดลำดับการพัฒนา<sup>๙</sup>

โกศิษฐ์ เปลรินทร์ ได้ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบ หรือองค์ประกอบ ที่มีแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง<sup>๑๐</sup>

สรุปแล้ว ตัวบ่งชี้ สิ่งที่น่ามาวัดหรือชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะ สถานการณ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นค่าที่สังเกตได้จากข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดค่าหรือคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพ การดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานนั้น ๆ

<sup>๖</sup> พิมพ์ภา ธรรมสิทธิ์ การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: การทดสอบโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.2552)

<sup>๗</sup> ปารีส อร่ามเรือง. . การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.,2553)

<sup>๘</sup> ประยูร เจริญสุข. การพัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.,2553)

<sup>๙</sup> เชวงศักดิ์ พุกษเทเวศ. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา(บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.2553).

<sup>๑๐</sup> โกศิษฐ์ เปลรินทร์. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552)

## ๒.๑.๒ ลักษณะของตัวบ่งชี้

นักวิชาการหลายท่านให้นิยาม ลักษณะของตัวบ่งชี้ ไว้หลากหลาย จอร์นสโตน (Johnstone) อ้างในซีวิน อ่อนละอ สรุปลักษณะของตัวบ่งชี้ ไว้ ๕ ประการดังนี้

๑ ตัวบ่งชี้ต้องระบุสารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างขวาง ตัวบ่งชี้ต้องให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อย (more or less exactness) แต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำแน่นอนอย่างละเอียดถี่ถ้วน (precise) ตามความหมายนี้ ตัวบ่งชี้มีความหมายเทียบเคียงได้กับ กระจดาศลิทมิส ซึ่งเป็นอินดิเคเตอร์บ่งชี้สภาพความเป็นกรด/ด่าง ในวิชาเคมี กระจดาศลิทมิสสีแดงจะเปลี่ยนเป็นสีน้ำเงินในสารละลายที่มีฤทธิ์เป็นด่าง และกระจดาศลิทมิส สีน้ำเงินจะเปลี่ยนเป็นสีแดงในสารละลายที่มีฤทธิ์เป็นกรด ดังนั้นนักเคมีจึงสามารถตรวจสอบสถานะ ความเป็นกรด/ด่างได้โดยใช้ อินดิเคเตอร์กระจดาศลิทมิส โดยไม่จำเป็นต้องใช้กระบวนการทดสอบ ความเป็นกรด/ด่างทางเคมีด้วยวิธีการที่ซับซ้อนซึ่งให้ผลการวัดอย่างละเอียดถูกต้องแน่นอน

๒. ตัวบ่งชี้แตกต่างจากตัวแปร ถึงแม้ว่าตัวบ่งชี้จะให้สารสนเทศแสดงคุณลักษณะเกี่ยวกับ สิ่งหรือสภาพที่ศึกษา เหมือนตัวแปรซึ่งให้ค่าที่แสดงถึงปริมาณ/ลักษณะของสิ่ง หรือปรากฏการณ์ที่ นักวิจัยสนใจศึกษา แต่ตัวบ่งชี้ก็ไม่เหมือนตัวแปรเพราะตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ ต้องการศึกษเฉพาะเพียงด้านเดียวไม่สามารถสรุปสภาพโดยรวมทุกด้านได้แต่ตัวบ่งชี้เป็นการรวมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกันนำเสนอเป็นภาพรวมกว้าง ๆ ของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา โดยความหมายนี้ ตัวบ่งชี้จึงเป็นตัวแปรประกอบ (composition variable) หรือ องค์ประกอบ (factor) ก็ได้ และไม่จำเป็นต้องมีตัวเดียว ตัวบ่งชี้อาจมี ๒๐-๓๐ ตัวที่สร้างจากตัวแปรหลายร้อยตัวก็ได้ในการศึกษาระบบ การศึกษา

๓ ค่าของตัวบ่งชี้ (Indicator value) แสดงถึงปริมาณ (Quantity) ตัวบ่งชี้ ต้องแสดง สภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือเป็นปริมาณเท่านั้น ไม่ว่าสิ่งที่จะศึกษาจะเป็นสภาพ เชิงปริมาณหรือ คุณภาพ และการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้ ต้องแปลความหมายเปรียบเทียบเกณฑ์หรือ มาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วตอนสร้างตัวบ่งชี้ ดังนั้น การสร้างตัวบ่งชี้ต้องมีการกำหนดไว้แล้วใน ตอน สร้างตัวบ่งชี้ ดังนั้นการสร้างตัวบ่งชี้ต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์เกี่ยวกับ ตัวบ่งชี้ อย่าง ชัดเจน ความหมายของตัวบ่งชี้ในประเด็นนี้แยกตาม ความแตกต่างระหว่างตัวแปรและตัวบ่งชี้ ออก จากกันได้ชัดเจนขึ้น การวัดตัวแปรต้องได้ค่าที่มีความหมายโดยไม่ต้องมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย แต่ตัวบ่งชี้ต้องมีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานควบคู่กันกับการแปลความหมาย

๔. ค่าของตัวบ่งชี้แสดงสารสนเทศ ณ จุดเวลาหรือช่วงเวลา (Time Point /Time Period ) ตัวบ่งชี้แสดงค่าของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุด หรือช่วงเวลา ที่กำหนด ตัวบ่งชี้บางตัว อาจให้สารสนเทศเฉพาะปีใดปีหนึ่ง หรือเดือนใดเดือนหนึ่ง และตัวบ่งชี้ บางตัวอาจให้สารสนเทศ เกี่ยวกับสภาพการพัฒนาหรือการดำเนินงานในช่วงเวลา ๕ เดือน หรือ ๓ ปี ก็ได้ นอกจากนี้ตัวบ่งชี้ อาจให้สารสนเทศประกอบด้วยค่าหลายค่าเป็นอนุกรมเวลา (time series) ก็ได้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้ จากจุดเวลา หรือช่วงเวลาต่างกันมาเปรียบเทียบกัน จะแสดงถึงสภาพ ความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ ต้องการศึกษได้

๕. ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐาน (Basic Unit) สำหรับการพัฒนาทฤษฎี การวิจัยเพื่อพัฒนาทฤษฎีใหม่มีการดำเนินงานที่สำคัญเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับตัวแปร ๔ ขั้นตอน ขั้นตอนแรก คือ การบรรยายสภาพปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย ขั้นตอนที่สอง คือ การนิยามสังกัปหรือแนวคิดของปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย หรือการให้นิยามเชิงทฤษฎีเป็นภาพกว้างๆ การให้นิยามแบบกว้างๆ นี้ เหมือนกับการให้นิยามของตัวบ่งชี้ ซึ่งแตกต่างจากการให้นิยามของ ตัวแปร ขั้นตอนที่สาม คือ การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของปรากฏการณ์นี้วัดได้จากตัวแปรอะไร และขั้นตอนสุดท้าย คือ การวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล และการสร้างตัวแปรปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย ในการดำเนินงานทั้งสี่ขั้นตอนนี้การกำหนดนิยามเชิงทฤษฎี และการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ควรจะต้องสอดคล้องและตรงกัน แต่ในความเป็นจริงมีความแตกต่างระหว่างนิยามทั้งสองแบบ นิยามเชิงทฤษฎีบอกความหมายของสังกัปอย่างกว้างๆ แต่นิยามเชิงปฏิบัติการบอกความหมาย ที่ชัดเจนของตัวแปร เมื่อนักวิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และพบความสัมพันธ์ นักวิจัยมักจะอนุมานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ จึงไม่ถูกต้อง

### ๒.๑.๓ ประเภทของตัวบ่งชี้

นางลักษณะ วิรัชชัย อ่างในชีวิน อ่อนละออ ได้จัดแยกประเภทของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถสังเคราะห์สรุปได้เป็น ๗ แบบ ดังนี้

๑ การจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบ แบ่งได้เป็น ๓ ประเภท คือ

๑) ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (input indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึง ปัจจัยป้อนของระบบการศึกษา เช่น ร้อยละของนักเรียนหญิงระดับประถมศึกษา ความเสมอภาคของการเข้ารับการศึกษา

๒) ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ในระบบการศึกษา เช่น ร้อยละของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาเทียบระดับประถมศึกษา การมีส่วนร่วมของสตรีในการจัดการศึกษา

๓) ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลลัพธ์ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียน ความพึงพอใจต่อระบบการศึกษา

๒ การจัดแยกประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๑) ตัวบ่งชี้แบบอ้อม เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ในกรณีที่นักวิชาการยังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนัก หรือใช้ในสถานการณ์ที่มีการให้นิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวม ๆ ยังไม่ชัดเจน ใช้ในการศึกษาเฉพาะเรื่องการนิยามตัวบ่งชี้แบบอ้อมนี้มีส่วนที่นักวิชาการต้องใช้วิจญาณพิจารณาตัดสินใจ

๒) ตัวบ่งชี้แบบปรนัยเป็นตัวบ่งชี้ที่มีการให้นิยามไว้ชัดเจน และไม่มีส่วนที่ต้องใช้วิจญาณของนักวิชาการแต่อย่างใด ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักใช้ในการประเมิน การติดตามและการเปรียบเทียบระบบการศึกษาที่เป็นการศึกษาาระดับนานาชาติ

๓ การจัดแยกประเภทตามวิธีการสร้าง แบ่งได้เป็น ๓ ประเภท คือ

๑) ตัวบ่งชี้ตัวแทน เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทนตัวแปรอื่นๆ ที่บอกลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ เช่น สัดส่วนจำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา อัตราการไม่รู้หนังสือ ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้กันมากในการวิจัย การวางแผน และการ

บริหารการศึกษาในระยะแรก ๆ แต่ปัจจุบันนี้ใช้กันน้อยลง เนื่องจากตัวบ่งชี้ประเภทนี้มีความเที่ยงและความตรงต่ำ เพราะเป็นการใช้ตัวบ่งชี้เพียงตัวเดียวแสดงลักษณะสิ่งที่ต้องการศึกษา

๒) ตัวบ่งชี้แยก เป็นตัวบ่งชี้ที่สถานะคล้ายกับตัวแปร หรือเป็นตัวบ่งชี้ย่อย โดยที่ตัวบ่งชี้ย่อยแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน และบ่งชี้ลักษณะ หรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวรวมกันทั้งหมด การวิเคราะห์และนำเสนอตัวบ่งชี้ประเภทนี้จึงค่อนข้างยุ่งยากและเสียเวลาเนื่องจาก ตัวบ่งชี้ ทั้งชุดมีตัวบ่งชี้ย่อยจำนวนมาก และยังมีปัญหาเนื่องจากตัวบ่งชี้ย่อยมีความสัมพันธ์กัน จึงเป็นการบ่งชี้ลักษณะซ้ำซ้อนกัน

๓) ตัวบ่งชี้รวมหรือตัวบ่งชี้ประกอบ เป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวม ตัวแปรทางการศึกษาหลายๆ ตัวเข้าด้วยกัน ให้นำน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรตามจริง ตัวบ่งชี้ชนิดนี้ ให้สารสนเทศที่มีคุณค่า มีความเที่ยง และความตรงสูงกว่าตัวบ่งชี้สองประเภทแรกจึงเป็นประโยชน์ ต่อการวางแผนการศึกษา การกำกับ ติดตามดูแล และการประเมินการศึกษา และเป็นที่ยอมรับ ใช้กันมาก ในปัจจุบัน

๔ การจัดแยกประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ จัดแยกประเภท ที่สำคัญ ได้ ๓ วิธี คือ

๔.๑ การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้การศึกษาตามระดับการวัดของตัวแปรวิธีนี้จัดแยกได้เป็น ๔ ประเภท

๑) ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ ตัวบ่งชี้อันตรายภาค และ ตัวบ่งชี้อัตราส่วน ถ้าตัวบ่งชี้การศึกษาสร้างจากตัวแปรระดับใด ตัวบ่งชี้การศึกษาที่ได้จะมีระดับ การวัดตามตัวแปรนั้นด้วย โดยทั่วไป ตัวบ่งชี้การศึกษาที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ ตัวบ่งชี้อันตรายภาค ตัวบ่งชี้อัตราส่วน และตัวบ่งชี้เรียงอันดับ

๒) การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้การศึกษาตามประเภทของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น ๒ ประเภท คือ ตัวบ่งชี้สต็อก และตัวบ่งชี้การเลื่อนไหล ตัวบ่งชี้สต็อกแสดงถึงสถานะ หรือปริมาณของระบบการศึกษา ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง ส่วน ตัวบ่งชี้การเลื่อนไหลแสดงถึงสถานะที่เป็นพลวัตในระบบการศึกษา ณ ช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่ง

๓) การจัดแยกประเภทตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น ๒ ประเภท คือ ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง และตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจงสร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติบอกลักษณะการกระจายของข้อมูล เช่น สัมประสิทธิ์การกระจาย เป็นต้น ส่วนตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง สร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นปริมาณ หรือเป็นค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลาง เช่น ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน หรือค่าสถิติประเภท ค่าร้อยละ อัตราส่วน

๔.๒ การจัดแยกประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๑) ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้บอกปริมาณ ที่แท้จริงและมีความหมายในตัวเอง เช่น จำนวนโรงเรียน จำนวนครู

๒) ตัวบ่งชี้ สัมพัทธ์ หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ ค่าของตัวบ่งชี้ เป็นปริมาณเทียบเคียงกับค่าอื่น เช่น จำนวนนักเรียนต่อครูหนึ่งคน สัดส่วนของครู วุฒิปริญญาโท ตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทนี้ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ใช้เปรียบเทียบได้เฉพาะระบบที่มีขนาด หรือ ศักยภาพเท่าเทียมกัน ถ้าเป็นระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพต่างกัน ควรใช้ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ในการเปรียบเทียบ

๔.๓ การจัดแยกประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย แบ่งได้เป็น ๓ ประเภท คือ

- ๑) ตัวแปรชี้อิงกลุ่ม หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่ม
- ๒) ตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- ๓) ตัวบ่งชี้อิงตน หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุด หรือ ช่วงเวลาที่ต่างกัน

#### ๔.๔ การจัดแยกประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้

สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพของระบบการศึกษาในรูปตัวบ่งชี้การศึกษาที่นำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการและการพัฒนาการศึกษาโดยเฉพาะในด้านการวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผลการศึกษา นั้น นักวิชาการนำไปใช้ประโยชน์ในสองลักษณะ คือ การใช้ประโยชน์เพื่อบรรยายสภาพของระบบการศึกษาและการใช้ประโยชน์เพื่อทำนายหรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ทางการศึกษาด้านอื่น ๆ ดังนั้นการจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามลักษณะการใช้ประโยชน์จึงแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ ๑) ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (expressive indicators) และ ๒) ตัวบ่งชี้ทำนาย (predictive indicators)

ตัวบ่งชี้ประเภทต่าง ๆ ที่ได้จากการจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นตัวบ่งชี้ที่พบและใช้กันอยู่ในวงการศึกษานอกจากนี้ยังมีตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการจัดแยกโดยใช้เกณฑ์ในการจัดแยกประเภทแบบผสมผสานด้วย เช่น ถ้าจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามระดับการวัดของ ตัวแปรที่นำมาสร้างตัวบ่งชี้ และตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย จะจัดแยกตัวบ่งชี้เป็นประเภทย่อย ๆ ได้ถึง ๑๒ ประเภท จากการจัดแยกประเภทตามระดับ การวัดของตัวแปร ซึ่งแบ่งได้เป็น ๔ ประเภท และในแต่ละประเภทจัดแยกตามสถานการณ์เปรียบเทียบ ในการแปลความหมายได้เป็น ๓ ประเภท ในกรณีการจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ได้เป็นประเภทย่อย ๆ ถึง ๖ ประเภท จากการจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบซึ่งแบ่งได้เป็น ๓ ประเภท และในแต่ละประเภทจัดแยกตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ได้เป็น ๒ ประเภท เป็นต้น

การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ที่สำคัญอีกแบบหนึ่ง คือ การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ ตามสาขาวิชา หรือเนื้อหาสาระ เนื่องจากตัวบ่งชี้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในศาสตร์ทุกสาขา มิใช่เฉพาะแต่สาขาการศึกษาเท่านั้น เมื่อจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ ตามสาขาวิชา หรือตามเนื้อหาสาระ จึงแยกได้เป็นตัวบ่งชี้ประเภทต่าง ๆ อีกหลายประเภท เช่น ตัวบ่งชี้การศึกษา (education indicators) ตัวบ่งชี้สังคม (social indicators) ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต (quality of live indicators) ตัวบ่งชี้การพัฒนา (development indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับประถมศึกษา (primary education indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับมัธยมศึกษา (secondary education indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับอุดมศึกษา (higher education indicators) และตัวบ่งชี้การศึกษานอกระบบโรงเรียน (non-formal education indicators) เป็นต้น การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับความสนใจ และจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้ การที่จะกำหนดว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมตัวบ่งชี้ย่อยประเภทใด ต้องพิจารณาจากการกำหนดนิยาม และการใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้เป็นหลัก

### ๒.๑.๔ ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

นางลักษณ์ วิรัชชัย ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้ โดยการสังเคราะห์จากแนวคิดของบุคคลต่างๆ คือ จอร์นส์ตัน (Johnstone) แบล็ค (Blank) และ กิตอน (Guiton) สรุปประโยชน์ของตัวบ่งชี้ได้ ดังนี้

๑ ใช้บรรยายสภาพและลักษณะของระบบการศึกษาได้อย่างแม่นยำ เพียงพอที่จะทำให้เข้าใจการทำงานของระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี เปรียบเสมือนการฉายภาพระบบการศึกษา ณ จุดเวลาใดจุดหนึ่ง

๒ ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เปรียบเสมือนการศึกษาระยะยาว

๓ ใช้ศึกษาเปรียบเทียบการศึกษาได้ทั้งที่เป็นการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือ การเปรียบเทียบระหว่างระบบการศึกษาของประเทศต่างๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาคในประเทศใดประเทศหนึ่ง ตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้น เพื่อสนองความต้องการใช้งาน ทั้ง ๓ ประการ ที่กล่าวข้างต้นนั้น จอร์นส์ตัน สรุปว่านักการศึกษาสามารถนำตัวบ่งชี้การศึกษา ไปใช้ประโยชน์ได้ ๔ ด้าน คือ ด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา ด้านการกำกับและประเมินระบบการศึกษา ด้านการจัดลำดับ/ระดับ/ประเภทระบบการศึกษา และด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา ได้เพิ่มเติมการใช้ประโยชน์ในด้านที่ ๕ คือ ด้านการประกันคุณภาพ (quality assurance) และด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ (accountability) วินด์แฮม (Windham) เรสนิค (Resnick) นอลแลน (Nolan) ได้เพิ่มการใช้ประโยชน์ตัวบ่งชี้การศึกษาด้านที่ ๖ คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ (benchmarking) แต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

๑) การกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์การศึกษา ในอดีต ครั้งเมื่อยังไม่มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา การกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์การศึกษา เป็นการกำหนด ในรูปข้อความบรรยายสภาพที่เป็นแนวทาง และจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายอย่างกว้างๆ โดยอาศัยประสบการณ์ของผู้บริหาร ประกอบกับสารสนเทศจากการวิจัยเท่านั้น นโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษาในครั้งนั้นขาดความชัดเจนและมีการตีความแตกต่างกัน มีความหมายไม่คงเส้นคงวา ยากต่อการตรวจสอบว่า การดำเนินงานได้ผลตามนโยบาย และวัตถุประสงค์การศึกษาหรือไม่ มีความชัดเจน มีความคงเส้นคงวา และตรวจสอบได้ง่าย สะดวกมากขึ้น การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อให้มีความชัดเจนมีความคงเส้นคงวา และตรวจสอบได้ง่าย สะดวก มากขึ้น การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา เป็นข้อความตามแบบเดิม แต่ขยายความโดยการกำหนดตัวบ่งชี้การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ส่วนวิธีที่สอง เป็นการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์การศึกษา โดยบูรณาการตัวบ่งชี้ตลอดจนเกณฑ์ที่เป็นเป้าหมายเข้าไปในนโยบาย และวัตถุประสงค์การศึกษา วิธีนี้นับวันจะเป็นที่นิยมใช้กันมากขึ้น แต่จะต้องใช้ด้วยความระมัดระวัง อย่าให้ผู้ปฏิบัติ ที่ยึดถือ ตัวบ่งชี้การศึกษาเป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน เพราะจะทำให้เกิดความเสียหาย เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้

๒) การกำกับ และการประเมินระบบการศึกษา ในสภาพปรากฏการณ์ ในระบบการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยอาจเกิดขึ้นเนื่องมาจากการดำเนินงาน ตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ อาจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกระบบการศึกษา หรือเกิดจากวิวัฒนาการ

โดยธรรมชาติของระบบการศึกษา สภาพการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จำเป็นต้องมีการกำกับดูแล ตรวจสอบเป็นประจำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จึงจะสามารถดำเนินการ จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำกับดูแลสภาพการเปลี่ยนแปลงจะทำได้ดีต้องอาศัย ตัวบ่งชี้การศึกษา การรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาค่าของตัวบ่งชี้การศึกษาแต่ละช่วงเวลาแล้วนำมาเปรียบเทียบกัน จะทำให้สามารถติดตามสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ การเปรียบเทียบค่าของตัวบ่งชี้ การศึกษากับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ช่วยให้สามารถติดตามกำกับตรวจสอบได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้ผลตามที่กำหนดไว้เพียงใดมีผลกระทบที่มีได้คาคาดหมายไว้อย่างไรบ้าง

นอกจากการใช้ตัวบ่งชี้การศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการกำกับแล้ว การใช้ตัวบ่งชี้ การศึกษายังเป็นประโยชน์ต่อการประเมินระบบการศึกษาด้วย การเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษากับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา จะทำให้ทราบว่า การดำเนินงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด ตัวบ่งชี้การศึกษาที่จะเป็นประโยชน์ต่อ การประเมินระบบการศึกษาต้องเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเป็นกลางไม่ขึ้นอยู่กับกลุ่มใด ๆ ควรเป็นตัวบ่งชี้ที่มีค่าเป็นไปได้ตามมาตรวัดแบบช่วงจากค่าต่ำสุดถึงสูงสุดของมาตรวัดและ เมื่อตีความหมายตัวบ่งชี้ อาจตีความโดยการตัดสินใจเทียบกับเกณฑ์เฉพาะแต่ละกลุ่มได้

๓) การจัดลำดับ และการจำแนกประเภทของระบบการศึกษา นักการเมือง นักบริหาร และนักการศึกษา จำเป็นต้องมีสารสนเทศเกี่ยวกับระดับการพัฒนาของระบบการศึกษาในประเทศของตน ตัวบ่งชี้การศึกษาเป็นประโยชน์มากในการบรรยายลักษณะ สภาพของระบบการศึกษาแต่ละ ประเทศ จัดลำดับระบบการศึกษา และจำแนกประเภทของระบบการศึกษา ได้ว่าประเทศใดมีระบบ การศึกษาอยู่ในลำดับการพัฒนาระดับเดียวกัน ประโยชน์ที่ได้จากการจำแนกประเภทของระบบ การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและช่วยเหลือ ให้มีการรวมกลุ่มประเทศที่มี ระดับการพัฒนาใกล้เคียงกันสร้างกลไกความร่วมมือเร่งรัดการพัฒนา ให้เป็นไปโดยรวดเร็วมากขึ้น ประโยชน์ที่ได้จากการจัดลำดับระบบการศึกษาในแต่ละประเทศ หรือ ในแต่ละภูมิภาค ช่วยให้เห็น ภาพรวมว่าประเทศใด ภูมิภาคใดมีระดับการพัฒนาต่ำกว่าเกณฑ์ และ มีความสำคัญจำเป็นต้องได้รับการ พัฒนาโดยรีบด่วน

๔) การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา การใช้ตัวแปรเดียวเป็นตัวแทน หรือใช้ชุดของตัว แปรหลายตัวเป็นหน่วยพื้นฐานในการวิเคราะห์ วิจัยเพื่อสร้างทฤษฎี หรือเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระบบ การศึกษา หรือเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการศึกษากับระบบอื่น ๆ ในสังคม ทำให้เกิด ปัญหาเนื่องจากตัวแปรหรือชุดตัวแปรมีความเที่ยง หรือความตรงต่ำ และทำให้ผลการวิจัยขาดความ ตรง การสร้างตัวบ่งชี้การศึกษาขึ้นใช้เป็นหน่วยพื้นฐานในการวิเคราะห์ จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวและ ทำให้ได้ผลการวิจัยที่มีความตรงมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าตัวบ่งชี้การศึกษา จะให้สารสนเทศเกี่ยวกับ สภาวะแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ แต่ตัวบ่งชี้การศึกษา ไม่สามารถให้สารสนเทศ เกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ ประโยชน์ของตัวบ่งชี้การศึกษา ต่อการวิจัยในอนาคต จึงเป็นแต่ เพียงการให้ข้อเสนอแนะ หรือให้สมมุติฐานวิจัยสำหรับนักวิจัย ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างตัวบ่งชี้การศึกษาในระบบการศึกษาเท่านั้น

๕) การแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ และการประกันคุณภาพ ในอดีตที่ผ่านมา หลักการประเมินผลเป็นการประเมินผลโดยใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนด จากส่วนกลาง มุ่งประเมิน

การบริหาร การดำเนินงานว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดจากส่วนกลางหรือไม่ อย่างไรก็ตามแต่การประเมินผลแบบใหม่เกิดจากแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษา มีการบริหารการศึกษาโดยใช้ผลผลิตเป็นตัวกำกับ หน่วยงานและองค์กรทุกระดับมีส่วนกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับผลผลิตร่วมกัน และมีอิสระในการกำหนดวิธีการบริหาร การดำเนินงานให้ได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การประเมินผลเป็นหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงาน โดยบุคลากรเป็นผู้กำหนดมาตรฐานและวิธีดำเนินงาน แนวคิดในการประเมินแบบใหม่จึงให้ความสำคัญกับหน่วยงานในระดับล่าง ทุกหน่วยงานได้สร้างระบบแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของตน และสร้างระบบประกันคุณภาพ การดำเนินงานของตนว่าจะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด การสร้างระบบดังกล่าวต้องอาศัยชุดของ ตัวบ่งชี้การศึกษาในการกำหนดเป้าหมาย หรือระดับคุณภาพของหน่วยงาน และใช้ชุดของ ตัวบ่งชี้เป็นเครื่องหมายกำกับกับการดำเนินการของหน่วยงาน

๖) การกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ การประเมินผลระบบการศึกษาตามแนวคิดใหม่ที่ใช้ในการประกันคุณภาพ และการแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ เป็นการประเมินที่มีลักษณะแตกต่างกันไปตามหน่วยงานแต่ละระดับ แนวคิดนี้ได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินด้วยในการประเมินแบบเดิมทุกหน่วยงานใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบเดียวกัน ที่กำหนดโดยส่วนกลางแต่เกณฑ์มาตรฐานแบบใหม่จะถูกกำหนดโดยผู้มีส่วนได้เสียจากการประเมินทุกฝ่าย ลักษณะเกณฑ์มาตรฐานจึงอาจแตกต่างกันได้ ยิ่งไปกว่านั้นหน่วยงานทุกหน่วยงาน อาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นชั้นหลายระดับที่สามารถตรวจสอบได้ทุกระดับ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานจึงมีลักษณะเป็นการกำหนดเป้าหมายที่หน่วยงานตั้งใจจะปฏิบัติ การประเมินผลเป็นการพิจารณาความแตกต่างระหว่างเป้าหมาย แต่ละชั้นกับผลการปฏิบัติจริง แนวความคิดดังกล่าวนี้เป็นที่มาของการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานแบบเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ เกณฑ์มาตรฐานแบบใหม่นี้ไม่มีหน่วยการวัดที่เป็นกลางซึ่งใช้เปรียบเทียบระหว่างหน่วยงาน แต่หน่วยงานแต่ละหน่วยต้องบรรยายเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานอื่นในหน่วยการวัดของตนให้สามารถเปรียบเทียบกันได้ ระบบ การกำหนดเป้าหมายหลายชั้นที่ตรวจสอบได้นี้ต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน และใช้ในการตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผลตามเป้าหมายแต่ละชั้นที่กำหนดไว้หรือไม่ และได้ผลตามเกณฑ์มาตรฐานกลางหรือไม่อย่างไร

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้การศึกษามีประโยชน์มากต่อการบริหารและการวิจัย ในด้านการบริหารตัวบ่งชี้การศึกษาใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการวางแผนการศึกษาใช้ในการกำกับติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งในเรื่องการประกันคุณภาพ การแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ และการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการจัดลำดับและจัดประเภทระบบการศึกษา เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานพัฒนาในด้านการวิจัย ตัวบ่งชี้การศึกษาช่วยให้ผลการวิจัยมีความตรงสูงกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียว หรือการใช้ ชุดตัวแปร และให้แนวทางการตั้งสมมุติฐานวิจัย สำหรับศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวบ่งชี้การศึกษาต่อไป

### ๒.๑.๕ เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้



ศิริชัย กาญจนวาสี ได้นำเสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ สรุปได้ดังนี้<sup>๑๑</sup>

๑ ความแกร่งแบบวิทยาศาสตร์ (Scientifically robust) ตัวบ่งชี้ต้องมี ความถูกต้อง (validity) มีความไว (sensitive) คงที่ (stable) และสะท้อนให้เห็นสิ่งที่ต้องการจะวัด

๒ ความถูกต้อง (Validity) ตัวบ่งชี้ต้องวัดองค์ประกอบ หรือสิ่งที่ต้องการจะวัด ได้ตรงและถูกต้อง

๓ เชื่อถือได้ (Reliable) ตัวบ่งชี้ต้องให้ค่าเดียวกันเมื่อใช้วิธีการวัดเหมือนกันในการวัด ประชากรกลุ่มที่เหมือนกันในเวลาที่เกิดขึ้นเป็นเวลาเดียวกัน

๔ ความไว (Sensitive) ตัวบ่งชี้ต้องทำให้สามารถเห็นความเปลี่ยนแปลง แม้เพียงเล็กน้อย ที่เกิดขึ้นในองค์ประกอบที่สนใจนั้นได้

๕ มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงในประเด็นที่สนใจ เพียงประเด็นเดียวเท่านั้น

๖ ใช้ประโยชน์ได้ (Useful)

๗ สะดวกในการนำไปใช้ (practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ เก็บข้อมูลง่าย (availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือ เก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย และแปลความหมายง่าย (interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรได้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

๘ ความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องครอบคลุมทุกประเด็นหรือ ประชากรทุกกลุ่มที่คาดหวังให้ครอบคลุม

๙ เข้าใจได้ (Understandable) ตัวบ่งชี้ต้องง่ายที่จะนิยาม และค่าของตัวบ่งชี้ ที่ต้องแปลความหมายได้ง่าย

๑๐ เข้าถึงได้ (Accessible) ข้อมูลที่ต้องการต้องหาได้ง่าย โดยใช้วิธีการเป็นข้อมูลที่ สะดวกทำได้จริง

๑๑ มีคุณธรรม (Ethical) ตัวบ่งชี้ที่มีคุณธรรม หมายถึง ในการรวบรวม วิเคราะห์และการ นำเสนอข้อมูลที่ต้องการ ต้องเป็นไปอย่างมีคุณธรรมในรูปของสิทธิของบุคคล ความมั่นใจ เสรีภาพในการเลือกที่จะให้ข้อมูลหรือไม่ โดยต้องมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำข้อมูลไปใช้

๑๒ ความสอดคล้อง (Relevant) ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการนั้น ได้แก่ ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการนั้น และ ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่ทีมงานทุกคนมีส่วนร่วม และการให้ข้อมูลสื่อความหมาย (Information) ได้แก่ ตัวบ่งชี้เป็นไปตามบริบท และ ตัวบ่งชี้ให้ผลย้อนกลับไปยังหน่วยการจัดการ

---

<sup>๑๑</sup> ศิริชัย กาญจนวาสี.. **ทฤษฎีการประเมิน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2550)

๑๓ ความเป็นกลาง (neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่น้อมเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้แนะโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

นอกจากนี้ จอร์นสโตน อ่างในชีวิน อ่อนละออ ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ ๓ ด้าน ดังนี้

๑ ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ (Internal validity) หมายถึง ระดับ ความสอดคล้องระหว่างมโนทัศน์ กับนิยามเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวข้องกับส่วนของกระบวนการวัด ในระหว่างที่กำลังดำเนินการวัดตัวแปร เปรียบเทียบกันกับที่ต้องการวัดกับทฤษฎี หรือจาก ตัว มโนทัศน์นั้น ซึ่งมักจะเกิดความแตกต่างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากความแตกต่างนี้มีขนาดใหญ่มากเกินไป คือ สิ่งที่วัดได้ไม่สัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวัด กล่าวได้ว่า ตัวแปรนั้น ถึงแม้จะวัดได้คงที่ แต่ก็ไม่มีประโยชน์ในการใช้ คือมีความเที่ยงตรงภายในน้อยมาก สิ่งที่มีอิทธิพลในการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา มี ๓ ประการหลัก ๆ คือ ประการแรก การวัดแบบ เป็นส่วน ๆ (Fractional Measurement) กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมโนทัศน์ที่ต้องการวัด สามารถจำแนกออกเป็นหลาย ๆ ด้าน แต่วัดจริงเพียง ๑-๒ ด้าน ทำให้มีมโนทัศน์บางส่วนเท่านั้นที่วัดได้ โดยไม่ได้วัดมโนทัศน์จริง ๆ ที่ต้องการวัดทั้งหมด ทำให้เกิดการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของ ตัวบ่งชี้ขึ้น ประการที่สอง ความ ผันแปรของมโนทัศน์ที่ต้องการวัด (Variability of concept) หากมโนทัศน์ที่ต้องการวัดมีการเปลี่ยนแปลงในการนำไปปฏิบัติ อาจจะไม่เปลี่ยนแปลงตามเวลาหรือเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา ถึงแม้จะมีการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของมโนทัศน์นั้นไม่จำเป็นต้องมีความแตกต่างกัน เช่น มโนทัศน์เกี่ยวกับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ในทางปฏิบัติ ประเทศ ที่พัฒนาแล้วกับประเทศที่กำลังพัฒนา จะให้ความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะนำข้อมูล ที่ได้จากการวัดตัวแปร เช่น จำนวนนักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนมาเปรียบเทียบกัน ทำให้ ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ลดลง และ ประการสุดท้าย การกำหนดตัวแปรให้เป็นตัวแทน ของมโนทัศน์ (The definition of variability to represent a concept) แม้จะรู้ว่าตัวแปรนั้นไม่ใช่ตัวแปรที่เหมาะสม ซึ่งการปฏิบัติแบบนี้เรียกว่าการแทนที่มโนทัศน์ (Concept substitution) เช่น ในการวัดคุณภาพของผลลัพธ์ในระบบการศึกษา ความหมายของคุณภาพจะหมายถึง ระดับของการสัมฤทธิ์ผล โดยวัดจากคะแนนผลสัมฤทธิ์ในการสำเร็จการศึกษาระดับต่าง ๆ ซึ่งอาจไม่มีข้อมูล ในบางระดับจึงมีการกำหนดให้อัตราผู้สำเร็จการศึกษากลายเป็นตัวแทนของระดับผลสัมฤทธิ์ ทั้ง ๆ ที่ตัวแปรทั้งสองนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กันเมื่อนำไปใช้ ทำให้ผลการสรุปเปลี่ยนแปลงไป ในการที่จะ ลดปัญหานี้ทางหนึ่งทำได้โดยการกำหนดนิยามมโนทัศน์ ในรูปของนิยามเชิงปฏิบัติการให้ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ต้องมีค่าสูง อย่างน้อยที่สุดก็ต้องสูงพอสำหรับสถานการณ์เฉพาะที่ต้องการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการประเมินความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ ยังไม่มีวิธีทางสถิติอันใดที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ได้ในเชิงปริมาณ (แต่มีวิธีที่ไม่ใช่สถิติที่พอเป็นไปได้ คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตัดสิน ความสอดคล้องนี้) จึงทำให้เกิดปัญหาที่ว่า ถ้ามีความแตกต่างเล็กน้อยระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ ซึ่งจะแสดงว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงสามารถทำให้เกิดความสัมพันธ์หรือการจัดจำแนกชั้นที่แตกต่างกันเล็กน้อย

๒ ความเชื่อมั่น (Reliability) และความคงเส้นคงวา (Consistency) ของการวัด หมายถึง ระดับการวัดที่ตัวแปรให้ผลคงที่สม่ำเสมอ ถ้าเชื่อถือได้หมายถึงในการวัดคุณลักษณะเดียวกัน ถ้าทำซ้ำกับบุคคลที่ต่างกันจะได้ผลเหมือนกัน แหล่งที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวัดทำให้ความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ลดลง มีดังนี้ คือ ๑) ความคงที่สม่ำเสมอในการนิยามเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการนิยามเชิงปฏิบัติการที่ไม่ชัดเจนไม่สมบูรณ์ ทำให้ผู้ใช้แต่ละคนตีความหมายได้ต่างกัน ได้แก่ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

๓ ความเที่ยงตรงภายนอกและเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายถึง ความเป็นจริง ของสมมุติฐานในการที่จะนำไปใช้เพื่อจัดจำแนกประเภทในสถานการณ์อื่น ๆ เป็นคุณสมบัติของการวัดที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในของมโนทัศน์ ต้องทำหลังจากมีการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงภายในจนได้ค่าที่พอใจ รวมทั้งค่าความเชื่อมั่นของการวัดได้รับการยอมรับแล้ว คุณสมบัติของความเที่ยงตรงภายนอก ระบุว่า มโนทัศน์หนึ่งไม่ควรมียุคประกอบที่ถูกกำหนดอยู่ในมโนทัศน์อื่น ซึ่งก็คือ ความเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายความว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้หนึ่งจะต้องไม่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้อื่น ๆ ตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงภายนอก จะเป็นตัวแปรที่มีความสมบูรณ์ ครอบคลุม และสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ

จากข้อมูลข้างต้นเกี่ยวกับเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยมีเกณฑ์ดังนี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาได้ต้องมีความตรง ความเที่ยง ความเป็นกลาง ความไว สะดวกต่อการนำไปใช้ และมีความถูกต้องในเนื้อหาที่นำไปใช้

## ๒.๑.๖ กระบวนการสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้

### การสร้างตัวบ่งชี้

สุทธิชัย คนกาญจน์ อ่างใน ชีวิน อ่อนลออ<sup>๑๒</sup> ศึกษาการสร้างตัวบ่งชี้ มีวิธีการที่สำคัญ ๓ วิธี ซึ่งแต่ละวิธีให้ข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

วิธีที่ ๑ การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self-referenced indicator formation) เป็นการสร้างข้อมูลในช่วงเวลาต่างกัน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากช่วงเวลาหนึ่งถึงอีกช่วงเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปีโดยกำหนดปีที่เริ่มต้น และปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงระยะเวลาดังกล่าว มีการดำเนินการที่นักวางแผนหรือผู้บริหารมีความประสงค์จะทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้คือข้อมูลระยะยาวโดยกำหนดข้อมูลในปีฐานเท่ากับ ๑๐๐ แสดงว่า ระดับค่าของตัวบ่งชี้ในปีนั้นสูงกว่าในปีฐานของการอ้างอิง ค่าของความแตกต่างนี้ คือ ค่าร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลาที่เกิดจากปีฐาน

วิธีที่ ๒ การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ (Criterion-referenced indicator formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนา

<sup>๑๒</sup> ชีวิน อ่อนลออ, การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553)

การศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมายวางไว้ เป้าหมายดังกล่าวประกอบกับระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผน จึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้วัดว่าการดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

วิธีที่ ๓ การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน (Norm-referenced indicator formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่าง ๆ ว่าอยู่ในระดับใดโดยเปรียบเทียบระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกันหรือเปรียบเทียบระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบการศึกษาใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้างดัชนีนี้วัดโดยอิงปทัสฐานจึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้สำหรับการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพในด้านการศึกษา ซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงการสร้างตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ๑) การเลือกตัวแปรที่จะอธิบายสภาพที่มุ่งจะชี้วัด ๒) การกำหนดตัวนำหนักและความสำคัญของตัวแปร และ ๓) วิธีการสังเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

### การพัฒนาตัวบ่งชี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย ได้แนวคิดของ แบลงค์ (Blank,) จอห์นสโตน (Johnstone) เบอร์สเตน (Burstein) โอ๊กส์ (Oakes) และ กิตัน (Guiton) สรุปรวมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้รวม ๖ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Statement of Purposes)

ขั้นตอนแรกของการพัฒนาตัวบ่งชี้ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ตัวบ่งชี้การศึกษา นักวิจัยต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไร และอย่างไร

ขั้นตอนที่ ๒ การนิยาม (Definition)

วิธีที่ ๑ การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติ (Pragmatic Definition) เป็นนิยามที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว มีหลักฐานข้อมูลแล้ว หรือมีการสร้างตัวแปรประกอบจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ และนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้โดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และกำหนดน้ำหนักของสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้วิธีนี้อาศัยการตัดสินใจ และประสบการณ์ของนักวิจัยเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้ได้นิยาม ที่ลำเอียง เพราะไม่มีการอ้างอิงทฤษฎี หรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่อย่างใด นิยามเชิงปฏิบัติจึงเป็นนิยามที่มีจุดอ่อนมากที่สุดเมื่อเทียบกับนิยามแบบอื่นและไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ ในกรณี ที่จำเป็นต้องใช้ นักวิจัยควรพยายามปรับปรุงจุดอ่อนโดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือการใช้กรอบทฤษฎีประกอบกับวิจารณ์ญาณในการเลือกตัวแปรและกำหนดนิยาม

วิธีที่ ๒ การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงทฤษฎี (Theoretical Definition) เป็นนิยามที่นักวิจัยใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจของนักวิจัยโดยตลอด และใช้วิจารณ์ญาณของนักวิจัยน้อยกว่าการนิยามแบบอื่น การนิยามตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงทฤษฎีนั้น นักวิจัยอาจทำได้สองแบบ แบบแรกเป็นการใช้ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมดตั้งแต่ การกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยนั้นคือ นักวิจัยใช้โมเดลหรือสูตรในการสร้างตัวบ่งชี้ตามที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วทั้งหมด แบบที่สองเป็นการใช้ทฤษฎี และ

เอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนในการคัดเลือกตัวแปรย่อย และการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยเท่านั้น ส่วนในขั้นตอนการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยแต่ละตัวนั้น นักวิจัยใช้ ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญประกอบในการตัดสินใจ วิธีแบบนี้ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนดสูตร หรือโมเดลตัวบ่งชี้ไว้ก่อน

วิธีที่ ๓ การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (Empirical Definition) เป็นนิยามที่มีลักษณะใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี เพราะเป็นนิยามที่นักวิจัยกำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วย ตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้โดยมีทฤษฎีเอกสารวิชาการ หรืองานวิจัยเป็นพื้นฐาน แต่การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้ นั้นมิได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีโดยตรง แต่อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล เชิงประจักษ์การนิยามแบบนี้ มีความเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับกันอยู่มาจนถึงทุกวันนี้ในจำนวนวิธีการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้ทั้ง ๓ วิธีที่กล่าวข้างต้นนั้น วิธีการนิยามเชิงประจักษ์ เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุด ประเด็นที่น่าสังเกต เกี่ยวกับการกำหนดนิยามเชิงประจักษ์ คือ การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยนั้น ในความเป็นจริง มิใช่ การกำหนดนิยามจากการศึกษาเอกสารและทฤษฎี แต่เป็นการดำเนินการวิจัยโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และเมื่อเปรียบเทียบวิธีการกำหนดนิยามเชิงประจักษ์ซึ่งต้องใช้การวิจัย ในการนิยาม กับการวิจัยที่มีการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น หรือ ลิสเรล (Linear structural relationship model or LISREL model) จะเห็นได้ว่าการสอดคล้องกันเนื่องจากการกำหนดนิยามเชิงประจักษ์ของตัวบ่งชี้มีงานสำคัญสองส่วน ส่วนแรก เป็นการกำหนดโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไรบ้าง และอย่างไร โดยมีทฤษฎีเป็น พื้นฐานรองรับโมเดลที่ได้เป็น โมเดลลิสเรลแบบโมเดลการวัด (measurement model) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (Latent variables) นั้นเอง งานส่วนที่สอง คือการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย จากข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิจัย เป็นการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลนั่นเอง กล่าวคือ นักวิจัยต้องรวบรวมข้อมูล ได้แก่ตัวแปรย่อย ทั้งหลายตามโมเดล ที่พัฒนาขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์ให้ได้ค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่จะใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ในการศึกษา วิธีการวิเคราะห์ที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) ใช้เมื่อนักวิจัยมีทฤษฎีรองรับโมเดลแบบหลวม ๆ ส่วนที่สอง คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ใช้เมื่อนักวิจัยมีทฤษฎีรองรับโมเดลแบบหนักแน่นเข้มแข็งและสามารถตรวจสอบ ความตรงของโมเดลโดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามทฤษฎีกับข้อมูลเมื่อพบว่าโมเดลมีความตรง จึงนำสมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อยมาสร้างตัวแปรแฝงต่อไป<sup>๑๓</sup>

วิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษามี ๓ วิธี<sup>๑๔</sup>

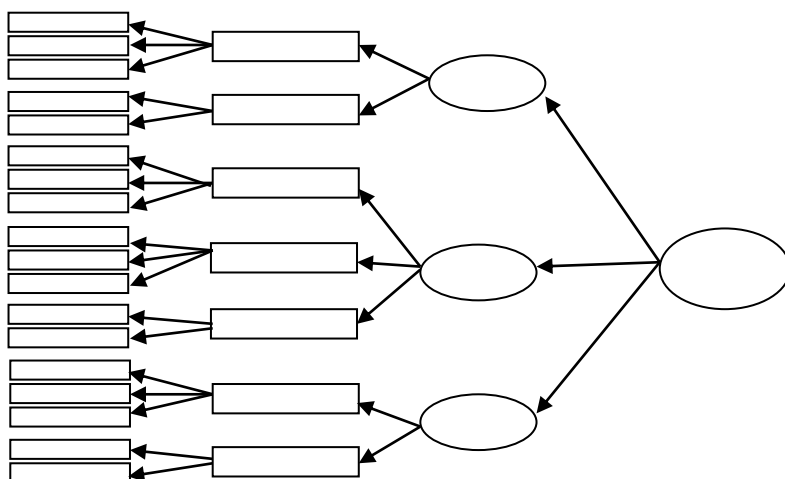
<sup>๑๓</sup> นงลักษณ์ วิรัชชัย และคนอื่น ๆ. การสำรวจและสังเคราะห์ตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม (. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค

.2551)

<sup>๑๔</sup> วิโรจน์ สารัตถะ. การวิจัยทางการบริหารการศึกษา : แนวคิดและกรณีศึกษา, ขอนแก่น: โรงพิมพ์ คลังนานาวิทยา 2553

<p>วิธีที่ ๑ การสร้างและพัฒนา ตัวบ่งชี้ การศึกษาโดยอาศัย แนวคิดในการสร้างและการ นำไปใช้หรือใช้นิยามเชิงปฏิบัติ (pragmatic definition)</p>	<p>วิธีที่ ๒ การสร้างและพัฒนา ตัวบ่งชี้ โดยอาศัยทฤษฎีและ อิงผู้เชี่ยวชาญหรือใช้นิยาม เชิงทฤษฎี (Theoretical definition)</p>	<p>วิธีที่ ๓ การสร้างและพัฒนา ตัวบ่งชี้โดยอาศัยข้อมูลเชิง ประจักษ์ หรือใช้นิยาม เชิงประจักษ์ (empirical definition)</p>
<p>กำหนดตัวแปรย่อย โดยผู้วิจัยไม่อ้างอิง ทฤษฎีและงานวิจัย</p>	<p>กำหนดตัวแปรย่อย โดย ใช้ทฤษฎีและงานวิจัย เป็นพื้นฐานสนับสนุน</p>	<p>กำหนดตัวแปรย่อย โดย ใช้ทฤษฎีและงานวิจัย เป็นพื้นฐานสนับสนุน</p>
<p>รวมตัวแปรย่อย โดยผู้วิจัยไม่อ้างอิง ทฤษฎีและงานวิจัย</p>	<p>รวมตัวแปรย่อย โดยใช้ ทฤษฎีและงานวิจัยเป็น พื้นฐานสนับสนุน</p>	<p>รวมตัวแปรย่อย โดย ใช้ทฤษฎีและงานวิจัย เป็นพื้นฐานสนับสนุน</p>
<p>กำหนดน้ำหนักตัวแปร ย่อยโดยผู้วิจัยไม่อ้างอิง ทฤษฎีและงานวิจัย</p>	<p>กำหนดน้ำหนักตัวแปร ย่อย ใช้ทฤษฎีและ งานวิจัยหรือใช้ ผู้ทรงคุณวุฒิ</p>	<p>กำหนดน้ำหนักตัวแปร ย่อย โดยการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงประจักษ์</p>

ใน ๓ วิธีดังกล่าว นักวิชาการทางการวิจัย นงลักษณ์ วิรัชชัย ให้ความเห็นว่า วิธีที่สาม คือ การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์หรือใช้นิยามเชิงประจักษ์ (empirical definition) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากกว่าวิธีอื่น ความเป็นวิทยาศาสตร์ โดยการวิจัยวิธีนี้ในขั้นตอนที่ ๑ และ ๒ ซึ่งเป็นขั้นตอนการศึกษารวบรวมงานที่เกี่ยวข้อง (literature review) เพื่อกำหนดตัวแปรย่อย (องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อย) และการรวมตัวแปรย่อยเป็นโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง



โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างนี้ เป็นผลลัพธ์จากการศึกษารวบรวมงานที่เกี่ยวข้องจะถูกนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยในลักษณะเป็น “โมเดลสมมติฐาน” หรือ “โมเดลเพื่อการวิจัยเพื่อการวิจัย

← ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลัก ← เรื่องที่วิจัย

สำหรับขั้นตอนที่ ๓ คือ การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีข้อที่นักวิจัยควรคำนึงถึง ๒ กรณี คือ

๑. หากการกำหนดตัวแปรย่อย (องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อย) และการรวมตัวแปรย่อยเป็นโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง (Structural Relationship Model : SRM) มี “ทฤษฎีและงานวิจัย” เป็นพื้นฐานสนับสนุนอย่างหนักแน่น สถิติวิเคราะห์ที่นำมาใช้ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmative Factor Analysis : CFA)

๒. หากการกำหนดตัวแปรย่อย (องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อย) และการรวมตัวแปรย่อยเป็นโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง (Structural Relationship Model : SRM) มี “ทฤษฎีและงานวิจัย” เป็นพื้นฐานสนับสนุนอย่างหลวม ๆ หรืออย่างไม่มีมากเพียงพอ สถิติวิเคราะห์ที่นำมาใช้ตามลำดับ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmative Factor Analysis : CFA)<sup>๑๕</sup>

ขั้นตอนที่ ๓ การรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้คือการดำเนินการวัดตัวแปรย่อย ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับวัดการทดลองใช้และการปรับปรุงเครื่องมือ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล และตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อยซึ่งจะนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้ ในขั้นตอนนี้มีวิธีการดำเนินงานคล้ายกับกระบวนการวัดตัวแปรที่กล่าวมาแล้ว

ขั้นตอนที่ ๔ การสร้าง (Construction) ตัวบ่งชี้

ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยสร้างสเกล (scaling) ตัวบ่งชี้โดยนำตัวแปรย่อยที่ได้จาก การรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์รวมให้ได้เป็นตัวบ่งชี้โดยใช้วิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยตามที่ได้ नियามตัวบ่งชี้ได้

ขั้นตอนที่ ๕ การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Check) ตัวบ่งชี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมถึง การตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อย และตัวบ่งชี้ด้วย โดยตรวจสอบทั้งความเที่ยง (reliability) ความตรง (validity) ความเป็นไปได้ (feasibility) ความเป็นประโยชน์ (utility) ความเหมาะสม (appropriateness) และความเชื่อถือได้ (credibility)

ขั้นตอนที่ ๖ การจัดเข้าบริหารและการนำเสนอรายงาน (contextualization and Presentation)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญมากเพราะเป็น การสื่อสาร (communication) ระหว่างนักวิจัยที่เป็นผู้พัฒนากับผู้ใช้ตัวบ่งชี้หลังจากที่ได้สร้างและตรวจสอบ

<sup>๑๕</sup> สำคัญ การพัฒนาตัวบ่งชี้ [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://www.phd.mbuisc.ac.th/acadrmic/indicator.docx>

คุณภาพของตัวบ่งชี้การศึกษาแล้ว นักวิจัยต้องวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ค่าของ ตัวบ่งชี้ ที่เหมาะสมกับ บริบท (context) โดยอาจวิเคราะห์ตีความแยกตามประเภทของบุคลากรหรืออาจจะวิเคราะห์ตีความ ในระดับมหภาค แล้วจึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้ให้ผู้บริโภค ผู้บริหาร นักวางแผน/นักวิจัย ตลอดจน นักการศึกษาทั่วไปได้ทราบและใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้ได้อย่างถูกต้องต่อไป

## ๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ๒.๒.๑ ภาวะผู้นำ (Leader)

ความหมายของผู้นำ ผู้นำเป็นผู้กระทำให้งานขององค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายได้ โดยอาศัย ความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ นักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่ม บุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้น เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคล ที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ<sup>๑๖</sup>

ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเป็น ผู้ กำหนดทิศทางขององค์กร ประสานความร่วมมือกันของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่าง มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่วางไว้<sup>๑๗</sup> ผู้นำยังเป็นผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือ กระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำ องค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดเป็นผู้นำ<sup>๑๘</sup> ผู้นำยังมีความหมายอื่นๆ ดังนี้

- ๑) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- ๒) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
- ๓) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่ เป้าหมายที่ต้องการ
- ๔) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- ๕) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน<sup>๑๙</sup>

<sup>๑๖</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภาพ 2540 ) หน้า 3

<sup>๑๗</sup> Frankin Covey, *The Four Foles Leadership*, (USA: Frankin Covey Co.,Ltd.1999), หน้า 8

<sup>๑๘</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธัมมจิตโต), *พุทธวิถีบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2559) หน้า 24

<sup>๑๙</sup> Halpin, Andrew W, *Theory and Research in Administration*. อ้างถึงในพัชรี ชำนาญศิลป์ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ,2557 ) หน้า 14



ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจาก เป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ หมู่ชน ไป ในทางดีหรือทางชั่วก็ได้ ส่วนภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคล หนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นอาจเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งได้แบ่งผู้นำไว้ ๒ ประเภท คือ

๑) ผู้นำแบบธรรมราชา คือ ผู้นำซึ่งชนทั้งหลายให้ยินดีด้วยทศพิธราชธรรม เป็นพระราชา ผู้ทรงธรรม ลักษณะธรรมราชา มีกล่าวไว้ในจกกวัดติสสุตร อย่างชัดเจน คือ ทรงตั้งอยู่ในธรรม ยึดถือธรรมเป็นหลักในการปกครองทำให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

๒) ผู้นำแบบสมมติเทวราชา คือ ยกอำนาจสิทธิ์ขาดให้เป็นผู้ยิ่งใหญ่ เป็นผู้ดูแลรักษาความสงบ ปราบปรามเหตุการณ์ให้อยู่ในความสงบดำเนินการบริหารกิจการมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

ลักษณะของผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือ <sup>๒๐</sup>

๑. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) โดยพิจารณาจากการกำหนดนโยบายและพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจเองไม่ให้นักกลุ่มตัดสินใจ

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะกำหนดนโยบายและลงมือกระทำโดยใช้ความคิดเห็นจากกลุ่ม มีการแบ่งงานกันทำและผู้นำแบบนี้จะมีการเน้นที่การสร้างความสำเร็จอันดีต่อกัน

๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) ให้มีเสรีภาพเต็มที่ ผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมแก่สมาชิก จะเข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการน้อยที่สุด บุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองสามารถช่วยคลี่คลาย ความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้<sup>๒๑</sup>

ผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ ถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซ้ำร้ายยังเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในองค์การประสบความล้มเหลว

<sup>๒๐</sup> Kurt Lewin, The Dynamic of Group Action, Education Leadership, เรื่องเดียวกัน หน้า 14

<sup>๒๑</sup> Raymond J. Burdy, **Foundamental of Leadership Readings**, (Massachusetts Addison: Wesley Publishing Co,1972) เรื่องเดียวกัน หน้า 14

ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย<sup>๒๒</sup>

ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษ หลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพล ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความเชื่อถือ ยอมรับหรือยอมรับในตัวของเขาได้ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งในบางขณะคนที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ แต่ก็ไม่ได้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจจะพูดได้ว่าเขาไม่มีภาวะผู้นำ ตรงกันข้ามบางคนไม่ได้เป็นผู้นำ แต่กลับได้รับความเชื่อถือ ยอมรับและร่วมมือปฏิบัติตาม คำสั่งหรือคำแนะนำปฏิบัติตาม ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวสอดคล้องกับคำพูดที่ว่า “ผู้นำอาจจะไม่มีความเป็นภาวะผู้นำ ผู้มีภาวะผู้นำอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำ”

ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม พุทธองค์ตรัสไว้ในโคपालสูตร โดยการเปรียบเทียบ ฝูงโค และโคจ่าฝูง เกี่ยวกับ ผู้นำ และผู้ตาม ไว้ว่า “เหมือนโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปสู่ฝั่งตรงกันข้าม หากโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปตรง เมื่อฝูงโคทั้งหลาย ก็ไปตรงตามกัน และ ประสบกับความปลอดภัย หากโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปคดโคที่ติดตามย่อมจะดำเนินไปคด และประสบกับ ความลำบาก ฉะนั้น ในหมู่มนุษย์ ก็ฉนั้น บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ หรือ เป็นผู้นำ หากมีคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้วผู้ตามย่อมจะเดินตามแบบ ของผู้นำด้วยดี และ ประสบกับความปลอดภัย หากว่าผู้นำ หรือหัวหน้าไม่ประกอบด้วยคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้ว ผู้ตามย่อมจะดำเนินไปตาม และประสบกับความลำบาก ฉะนั้น”<sup>๒๓</sup>

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และ ผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วม หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ<sup>๒๔</sup> ภาวะผู้นำสามารถครอบคลุมในมิติที่มีอย่างกว้างขวาง และหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญ การตัดสินใจ การเป็นผู้นำ ต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่าง ดำเนินไปตามเป้าหมายซึ่งต้องประกอบไปด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจและจังหวะเวลา ใน

<sup>๒๒</sup> กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, 2539), หน้า 17.

<sup>๒๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, 2546) หน้า 2-4.

<sup>๒๔</sup> รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, 2544), หน้า 31.

การตัดสินใจ<sup>๒๕</sup> ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามไปอย่างสัมฤทธิ์ผลหรือ เป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ของการทำงานอย่างเหมาะสม<sup>๒๖</sup>

### ๒.๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นขึ้นเมื่อต้นศตวรรษที่ ๒๐ โดยมีการศึกษาตามแนวความคิดของ ทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วงและนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การซึ่งแบ่งได้เป็น ๓ แนวทาง ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิบัติ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ต่อมา เบิร์น (Burn) อังโน ซุติมา รักษ์บางแหลม ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นแนวทาง ที่ ๔ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพซึ่งสรุปทฤษฎีในแต่ละแนวคิดได้ดังนี้<sup>๒๗</sup>

๑ .ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์น เสนอความเห็นว่าการ แสดงความเป็นความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้ใน เรื่อง กระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์น อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่ บน พื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจ จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อบรรลุ เป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่ง ความพึงพอใจต่อผู้ตามความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์น ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์น เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transformational Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุ ข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย ของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะ ใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจุบัน แต่ละองค์การมีการแข่งขัน

<sup>๒๕</sup> สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, ;วิสัยทัศน์ขุนคลัง,พิมพ์ครั้งที่ 2,(กรุงเทพมหานคร:ผู้จัดการ,2544),หน้า 77.

<sup>๒๖</sup> สุพานี สฤษฏ์วานิช, พฤติกรรมขององค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549), หน้า 296.

<sup>๒๗</sup> Burns, J.M.. **Leadership**. New York: Harper & Row.อ้างถึงใน ซุติมา รักษ์บางแหลม .การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และประเด็นปัญหาจริยธรรม ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,2559) หน้า 58- 72

มากขึ้น เบิร์น จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถ จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบันคือการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ ได้แก่

๑. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมา กลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับ การเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

๒. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่า ความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน

๓. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็น นักวางแผน และมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการ น้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

บาสและอะโวลิโอ (Bass and Avolio ) อ้างใน ชูติมา รักษ์บางแหลม ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำแนกเป็น ๒ แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ดังนี้<sup>๒๘</sup>

๑. แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Change Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกันต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ บางอย่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญว่าจะให้รางวัลหรือ สิ่งตอบแทนถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำและจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการ เพื่อที่จะได้รับอะไร

<sup>๒๘</sup> Bass, B.M., & Avolio, B. J. (2000). Multifactor Leadership Questionnaire. Red Wood City, CA: Mind garden.เรื่องเดียวกัน หน้า 58— 72

บางอย่างเป็นการตอบแทนในสภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงานวิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กรวิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและวิธีตัดสินใจองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี ๒ องค์ประกอบ คือ

๑.๑ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนคือผู้นำจะให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตามข้อตกลงหรือใช้ความพยายามในการทำงานผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตามแล้วประสานสัมพันธ์ ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้นจะเป็นการจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนเป็นการจูงใจ เพื่อสนองความต้องการขั้นต้นตามแนวคิดของ มาสโล (Maslow) และเป็นการจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นส่วนใหญ่ดังนั้นหากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอหรือขาดทรัพยากรที่จะ สอนองความต้องการของผู้ตามได้ก็จะทำให้เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพไปและยิ่งไปกว่านั้นการให้รางวัลตามสถานการณ์อาจทำให้บุคคลตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตน ทำงานเพื่อตนเองมิใช่เพื่อกลุ่มหรือองค์การ

๑.๒ การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management – By – Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) คือผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะจะเป็น ทางลบคือ ตำหนิและให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ บริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้ทำงานเหมือนเดิมจะเข้าไปแก้ไขต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน

๒. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้นเป็นแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อเจตคติคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิผลโดยมีแนวคิดว่าการศึกษภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกิดขึ้นเมื่อผู้นำขยายขอบเขตและยกระดับ ความสนใจของผู้ตามผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่มผู้นำจะชี้แนะให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ขององค์การหรือของกลุ่มองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี ๔ องค์ประกอบ คือ

๒.๑ ความเสน่ห์ (Charisma) เป็นความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการชักนำเกลี้ยกล่อมและ มีพลังที่จะกระตุ้นให้คนอื่นมีความเห็นคล้อยตามการพิจารณา ภาวะผู้นำโดยเสน่ห์นั้นดูได้จากวิธีที่ ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติตนต่อผู้นำผู้ตามจะเชื่อถือศรัทธามีใจและเชื่อในความสามารถของผู้นำ ที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดลใจให้เกิดความภักดีผู้นำโดยเสน่ห์มักจะมีองค์การที่กำลังตกต่ำ และกำลังเปลี่ยนแปลงผันรน เพื่อความก้าวหน้ามากกว่าองค์การที่มีความสำเร็จสูง โดยสรุปแล้วความเสน่ห์ในองค์ประกอบนี้หมายถึงปฏิกริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วยเลียนแบบหรือเอาอย่างยอมรับในเป้าหมายของภารกิจผู้นำโดยเสน่ห์นี้จะได้รับการยกย่องมีอำนาจบารมี มีมาตรฐาน ในการทำงานตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม

๒.๒ การดลใจ (Inspiration) เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเป็นการอธิบายให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไรโดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามมากขึ้น การดลใจผู้ตามนั้นผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ การดลใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามอาจทำได้โดยสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าผู้ตามมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จและเชื่อในเหตุของการกระทำให้ผู้ตามตระหนักว่าสิ่งที่ทำนั้นทำไปเพื่ออะไรทำไมต้องทำ สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่ามีเป้าหมายโดยสร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จเพราะ ความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานถ้าคาดหวังว่าทำแล้วจะสำเร็จก็จะมี ความมานะพยายามในการทำงานกล่าวโดยสรุปคือผู้นำจะดลใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนัก และเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

๒.๓ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมียุทธศาสตร์ ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (Proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (Reactive) ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ๆในการแก้ปัญหาชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าอุปสรรค คือ ปัญหาที่จะต้องแก้ไขและเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลกล่าวโดยสรุปคือผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญาใช้ความคิดโดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่าหรือวิธีการทำงานตามแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยมความเชื่อและความคาดหวังของตนของผู้นำและ ขององค์กรนอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเองพัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

๒.๔ การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตามการมุ่งสัมพันธ์ อาจแบ่งเป็น ๒ ลักษณะคือการมุ่งสัมพันธ์โดยเน้นที่กลุ่มปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นกลุ่มและการมุ่งสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคล สนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคนในการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนั้นผู้นำจะสนใจผู้ตาม แต่ละคนอย่างใกล้ชิดทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเองส่งเสริมและพัฒนาผู้ตาม ตาม ความต้องการความสนใจและความสามารถผู้นำ อาจชมเชยเมื่อผู้ตามทำงานได้ดีชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเห็นระหว่างกันการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตามซึ่งจะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้นและสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามในการ มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าตนสนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องความต้องการและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำไม่เพียงจะบอกได้ว่าความต้องการของผู้ตามคืออะไรแต่ยังยกย่องความต้องการให้มีระดับสูงขึ้นผู้นำจะไม่แยกผู้ตามเป็นคณวงในหรือวงนอกจะเอาใจใส่ผู้ตามแต่ละคนอย่างสมดุลและเท่าเทียมกันกล่าวโดยสรุปการมุ่ง

สัมพันธ์เป็นรายคนนี้ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกันแต่ปฏิบัติอย่าง เท่าเทียมกันไม่ เพียงแต่การตั้งเป้าหมายผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนา ผู้ตาม ส่งเสริมวิธีการ ตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วยในการมุ่งสัมพันธ์ เป็นรายคนนั้นผู้นำจะ มอบหมายภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสจะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

## ๒. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) เป็นแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ สมัยต่อๆมาที่ให้ความสนใจในปัจจุบันแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำเป็น แนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำ จะ ไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล (Universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างไรใด อย่าง หนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้อง สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์การโดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจดังนี้

๑) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิวเดอ (Fiedler) แตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำที่ผ่านๆ มา โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับ การตอบสนอง และมุ่ง ให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วยกล่าวถึงแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อ ผู้นำ (Situation Favorableness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness of a Leader) โดยเฉพาะประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Relation) กล่าวถึง บรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ ไว้วางใจ ไม่น่าเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์ จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี นั้นหมายถึงถ้าเกิดสถานการณ์ที่เป็นปัญหา หรือปัญหาที่มีความซับซ้อนหลากหลายอาจส่งผลกระทบต่อ ทั้ง ผู้นำและผู้ตามได้และการใช้อำนาจในตำแหน่งผู้นำ (Position Power) เป็นระดับของ การใช้อำนาจ ของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่ง ที่องค์การมอบหมายให้ผู้นำใน การที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมาก สถานการณ์ก็จะเอื้อ ประโยชน์ต่อผู้นำมาก

๒) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path – Goal Theory) ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความ คาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะให้ บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ ๒ ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ สถานการณ์ (Situation Factors) จะเป็นตัวแปร ที่สำคัญ คุณลักษณะ ส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Contingency Factors) เป็นสภาพการณ์ที่เป็น ลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ความเป็นอิสระในการควบคุม (Locus of Control) และความต้องการและแรงจูงใจ (Need and Motives) สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นสถานการณ์ส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนด หรือควบคุม ได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน (Task Structure) ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority System) และกลุ่มทำงาน (Work Group) ผู้นำตามแบบนี้ พยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่าง ราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำ ให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์

๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard ซึ่งได้ทำการศึกษาเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล” ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลายๆ ทฤษฎีและกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น ๒ ประการ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า จะต้องทำอะไร ที่ไหนเมื่อไร และอย่างไร และ พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relation Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสาร ๒ ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relation Behavior) ปัจจัยทางสถานการณ์มีความเกี่ยวข้องกับ วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน (Situational Factor : Maturity Followers) Hersey and Blanchard ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น ๒ ประเภท คือ ๑) วุฒิภาวะด้านงาน (Job Maturity) เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ ๒) วุฒิภาวะด้านจิตใจ (Psychological Maturity) เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการ ความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ แบบของภาวะผู้นำ เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Hersey และ Blanchard คือการจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน ได้แก่ ๑) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูงแต่ความสัมพันธ์ ต่ำและจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย ๒) ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ (Selling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และความสัมพันธ์สูงด้วย และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถในระดับปานกลาง ๓) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supporting) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่การทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูง และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถระดับปานกลางแต่มีแรงจูงใจต่ำ และ ๔) ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำและความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถแรงจูงใจสูงซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานแบบของผู้นำจะถูกใช้แตกต่างกันไปในแต่ละสภาพการณ์

๔) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ (Decision - Making Style) มี ๕ ประเภท ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับ เท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่าง ๆ การตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตโนมัติไปโดยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด คือ ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ และผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา



ร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่มบทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหาตามที่ได้รับ การสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

๓. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ส่วนใหญ่การวิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีประเด็นสำคัญเรื่องหนึ่งที่มีกตองกล่าวถึงคือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) โดยเฉพาะยุคที่สังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสังคมจึงยิ่งเพิ่มความคาดหวังต่อผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นผู้ที่ไม่เพียงแต่ตนเองต้องเป็นคนดีมีจริยธรรมเท่านั้นแต่จะต้องเป็นผู้สร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถรองรับวัตถุประสงค์ด้านจริยธรรมแก่สังคมได้อีกด้วย Northouse จึงได้ศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่จำเป็นพบว่าผู้นำโดยทั่วไปจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นการสร้างความศรัทธา เชื่อมั่น เป็นพลังในการผลักดันให้บุคลากรทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นเลิศและเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ควรมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีหลักการหรือคุณลักษณะดังนี้

๑) การให้ความเคารพผู้อื่น (Respect Others) หมายถึง การยอมรับนับถือผู้นำจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นตามความต้องการของเขาที่จะผลักดันให้เขาปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย อาจกล่าวได้ว่าเป็นการให้เกิดเกียรติผู้ตาม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การปฏิบัติต่อผู้ตามเฉกเช่นตัวเราเอง

๒) การบริการผู้อื่น (Serve Others) หมายถึง ผู้นำต้องรู้จักการบริการผู้ตามในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการสนับสนุน จูงใจในปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การดูแลด้านสุขภาพ สวัสดิการต่าง ๆ

๓) การแสดงถึงความเที่ยงธรรม (Show Justice) หมายถึง ผู้นำจะต้องแสดงในเห็นถึงความเที่ยงธรรมความยุติธรรม ไม่ลำเอียง หรือเห็นแก่พวกพ้องของตนเอง ให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเชื่อมั่น โดยการแสดงความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ในการบริหารงานเช่น การเงิน สวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

๔) ยืนหยัดความซื่อสัตย์ (Manifest Honesty) หมายถึง ผู้นำจะต้องดำรงด้วยความซื่อสัตย์ ไม่แสดงความโลภ อยากได้ของผู้อื่น ไม่คอร์รัปชั่น และปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี

๕) สรรสร้างความเป็นทีมงาน (Build Community) หมายถึง ผู้นำจะต้องพยายามหาโอกาสสร้างสรรค์การทำงานร่วมกับทีมสุขภาพ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายโดยมีการตกลงกันหรือกำหนดเป้าหมายร่วมกันและทำงานให้สำเร็จด้วยกันซึ่งต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมหรือค่านิยมในกลุ่ม ไม่พยายามผลักดัน หรือกดดันที่มุ่งงานจนเกินไปหรือไม่ใส่ใจงาน ปล่อยางงาน หากมอบหมายงานไปแล้ว จะต้องติดตามดูแลทีมงานให้เหมาะสมไม่ตึงหรือหย่อนเกินไป เป็นการพัฒนาทีมงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหาร จะต้องมีการบริหารทั้งตนเอง บริหารคน และบริหารงาน ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับความเชื่อถือและปฏิบัติงานตามประสงค์ โดยต้องมีความจริงใจ ซื่อตรง และรู้จักการทำความเข้าใจคำสั่ง ทุ่มเทในงาน มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีความยุติธรรม ให้เวลาให้โอกาส ให้อภัย ให้ข้อเสนอแนะช่วยเหลือแก้ปัญหา มีความเข้าใจในความแตกต่างของคน มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ต้องพยายามให้การช่วยเหลือ เอื้ออาทร เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ร่วมยินดี มีปฏิสัมพันธ์กับกับประชาชนหรือผู้รับบริการ รับทราบปัญหา ความต้องการของประชาชนหรือ

ผู้รับบริการ ประชาสัมพันธ์ให้ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง บริการให้คำแนะนำด้วยความสุภาพ มีมิตรไมตรี โดยเท่าเทียมกัน

### ๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพุทธ

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership) คือ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในอันที่จะสามารถจูงใจ ผลักดันรวมทั้งกระตุ้นให้บุคคลอื่นดำเนินการตามในสิ่งต่าง ๆ อย่างเต็มใจและมีส่วนร่วม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การ โดยที่คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำดังกล่าวจะต้องตั้งมั่นอยู่บนหลักการพื้นฐานของพุทธศาสนา หากพิจารณาตามความหมายดังกล่าว เราจะเห็นว่า ผู้ที่จะมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำเชิงพุทธ หรือที่เรียกว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธ จะต้องเป็นผู้ที่ยึดมั่นหรือตั้งมั่นอยู่ในหลักศีลธรรมอันดีงามของพุทธศาสนา โดยหลักธรรมที่ผู้นำหรือผู้ปกครองนิยมถือปฏิบัติกันนับแต่โบราณกาลเป็นต้นมา ได้แก่ ทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ จักรวัตร ๑๒ ประการ ราชสังคหะ ๔ ประการ เป็นต้น<sup>๒๙</sup>

ผู้นำเชิงพุทธ ต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่ง ของผู้บริหาร บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ๒ ประการ คือ อุตตहितสมบัติ หมายถึงความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำและปรารถนาปฏิบัติ หมายถึงความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน ผู้บริหารต้องยึดหลักธรรมมาธิปไตย ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหารงาน อุตตहितสมบัติ ที่สำคัญในการบริหารของพระพุทธเจ้าคือความสามารถในการสื่อสารกับคนทั่วไป ในการสื่อสาร เพื่อการบริหารของพระพุทธเจ้าทรงใช้หลัก ๔ ส. ในการบริหาร ได้แก่

๑. สันทสสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอน ของการดำเนินงานได้ อย่างชัดเจน แจ่มแจ้งช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย

๒. สมาทปทา ( จูงใจ ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธา และความรู้สึกว่าต้องฝันให้ไกลและไปให้ถึง

๓. สมุเตชนา (แก้วักล้า ) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมี ความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

๔. สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน แบบกัลยาณมิตร ซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน<sup>๓๐</sup>

<sup>๒๙</sup> สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ เกร็ดความรู้เรื่องการบริหารจัดการจากมุมมองตะวันออก “ภาวะผู้นำเชิงพุทธ : คุณสมบัติของผู้นำที่ไม่ตกเทรนด์” [ออนไลน์] แหล่งข้อมูล [www.ippreru.com7site.downloads](http://www.ippreru.com7site.downloads) [ 5 ธันวาคม. 2559 ]

<sup>๓๐</sup> พระอัครเดช ญาณเตโช พุทธวิธีบริหาร [ออนไลน์] แหล่งข้อมูล [http://www.stou.ac.th/study/sumrit/5-58\(500\)/page1-5-58\(500\).html](http://www.stou.ac.th/study/sumrit/5-58(500)/page1-5-58(500).html) [ 5 ธันวาคม. 2559 ]

### ๒.๓.๑ ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงพุทธ

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงพุทธข้างต้น มีส่วนช่วยสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงพุทธได้ดีในระดับหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม เรายังอาจพิจารณาความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงพุทธได้จากข้อความบางตอนที่ปรากฏในธรรมมิกสูตรว่า “เมื่อฝูงโคข้ามไปอยู่ ถ้าโคผู้นำฝูง ไปคด โคเหล่านั้นย่อมไปคดทั้งหมด ในเมื่อโคผู้นำไปคด ในมนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นผู้นำ ถ้าผู้นั้นประพฤติธรรม ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติธรรมเหมือนกัน แวนแคว้นทั้งหมดจะได้ประสบความทุกข์ ถ้าพระราชาเป็นผู้ไม่ตั้งอยู่ในธรรมเมื่อฝูงโคข้ามไปอยู่ ถ้าโคผู้นำฝูง ไปตรง โคเหล่านั้นย่อมไปตรงทั้งหมด ในเมื่อโคผู้นำไปตรงในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกันผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นผู้นำถ้าผู้นั้นประพฤติธรรม ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติธรรมเหมือนกันแวนแคว้นทั้งหมดย่อมได้ประสบความสุขถ้าพระราชาเป็นผู้ตั้งอยู่ในธรรม” จากข้อความในพระสูตรที่หยิบยกมาแสดงไว้ข้างต้น เราจะเห็นว่าพระพุทธศาสนาได้ให้ความสำคัญในเรื่องของผู้นำเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เนื่องจากมองว่าผู้นำคือบุคคลที่สามารถนำพาให้บุคคลผู้ตามประสบผลสำเร็จ ขณะเดียวกันก็อาจนำไปสู่ ความล้มเหลวได้ หากผู้นำขาดคุณธรรมในการเป็นหลักยึดครองตน

ดังนั้น ผู้นำที่มีคุณธรรมในทางพระพุทธศาสนาจึงมักถูกกล่าวอ้างถึงอยู่บ่อยครั้ง ดังเช่น ผู้นำหรือผู้ปกครองตามหลักทศพิธราชธรรม ผู้นำหรือผู้ปกครองตามหลักจักรวรร ๑๒ ประการ ผู้นำหรือผู้ปกครองตามหลักราชสังคหะ ๔ ประการ เป็นต้น

### ๒.๓.๒ คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงพุทธ

กล่าวได้ว่าผู้นำที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำเชิงพุทธ หรือภาวะผู้นำเชิงพุทธอย่างครบถ้วนได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ ๗ ประการ ดังนี้

๑) รอบรู้งาน (ธัมมัญญูตา) ผู้นำจะต้องรู้จักภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบทุกอย่างขององค์การ รวมถึงรู้กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การด้วย

๒) รู้จุดมุ่งหมายของงาน (อัตถัญญูตา) ผู้นำจะต้องรู้และเข้าใจเป้าหมายของการทำงาน มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการองค์การเป็นอย่างดี และมีวิสัยทัศน์ทางไกล ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

๓) เข้าใจตนเอง (อัตตัญญูตา) ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ยึดมั่นในหลักการ ที่ถูกต้อง ฟังเสียงรอบด้านอยู่เสมอ รู้จักเสียสละโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงยังต้องมีความรับผิดชอบสูงด้วย

๔) รู้จักความพอดี (มัตตัญญูตา) ผู้นำจะต้องรู้จักความพอดีในการพูด การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ การลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา และรู้จักแบ่งปันความสุขให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๕) รู้จักบริหารเวลา (กาลัญญูตา) ผู้นำจะต้องสามารถบริหารเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยสามารถวางแผนทุกอย่างได้อย่างรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

๖) มีมนุษยสัมพันธ์ (ปริสัญญูตา) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานทุกอย่างในองค์การได้ราบรื่นและมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา และผู้อื่น

๗) เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ (บุคคลโปรปรียญตา) ผู้นำจะต้องเข้าใจและสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี โดยต้องรู้และเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถในการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีความมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๓๑</sup>

หลักในการเป็นผู้บริหารมีอาชีพตามแนวพุทธมีหลัก ดังนี้<sup>๓๒</sup>

๑. ผู้บริหารต้องใช้อำนาจเป็น ผู้บริหารคือผู้มีหน้าที่ใช้อำนาจในการตัดสินใจ ศักยภาพของการเป็นผู้บริหารวัดกันที่ศักยภาพในการ ตัดสินใจ ผู้บริหารที่ดีมีแนวทางการตัดสินใจกันอย่างไร พุทธศาสนาเสนอรูปแบบการตัดสินใจเอาไว้ ๓ รูปแบบ คือ

๑.๑ อัตตาริปไตย คือ การตัดสินใจโดยเอาตัวเองเป็นศูนย์กลางในลักษณะโลกต้องหมุนตามถ้าผู้บริหารพูดทุกคนต้องฟัง เน้นตัวเองเป็นใหญ่ เป็นศูนย์กลาง เป็นที่ตั้ง ตัดสินใจจากการมองมุม ของตัวเองเป็นสำคัญ

๑.๒ โลกาธิปไตย คือ เน้นเอาคนอื่นเป็นใหญ่ เช่น บุคลากรในองค์กร ผู้เกี่ยวข้องหรือประชาชนเป็นใหญ่ ไม่เป็นตัวของตัวเอง หรือ I am OK, You are OK. ทำทุกอย่างเพื่อให้ถูกใจคนอื่น ผู้บริหารที่อยากให้คนทั้งโลกรักสุดท้ายมักจะเสียผู้เสียคน เพราะคนทั้งโลกมีจริตอัชฌาศัยต่างกัน ร้อยคนร้อยความเห็นพันคนพันความต้องการ ถ้าเรานำความเห็นของคนทั้งโลกมาเป็นเกณฑ์ในการบริหาร เราทำให้คนนี้ถูกใจ คนนั้นก็ผิดใจ สุดท้ายเราจะเป็นผู้บริหารที่ช่วงหนึ่งเน้นประชานิยม แต่อีกช่วงหนึ่งประชาก็จะไม่นิยมเพราะในหมู่ประชาชนนั้นคนที่อ่อนแอก็จะนิยมผู้บริหารที่ใจถึง ฟังได้

๑.๓ ธรรมาริปไตย คือ การตัดสินใจแบบที่สามนี้ใช้เหตุผล ใช้ปัญญา ใช้ความ ถูกต้อง ใช้ประโยชน์ส่วนรวมเป็นตัวตั้ง การตัดสินใจโดยถือเอาระบบ หลักการ ความถูกต้อง เหตุผล ประโยชน์สุข ของคนส่วนใหญ่เป็นมาตรฐาน ถ้าท่านสามารถตัดสินใจโดยถือหลักธรรมาริปไตยได้เมื่อไร นั่นก็คือท่าน เป็นผู้บริหารที่ตัดสินใจเป็น และท่านเป็นผู้บริหารที่เป็นมีอาชีพ ฉะนั้นผู้บริหารมีอาชีพนั้นวัดกันที่ ศักยภาพในการตัดสินใจ ถ้าตัดสินใจไม่เป็นที่เป็นที่ได้อย่างดีที่สุดเพียงผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้อาวุโส ไม่ สามารถเป็นผู้ที่คนอื่นอยากเดินตามได้ เราลองมาทบทวนดูสิว่า แล้วทุกวันนี้เราตัดสินใจกันอย่างไร อัตตาริปไตย โลกาธิปไตย หรือว่าธรรมาริปไตย บางครั้งก็ต้องเอาอัตตาริปไตยบ้าง ตัวเองก็ต้องมีความคิดความเห็นบ้าง บางครั้งก็ต้องฟังคนอื่นเขาบ้าง และบางครั้งไม่ฟังเสียงตัวเองไม่ฟังเสียงคนอื่น ฟังเสียงของความถูกต้อง

๒. ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องมีศิลปะในการใช้คน ศิลปะในการใช้คนก็หมายความว่า เมื่อเรา ไปใช้ใคร ต้องใช้คนให้ถูกกับงานและคนที่ถูกใช้ก็ต้องมีความเต็มใจที่ถูกใช้ ใช้คนให้ถูกกับงานใครๆ ก็ทำได้ แต่คนที่ถูกใช้มีความสุขไปด้วย

<sup>๓๑</sup> สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ เกร็ดความรู้เรื่องการบริหารจัดการจากมุมมองตะวันออก “ภาวะผู้นำเชิงพุทธ : คุณสมบัติของผู้นำที่ไม่ตกเทรนด์” [ออนไลน์]แหล่งข้อมูล [www.ippreru.com7site.downloads](http://www.ippreru.com7site.downloads) [ 5 ธันวาคม. 2559 ]

<sup>๓๒</sup> สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ภาสุโก ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership).(มหาสารคาม: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อภิชาติการพิมพ์,25557).หน้า 71-72

๓. ผู้บริหารมีอาชีพต้องไม่ตกหลุมดำของผู้อื่น ผู้บริหารต้องก้าวพ้นหลุมดำของผู้บริหาร หลุมดำของผู้บริหารมี ๕ ประการ คือ ยศ ทร์พัย อำนาจ กามารมณ์ และชื่อเสียง เมื่อเป็นผู้บริหารแล้ว จะมี ๕ อย่างนี้เข้ามาวนเวียนอยู่ใกล้ๆ ดังนั้น ทั้งห้าประการนี้คือหลุมดำของผู้บริหารมีอาชีพ ที่จะต้อง ตระหนักและระมัดระวังอยู่เสมอ

หลักธรรมสำหรับนักบริหารที่ดี

พระพิพิธธรรมสุนทร วัดสุทัศน์เทพวราราม ได้พูดถึงหลักนักบริหารที่ดีไว้ ๗ ประการคือ<sup>๓๓</sup>

๑ มีความรู้กว้างขวาง วิชาจรณสัมปันโน คือต้องเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอผู้บริหาร ที่ชี้แจง ไม่หาความรู้มาใส่ตน ลูกน้องจะไม่เคารพนับถือ จึงต้องเชิญคนมีความรู้มาบรรยายให้ฟัง โลกวิทู ต้องรู้ทะลุถึงอุปนิสัยใจคอลูกน้องและสามารถแก้ไขอุปนิสัยที่ไม่ดีให้ได้ดี

๒ ใ่ว่างใจ ผู้บริหาร ต้องหัดใ่ว่างใจคน และใ่ว่างใจคนที่น่าใ่ว่างใจ ซึ่งจะต้อง ดูอุปนิสัย หรือคุณสมบัติคนที่น่าใ่ว่างใจ ๕ ประการ คือ ชยัน อดทน ประหยัด ซื่อสัตย์ พัฒนาฝีมือ คนชยันงานก็มีโอกาสสำเร็จ คนที่อดทนไม่ท้อถอย งานหนักเหนื่อยยากอย่างไรก็ยั้งสู้ ไม่ทิ้งงาน กลางคัน คนที่ใ่ว่างใจสุรุษสุร่าย หน้าใหญ่ ใจโต มักใช้เงินในการดำเนินการที่ไม่ประหยัด คนที่ไม่ ซื่อสัตย์นี้ ล่อแหลมต่อการเอาไปหลอกลวงหรือโกงกิน สุดท้ายเป็นเรื่องของฝีมือ ซึ่งต้องพัฒนา เรื่อยๆ ผลงานออกมาจะได้มีคุณภาพ ปลอดภัย ไม่กระทบสิ่งแวดล้อม

๓ ให้โอกาส ผู้บริหารควรให้โอกาสลูกน้อง เพื่อเป็นที่ฝึกฝนความชำนาญจากการผ่านประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ การให้โอกาส มี ๒ อย่าง คือ ๑) ให้โอกาสทำงานเพื่อพัฒนาฝีมือ และ ๒) ให้โอกาสแก้ไขงานที่ผิดพลาด

๔ ปราศจากอคติ หรือลำเอียง ผู้บริหารไม่ควรตัดสินด้วยความมีอคติ คือ เพราะรัก (ฉันทาคติ) เพราะเกลียด (โทษาคติ) เพราะหลง (โมหาคติ) และเพราะกลัว (ภยาคติ)

๕ มีความดำริก้าวหน้า เป็นผู้บริหารต้องมีหัวก้าวหน้า ปรับปรุงพัฒนา อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ต้องมองเห็นการนำวิทยาการสมัยใหม่มาพิจารณาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ทันกับสนามการค้า อย่าย่ำอยู่กับที่กับสิ่งเก่า ล้าสมัย ที่ทำให้เสียเปรียบ

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) ให้ทัศนะไว้ว่า พระพุทธองค์เองยังเคยทรงตรัสถึงภาวะผู้นำเอาไว้ว่า “ยามฝูงโคลอยข้ามปาก เช่นกัน” หลักธรรมสำหรับสร้างภาวะผู้นำก็ทรงแสดงไว้เป็นอเนกประการ เช่น ทศพิธราชธรรม ราชสังคหวัตถุ ๔ พละ ๕ ของพระมหากษัตริย์ อธิปไตย ๓ อุปริหานิยธรรม ๗ พรหมวิหารธรรม ๔ เป็นต้น<sup>๓๔</sup>

พระเทพปริยัติเมธี (สฤชต์ สิริโร) อ่างในสัมฤทธิ์ กางเพ็ญ ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงพุทธ หมายถึง ผู้ที่มีความรอบรู้ รอบคอบและต้องประกอบไปด้วย การเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ ไม่ได้นิยมใช้คำว่า ผู้ตาม อาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปได้ด้วย” จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กันกับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมาย

<sup>๓๓</sup> พระพิพิธธรรมสุนทร (สุนทร ญาณสุนทรโร), *คติธรรมนำชีวิต* (กรุงเทพมหานคร: เลียงเชียง, 2546), หน้า 27

<sup>๓๔</sup> พระมหาวุฒิชัยวชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). *ภาวะผู้นำจากเนลลามาเนลลาโฮบามาแห่ง ทำเนียบขาว*, (กรุงเทพ : สถาบันวิมุตตยาลัย, 2552)

เป็นต้น หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการ และวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผล บรรลุจุดหมาย สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่จะประสบ ซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบปัญหา เป็นต้น <sup>๓๕</sup>

แวกเนอร์ และสเตอร์นเบิร์ก (Wagner, R.K. & Sternberg.)<sup>๓๖</sup> อ่างในณัฐพงษ์ จันทราทิพย์ ได้เสนอแนวความคิดที่น่าสนใจและเป็นการก่อให้เกิดความสนใจเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ ในภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้นในสังคมตะวันตกว่า พฤติกรรมของผู้ที่ชาญฉลาดด้านการปฏิบัติ (Practical Intelligence ) ที่เอื้อต่อความสำเร็จในวิชาชีพในการบริหาร และในชีวิตแบ่งได้เป็น ๓ ประเภท คือ

๑ การครองตน (Managing Self) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเองในแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมาย ได้ผลผลิตสูงสุด อาทิเช่น การจัดลำดับกิจกรรมงานที่ต้องทำ การกระตุ้นชั้นนำ มีความวิริยะ อุตสาหะ อดทน รับผิดชอบต่อตนเอง ตรงต่อเวลา มีความซื่อสัตย์ ต่อตนเอง

๒ การครองคน (Managing Other) หมายถึง ทักษะความรู้ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ทางสังคม ความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ถ้ารับผิดชอบ มีน้ำใจ ช่วยเหลือผู้อื่น มอบหมายงานให้ทำตรงกับทักษะความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติแต่ละคนมีความเป็นธรรมและตัดสินใจแก้ไขปัญหาโดยใช้เหตุผล

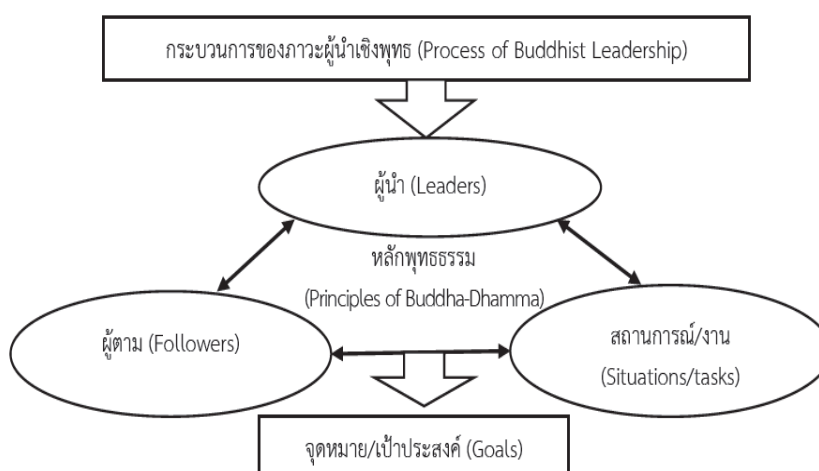
๓ การครองงาน (Managing Career) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี สนใจ เอาใจใส่ รับผิดชอบ ช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแก้ปัญหา คิดริเริ่มหาหลักการ แนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีปฏิภาณ ไหวพริบ

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว จะเห็นว่าภาวะผู้นำตามแนวทางของพุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับการนำ โดยอาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณค่ามากกว่าสองพันห้าร้อยกว่าปี ซึ่งนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้สองมุมมอง ใน มุมมองแรก จะให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำที่ต้องมี เช่น ความรอบรู้ วิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบในการทำงาน ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มองผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ดี มีความยุติธรรม มีหัวใจพระพรหม รู้รักสามัคคี มีความเสียสละ ไม่มีมานะทิฎฐิปราศจากอคติ หรือคุณธรรมต่าง ๆ เป็นต้น ในขณะที่ อีกมุมมองหนึ่ง จะเน้นในเชิงกระบวนการทั้งระบบ คือ นอกจากผู้นำที่จะต้องมีความสามารถ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจแล้ว จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับผู้ตาม จุดหมาย หลักการ/วิธีการปฏิบัติ ตลอดจนจรรยาบรรณและสถานการณ์ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่จะประสบ ซึ่งอยู่ภายนอกว่า

<sup>๓๕</sup> สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ผาสุโก.ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership). (มหาสารคาม: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อภิชาติการพิมพ์, 2555), หน้า 71-72

<sup>๓๖</sup> ณัฐพงษ์ จันทราทิพย์, ภาวะผู้นำเชิงพุทธที่มีความฉลาดทางอารมณ์สำหรับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน Buddhist Emotional Intelligence Leadership For the organizational Sustainable, วารสารมหาจุฬาลงกรณ ปีที่ 2 ฉบับพิเศษ เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลองวันวิสาขบูชา ประจำปี 2558, หน้า 312

ทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบอยู่ เป็นต้น ดังนั้น ผู้นำในยุคปัจจุบันจึงควรใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมายหรือเป้าประสงค์ (goals) ที่ทุกคนเต็มใจและพึงพอใจร่วมกันโดยการปฏิสัมพันธ์ถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องของกระบวนการที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำ ที่ทุกคนเต็มใจและพึงพอใจร่วมกันโดยการปฏิสัมพันธ์ถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องของกระบวนการที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (follows) และสถานการณ์/งาน (situation/tasks) โดยใช้หลักพุทธธรรม (principles of Buddha-Dhamma) เป็นแกนหลักในการนำ ดังแสดงในภาพกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Process of Buddhist Leadership)



ภาพที่ ๑ กระบวนการของภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Process of Buddhist Leadership)

ที่มา : สัมฤทธิ์ การเพ็ง และพระมหาสมัย ภาสุโก. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ : แนวคิดเชิงทฤษฎี. เอกสารประกอบการสอนรายวิชา ภาวะผู้นำ, มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ปี ๒๕๕๕ หน้า ๒๘.

จากคัมภีร์พระไตรปิฎกซึ่งเป็นคัมภีร์สูงสุดของพระพุทธศาสนา พบว่า มีแบบของผู้นำ ในเชิงบริหารปรากฏในอริยปิทยสูตร ๓ แบบ คือ อัตตาริปิทย โลกาธิปิทย และธรรมาริปิทย (พระไตรปิฎก ฉบับธรรมทาน (เล่มที่ ๑๑)<sup>๓๓</sup> สามารถอธิบายได้ดังนี้

๑) อัตตาริปิทย ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ได้นิยามว่า “ความถือตนเป็นใหญ่” จะทำอะไรก็นึกถึงตน คำนึงถึงฐานะเกียรติศักดิ์ศรีหรือผลประโยชน์ของตนเป็นสำคัญ พึงใช้แต่ในขอบเขตที่เป็นความดี คือ เว้นชั่วทำดีด้วยเคารพตน จากนิยามดังกล่าวถ้าจะอธิบายให้เข้าใจง่ายขึ้นก็คือ “การทำตนเองให้เป็นใหญ่ หรือบริหารตนเองให้บริสุทธิ์” นั่นเอง ซึ่งถ้านิยามอย่างนี้แล้วจะตรงกันข้ามกับนักวิชาการทั้งหลายที่ให้นิยามไว้ และรับรู้ตรงกันว่าความหมายจะต้องออกมาในเชิงเผด็จการทั้งนั้น แม้นักวิชาการทางด้านพุทธศาสนาเองก็นิยามอย่างนั้นเช่นกัน

<sup>๓๓</sup> พระไตรปิฎก ฉบับธรรมทาน 2549 ง:หน้า 231เล่มที่11 (ซีดีรวม).กรุงเทพฯ บางกอกเยลล์ อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ภาสุโก.ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership). (มหาสารคาม: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อภิชาติการพิมพ์,2557), หน้า 71-72

ดังนั้น พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้อธิบายว่า นักบริหารที่เป็นอัคราธิปไตย ถือตนเองเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ เขาเชื่อมั่นตนเองสูงมาก คิดว่าตัวเองฉลาดกว่าใคร จึงไม่รับฟังความคิดเห็นของใคร เขาไม่อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์เขานิยมใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ เมื่อบริหารงานนาน ๆ ไป จะไม่มีคนกล้าคัดค้านหรือทัดทาน ลงท้ายนักบริหารประเภทนี้มักเป็นเผด็จการ ที่เข้าใจอย่างนั้นก็ไม่ผิด เพราะเข้าใจอัคราธิปไตยในเชิงนักบริหารธุรกิจ แต่ถ้าเป็นอัคราธิปไตยเชิงพุทธแล้ว จะมีความหมายตรงกันข้ามดังที่กล่าวแล้ว ดัง พุทธาธิบายที่ปรากฏในพระไตรปิฎก ฉบับธรรมทาน (เล่มที่ ๒๐ ข้อที่ ๔๗๙ แห่งอธิปไตยสูตร)<sup>๓๘</sup> ว่า “ดูกรภิกษุทั้งหลาย ฯลฯ เธอทำตนเองแลให้เป็นใหญ่แล้วละอกุศล เจริญกุศล ละกรรมที่มีโทษ เจริญกรรมที่ไม่มีโทษ บริหารตนให้บริสุทธิ์”

๒) โลกาธิปไตย ซึ่งในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ โดย พระพรหมคุณาภรณ์ ได้นิยามว่า “ความถือโลกเป็นใหญ่” กล่าวคือ ถือความนิยมหรือเสียงของชาวโลกเป็นสำคัญ หวั่นไหวไปตามเสียงนินทาและสรรเสริญ จะทำอะไรก็มุ่งจะเอาใจหมู่ชน หาความนิยม ทำตามที่เขานิยมกัน หรือคอยแต่หวั่นกลัวเสียงกล่าวหาว่า ฟังใช้แต่ในทางดีหรือในขอบเขตที่เป็นความดี คือ เคารพเสียงหมู่ชน โลกาธิปไตย ก็คือ ประชาธิปไตยเชิงพุทธนั่นเอง ลักษณะดังกล่าวคล้ายกับแบบผู้นำมุ่งคนของตะวันตก สำหรับเชิงพุทธ จัดเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม “การครองคน”

๓) ธรรมาธิปไตย พจนานุกรมพุทธศาสตร์ โดยพระพรหมคุณาภรณ์ ได้นิยามว่า ถือธรรมเป็นใหญ่ คือ ถือหลักการ ความจริง ความถูกต้อง ความดีงามและเหตุผลเป็นใหญ่ ทำการด้วยปัญญา โดยเคารพหลักการ กฎ ระเบียบ กติกา มุ่งเพื่อความดีงาม ความจริง ความชอบธรรมเป็นประมาณ กล่าวคือ การถือธรรมเป็นใหญ่นั้นพระพุทธเจ้าตรัสแก่ภิกษุทั้งหลายว่า “พวกเธอต้องตระหนักว่า ความเพียรที่เราปรารถนาแล้วจักไม่ย่อหย่อน มีสติตั้งมั่น ไม่หลงลืม กายสงบ จิตเป็นสมาธิ มีอารมณ์แน่วแน่มั่นคง ถือธรรมเหล่านี้แลเป็นใหญ่ ปฏิบัติในกรรมดี มีพฤติกรรมที่ปราศจากโทษ บริหารตนให้บริสุทธิ์เถิด” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้นำแบบนี้จะมุ่งความสำเร็จของงาน โดยใช้หลักธรรม ที่มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผล คือ หลักธรรมที่เหมาะสมในการใช้เป็นหลักการวิธีการบริหารและหลักธรรมที่เสริมสร้างคุณสมบัติเฉพาะของผู้นำ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำ แบบนี้ จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง ซึ่งได้แก่ การวางแผน การประสานกับผู้ตาม การสนับสนุน การแนะแนวทางที่ถูกต้อง การส่งเสริมให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายที่สูงและเป็นไปได้ นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นหลักในการบริหาร โดยหลักพละ ๔ ประการ คือ ปัญญาพละ กำลังคือ ความรู้ วิริยพละ กำลังคือ ความเพียร อนุวัชชะพละ กำลังคือการทำงาน ที่ไม่มีโทษ และสังคหพละ กำลังคือ การสงเคราะห์ หลักธรรมเหล่านี้ จะช่วยทำให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะเป็นกำลังช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผน จัดองค์การ บริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และควบคุมได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารมีทั้งความฉลาด ขยัน สุจริต และมีมนุษยสัมพันธ์ จัดว่า เป็นผู้บริหารที่ดี และเก่ง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นที่ต้องการของสังคมเป็นอย่างมากในยุค

<sup>๓๘</sup> พระไตรปิฎก ฉบับธรรมทาน 2549 หน้าที่ 138-140 เล่มที่ 20 (ศีลธรรม). กรุงเทพฯ บางกอกเยลล์ อ่างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ภาสุโก. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership). (มหาสารคาม: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อภิชชาติการพิมพ์, 25557), หน้า 71-72

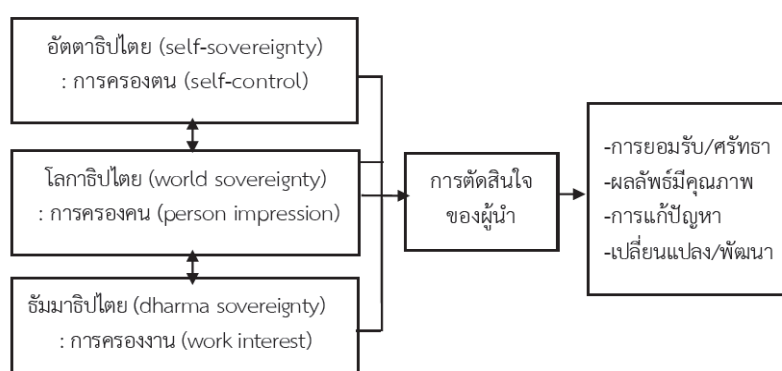


ปัจจุบัน ลักษณะดังกล่าวคล้ายกับแบบผู้นำมุงงานของตะวันตก สำหรับเชิงพุทธ จัดเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม “การครองงาน”

ดังนั้น จะเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงพุทธจะมีพฤติกรรมของผู้นำอยู่ ๓ แบบ ได้แก่

- ๑) แบบอัตตาทิปไตย หรือการครองตน
- ๒) แบบโลกาทิปไตย หรือการครองคน
- ๓) แบบธรรมาทิปไตยหรือการครองงาน

ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงบริหารในองค์การต่าง ๆ ได้เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้องทิศทางจนนำไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ ๒. แบบภาวะผู้นำเชิงพุทธ ที่มา : สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ผาสุโก ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership). มหาสารคาม: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อภิชาติการพิมพ์, ๒๕๕๕๗. หน้า ๗๑-๗๒

### ๒.๓.๓ หลักพุทธธรรมของผู้นำ

หลักธรรมสำหรับผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องมี หลักธรรม ทางพระพุทธศาสนา ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้นำได้แก่

**๑. ปาปนิกรธรรม ๓** เป็นหลักธรรมที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหาร ที่จะสามารถดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ประกอบด้วย

- ๑) จักขุมา เป็นผู้ที่มีปัญญา มองการณ์ไกล เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ
- ๒) วิรุโระ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

๓) นิสสยสัมปโน มีผู้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะมีมนุษยสัมพันธ์<sup>๓๙</sup>

**๒. อคติ ๔** เป็นหลักธรรมที่ผู้นำหรือผู้ปกครอง ที่จะต้องละเว้น อคติ ทั้ง ๔ ให้ได้ ได้แก่

๑) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ เพราะพอใจ หรือเพราะรักในผู้นั้น จึงทำให้ผู้นั้น ได้ดีเป็นคนเด่นในสังคม ลำเอียงโดยสนับสนุนพรรคพวกที่ชอบพอ

๒) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง ไม่ชอบหน้า ไม่พอใจผู้นั้น แม้เขาทำดีเพียงใด ความดีก็ไม่ปรากฏ

<sup>๓๙</sup> อด.ต.ก. (ไทย) 20/20/163.

๓) โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลงหรือเขลา ไม่รู้ความจริง ไม่เห็นความดีของเขา มักเห็นผิดพลาดได้

๔) ภยากติ ลำเอียงเพราะขลาดกลัว อาจจะกลัวเพราะเขามีเงินทองมีอำนาจ มีญาติพี่น้องกว้างขวางในสังคม หรือเป็นผู้มีอิทธิพล<sup>๔๐</sup>

**๓. พรหมวิหารธรรม** หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง ผู้บริหารที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ มี ๔ ประการ ดังนี้

๑) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรี ต่อประชาชนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข ทั้งสุขกาย และสุขใจ ผู้นำจะต้องมีความรัก หวังดี แก่ผู้ร่วมงาน มองในสิ่งที่ดีของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา

๒) กรุณา ความสงสาร คิดช่วยเหลือให้ประชาชน ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนขอประชาชน ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

๓) มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เช่นการเลื่อน ฐานะ ตำแหน่ง ยศ ก็รู้สึกชื่นชมยินดีกับความสำเร็จ ของเขาเหล่านั้น ส่งเสริมให้กำลังใจให้เขาทำความดียิ่งๆ ขึ้นไป

๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่เข้าเต็มเมื่อผู้อื่นประสบความทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำ ของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ<sup>๔๑</sup>

#### ๔. ศีล ๕<sup>๔๒</sup>

ผู้นำต้องมีความพร้อมทางด้านจิตใจเป็นเบื้องต้น ศีล ๕ ประกอบไปด้วย

๑) การไม่ฆ่าสัตว์

๒) ไม่ลักทรัพย์

๓) ไม่ประพฤติผิดในกาม

๔) ไม่พูดเท็จ

๕) ไม่เสพของมีน<sup>๔๓</sup>

**๕. ราชสังคหวัตถุ** คือ เป็นธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจหรือหลักการสงเคราะห์

๑) สัสสมณะ

๒) ปุริสเมธะ รู้จักส่งเสริมคนดี มีความสามารถ

<sup>๔๐</sup> ที.ปา. (ไทย) 11/315/302-303, อภิ.วิ. (ไทย) 35/703/447.

<sup>๔๑</sup> ที.ม. (ไทย) 10/261/194, ที.ปา. (ไทย) 11/308/280, อภิ.ส. (ไทย) 34/251๑-262/81-83

<sup>๔๒</sup> ที.ปา. (ไทย) 11/315/302-303, อภิ.วิ. (ไทย) 35/703/447.

<sup>๔๓</sup> พระครูโสภณปริยัติสุธี (ศรีบรรดดร ถิระมโม), รัฐศาสตร์ในพระไตรปิฎก, พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), หน้า 159

๓) สัมมปาสะ ความรู้จักผูกผผสานรวมใจ

๔) วาชเปยยะ การรู้จักพูด รู้จักปราศรัย ไพเราะสุภาพนุ่มนวล ประกอบด้วยเหตุผล มีประโยชน์ เป็นทางแห่งสามัคคี

## ๖. จักรวรรดิวัตร

๑) ธรรมาธิปไตย เคารพนับถือ ยึดธรรมเป็นหลัก

๒) ธรรมิการักษา จัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองอันชอบธรรม

๓) มาอธรรมการ ไม่ให้มีอธรรมเกิดขึ้นในเขต

๔) ธนานุประทาน ปันทรัพย์ให้แก่ผู้ไร้ทรัพย์

๕) ปริปุจฉาค<sup>๔๔</sup>

๗. กัลยาณมิตรธรรม คือ องค์คุณของกัลยาณมิตร คุณสมบัติของมิตรดี หรือมิตรแท้ มี ๗ ประการ

๑) ปิโย : น่ารัก เป็นผู้มีความ แจ่มใส ร่าเริง จิตใจก่อปรด้วยเมตตากรุณา

๒) ครุ : นำเอาคุณพุดมด้วยปัญญาทั้งทางโลก และทางธรรมอย่างพร้อมมูลตระหนักได้ดีกว่า อะไรถูกอะไรผิด อะไรดีอะไรชั่ว อะไรควรอะไรไม่ควร

๓) ภาวนีโย : นำเอาเจริญใจ เป็นบุคคลที่ทรงความรู้ มีภูมิปัญญาเป็นเลิศ ทั้งทางโลกและทางธรรม

๔) วตฺตา : รู้จักพูดให้ได้ผล เป็นบุคคลที่รู้จักพูดชี้แจงให้เข้าใจ มีความสามารถ พูดโน้มน้าวให้ทำตามในสิ่งที่ดี มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้

๕) วจนกฺขโม : อดทนต่อถ้อยคำ เป็นบุคคลที่พร้อมจะรับฟังคำปรึกษา ซักถาม อยู่เสมอ อดทนฟังได้แม้เรื่องไร้สาระ ไม่เบื่อหน่าย ไม่รำคาญ มีความอดทน ให้อภัย รักษาอารมณ์ ให้เยือกเย็น อยู่เสมอ

๖) คมภีรณฺจ กถิ กตฺตา: แกล้งเรื่องล้าลึกได้ เป็นบุคคลที่สามารถนำเรื่องที่ยากมาอธิบายให้เกิดภาพพจน์ เข้าใจง่ายแม้เรื่องราวที่ลึกซึ้ง

๗) โน จฏฐานนนิโยชเย: ไม่ชักนำในอสุภาน เป็นบุคคลที่ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหลหรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย<sup>๔๕</sup> เป็นบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติอยู่ในธรรม ไม่ยอมทำเรื่องที่เป็น การเสื่อมเสีย

๘. ทศพิธราชธรรม เป็นธรรมสำหรับผู้ปกครอง มีอยู่ ๑๐ ประการ คือ<sup>๔๖</sup>

๑) ทาน การให้ปัน การช่วยเหลือ เกื้อกูล สละทรัพย์ สิ่งของ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ แก่บุคคลอื่น ๆ

๒) ศีล การประพฤติปฏิบัติตนดีงาม สรรวมกาย วาจา รู้จักควบคุมพฤติกรรม

๓) ปริจจาคะ การเสียสละความสุข ผลประโยชน์ส่วนตน

๔) อาชชวะ ความซื่อตรง ปฏิบัติภารกิจด้วยความสุจริต

๕) มัททวะ ความอ่อนโยน กิริยาสุภาพ นุ่มนวล มีอัธยาศัยดี ไม่เย่อหยิ่ง หยาบกระด้าง

<sup>๔๔</sup> ที.ปา. (ไทย) 11/59-82/80-110. 77

<sup>๔๕</sup> อง.สตตก. (ไทย) /23/36-37/56-57. 78

<sup>๔๖</sup> ขุ.ชา. (ไทย) 28/240/62.

- ๖) ตปะ ความรู้จักยับยั้ง ชังใจ ทนต่อกิเลส สิ่งที่มากระทบ หรือยั่วยุ  
 ๗) อักโกธะ ความไม่ถือโกรธ รู้จักระงับความโกรธ ไม่แสดงอาการเกรี้ยวกราด ซึ่งจะส่งผลเสียตามมา ในการวินิจฉัย ตัดสินผิดพลาด ไม่เป็นธรรม  
 ๘) อวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน ไม่บีบบังคับ กตซี ลุแก่อำนาจ  
 ๙) ชันติ ความอดทน อดกลั้น รู้จักข่มใจตนเอง อดทนต่องานที่ตรากตรำ ยากลำบาก  
 ๑๐) อวิโรธนะ คือ ความไม่ผิดไปจากธรรม วางตนเป็นหลักหนักแน่นในธรรม ไม่หวั่นไหว เอนเอียงที่ถ้อยคำที่ร้าย

#### ๙. สัปปริสธรรม ๗ เป็นธรรมของคนดี ประกอบด้วย

๑) ฉัมมัญญุตตา (รู้หลักและรู้จักเหตุ) รู้เหตุ หรือหลักการ คือ รู้จักหลักและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องข้องในการดำเนินชีวิต รู้และเข้าใจสิ่งที่ตนต้องประพฤติ ปฏิบัติ ตามเหตุผล เช่น รู้ว่าตำแหน่ง ฐานะการงานของตน มีหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบอย่างไร แคไหน มีอะไรเป็นหลักการ การบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารต้องรู้จักพิจารณาข้อเท็จจริง อย่างถูกต้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒) อัตถัญญุตตา (รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล) รู้ผล หรือรู้จักมุ่งหมาย คือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการ ที่ตนกระทำ รู้ว่าตำแหน่ง ฐานะ ภาระหน้าที่นั้น ๆ เขากำหนดไว้เพื่ออะไร งานที่กำลังทำอยู่นั้น เมื่อทำเสร็จแล้วจะบังเกิดผลอย่างไรบ้าง จะเป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร ในการบริหารจัดการองค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ต้องรู้ผล ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น มีการวางแผนที่ดี

๓) อัตตัญญุตตา (รู้จักตน) รู้ตน หรือรู้ตัวเอง คือ รู้ตามความเป็นจริงว่า ตัวเรานั้น ว่าโดยฐานะภาวะ เพศ กำลังความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น เป็นอย่างไร มีอยู่มากน้อยเพียงใด แล้ว ประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมตามนั้น กระทำการต่าง ๆ ให้สอดคล้องถูกจุดที่จะ สัมฤทธิ์ผล ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงตนให้เจริญงอกงามยิ่ง ๆ ขึ้นไป รู้ว่าองค์กรมีจุดแข็ง จุดด้อยอะไร มีขีดความสามารถอย่างไรรู้จักปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

๔) มัตตัญญุตตา (รู้จักประมาณ) ประมาณ หรือรู้ความพอดี คือ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูดการปฏิบัติภาระกิจการงานต่าง ๆ พร้อมทั้งรู้ประมาณในการใช้จ่ายใช้สอยทรัพย์สิน ที่หามาได้ ไม่ใช่จ่ายเกินตัว ไม่ทำอะไรตามความพอใจชอบใจของตน แต่จะทำตามความพอดีแห่งเหตุปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะ ลงตัวให้เกิดผลดีงามตามที่มองเห็นด้วยปัญญาจักขุ รู้จักประมาณ ในความเพียงพอขององค์กร ชีตความสามารถขององค์กร และทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

๕) กาลัญญุตตา (รู้จักกาล) รู้กาล หรือรู้เวลา คือ รู้เวลาที่เหมาะสม และระยะเวลา ที่พึงใช้ในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ตลอดจนเวลาที่ตนจะต้องปฏิบัติเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร อย่างไร

๖) ปริสัญญุตตา (รู้จักชุมชน) รู้ชุมชน หรือรู้สังคม คือ รู้จักถิ่น รู้จักชุมชน รู้การ อันควรประพฤติปฏิบัติในท้องถิ่นชุมชน เช่น ชุมชนนี้มีภูมิหลังและความรู้ ความเชื่อถืออย่างไร เมื่อเข้าไปหาควรทำกิจกรรมารยาท ตลอดจนคำพูดที่ใช้ควรเป็นอย่างไรเพื่อมิให้เกิดความเข้าใจผิด ว่าเป็นการดูถูกหรือไม่ให้เกียรติแก่ชุมชน ข้าราชการทุกคนต้องรู้เรื่องชุมชนเป็นอย่างดี เป็นการบริหารจัดการที่สร้างสัมพันธภาพกับองค์กร

๗) บุคคลัญญาตา (รู้จักบุคคล)<sup>๔๗</sup> รู้บุคคล หรือรู้เขารู้เรา คือ รู้จักและเข้าใจ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอรรถาศัย ความรู้ความสามารถ คุณธรรม ตลอดจนความเชื่อถือศรัทธาของใครเป็นอย่างไรและรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ๆ ด้วยดี เป็นต้น

**๑๐. หลักไตรสิกขา** คือ ข้อที่จะต้องศึกษา ข้อปฏิบัติที่เป็นหลักสำหรับศึกษา คือ ผีกहत อบรม กาย วาจา จิตใจและปัญญา ให้ยิ่งขึ้นไปจนบรรลุจุดหมายสูงสุด คือ พระนิพพาน ประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา

๑) ศีล คือ การฝึกฝนพัฒนาด้านพฤติกรรม หมายถึง การพัฒนาพฤติกรรมทางกาย และวาจา ให้มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ได้แก่ เพื่อนมนุษย์ (ในความหมายเดิมทางพระพุทธศาสนา รวมทั้งสัตว์อื่นทั้งหลายทั้งปวงด้วย) อย่างถูกต้องมีผลดี

๒) สมาธิ หมายถึง การฝึกพัฒนาในด้านจิตใจ มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจิตใจ เป็นฐานของพฤติกรรม เนื่องจากพฤติกรรมทุกอย่างเกิดขึ้นจากความตั้งใจหรือเจตนาและเป็นไปตามเจตจำนง และแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลัง ถ้าจิตใจได้รับการพัฒนาให้ตั้งงามแล้วก็จะควบคุมดูแลและ นำพฤติกรรมไปในทางที่ตั้งงามด้วย แม้ความสุขความทุกข์ในที่สุดก็อยู่ที่ใจ

๓) ปัญญา หมายถึง การพัฒนาปัญญา ซึ่งมีความสำคัญสูงสุด เพราะปัญญาเป็น ตัวนำทางและควบคุมพฤติกรรมทั้งหมด คนเราจะมีพฤติกรรมอะไร อย่างไร และแคไหนก็อยู่ ที่ว่าจะมีปัญญาชี้แนะหรือบอกทางให้เท่าใด และปัญญาเป็นตัวปลดปล่อยจิตใจ ให้ทางออกแก่จิตใจ เช่น เมื่อจิตใจอึดอัด มีปัญหาติดตันอยู่ พอเกิดปัญญารู้ว่าจะทำอย่างไร จิตใจก็โล่งเป็นอิสระได้ การพัฒนาปัญญาเป็นเรื่องกว้างขวางแยกออกไปได้หลายด้านและมีหลายชั้นหลายระดับ เช่น ๑) เป็นปัญญาที่ช่วยให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ ความรู้ ความเข้าใจในข้อมูล รวมทั้งศิลปวิทยาการต่างๆ เข้าถึงเนื้อหาความหมายถูกต้องชัดเจนการเรียนรู้อย่างถูกต้อง ตามเป็นจริง โยงเข้ามาประสานเป็นภาพองค์รวมทั้งชัดเจน หรือโยงออกไปสู่ความหยั่งรู้หยั่งเห็นใหม่ๆ ได้ ๒) ปัญญาที่ช่วยให้ดำเนินเข้าสู่วิถีชีวิตที่ถูกต้องตั้งงาม ความรู้เข้าใจในระบบ ความสัมพันธ์ของสิ่งทั้งหลายที่อิงอาศัยสืบเนื่องส่งผลต่อกันตามเหตุปัจจัย ๓) ปัญญาที่ช่วยให้บรรลุจุดหมายสูงสุดของชีวิตที่ตั้งงาม ความเข้าใจเข้าถึงเท่าทัน ความจริงของสังขารคือโลกและชีวิตที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปตามกฎธรรมชาติ จินสามารถวางใจถูกต้องต่อสิ่งทั้งหลาย ทำจิตใจให้หลุดพ้นเป็นอิสระได้โดยสมบูรณ์<sup>๔๘</sup>

#### ๑๑. หลักอริยสัจ ๔

หลักอริยสัจสี่ คือหลักที่แสดงถึงสภาพของชีวิตว่าเป็นอย่างไร พร้อมทั้งประโยชน์สูงสุด ที่มนุษย์จะสามารถหาได้จากชีวิตนี้ให้มนุษย์จัดการกับปัญหาของมนุษย์ด้วยหลักการและสติปัญญาของมนุษย์เอง ไม่เกี่ยวกับเรื่องอำนาจเหนือธรรมชาติใดๆ<sup>๔๙</sup> อริยสัจ ๔ จึงเป็นวิธีการแก้ปัญหตาม แนวพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย

<sup>๔๗</sup> ที.ปา. (ไทย) 11/330/333, ที.ปา. (ไทย) 11/357/400, ม.อ. (ไทย) 14/105-107/ 125-131,

<sup>๔๘</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ที่ โรงพิมพ์โรงพิมพ์การศาสนา. ๒๕๓๙), หน้า ๖๗.

<sup>๔๙</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). ปรัชญาการศึกษาไทย ภาคพุทธธรรม : แขนงนำการศึกษา

๑. ทุกข คือ ปัญหาของมนุษย์ สิ่งทั้งปวงเป็นสิ่งที่ตั้งแห่งความทุกข แต่คนทั้งหลายไม่รู้ไม่เห็นหา สิ่งทั้งปวงเป็นความทุกข จึงได้มีความอยากในสิ่งเหล่านั้น ถ้ารู้ว่ามีเป็น ความทุกข ไม่น่าอยาก และไม่น่ายึดถือ ไม่น่าผูกพันตัวเองเข้ากับสิ่งใดแล้ว เขาก็คงจะไม่ไป อยาก ซึ่งตัวทุกขนั่นเอง หมายถึง ชั้นธ ๕ ที่ทุกขก่อน เพราะวาทุกขเป็นธรรมฝ่ายผล เป็นสภาพที่ เห็นได้ง่าย และมีปรากฏอยู่ประจำและ เป็นจริงในชีวิตของมนุษย์ทุกคน เมื่อมีทุกขก็ต้องมีสาเหตุ ที่ทำให้มันเกิด ซึ่งสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดทุกขก็คือตัวตัณหา เพราะเมื่อคนยังมีตัณหา มีความ หะเยอทะยานอยากด้วยประการต่างๆ จึงเป็นเหตุให้เกิดความคิด หาอุบายที่จะทำหรือพูด เพื่อจะให้ ได้สิ่งที่ตนต้องการ มาสนองความอยาก ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดทุกข และเมื่อได้มา สมปรารถนาแล้วก็ ยังเป็นทุกขอีก เนื่องจากจะต้องคิดหาอุบายที่จะรักษามันไว้ไม่ให้สูญสลายหรือเปลี่ยนแปลงไป หากสิ่งที่ตนได้มา ทุกอย่างนั้นมีอันต้องเปลี่ยนแปลงสูญสลายไปตามเหตุปัจจัยแล้ว ก็ไม่พ้นจาก ความทุกขไปได้ ทุกข จึงถือ เป็นตัวปัญหาในฐานะที่เป็นสภาพบีบคั้นขัดขวางจิตใจและร่างกาย เมื่อปัญหาเกิดขึ้น เราจะต้องกำหนดรู้ให้ได้ว่าปัญหานั้นคืออะไรมีสภาพเช่นไร

๒. สมุทัย คือ เหตุเกิดของทุกข การเกิดขึ้น หรือสาเหตุแห่งทุกข คือ แสดงว่า ความอยากด้วยอวิชชา (ความไม่รู้) นั้นเป็นต้นเหตุของความทุกข คนทั้งหลายก็ยังไม่รู้ ไม่เห็น ไม่เข้าใจว่าความอยากนี้แหละ เป็นตัวต้นเหตุของความทุกขใจจึงได้พากันอยากนั้นอยากนี้ ร้อยแปดพันประการ เพราะไม่รู้ ว่า ความอยาก ด้วยอวิชชา (ความไม่รู้) นั้นคืออะไร สมุทัยจึงเป็นขั้นตอนของการพยายามแสวงหาว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุที่แท้จริงมาจากอะไร ซึ่งปัญหาทุกปัญหาย่อมมีสาเหตุด้วยกันทั้งนั้น เพียงแต่บางที่เราไม่สามารถหาสาเหตุของปัญหานั้นได้ เราจึงแก้ปัญหาไม่ได้สำเร็จ การจะแก้ปัญหาได้สำเร็จอย่างเด็ดขาด ก็ต้องแก้ที่ต้นเหตุ มิใช่แก้ที่ตัวปัญหา ด้วยเหตุนี้สาเหตุของปัญหา จึงเป็นสิ่งที่ต้องละ หรือกำจัด

๓. นิโรธ คือความดับทุกข นิโรธ (ความดับทุกข) คือ แสดงว่านิโรธ หรือนิพพาน คือการดับความอยากเสียได้สิ้นเชิง เป็นความไม่มีทุกข คนทั้งหลายยังไม่รู้จักกันใหญ่ทั้งๆ ที่เป็นสิ่งที่อาจบรรลุถึงได้ในที่ต่างๆ ไป คือ พบได้ตรงที่ความอยากมันดับลงไปนั่นเอง นี่คือการไม่รู้อะไร เป็นอะไร จึงไม่มีใครปรารถนา ที่จะดับความอยาก ไม่ปรารถนา นิพพาน เพราะไม่รู้ว่าจะอะไรคือนิพพาน นิโรธจึงเป็นขั้นตอนกำหนดเป้าหมาย คือความหมดสิ้นปัญหา พร้อมกันนั้น ก็กำหนดกรรมวิธี ในการปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ แนวทาง วิธีการ และขั้นตอน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ตามที่วางไว้ อย่างถูกต้อง นิโรธหรือความหมดสิ้นปัญหา จึงจะต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่า เป็นความหมดสิ้นปัญหาที่แท้จริงหรือไม่

๔. มรรค คือ ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข ทางที่นำไปสู่ความดับทุกขคือ วิธีดับ ความอยากนั้น ๆ เสีย มรรคจึงเป็นขั้นลงมือปฏิบัติตามกรรมวิธี ตามที่ได้วางไว้ กรรมวิธีหรือวิถีทาง ที่จะนำไปสู่ความ หมดสิ้นปัญหาอย่างแท้จริง ตามหลักพระพุทธศาสนา คือ มรรคมืองค์ ๘ มีสัมมาทิฐิ เป็นต้น ซึ่งรวมเรียกว่า ทางสายกลาง หรือ มัชฌิมาปฏิปทา เป็นทางสายเดียวเท่านั้น ที่จะนำไปสู่ความหมดปัญหาได้ มรรคมืองค์ ๘ นี้ เราจะต้องปฏิบัติให้เกิดมีขึ้นในตน ให้ครบทั้ง ๘ ประการ จึงจะสามารถถึงความดับปัญหาได้

มรรคมืองค์ ๘ ประกอบด้วย

๔.๑ สัมมาทิฐิ หมายถึง ความเห็นชอบ คือ การเห็นตามความจริงและรู้ว่า อะไรดี อะไรไม่ดี

๔.๒ สัมผัสกับปะ หมายถึง ความดำริชอบ คือ การไม่คิดลุ่มหลงให้เกิดสุข ในอารมณ์ไม่คิดอาฆาตพยาบาท ตลอดจนไม่เบียดเบียนผู้อื่น

๔.๓ สัมมาวาจา หมายถึง การเจรจาชอบ คือ การพูดแต่ในสิ่งที่ดี ไม่พูดเท็จ ไม่พูดส่อเสียด ไม่พูดหยาบคาบ ไม่พูดไร้สาระ

๔.๔ สัมมากรรมันตะ หมายถึง การกระทำชอบ คือ การกระทำในสิ่งที่ดี ไม่ฆ่าสัตว์ ไม่ลักทรัพย์ ไม่ประพฤตินิดในกาม

๔.๕ สัมมาอาชีวะ หมายถึง การเลี้ยงชีพชอบ คือ การประกอบอาชีพที่สุจริต ไม่คดโกง หลอกลวง ไม่กระทำในสิ่งที่เป็นผลร้ายต่อผู้อื่น

๔.๖ สัมมาวายามะ หมายถึง พยายามชอบ คือ พยายามที่จะป้องกัน ไม่ให้เกิดความชั่ว พยายามที่จะกำจัดความชั่วที่มีอยู่ให้หมดไป พยายามสร้างความดีที่ยังไม่เกิดให้เกิด และพยายามรักษาความดีที่มีให้คงอยู่ต่อไป

๔.๗ สัมมาสติ หมายถึง การระลึกชอบ คือ ระลึกอยู่เสมอว่าสิ่งที่รู้สิ่งที่เห็นนั้นเป็นไปตามความเป็นจริง

๔.๘ สัมมาสมาธิ หมายถึง การตั้งจิตมั่นชอบ คือ การที่สามารถตั้งจิตใจให้จดจ่ออยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้นาน

อาจกล่าวได้ว่า อริยสัจ ๔ ก็คือ ความจริงของชีวิต เพราะว่า ในชีวิตของคนเรานั้น มีอริยสัจครบทั้ง ๔ อยู่ประจำตัวแล้ว ทุกขมียูจริงในชีวิต ทั้งทุกข์ทางกาย และทางใจ เหตุให้เกิดทุกข์คือ ตัณหาก็มียูจริงในชีวิต จะหมายถึงการแก่ทุกข์เพื่อความสิ้นทุกข์ หรือปราศจากทุกข์ก็ต้องแก่ในชีวิตของเราเองไม่ใช่ที่อื่นหรือสิ่งอื่น และวิธีการแก่ทุกข์ก็ต้องลง มือแก่ในชีวิต และที่สำคัญ อริยสัจ ๔ คือ หลักการแก้ไขปัญหาชีวิตที่ถูกต้องและสมบูรณ์แบบ หมายความว่า เมื่อจะแก้ปัญหาวชีวิตให้ได้ผลสมบูรณ์ครบถ้วนแล้ว ก็ต้องดำเนินการตามหลักการของอริยสัจสี่ กล่าวคือ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น กอนอื่นก็ต้องรู้จักสภาพแห่งปัญญาตามเป็นจริง เมื่อรู้สภาพแห่งปัญญาแล้วก็ต้องค้นหาสาเหตุ แห่งปัญหาให้ได้ว่า มันเกิดมาจากอะไร ต่อจากนั้น ก็กำหนดจุดหมายในการแก้ปัญหาวา ต้องการ ผลของการแก้ปัญหาระดับใด และประเด็นสุดท้าย ก็คือ การกำหนดขั้นตอนวิธีปฏิบัติหรือ ดำเนินการในการแก้ปัญหาวาและลงมือปฏิบัติตามนั้นอย่างจริงจัง<sup>๕๐</sup>

## ๑๒. หลักสาราณียกรรม

สาราณียธรรม ๖ หมายถึง ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความไว้ระลึกถึง ธรรมเป็นเหตุที่ระลึกถึงกัน หลักการอยู่ร่วมกัน ประกอบด้วยธรรม ๖ อย่าง คือ

๑. เมตตากายกรรม ตั้งเมตตากายกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมคณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

<sup>๕๐</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสนา ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕

๒. เมตตาวจีกรรม ตั้งเมตตาวจีกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๓. เมตตามโนกรรม ตั้งเมตตามโนกรรม ในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

๔. สาธารณโภคี ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกัน คือ เมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อย ก็ไม่หวงไว้ผู้เดียว นำมาแบ่งปันเฉลี่ยแจกจ่าย ให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคด้วยกัน

๕. สีลสามัญญตา มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้า และลับหลัง คือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจ ของหมู่คณะ

๖. ทิฏฐิสามัญญตา มีทิฏฐิดีงามเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้า และลับหลัง คือ มีความเห็นชอบร่วมกัน ในข้อที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้น สิ้นทุกข์ หรือขจัดปัญหา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวว่า ธรรม ๖ ประการนี้มีคุณ คือ เป็น สารณียะ ทำให้เป็นที่ระลึกถึง เป็น ปิยกรรม ทำให้เป็นที่รัก เป็น ครุกรรม ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความ สงเคราะห์ ความกลมกลืนเข้าหากัน เพื่อความไม่วิวาท เพื่อความสามัคคี และ เอกภาพ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน<sup>๕๑</sup>

#### ๑๓. อิทธิบาท ๔ เป็นธรรมแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย

๑. ฉันทะ หมายถึง ความพอใจในงานและทุ่มเทเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ความพึงพอใจที่กระทำกิจใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จ

๒. วิริยะ หมายถึง ความเพียรพยายาม ทำงานให้ประสบความสำเร็จ ไม่ท้อแท้ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น มีความขยัน มั่นเพียรที่จะทำกิจใด ๆ ที่ตั้งปรารถนาไว้แล้วและได้มีความพอใจ ทำแล้วกระทำแล้ว สำเร็จลุล่วงตามปรารถนา

๓. จิตตะ หมายถึง ความเอาใจใส่ในงานที่ทำโดยไม่ทิ้งงาน ใฝ่หาความรู้ประสบการณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน จิตใจจดจ่อ มีสติ สมาธิ ในการที่จะทำกิจใดๆ ที่ตั้งปรารถนาเอาไว้ ได้มีความพอใจพึงใจต่อกิจกรรมนั้นแล้วได้ใช้ความเพียรพยายาม แล้วยังต้องใช้กำลังความคิด กำลังสติปัญญา สมาธิ ไม่หันเหไปทางอื่น กระทำกิจนั้นๆ ให้สำเร็จ ลุล่วงไปตามปรารถนา

๔. วิมังสา หมายถึง ใช้สติปัญญาไตร่ตรอง ถึงงานที่ทำอย่างรอบคอบ การใช้ปัญญาพิจารณา หมั่นใคร่ครวญ ตรวจสอบตรองเหตุผล ตรวจสอบข้อบกพร่อง ในกิจที่ทำและหาทางแก้ไข

๑๔. สังคหัตถ์ ๔ เป็นหลักธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธที่สามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจของคนเอาไว้ได้ เป็นหลักธรรมที่ประสานใจคนร่วมงานเข้าด้วยความโอบอ้อมอารี วลีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี ประกอบด้วย

<sup>๕๑</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (พิมพ์ที่ บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐๔.



๑. ทาน คือ การให้หรือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การช่วยเหลือแบ่งปันกันด้วยสิ่งของที่มี ให้รางวัลให้สวัสดิการที่ดี เป็นต้น

๒. ปิยวาจา คือการพูดด้วยถ้อยคำสุภาพ อ่อนหวาน นุ่มนวล เหมาะสมกับบุคคล เวลา และสถานที่

๓. อุตถจริยา คือการทำตัวให้เป็นประโยชน์และทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ตามกำลังสติปัญญาความรู้ความสามารถ กำลังทรัพย์ และเวลา เป็นต้น ทำตนให้มีคุณค่าในองค์กร สังคม ที่ตนอาศัยอยู่

๔. สมานัตตตา คือการวางตัวเหมาะสมกับฐานะที่เป็นอยู่อย่างเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ให้ความเสมอภาค ไม่เอาวัดเอาเปรียบผู้อื่น ร่มทุกข์ร่วมสุขร่วมรับรู้ปัญหา แก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ขององค์กร

สรุปแล้วผู้นำต้องมีหลักธรรมในการครองตน ครองคน และครองงาน เพื่อบริหารงานในการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผู้ร่วมทีมและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข

## ๒.๔ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ

ผู้นำและภาวะผู้นำในศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งเป็นโลกของการแข่งขัน องค์การจะขับเคลื่อนไปได้ดี ต้องอาศัยผู้นำที่ดีและเก่ง มีความรู้ความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ และคุณลักษณะที่บ่งชี้คนดีก็คือความมีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเป็นหัวใจหลักของภาวะผู้นำเชิงพุทธ และผู้ที่บทบาทในการเป็นผู้นำทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานก็คือผู้นำองค์การ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ภาสุโก ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ และสรุปองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ได้ดังนี้<sup>๕๒</sup>

องค์ประกอบแรก คือ ภาวะผู้นำในตนเองหรือการนำตนเอง ภาวะผู้นำตนเองเป็นเรื่องเกี่ยวกับการยึดมั่นในสิ่งที่เราเป็น และยึดมั่นในจุดยืนของตนเอง เป็นการรู้คุณค่าของตนเอง อย่างชัดเจน และนำสิ่งเหล่านี้มาเป็นแนวทางในชีวิตและการตัดสินใจของตนเองอย่างสม่ำเสมอ การเป็นผู้นำตนเองที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ที่สำคัญ คือ การรู้จักตัวเองอย่างลึกซึ้ง การมีศีลธรรมประจำใจที่บ่งบอกความเป็นตัวตนได้อย่างชัดเจน ความพร้อม ที่จะมุ่งมั่นและมีจุดยืนในสิ่งที่ตนเองเชื่อ ความสามารถในการควบคุมตนเองกับการมองโลกในแง่ดี และความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่เสมอ องค์ประกอบเหล่านี้สร้างความมีอำนาจและคุณลักษณะทางศีลธรรม ซึ่งจริงๆ แล้วสิ่งเหล่านี้เป็นรากฐานของความสามารถของแต่ละคน อีกทั้งยังเป็นเหมือนอิทธิพล ในการชักจูงและนำผู้อื่น

องค์ประกอบที่สอง คือ ภาวะผู้นำทีม หรือการนำทีม ความเป็นผู้นำระหว่างบุคคล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเอาชนะใจและความคิดของผู้อื่น การระดมความพยายาม ใน

<sup>๕๒</sup>สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ภาสุโก .ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership). (มหาสารคาม: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อภิชชาติการพิมพ์,2557)หน้า 99-107

การสนับสนุน กลยุทธ์ขององค์กร ต้องการทักษะขั้นสูงในด้านแรงจูงใจ การสร้างทีมงาน และการโน้มน้าวใจเสมอ ในปัจจุบันทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น ทักษะ ขั้นสูงเหล่านี้ยังเป็นสิ่งจำเป็นมาก ความเป็นผู้นำระหว่างบุคคล ประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ การสื่อสาร กลยุทธ์แบบเรียบง่ายและเข้าใจง่าย การส่งเสริมและทำงานร่วมกันเป็นทีม การแสดงความชื่นชม ต่อความคิดของผู้อื่น รวมถึงการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้อื่น ความมุ่งมั่นสร้าง แรงบันดาลใจ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และการมีเป้าหมายร่วมกัน

องค์ประกอบที่สาม คือ ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ หรือการนำองค์การ กล่าวคือ องค์การต่าง ๆ สร้างอนาคตโดยผ่านกลยุทธ์ต่าง ๆ ตามตั้งเป้าหมายที่ไว้ บทบาทที่สำคัญของการเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ คือ การให้ทิศทางสู่เป้าหมายที่ชัดเจนแก่องค์การ บุคลากรในองค์การ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ การรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การใช้ข้อมูลเชิงลึกในการกำหนดสถานะขององค์การ วิธีที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายสำคัญที่องค์การต้องทำให้ประสบผลสำเร็จ การนำวิธีที่เหมาะสม มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ การสร้างความมั่นใจต่อองค์การเกี่ยวกับความมั่นคงทางการเงิน และการสร้างความสามารถขององค์การเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและให้ทันสมัย อยู่เสมอ

### ๒.๔.๑ การครองตน (การนำตนเอง)

การนำตนเองหรือการครองตน จะเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงตนเอง และผู้อื่นที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การ วิธีการบริหารจัดการให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ส่งผลต่อความสุขและ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การนำตนเองควรประกอบด้วย หลักอรรถาธิปไตย หลักพรหมวิหารธรรม และหลักสัพบุริธรรม ดังนี้

๑. หลักอรรถาธิปไตย อรรถาธิปไตย เป็นแบบผู้นำที่สอดคล้องกับการนำตนเองหรือ การครองตน ซึ่งเป็นการทำตนเองให้เป็นใหญ่หรือบริหารตนเองให้บริสุทธิ์ เป็นรูปแบบหรือวิธีการหนึ่ง ที่ผู้นำเชิงพุทธนำมาใช้ในเชิงของผู้นำที่ยอดเยี่ยมเหนือผู้นำธรรมดา เพื่อช่วยให้ผู้ตามค้นพบวิธีรู้จักการใช้และหาความสามารถอันมีค่าของตนเองเฉกเช่นพระองค์เอง ซึ่งก็ได้เคยปฏิบัติ คือใช้รูปแบบอรรถาธิปไตยบริหารตนเองให้ถึงซึ่งความบริสุทธิ์มาแล้ว และได้มีพุทธทวจนะว่า “อตฺตา หิ อตฺตโน นา โถ : ตนแลเป็นที่พึ่งแห่งตน” และ อดตานญเจ ตถากยิรา ยถญญมนุสาสติ : สอนคนอื่นเช่นใด ก็ควรทำตนเช่นนั้น” คือ เมื่อเปลี่ยนแปลงตนเองในทางบวกได้แล้ว จะสามารถเปลี่ยนแปลงคนและสิ่งต่าง ๆ ในองค์การให้ทันต่อสถานการณ์ได้ จะให้อ่านใจแก่ผู้ตามเพื่อสนับสนุนอย่างเต็มที่ตลอด ทัวทั้งองค์การ ผู้นำสามารถเปลี่ยนผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำตนเองได้และจะสามารถเปลี่ยนแปลงคนและสิ่งต่าง ๆ ในองค์การให้ทันต่อสถานการณ์ได้

จากแนวคิดของหลักอรรถาธิปไตยดังกล่าวจะเห็นว่าในทางพุทธศาสนาจะให้ความสำคัญกับการทำตนเองให้เป็นใหญ่หรือบริหารตนเองให้บริสุทธิ์ จะเน้นที่คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำต้องเป็นผู้ที่ปราศจากความลำเอียง เป็นคนซื่อตรง ไม่หวั่นไหว เอนเอียงด้วยการใด ๆ อันเป็นเหตุให้เกิด ความลำเอียง กล่าวคือ ลำเอียงเพราะชอบ (ฉันทาคติ) เช่น คนที่ตนชอบหรือรักกระทำความผิด ก็ไม่ลงโทษ

ตามโทษานุโทษ เป็นต้น ลำเอียงเพราะชัง (โทสาคติ) เช่น คนที่ตนเกลียดกระทำถูก ก็ไม่พอใจ ถ้าทำผิดก็ซ้ำเติม เป็นต้น ลำเอียงเพราะเขลา (โมโหคติ) เช่น คนทำผิดมาฟ้องบอกว่า คนอื่นเป็นผู้กระทำผิด ยังไม่ทันสอบสวนก็เชื่อตามฟ้องอย่างไรเหตุผล ลงโทษคนถูกฟ้อง คนผิดเลยกลายเป็นถูก คนถูกกลายเป็นผิด เป็นต้น และลำเอียงเพราะกลัว (ภยาคติ) เช่น กลัวอิทธิพล กลัวถูกตำหนิ กลัวถูกย้าย กลัวไปเสียทุกอย่าง จนไม่กล้าทำอะไร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี เนื่องจาก หลักอรรถาธิบายโดยจะให้ความสำคัญที่คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ดังนั้น การนำตนเองของผู้นำ จึงควรให้ความสำคัญทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี เช่น

๑) มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีท่วงท่ากิริยา รวมทั้งการแต่งกายที่สุภาพ เรียบร้อย ด้งาม สะอาด และดูสง่างามสมฐานะ

๒) รู้จักศรัทธาบุคคลและข้อปฏิบัติที่ควรศรัทธาไม่ลุ่มหลงมกมายในที่ตั้ง แห่ง ความลุ่มหลง

๓) รู้จักสำรวมระวังความประพฤติปฏิบัติทางกายและทางวาจาให้เรียบร้อยดีงาม ไม่ประพฤติเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

๔) เรียนรู้ทางวิชาการและได้ศึกษาค้นคว้าในวิชาชีพดี

๕) มีจิตใจกว้างขวาง ไม่คับแคบ รู้จักเสียสละ

๖) ขยันหมั่นเพียรในการประกอบกิจการงานอาชีพและ/หรือในหน้าที่รับผิดชอบ

๗) รู้จักยับยั้งชั่งใจ รู้จักคิด ไตร่ตรอง ให้รอบคอบก่อนคิด พูด ทำ

๘) มีจิตใจตั้งมั่น ช่มเกลศนิวรรณ์

๙) มีปัญญาอันเห็นชอบ รอบรู้ทางเจริญ

๒. หลักพรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ เป็นหลักธรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหาร ๔ ประการได้แก่ ๑) เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีที่จะให้ผู้อื่นอยู่ดี มีสุข ๒) กรุณา คือ ความสงสาร ปรารถนาให้ผู้อื่นทุกข์หรือมีความเดือดร้อนให้พ้นจากทุกข์ ๓) มุทิตา คือ ความพลอยยินดีที่ผู้อื่นได้ดีหรือประสบความสำเร็จไม่คิดอิจฉาริษยา กัน และ ๔) อุเบกขา คือ ความวางเฉย หรือความเป็นผู้มีภาวะทางอารมณ์เป็นกลางไม่ยินดียินร้ายเมื่อผู้อื่นถึงซึ่งความวิบัติ โดยที่เราก็อะไรไม่ได้ ก็ต้องปล่อยวางใจของเราเองด้วยปัญญาตามพระพุทธพจน์ว่า “สัตว์โลกเป็นไปตามกรรม” ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๑. เมตตา ส่งเสริมสนับสนุน ให้ทุกคนมีความก้าวหน้า รู้สึกสงสารผู้อื่น เอ็นดูผู้อื่นอยู่เสมอ

๒. กรุณา การช่วยเหลือบุคลากร ที่ประสบปัญหาเสมอ การยื่นมือช่วยเหลือ ผู้ประสบทุกข์ เดือดร้อน

๓. มุทิตา แสดงความยินดีกับผู้ที่ประสบความสำเร็จโดยไม่อิจฉา ริษยา ยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นมี ยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นเป็น

๔. อุเบกขา การวางเฉย ทำใจเป็นกลาง มีวุฒิทางอารมณ์ที่เหมาะสม

๓. หลักสัพบุริสธรรม<sup>๕๓</sup>

<sup>๕๓</sup> สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ภาสุโก..ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership). (มหาสารคาม: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อภิชาติการพิมพ์, 2557). หน้า 99-107

หลักสัปปริสธรรมถือเป็นธรรมของคนดีความดีภายนอก หมายถึง คุณธรรมที่กำหนด พฤติกรรมการบริหารคนและงานของผู้บริหาร ๗ ประการ ได้แก่ ๑) ธัมมัญญุตตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ ๒) อัตถัญญุตตา ความเป็นผู้รู้จักผลลัพธ์ ๓) อัตตัญญุตตา ความเป็นผู้รู้จักตน ๔) มัตตัญญุตตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ ๕) กาลัญญุตตา ความเป็นผู้รู้จักเวลา ๖) ปริสสัญญุตตา ความเป็นผู้รู้จักชุมชน ๗) บุคคลัญญุตตา ความเป็นผู้รู้จักบุคคลในกรณีความดีภายใน หมายถึง คุณธรรม ที่เกิดขึ้นภายในใจ และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้บริหารที่พึงประสงค์มี ๗ ประการ คือ ๑) ศรัทธา ความเชื่อถือหรือศรัทธาต่อตนเองและวิชาชีพ ๒) หิริ ความละอายต่อบาปทุจริต ๓) โอตตปเป ความกลัวต่อบาปทุจริต ๔) พหุสุต ความเป็นผู้ฟังมาก ๕) ปรรวณความเพียร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๖) สติ ความเป็นผู้ระลึกได้ก่อนทำ พูด คิด ๗) ปัญญา ความฉลาด รอบรู้ในกระบวนการบริหาร

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นว่า การเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นต้องเริ่มต้นที่ตัวผู้นำที่จะต้องมีความรู้ลักษณะที่พร้อม

๑) รู้เหตุ หรือหลักการ คือ รู้จักหลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้อง ในการดำเนินชีวิต รู้และเข้าใจสิ่งที่ตนต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล เช่น รู้ว่าตำแหน่ง ฐานะการงานของตน มีหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบอย่างไร แคนไหน มีอะไรเป็นหลักการ

๒) รู้ผล หรือรู้จุดมุ่งหมาย คือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าตำแหน่ง ฐานะ ภาระหน้าที่นั้น ๆ เขากำหนดไว้เพื่ออะไร งานที่กำลังทำอยู่นั้น เมื่อทำเสร็จแล้วจะบังเกิดผลอย่างไรบ้าง จะเป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร

๓) รู้ตน หรือรู้ตัวเอง คือ รู้ตามความเป็นจริงว่า ตัวเรานั้น ว่าโดยฐานะภาวะ เพศ กำลังความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น เป็นอย่างไร มีอยู่มากน้อยเพียงใดแล้ว ประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมตามนั้น กระทำการต่าง ๆ ให้สอดคล้องถูกจุดที่จะสัมฤทธิ์ผลตลอดจนแก้ไขปรับปรุงตนให้เจริญงอกงามยิ่ง ๆ ขึ้นไป

๔) รู้ประมาณ หรือรู้ความพอดี คือ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูดการปฏิบัติภาระกิจการงานต่าง ๆ พร้อมทั้งรู้ประมาณในการใช้จ่ายใช้สอยทรัพย์ที่หามาได้ ไม่ใช่จ่ายเกินตัว ไม่ทำอะไรตามความพอใจชอบใจของตน แต่จะทำตามความพอดีแห่งเหตุปัจจัยหรือองค์ประกอบ ที่จะลงตัวให้เกิดผลดีงามตามที่มองเห็นด้วยปัญญาจักขุ

๕) รู้กาล หรือรู้เวลา คือ รู้เวลาที่เหมาะสม และระยะเวลาที่พึงใช้ในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ตลอดจนเวลาที่ตนจะต้องปฏิบัติเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่นรู้ว่า เวลาไหน ควรทำอะไร อย่างไร และทำให้ตรงเวลาทันเวลา เหมาะและถูกเวลา พร้อมทั้งรู้จักกะเวลาหรือวางแผนการใช้เวลาอย่างได้ผล

๖) รู้ชุมชน หรือรู้สังคม คือ รู้จักถิ่น รู้จักชุมชน รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติ ในท้องถิ่นชุมชน เช่น ชุมชนนี้มีมติภูมิหลังและความรู้ความเชื่อถืออย่างไร เมื่อเข้าไปหาควรทำกิจกรรมารยาทตลอดจนคำพูดที่ใช้ควรเป็นอย่างไรเพื่อมิให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นการดูถูกหรือไม่ให้เกียรติแก่ชุมชน ข้าราชการทุกคนต้องรู้เรื่องชุมชนเป็นอย่างดี

๗) รู้บุคคล หรือรู้เขารู้เรา คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอัยาศัยความรู้ ความสามารถ คุณธรรม ตลอดจนความเชื่อถือศรัทธาของใครเป็นอย่างไรและรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ๆ ด้วยดี เป็นต้น

## ๒.๔.๒ การนำทีม (Team Leading)

การนำทีมหรือการครองคนเป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้นำเชิงพุทธ พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นที่ยอมรับจากผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย

### ๑. หลักโลกาธิปไตย

ผู้นำที่ยึดหลักโลกาธิปไตยนั้น จะคำนึงถึงความรู้สึกหรือความคิดเห็นของคนส่วนมาก แล้วปรับพฤติกรรมของตนให้โปร่งใส ที่ทำให้คนส่วนมากยอมรับได้และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การนำแบบโลกาธิปไตยในสถานการณ์ที่อาศัยคนอื่นร่วมคิด ร่วมทำในสิ่งหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของคนหมู่มาก หรือคณะ

บุคคลผู้เป็นโลกาธิปไตยพระพุทธศาสนาจึงสอนให้เชื่อเรื่องกรรม เรื่องของกฎแห่งกรรม ว่าบุคคลใดที่ทำกรรมใดไว้ก็จะได้รับผลของกรรมนั้น ๆ ดังนั้นบุคคลผู้เป็นโลกาธิปไตย จึงต้องเป็นบุคคลผู้มีปัญญาคอยรักษาตนเองอยู่เสมอ มีความพินิจพิจารณา ใช้ปัญญาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจ การมีปัญญารักษาตน มีความพินิจ รู้จิต(ของผู้อื่น) ด้วยจิต(ของเรา) เชื่อว่าความลับไม่มีในโลก ผู้นำแบบนี้จึงมีองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความฉลาดรู้ทางอารมณ์ ๓ ประการ ได้แก่ ๑) สมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจ (collaboration) หรือการมีส่วนร่วม (participation) ๒) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำทีมงาน (team leadership) ๓) สมรรถนะด้านการสื่อสาร (communication) หลักการสำคัญของผู้นำก็คือ ยึดการรับฟังความคิดเห็นและขอการสนับสนุน จากผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลที่เกิดขึ้นคือ การไว้วางใจและความผูกพัน ต่อกัน ยึดความยึดหยุ่นและรักษาขวัญกำลังใจ (morale)

### ๒. หลักกัลยาณมิตรธรรม

กัลยาณมิตรธรรม คือ ผู้มีคุณธรรมของมิตรที่ดี ๗ ประการ ได้แก่ ๑) เป็นผู้นำรัก (ปิโย) คือ เป็นผู้ที่มีจิตใจกอบปรีย์เมตตากรุณาพรหมวิหาร ๒) เป็นผู้นำเคารพบูชา (ครุ) คือ เป็นผู้ที่สามารถเอาเป็นที่พึ่งอาศัย เป็นที่พึ่งทางใจ ๓) เป็นผู้นำนับถือ นำเจริญใจ (ภาวนิโย) ด้วยว่าเป็นผู้ได้ฝึกฝนอบรมตนมาดีแล้ว ควรแก่การยอมรับและยกย่องนับถือ เอาเป็นเยี่ยงอย่างได้ ๔) เป็นผู้รู้จักพูดจาโดยมีเหตุผลและหลักการ (วตตา) รู้จักชี้แจง แนะนำให้ผู้อื่น เข้าใจดี แจ่มแจ้ง เป็นที่ปรึกษาที่ดี ๕) เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำที่ล่วงเกิน วิพากษ์วิจารณ์ ซักถามหรือขอปรึกษาหารือ ของให้คำแนะนำต่าง ๆ ได้ (วณกขโม) ๖) สามารถแถลงชี้แจงเรื่องที่ถกซัง หรือเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้อง และตรงประเด็น (คัมภีร์ญ จะ กะถัง กัตตา) และ ๗) ไม่ชักนำในอฐานะ (โน จัญญาเน นิโยชะเย) คือไม่ชักจูงไปในทางเสื่อม (อบายมุข) หรือ ไปในทางที่เหลวไหลไร้สาระ หรือที่เป็นโทษเป็นทุกข์หรือเดือดร้อน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

๑) นำรัก เป็นบุคคลที่เห็นแล้วสบายใจ ชวนให้เข้าใกล้ปรึกษา ไต่ถาม มีความผ่องใสรุ่งเรืองเบิกบานอยู่เป็นนิจ มีความสะอาดทั้งกาย วาจา ใจ กล่าวคือ กายสะอาด ไม่ได้หมายความว่าเฉพาะร่างกายสะอาด นุ่งห่มเสื้อผ้าสะอาดเรียบร้อยเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการ ไม่แปดเปื้อนด้วยอบายมุขทั้งหลาย ไม่ฆ่าสัตว์ ไม่ลักขโมย ไม่เจ้าชู้ ไม่เสพสุรายาเมา วาจาสะอาด คือ รู้จักสำรวมในคำพูด ไม่พูดเพื่อเจ้อ ส่อเสียด ยกตนข่มท่าน พูดให้ถูกกาลเทศะ และใจสะอาด เป็นความบริสุทธิ์ที่อยู่ภายใน ใจมีความสง่างามว่าดวงอาทิตย์ตอนเที่ยงวัน แม้จะมองไม่เห็นแต่ก็รู้ได้จากกิริยาอาการที่สดชื่นแจ่มใส รุ่งเรือง ใบหน้าที่ อิ่มเอม เบิกบานอยู่เป็นนิจ

๒) นำเคารพ เป็นบุคคลที่อุดมด้วยปัญญาทั้งทางโลก และทางธรรมอย่างพร้อมมูล จนกระทั่งตระหนักและซาบซึ้งได้ดีกว่า อะไรถูกอะไรผิด อะไรดีอะไรชั่ว อะไรควรอะไรไม่ควร อะไร เป็นบุญอะไรเป็นบาป แล้วดำเนินชีวิตไปในทางที่ถูกต้อง เป็นคนรักความยุติธรรมเป็นที่สุด มีความเมตตากรุณาอยู่เป็นนิจ

๓) นำเทิดทูน เป็นบุคคลที่ทรงความรู้ มีภูมิปัญญาเป็นเลิศ ทั้งทางโลกและทางธรรม

๔) ฉลาดพูดแนะนำตักเตือน เป็นบุคคลที่รู้จักพูดชี้แจงให้เข้าใจ มีความสามารถพูดโน้มน้าวให้ทำตาม ในสิ่งที่ดีมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้

๕) อดทนต่อถ้อยคำ เป็นบุคคลที่พร้อมจะรับฟังคำปรึกษาซักถามอยู่เสมอ อดทนฟังได้แม้เรื่องไร้สาระ ไม่เบื่อหน่าย ไม่รำคาญ เราจะต้องอดทนให้อภัย รักษาอารมณ์ให้เยือกเย็นอยู่เสมอ

๖) แฉงเรื่องที่ลึกลับได้ เป็นบุคคลที่สามารถนำเรื่องที่ยกมาอธิบายให้เกิดภาพพจน์ เข้าใจง่ายแม้เรื่องราวที่ลึกลับ

๗) ไม่ชักนำไปในสิ่งที่เสื่อม เป็นบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติอยู่ในธรรม ไม่ยอมทำเรื่องที่เป็น การเสื่อมเสีย

๓. หลักสังคัตถุธรรม

เป็นกัลยาณมิตรที่ประสานใจคนร่วมงานเข้าด้วยความโอบอ้อมอารี วลีไพเราะ สงเคราะห์ ประชาชน และวางตนพอดี เป็นหลักสร้างมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธที่สามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจของคน เอาไว้ได้ ได้แก่

๓.๑ ทาน คือ การให้หรือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การช่วยเหลือแบ่งปันกันด้วยสิ่งของที่มี

๓.๒ ปิยวาจา คือ การพูดด้วยถ้อยคำสุภาพ อ่อนหวาน

๓.๓ อัถถจริยา คือ การทำตัวให้เป็นประโยชน์และทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่

๓.๔ สมานัตตตา คือ การวางตัวเหมาะสม

**๒.๔.๓ การนำองค์การ (Organization Leading)** การนำองค์การหรือการครองงานเป็น พฤติกรรมของผู้นำแบบธรรมาธิปไตยที่ถือธรรมเป็นใหญ่ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ของงานประกอบด้วย

๑.หลักธรรมาธิปไตย หมายความว่า มีธรรมเป็นใหญ่ หรือจะหมายความว่า การถือธรรม เป็นใหญ่เป็นหลักในการบริหารจัดการ องค์ประกอบสำคัญอยู่ ๓ ประการได้แก่ ประการแรก คือ ธรรมฐิติ หรือเป็นผู้ทรงธรรม แนวคิดนี้ผู้ปกครองต้องเป็นผู้มีคุณธรรมหรือเป็นผู้ทรงไว้ซึ่งธรรมโดย การประพฤติปฏิบัติธรรมหรือที่เรียกว่าธรรมราชา ประการที่สอง คือ ธรรมนิติ หรือมีระบบที่ เป็น ธรรม กล่าวคือผู้ปกครองต้องเข้ามาสู่อำนาจตามแบบแผนที่สังคมได้วางเอาไว้ ประการที่สาม คือ ธรรมมติ หรือมีมติที่เป็นธรรม หรือธรรมาภิบาลคือคุณธรรมของนักปกครอง นักบริหารที่ดี (good governance) ได้แก่

๑) หลักความถูกต้อง คือ มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจ (decision making) และสั่งการ (command) ด้วยความถูกต้องตามกฎหมายบ้านเมือง และกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ออกตามกฎหมาย ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของ สังคม ถูกต้องตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา

๒) หลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พุด ทำ กิจการงานและปฏิบัติงานได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์

๓) หลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือ ด้วยเจตนา ความคิดอ่านที่บริสุทธิ์

๔) หลักความยุติธรรม คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ และปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้ปกครองและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยความชอบธรรม บนพื้นฐานแห่งหลักธรรม

## ๒.หลักทศพิธราชธรรม

๑) ทาน (ทาน) การให้คือการสละทรัพย์สินของบำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

๒) ศีล (ศีล) ความประพฤติดีงาม คือ สำรวมกายและวจีหวาร ประกอบแต่สุจริต รักษาเกียรติคุณให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่ยกย่องของประชาราษฎร์มิให้มีข้อที่ใครจะดูแคลน

๓) บริจาค (บริจาค) การบริจาค คือ เสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

๔) ความซื่อตรง (อาชว) คือ ซื่อตรงทางสัตย์ไรรมารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจไม่หลอกลวงประชาชน

๕) ความอ่อนโยน (มททว) คือ มีอัธยาศัยไมเย่อหยิ่ง ไม่หยาบคาย ไม่กระด้าง ถือองค์ มีความสง่าเกิดแก่ท่วงทีริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไมให้ได้ความรักภักดีแต่ขาดยาเกรง

๖) กำจัดบาป (ตป) คือ แผลพอกแผลเสียดัณฑหา มิให้เข้ามาครอบงำย่ำยีจิตใจระงับยับยั้ง ช่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงใหล หมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออย่างสามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียร ทำกิจให้บริบูรณ์

๗) ความไม่โกรธ (อกโกธ) คือ ไม่เกรี้ยวกราด ลุอำนาจความโกรธจนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความและกระทำการต่าง ๆ ผิดพลาดเสียธรรม มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองขุ่น วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันราบเรียบเป็นตัวของตัวเอง

๘) ความไม่เบียดเบียน (อวิหิสา) คือ ไม่บีบบังคับกดขี่ เช่น เก็บภาษีชูดริตหรือเกณฑ์แรงงานเกินขนาด ไม่หลงระเริงอำนาจ ขาดความกรุณาหาเหตุเบียดเบียน ลงโทษอาญาแก่ ประชากรราษฎรเพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

๙) ความอดทน (ขนติ) คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกาย น่าเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกหยันด้วยคำเสียดสีถากถางอย่างไรก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกรณที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

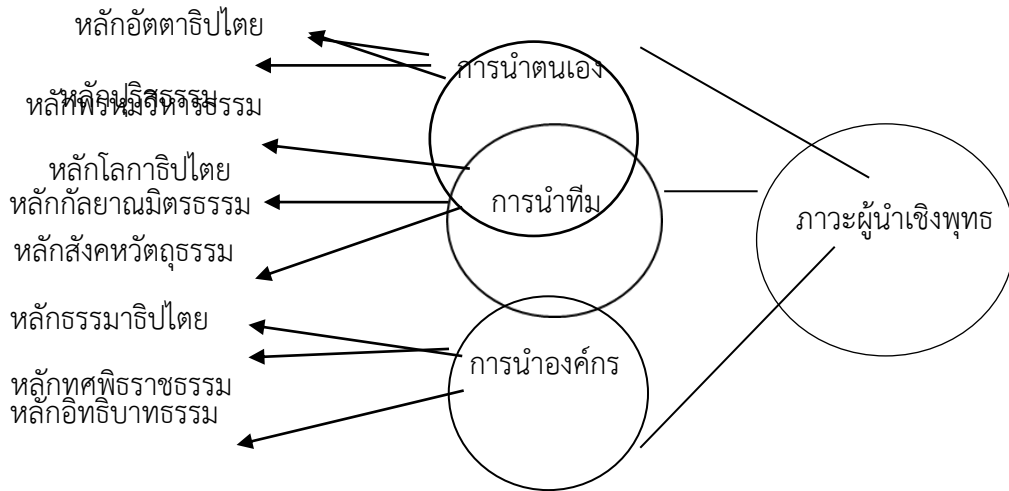
๑๐) ความไม่คลาดธรรมดา (อวิโรธน) คือ วางตนเป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ ไม่เอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ร้าย ลากสักการะ อิฏฐารมย์ อนิฏฐารมย์ใด ๆ นั้น สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครองตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ไม่ประพฤติกเล็ดเคลื่อนวิบัติไป

## ๓.หลักอิทธิบาทธรรม

๑) ฉันทะ หมายถึง ความพอใจในงานและทุ่มเท เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ

๒) วิริยะ หมายถึง ความพยายามทำงานให้ประสบความสำเร็จ

- ๓) จิตตะ หมายถึง ความเอาใจใส่ในงานที่ทำโดยไม่ทิ้งงาน
- ๔) วิมังสา หมายถึง หมั่นตรិตรองถึงงานที่ทำอย่างรอบคอบ



ภาพที่ ๒.๓ โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และพระสมชาย ผาสุโก ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership). มหาสารคาม : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อภิชชาติการพิมพ์, ๒๕๕๕๗. หน้า ๑๒๕

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสมชัย ผาสุโก ได้สรุปตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้

๑. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธด้านการนำตนเอง/การครองตน

๑..๑ หลักอรรถาธิปไตย

๑) มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีท่วงท่ากิริยารวมทั้งการแต่งกายที่สุภาพ เรียบร้อย ดึงาม สะอาด และดูสง่างามสมฐานะ

๒) รู้จักศรัทธาบุคคล และข้อปฏิบัติที่ควรศรัทธา ไม่ลุ่มหลง งามภายในที่ตั้งแห่งความลุ่มหลง

๓) รู้จักสำรวมระวังความประพฤติปฏิบัติ ทางกาย และทางวาจา ให้เรียบร้อย ดึงาม ไม่ประพฤติเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

๔) เรียนรู้ทางวิชาการและได้ศึกษาค้นคว้าในวิชาชีพดี

๕) มีจิตใจกว้างขวาง ไม่คับแคบ และรู้จักเสียสละ

๖) ขยันหมั่นเพียรในการประกอบกิจการงานอาชีพและ/หรือในหน้าที่รับผิดชอบ

๗) รู้จักยับยั้งชั่งใจ รู้จักคิดไตร่ตรองให้รอบคอบก่อนคิด พูด ทำ

๘) มีจิตใจตั้งมั่น ช่มกิเลสนิวรณ์

๙) มีปัญญาอันเห็นชอบรอบรู้ทางเจริญทางเสื่อมแห่งชีวิตตามที่เป็นจริง

๑.๒. หลักพรหมวิหารธรรม

๑) ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนมีความก้าวหน้า

๒) รู้สึกสงสารและเอ็นดูผู้อื่นอยู่เสมอ

๓) ให้ความช่วยเหลือบุคลากรที่ประสบปัญหาอยู่เสมอ

๔) ช่วยเหลือผู้ประสบทุกข์โดยไม่เลือกปฏิบัติ



๕) แสดงความยินดีกับผู้ที่ประสบความสำเร็จโดยไม่คิดอิจฉาริษยา

๖) ไม่นินทาหรือกล่าวให้ร้ายผู้อื่น

๗) มีใจเป็นกลางและไม่จ้องจับผิดผู้อื่น

๘) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์เหมาะสม

๑.๓. หลักสี่ปฐิธรรม

๑) วิเคราะห์พิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๒) มีแผนงานที่ดีและวางแผนจากการวิเคราะห์สภาพองค์การและผลกระทบด้านต่างๆ

๓) รู้จักองค์การว่ามีจุดด้อย จุดแข็ง ขีดความสามารถอย่างไร และรู้จักการปรับปรุงองค์การให้ทันต่อเหตุการณ์

๔) รู้จักประมาณในความเพียงพอ ขีดความสามารถและทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างรอบคอบ

๕) พิจารณาสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ ว่าควรจะดำเนินการอย่างไร ให้ประสบผลสำเร็จต่อองค์การมากที่สุด

๖) เข้าถึง เข้าใจ และพัฒนาความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชน หรือสาธารณชน

๗) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างความเป็นธรรมและเสมอภาคในการทำงาน เป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรและจริงใจต่อกัน

๒ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธด้านการนำทีม/การครองคน

๑.๑ หลักโลกาธิปไตย

๑) พินิจพิจารณาใช้ปัญญาไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ

๒) มีความเชื่อว่าความลับไม่มีในโลก

๓) ยึดถือความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่หรือเสียงข้างมาก

๔) ให้ความสำคัญกับสิทธิของปัจเจกชน

๕) มีความฉลาดรู้ทางอารมณ์

๖) ส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจ หรือการมีส่วนร่วม

๗) ส่งเสริมและสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง

๘) ใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒. หลักกัลยาณมิตร

๑) มีจิตใจอุปถัมภ์เมตตากรุณาพรหมวิหาร สามารถเอาเป็นที่พึ่งทางใจได้

๒) หมั่นฝึกฝนอบรมตนอย่างสม่ำเสมอควรแก่การยอมรับและยกย่องนับถือเอาเป็นเยี่ยงอย่างได้

๓) มีความสามารถชี้แจง แนะนำ วิพากษ์ วิจารณ์ ชักถาม หรือขอปรึกษาหารือ

๔) ให้คำแนะนำต่าง ๆ ได้ และสามารถแถลงชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้องตรงประเด็นได้

๕) ไม่ชักจูงไปในทางเสื่อม (อบายมุข) หรือไปในทางที่เหลวไหลไร้สาระ หรือที่เป็นโทษ เป็นความทุกข์และเดือดร้อน

๑.๓. หลักสังคหัตถุธรรม

๑) เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ด้านวัตถุสิ่งของแก่ผู้อื่นเสมอ

๒) เสียสละและไม่เห็นแก่ตัว

๓) พุดด้วยวาจาสุภาพและมีเหตุผล

๔) มีศิลปะในการพูดโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น

๕) อุทิศตนทำงานในหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย

๖) ยึดประโยชน์ส่วนร่วมเหนือประโยชน์ส่วนตน

๗) วางตัวดีและเหมาะสมกับตำแหน่งหรือบทบาทหน้าที่

๘) ให้ความเป็นกันเองและไม่เย่อหยิ่งถือตัว

๓. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธด้านการนำองค์กร/การครองงาน

๑.๑. หลักธรรมาธิปไตย

๑) ประพฤติตนตามครรลองครองธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดั่งงามของสังคม

๒) วินิจฉัยปัญหาและตัดสินใจสั่งการถูกต้องตามหลักวิชา ระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย

และหลักศีลธรรม

๓) ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือ และได้รับความพึงพอใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๔) ละอกุศลหรือสิ่งที่ไม่ดีงาม

๕) บำเพ็ญกุศล ทำประโยชน์แก่ผู้อื่นและส่วนรวม

๖) ละครรมที่มีโทษ โดยหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตนที่ทำให้ตนเอง ผู้อื่น หรือสังคมเดือดร้อน

๗) บำเพ็ญธรรมที่ไม่มีโทษ

๘) บริหารตนให้หมดจดได้

๑.๒. หลักทศพิธราชธรรม

๑) สละทรัพย์สิ่งของตนเองเพื่อประโยชน์ผู้อื่น และส่วนรวม

๒) สำรวมกาย วาจา อย่างสุจริต รักษาเกียรติคุณให้เป็นแบบอย่างและเป็นที่เคารพนับถือ

ของผู้อื่น

๓) เสียสละความสุขของตนเพื่อประโยชน์ผู้อื่นและส่วนรวม

๔) ซื่อตรง ซื่อสัตย์และปฏิบัติภารกิจโดยสุจริตมีความจริงใจไม่หลอกลวงผู้อื่น

๕) มีอัธยาศัยไม่เย่อหยิ่ง ไม่หยาบคาย ไม่กระด้างถือตน

๖) รู้จักระงับยับยั้งข่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงใหล หมกมุ่นในความสุขสำราญ และมุ่งมั่นใน

การทำภารกิจให้บริบูรณ์

๗) ไม่เกรี้ยวกราด ลุอำนาจความโกรธจนเป็นเหตุให้วินิจฉัยและกระทำการต่าง ๆ ผิด

ศีลธรรม

๘) ไม่บีบบังคับขู่ขู่หรือใช้แรงงานเกินขนาด เพราะความอาฆาต เกลียดชัง

๙) อดทนต่องานที่ตรากตรำลำบากน่าเหนื่อยหน่ายและไม่ยอมละทิ้งหน้าที่

- ๑๐) วางตนเป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ไม่เอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ดีหรือไม่ดี
- ๑.๓. หลักกัทธิบาทธรรม
- ๑) มีความพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ
  - ๒) พยายามทำงานให้ประสบความสำเร็จอยู่เสมอ
  - ๓) เอาใจใส่ในงานที่ทำ หมั่นตรึตรองถึงงานที่ทำอย่างรอบคอบ
  - ๔) มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานในหน้าที่ รักและทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ
  - ๕) มีความขยันและกล้าเผชิญกับปัญหา
  - ๖) ใฝ่เรียนรู้และสร้างสรรค์งานวิชาการอยู่เสมอ
  - ๗) มีความตั้งใจทำงานและไม่ทิ้งงาน เอาใจใส่งานและคนใกล้เคียงกัน
  - ๘) ทำงานด้วยความสุขุมและรอบคอบทุกครั้ง และใช้หลักเหตุผล

## ๒.๕ ภาวะผู้นำทางการพยาบาล

วิชาชีพการพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ปฏิบัติกับชีวิตมนุษย์ ต้องให้การดูแลผู้รับบริการ ด้วยความเอาใจใส่ เอื้ออาทร สภาการพยาบาลได้กำหนดหลักของความประพฤติที่ดี หรือเรียกกันว่า จรรยาบรรณวิชาชีพพยาบาลเป็นการประมวลหลักความประพฤติให้บุคคลในวิชาชีพยึดถือปฏิบัติ สมาคมพยาบาลแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Nurses Associations : A.N.A) ได้กำหนดสาระสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพพยาบาลไว้ดังนี้

๑. พยาบาลพึงให้บริการพยาบาลด้วยความเคารพในศักดิ์ศรี และความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยไม่จำกัด ในเรื่องสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ คุณสมบัติเฉพาะกิจ หรือสภาพปัญหาทางด้านสุขภาพอนามัยของผู้ป่วย
๒. พยาบาลพึงเคารพสิทธิส่วนตัวของผู้ป่วยโดยรักษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้ป่วยไว้เป็นความลับ
๓. พยาบาลพึงให้การปกป้องคุ้มครองแก่ผู้ป่วย สังคมในกรณีที่มีการให้บริการสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยถูกกระทำที่อาจเกิดจากความไม่รู้ ขาดศีลธรรม จริยธรรม หรือการกระทำที่ผิดกฎหมายจากบุคคลหนึ่งบุคคลใด
๔. พยาบาลมีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจและให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยแต่ละราย
๕. พยาบาลพึงดำรงไว้ซึ่งสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาล
๖. พยาบาลพึงตัดสินใจด้วยความรอบคอบถี่ถ้วน ใช้ข้อมูลสมรรถนะและคุณสมบัติอื่นๆ เป็นหลักในการขอคาปรึกษาหารือ ยอมรับในหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงการมอบหมายกิจกรรมการปฏิบัติการพยาบาลให้ผู้อื่นปฏิบัติ
๗. พยาบาลพึงมีส่วนร่วมและสนับสนุนในกิจกรรมการพัฒนาความรู้เชิงวิชาชีพ
๘. พยาบาลพึงมีส่วนร่วมและสนับสนุนในการพัฒนาวิชาชีพและส่งเสริมมาตรฐานการปฏิบัติการพยาบาล
๙. พยาบาลพึงมีส่วนร่วมในการที่จะกำหนดและดำรงไว้ซึ่งสถานะภาพของ การทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติการพยาบาลที่มีคุณภาพสูง

๑๐. พยาบาลพึงมีส่วนร่วมในการปกป้อง คุ้มครอง สังคม จากการเสนอข้อมูลที่ผิดและ ดำรงไว้ซึ่งความสามัคคีในวิชาชีพ

๑๑. พยาบาลพึงร่วมมือและเป็นเครือข่ายกับสมาชิกด้านสุขภาพอนามัยและบุคคลอื่น ๆ ใน สังคมเพื่อส่งเสริมชุมชนและสนองต่อความต้องการด้านสุขภาพอนามัยของสังคม<sup>๕๔</sup>

สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ ของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราช ชนินี ได้กำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพพยาบาลของสมาคม ฉบับปีพุทธศักราช ๒๕๔๖ มุ่งเน้นให้ พยาบาลได้ประพฤติปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบโดยกำหนดเป็นความรับผิดชอบต่อประชาชน ตาม ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติต่อผู้ร่วมวิชาชีพและต่อตนเอง ดังนี้

ข้อที่ ๑ พยาบาลรับผิดชอบต่อประชาชนผู้ต้องการการพยาบาลและบริการสุขภาพ พยาบาลรับผิดชอบต่อประชาชนผู้ต้องการการพยาบาลและบริการสุขภาพทั้งต่อปัจเจกบุคคล ต่อ ครอบครัว ชุมชนและระดับประเทศในการสร้างเสริมสุขภาพการป้องกันความเจ็บป่วย การฟื้นฟู สุขภาพและการบรรเทาความทุกข์ทรมาน

ข้อที่ ๒ พยาบาลประกอบวิชาชีพด้วยความเมตตา กรุณา เคารพในคุณค่าของชีวิตความมี สุขภาพดีและความผาสุกของเพื่อนมนุษย์ พยาบาลประกอบวิชาชีพด้วยความเมตตากรุณา เคารพใน คุณค่าของชีวิต ความมีสุขภาพดีและความผาสุกของเพื่อนมนุษย์ช่วยให้ประชาชนดำรงสุขภาพไว้ใน ระดับดีที่สุดตลอดวงจรของชีวิตนับแต่ปฏิสนธิทั้งในภาวะสุขภาพปกติภาวะเจ็บป่วย ชราภาพจนถึง ระยะเวลาสุดท้ายของชีวิต

ข้อที่ ๓ พยาบาลมีปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพกับผู้ให้บริการ ผู้ร่วมงานและประชาชน ด้วย ความเคารพในศักดิ์ศรีและสิทธิมนุษยชนของบุคคล พยาบาลมีปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพ กับผู้ให้บริการ ผู้ร่วมงานและประชาชนด้วยความเคารพในศักดิ์ศรีและสิทธิมนุษยชนของบุคคลทั้งในความเป็นมนุษย์ สิทธิในชีวิตและสิทธิในเสรีภาพเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวการพูดการแสดงความคิดเห็นการมีความรู้การ ตัดสินใจค่านิยมความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความเชื่อทางศาสนาตลอดจนสิทธิในความเป็น เจ้าของและความเป็นส่วนตัวของบุคคล

ข้อที่ ๔ พยาบาลยึดหลักความยุติธรรมและความเสมอภาคในสังคมมนุษย์ ร่วมดำเนินการ เพื่อช่วยให้ประชาชนที่ต้องการบริการสุขภาพได้รับความช่วยเหลือดูแลอย่างทั่วถึง และดูแลให้ ผู้ใช้บริการได้รับการช่วยเหลือที่เหมาะสมกับความต้องการอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ด้วยความ เคารพในคุณค่าของชีวิต ศักดิ์ศรีและสิทธิในการมีความสุขของบุคคลอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่จำกัด ด้วยชั้นวรรณะเชื้อชาติ ศาสนาเศรษฐกิจ เพศ วัย กิตติศัพท์ชื่อเสียง สถานภาพในสังคมและโรคที่ เป็น

ข้อที่ ๕ พยาบาลประกอบวิชาชีพโดยมุ่งความเป็นเลิศ ปฏิบัติการพยาบาลโดยมีความรู้ใน การกระทำและสามารถอธิบายเหตุผลได้ในทุกกรณี พัฒนาความรู้และประสบการณ์ อย่างต่อเนื่อง รักษาสมรรถภาพในการทำงานประเมินผลงานและประกอบวิชาชีพทุกด้าน ด้วยมาตรฐานสูงสุดเท่าที่ จะเป็นไปได้

<sup>๕๔</sup> สภาการพยาบาล. รายงานประจำปีสภาการพยาบาล.(นนทบุรี: สภาการพยาบาล.2552).

ข้อที่ ๖ พยาบาลพึงป้องกันอันตรายต่อสุขภาพและชีวิตของผู้ใช้บริการ โดย การร่วมมือประสานงานอย่างต่อเนื่องกับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกระดับเพื่อปฏิบัติ ให้เกิดผลตามนโยบายและแผนพัฒนาสุขภาพและคุณภาพชีวิตของประชาชน พึงปฏิบัติหน้าที่ รับมอบหมายและมอบหมายงานอย่างรอบคอบและกระทำการอันควรเพื่อป้องกันอันตรายซึ่งเห็นว่าจะเกิดกับผู้ใช้บริการแต่ละบุคคลครอบครัวกลุ่มหรือชุมชนโดยการกระทำของผู้ร่วมงานหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานหรือในการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง

ข้อที่ ๗ พยาบาลรับผิดชอบในการปฏิบัติให้สังคมเกิดความเชื่อถือไว้วางใจ ต่อพยาบาลและต่อวิชาชีพการพยาบาล มีคุณธรรมจริยธรรมในการดำรงชีวิต ประกอบวิชาชีพด้วยความมั่นคงในจรรยาบรรณและเคารพต่อกฎหมาย ให้บริการที่มีคุณภาพเป็นวิสัย เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนร่วมมือพัฒนาวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้าในสังคมอย่างเป็นเอกภาพตลอดจนมี มนุษยสัมพันธ์อันดีและร่วมมือกับผู้อื่นในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมทั้งในและนอกรวงการศึกษาในระดัท้องถิ่นระดับประเทศและระหว่างประเทศ

ข้อที่ ๘ พยาบาลพึงร่วมในการทำความเจริญก้าวหน้าให้แก่วิชาชีพการพยาบาล ร่วมเป็นผู้นำทางการปฏิบัติการพยาบาลหรือทางการศึกษาทางการวิจัยหรือทางการบริหาร โดยร่วมในการนำทิศทาง นโยบายและแผนเพื่อพัฒนาวิชาชีพพัฒนาความรู้ทั้งในชั้นเทคนิคการพยาบาลทฤษฎีขั้นพื้นฐานและศาสตร์ทางการพยาบาลขั้นลึกซึ่งเฉพาะด้าน ตลอดจนการรวบรวมและเผยแพร่ความรู้ข่าวสารของวิชาชีพ ทั้งนี้พยาบาลพึงมีบทบาททั้งในระดับรายบุคคลและร่วมมือในระดับสถาบันองค์กรวิชาชีพ ระดับประเทศและระหว่างประเทศ

ข้อที่ ๙ พยาบาลพึงรับผิดชอบต่อตนเองเช่นเดียวกับรับผิดชอบต่อผู้อื่น เคารพตนเองรักษาความสมดุลมั่นคงของบุคลิกภาพ เคารพในคุณค่าของงานและทำงานด้วยมาตรฐานสูงทั้งในการดำรงชีวิตส่วนตัวและในการประกอบวิชาชีพในสถานการณ์ที่จำเป็นต้องเสียสละหรือประนีประนอมพยาบาลพึงยอมรับในระดับที่สามารถรักษาไว้ซึ่งความเคารพตนเองความสมดุล ในบุคลิกภาพและความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตของตนเช่นเดียวกับของผู้ร่วมงานผู้ใช้บริการและสังคม

จริยธรรมทางการพยาบาล

ฟราย (Fry) และ จอห์นสโตน (Johnstone<sup>๕๕</sup>) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมในการปฏิบัติการพยาบาล ๔ ประเด็นหลัก คือ

๑. การพิทักษ์สิทธิ (Advocacy) เป็นการสนับสนุนและพิทักษ์สิทธิของผู้รับบริการในด้านสุขภาพ (Patient Advocacy) ซึ่งปัจจุบันใช้คำว่า “สิทธิผู้ป่วย (Patient Right)” ซึ่งมีรูปแบบ การพิทักษ์สิทธิในลักษณะดังนี้ ๑) การพิทักษ์โดยการใช้สิทธิในการปกป้องผู้ป่วย (Right-Protection Model) ๒) การพิทักษ์สิทธิที่อาศัยการพิจารณาคุณค่าและการตัดสินใจ (Value -Based Decision Model) และ ๓) การพิทักษ์สิทธิที่ใช้การเคารพนับถือศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Respect for Person Model)<sup>๕๕</sup>

<sup>๕๕</sup>Fry, Sara T. & Johnstone, Megan-Jane. (2008). *Ethics in nursing practice: A guide to ethical decision marking*. Melbourne: Blackwell Publishing Asia Pty Ltd.

เทวินทร์ เทวินโท กล่าวถึงปัญหาจริยธรรมในวิชาชีพพยาบาลที่พบบ่อยมักเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้<sup>๕๖</sup>

๑. วิเคราะห์ปัญหาจริยธรรมทางการพยาบาลจากเสียงร้องเรียนของประชาชนและมีสาเหตุปัจจัยจากอะไรบ้าง
๒. พยาบาลทุกคนใช้ศาสตร์ทางการพยาบาลในกระบวนการดูแลให้การพยาบาลหรือไม่อย่างไร
๓. พยาบาลมี ความซาบซึ้งใน บทบาทการดูแล ซึ่งเป็นแกนของ ศิลปะการปฏิบัติการพยาบาลเพียงใด
๔. พยาบาลใช้จรรยาบรรณเพื่อประโยชน์ตามค่านิยมที่เกิดผลดีต่อประชาชนเพียงใด
๕. อาจารย์พยาบาลและพยาบาลประจำการได้แสดง แบบอย่าง ของผู้มีจริยธรรมเยี่ยงพยาบาลวิชาชีพให้ปรากฏ หรือไม่
๖. มีแนวทางอย่างไรที่จะปลูกฝังความสามารถในเชิงคิดค้น วิเคราะห์ วิจาร์ณ และวิจัยแก่พยาบาลบนพื้นฐานคุณธรรมและจริยธรรม
๗. ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาชีพให้พยาบาลปฏิบัติตามและสร้างผลงานวิชาการ ความเจริญก้าวหน้าแก่ตนเองและวิชาชีพ ภายใต้จริยธรรมที่ดีงาม
๘. ผู้บริหารการพยาบาลสร้างเสริมการเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคิดและแสดงออกอย่างเหมาะสมรวมถึงการพัฒนาผู้ตามให้แสดงภาวะผู้นำตามบทบาทอย่างมีจริยธรรม

### ๒.๕.๑ ผู้นำทางการพยาบาล

ผู้นำทางการพยาบาล คือ บุคคลที่เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์และปรับปรุงการพยาบาล ทั้งในด้านการศึกษา การวิจัยทางการพยาบาล การบริหารการพยาบาลและการบริการพยาบาล รวมทั้งมีผลงานเด่นที่ยอมรับในวิชาชีพการพยาบาลทั้งในและต่างประเทศ สำหรับวิชาชีพพยาบาล พยาบาลทุกคน ทั้งระดับผู้บริหาร พยาบาลประจำการหรืออาจารย์พยาบาลควรมีภาวะผู้นำ เพราะ เป็นวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติงานโดยใช้ความสามารถรอบด้านทั้งการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่หลากหลาย การจูงใจผู้รับบริการ รวมถึงการบริหารจัดการตลอดเวลา

### ๒.๕.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการพยาบาล

กระบวนการของภาวะผู้นำทางการพยาบาล (Nursing leadership process) คือ กระบวนการที่ผู้นำทางการพยาบาลมีอิทธิพลเหนือกลุ่มผู้ตาม แนะนำแนวทางการปฏิบัติงาน จนสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การพยาบาล การที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำเป็นผู้ที่เป็นเข็มทิศในการพาล่องค้ำไปสูเป้าหมาย ดังนั้น ผู้นำทางการพยาบาลจึงต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม ซึ่งบทบาทของผู้นำทางการพยาบาล มี ดังนี้

๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The leader as executive) เป็นบทบาทของนักบริหารซึ่งเป็นผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆในองค์การหรือภายในกลุ่ม เพื่อช่วยให้งานของสมาชิกดำเนินไป

<sup>๕๖</sup> เทวินทร์ เทวินโท. (2550). จริยธรรมศาสตร์: จริยธรรมและคุณธรรม. ม.ป.ท.163-165

ด้วยดี เป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รวมทั้งรับผิดชอบติดตามดูแล ให้นโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มดำเนินการไปสู่เป้าหมายโดยครบถ้วน ถูกต้อง

๒. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The leader as planner) ผู้นำทำหน้าที่วางแผนในการทำงานและเป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้บรรลุตามความต้องการและผู้มักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลว่ากลุ่มมีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ผู้นำต้องทราบแผนงานทั้งหมดโดยถ่องแท้

๓. ผู้นำในฐานะผู้กำกันโยบาย (the leader as policy maker) การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การเป็นงานที่สำคัญที่ผู้นำมีสิทธิเลือกหรือกำหนดได้

๔. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The leader as expert) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือชี้แนะหรือแก้ไขปรับปรุงงานคือ ผู้นำ ผู้นำจะนำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในงานนั้น

๕. ผู้นำในฐานะตัวแทนกลุ่ม (The leader as external group representative) กลุ่มหรือหน่วยงานใดๆ จำเป็นต้องมีตัวแทนเพื่อประสานงานกับบุคคลภายนอกหรือกลุ่มอื่น ในกิจกรรมด้านต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ของผู้นำจะเป็นตัวแทนของกลุ่มที่ดีที่สุด เนื่องจากเป็นผู้รู้เรื่องราวของกลุ่มดีกว่าสมาชิกคนอื่น

๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The leader as controller of internal relations) กลุ่มจะดำเนินการได้ดีเพียงใดขึ้นกับสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำต้องเอาใจใส่สมาชิกทุกคนให้ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กัน และผู้นำเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน เพื่อให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

๗. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ไกล่เกลี่ย (The leader as arbitrator and mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นแก่สมาชิกในองค์การบุคคลที่มีบทบาทในการจัดข้อขัดแย้ง คือ ผู้นำ โดยการไกล่เกลี่ยคู่กรณีให้มีความเข้าใจกันและหันหน้าเข้าหากัน เพื่อทำงานร่วมกันด้วยดีต่อไป

๘. ผู้นำในฐานะบุคคลตัวอย่าง (the leader as exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติงานได้ดีจนได้รับการยกย่องว่าเป็นตัวอย่างที่ดีในองค์การ มักกลายเป็นผู้นำของบุคคลอื่น ได้โดยง่าย ดังนั้น ผู้นำในหน่วยงานจะต้องปฏิบัติตัวให้เป็นบุคคลตัวอย่าง

๙. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The leader as father finger) บทบาทนี้ผู้นำต้องวางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีบุคลิกลักษณะที่น่าเชื่อถือในฐานะบิดาของกลุ่ม มีความกรุณา เมตตา ปราณีเป็นที่พึงพอใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีทุกข์

๑๐. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ (The leader as scapegoat) เป็นบทบาทหนึ่งที่ผู้นำเป็นความหวังของกลุ่มเกี่ยวกับเป็นผู้รับผิดชอบกลุ่มเมื่อมีการทำงานผิดพลาด บกพร่องเกิดความเสียหายขึ้นภายในกลุ่ม ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบ ไม่ชักทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>๕๗</sup>

จากบทบาทดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้นำทางการพยาบาลมีบทบาทและหน้าที่ที่ผู้นำทางการพยาบาลทุกสาขาจำเป็นต้องคำนึงถึงและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติในฐานะผู้นำทาง การ

<sup>๕๗</sup> นิตยา ศรีญาณลักษณ์, การบริหารการพยาบาล. (นนทบุรี:ประชุมช่าง จำกัด, 2545), 79-81

พยาบาล เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองให้เหมาะสมกับแต่ละบทบาท นำไปสู่การพัฒนางานการพยาบาลและวิชาชีพการพยาบาลให้ก้าวหน้า ตลอดจนทำให้องค์กรพยาบาล มีความเจริญก้าวหน้า มีพัฒนาการที่ทัดเทียมองค์กรอื่น ๆ

ผู้นำทางการพยาบาลมีหน้าที่ในการเป็นผู้นำทั้งด้านบริหาร บริการและด้านการศึกษาเพื่อพัฒนางานและวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้าโดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน ผู้บริหารทางการพยาบาลจำเป็นต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมาก สอดคล้องกับ ทิพย์รัตน์ สุทธิพงศ์ ที่ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพและเป็นผู้นำทางการพยาบาลด้านศึกษาพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำทางการบริหารการศึกษาเป็นอันดับแรก โดยต้องสามารถเป็นผู้นำกลุ่ม มีความรู้ความสามารถ ด้านวิชาการ การวางแผนการจัดการเรียนการสอนตามความต้องการของชุมชน การวางแผนจัดการศึกษา และการประเมินผล การวินิจฉัยสั่งการได้ทันต่อเหตุการณ์ การพัฒนา การเรียนการสอนให้ก้าวหน้า และทันสมัย และมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่<sup>๕๘</sup> และจากการที่วิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่รับผิดชอบทั้งด้านการบริการพยาบาล การศึกษาพยาบาล การบริหาร การพยาบาลและการวิจัยทางการพยาบาล ซึ่งแต่ละด้านต่างมีผู้นำทางการพยาบาลที่มีคุณลักษณะ โดดเด่นแตกต่างกันไป สภาการพยาบาลจึงได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำทางการพยาบาล ในแต่ละสาขา ดังนี้

### ๒.๕.๓ คุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาล

สาขาการศึกษาพยาบาล

๑. เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการสอน
๒. มีการผลิตผลงานวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพส่วนรวม
๓. ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรในด้าน การเรียนการสอนเป็นตัวอย่างพยาบาล

และครูที่ดี

สาขาการบริการการพยาบาล

๑. เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพด้านการบริหารการพยาบาลพยาบาล
๒. มีผลงานดีเด่นด้านการบริหารการพยาบาล

สาขาการบริการพยาบาลพยาบาล

๑. เป็นบุคคลที่ให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพและประสิทธิผลสูง
๒. มีผลงานด้านการบริการดีเด่นเป็นที่ยอมรับในวิชาชีพ

สาขาการวิจัยทางพยาบาล

๑. เป็นบุคคลที่เป็นหัวหน้าโครงการที่ได้มีกระทำอย่างต่อเนื่อง

---

<sup>๕๘</sup> ทิพย์รัตน์ สุทธิพงศ์, “รายงานวิจัย เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ, วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข,” วารสารการศึกษาพยาบาล 5,2(2537): 48-63



๒. มีผลงานวิจัยที่ให้ความรู้หรือแนวคิดใหม่ที่สามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ และสังคมได้ โดยผลงานได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาชีพการพยาบาลทั้งในและต่างประเทศ<sup>๕๙</sup>

เรมวอล นันทศุภวัฒน์ กล่าวว่า บุคคลที่สมควรได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำทางพยาบาล ต้องคุณลักษณะ<sup>๖๐</sup> ดังนี้

๑. มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนเองอย่างแท้จริง และได้รับการยกย่องโดยได้รับรางวัลจากองค์กรวิชาชีพการพยาบาลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลให้เกิดอำนาจเชี่ยวชาญให้กับตนเองคุณลักษณะของผู้นำทางการพยาบาลที่สำคัญที่ควรจะมีในตัวผู้บริหารทางการพยาบาลทุกคน คือ มีสติปัญญา รอบรู้ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในทุกด้าน ซึ่งหมายถึง ทักษะทางการวิชาชีพ ทั้งด้านเทคนิคบริการ การติดต่อสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ ทักษะการเป็นผู้นำ

๒. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลอื่น สอดคล้องกับสีปนนท์ เกตุทัต ที่กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลังมีวินัยในตนเอง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง<sup>๖๑</sup> และฟาริดา อิบราฮิม ที่กล่าวถึงผู้นำทางการพยาบาลว่าจะต้องมีคุณลักษณะผู้นำ นักบริหารจำเป็นต้องมี คือ คิดไกล มีโลกทัศน์กว้างและมุ่งสู่อนาคต มองออกนอกตัว สู่องค์การในมุมมองกว้าง<sup>๖๒</sup>

๓. มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้สม่ำเสมอทั้งในศาสตร์ทางการพยาบาลและศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องเพื่อขยายองค์ความรู้ทางการพยาบาลให้กว้างไกล

๔. มีความสามารถในการถ่ายทอดเผยแพร่ผลงานวิชาการของตนเองไปยังบุคคลอื่นได้ และผลงานเป็นที่ยอมรับในวงการวิชาชีพ

๕. มีพฤติกรรมที่กล้าแสดงออกที่เหมาะสม สอดคล้องกับตัดด์และคณะ (Stadt, et, al) อ้างใน ศุภาวดี นพรุจจินดา ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ทางการศึกษา ผลการวิจัยสรุปว่า ลักษณะของผู้บริหาร ที่ดี คือ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงานเป็นที่พึงของคนอื่นได้ มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยงและกล้าทำ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการสื่อสารความคิด แข็งแรงและมีสุขภาพดี มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปร่างและมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล<sup>๖๓</sup>

<sup>๕๙</sup> สภาการพยาบาล, **ข้อบังคับสภาการพยาบาลว่าด้วยการรับรองสถาบันการศึกษาวิชาชีพ พยาบาล และผดุงครรภ์ พ.ศ.2538** (กรุงเทพมหานคร: สภาการพยาบาล, 2538),8-9.

<sup>๖๐</sup> เรมวอล นันทศุภวัฒน์, **ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร** (เชียงใหม่ : นนทบุรีการพิมพ์, 2542), 9-17.

<sup>๖๑</sup> สีปนนท์ เกตุทัต, **“วิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติได้จริง,”** ในสงวน นิตยา รัมภ์พงศ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บรรณาธิการ) ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน.,2541), หน้า 32-39

<sup>๖๒</sup> ฟาริดา อิบราฮิม , **สาระการบริการพยาบาล** (กรุงเทพมหานคร : คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล,2542), 17.

<sup>๖๓</sup> R.W. stadt, et al. Manay Career Education Programs ในศุภาวดี นพรุจจินดา. **องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข** ปรินญาณินพนธ์ ปรัชญาดุษฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553)

ภาวะผู้นำทางการพยาบาลของเรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ ได้เสนอองค์ประกอบผู้นำทางการพยาบาล คือ ๑) มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนเองอย่างแท้จริง ๒) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ๓) มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้สม่ำเสมอ ๔) ความสามารถในการถ่ายทอดเผยแพร่ผลงานวิชาการและ ๕) มีพฤติกรรมที่กล้าแสดงออกที่เหมาะสม

คุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลตามแนวคิดของมิลเลอร์ (Miller) ได้แก่ ๑) ด้านการศึกษา ต้องศึกษาในระดับอุดมศึกษาและมีศาสตร์ทางการพยาบาลเป็นพื้นฐานความรู้ ๒) ด้านทฤษฎี ใช้ทฤษฎีการพยาบาลและทฤษฎีอื่นๆในการประกอบวิชาชีพ ๓) ด้านการให้บริการ แก่ชุมชน มีการปฏิบัติที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน ๔) ด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาสมรรถนะตนเอง ๕) ด้านการวิจัยต้องมีความสามารถในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ๖) ด้านการมีอิสระในการปกครองตนเอง แสดงพฤติกรรมการตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่มีความเฉพาะของวิชาชีพได้ด้วยตนเอง ๗) ด้านการมีส่วนร่วมในองค์การวิชาชีพโดยการดำรงรักษา ส่งเสริมองค์การ ๘) ด้านการเผยแพร่และการสื่อสาร และ ๙) ด้านการยึดมั่นต่อจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นการปฏิบัติตามข้อกำหนด ความเชื่อ และคุณค่าของการพยาบาล<sup>๖๔</sup> เบิร์นฮาร์ด และวอลช (Burnhard and Walsh) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ผู้นำทางการพยาบาลควรมี ได้แก่ ๑) มีความตระหนักในตนเอง ๒) มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม ๓) สำนึกในความรับผิดชอบ และ ๔) การเป็นผู้พิทักษ์ ผู้นำจะเป็นผู้พิทักษ์สิทธิและช่วยเหลือสมาชิกกลุ่ม<sup>๖๕</sup> คุณลักษณะความเป็นผู้นำทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาร่วมของเพ็ญศรี ชุนใช้ คือ ๑) ด้านสติปัญญา จะรวมทั้งความรู้ การตัดสินใจ และความคล่อง ในการพูด ๒) บุคลิกภาพ มีความสามารถในการปรับตัว เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ ชัดตรง และ ๓) ความสามารถผู้นำจะต้องมีความรู้จึก อย่างเพียงพอและมีชื่อเสียง คุณลักษณะของผู้นำด้านการศึกษายาบาลตามแนวคิดของบูท (Booth) ประกอบด้วย ๑) มีภาวะผู้นำในการให้อำนาจได้ ๒) มีความสามารถในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบงานได้ ๓) ความสามารถในการเอื้ออำนวยความสะดวกและในการสอนงานผู้อื่น ๔) มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ๕) เป็นผู้ที่มีความทันสมัยและใจกว้าง มีความพร้อมที่จะรับและพัฒนางานใหม่ได้ตลอดเวลา และ ๖) เป็นคนช่างซัก ช่างสงสัย<sup>๖๖</sup> จันท์เพ็ญ จันท์แก้วแร่ ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาพยาบาลและสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการศึกษาพยาบาลว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๙ ประการ คือ ๑) เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในหลักวิชาการ ๒) มีความสามารถในการบริหารจัดการงานในสถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นอย่างดี ๓) มีคุณสมบัติความเป็นครูที่ดี ๔) มี

<sup>๖๔</sup> B.K. Miller, "A Model for professional in Nursing" เรื่องเดียวกัน หน้า 15

<sup>๖๕</sup> L.A. Burnnard and M. Walsh, Leadership: The key to professionalism of nursing, เรื่องเดียวกัน หน้า 16

<sup>๖๖</sup> R.Z. Booth, "A Mandate for nursing Education leadership: Change" ในศุภาวดี นพจร จินดา. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ปรินญาณิพนธ์ ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553).

พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้อื่น ๕) เป็นผู้มีความฉับไว ทันสมัย และคล่องตัว และต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ๖) เป็นผู้รู้จักค้นคว้าและคิดวิเคราะห์และต้องเป็นผู้ที่สนใจใฝ่ศึกษา ๗) มีความสามารถที่จะถ่ายทอดเผยแพร่ผลงานทางวิชาการไปสู่ผู้อื่น ๘) เป็นผู้ไม่ยึดติดกับตนเอง และ ๙) ต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจอ้างอิงในตนเอง<sup>๖๗</sup>

คุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลตามแนวคิดของสูลักษณ์ มีชูทรัพย์ ได้แก่ ๑) มีความเชื่อมั่น เข้าใจตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ๒) มีความรอบรู้ในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ ๓) เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ๔) เป็นนักปรับปรุงส่งเสริมหาช่องทางในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ๕) มีความเสียสละพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้ร่วมงานทั้งด้านส่วนตัวและการทำงาน ๖) มีความซื่อสัตย์สุจริต ๗) มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความตื่นตัวค้นหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ๘) มีความกล้าในการตัดสินใจและกล้ารับผิดชอบในหน้าที่ ๙) มีความสามารถในการพูดและการสื่อความหมายได้ดี ๑๐) เป็นผู้ประสานงานที่ดี ๑๑) เป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์และสุขภาพเป็นกันเอง ๑๒) เป็นผู้มีความยุติธรรม มีเหตุผล ๑๓) มีบุคลิกดี เข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว ๑๔) มีความสามารถในการจูงใจคน ๑๕) มีความรับผิดชอบสูง และ ๑๖) มีความฉลาดไหวพริบ<sup>๖๘</sup>

#### ๒.๕.๔ ภาวะผู้นำด้านการศึกษาพยาบาล<sup>๖๙</sup>

ภาวะผู้นำด้านการศึกษาพยาบาล หมายถึง การที่พยาบาลผู้นำในสถานศึกษาพยาบาลสามารถดำเนินการจัดการเพื่อให้สถาบันการศึกษาพยาบาลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้ความชำนาญในหลักวิชาการและบุคลิกความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือในการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ทีมงานใหม่ ระบบงานใหม่ วิสัยทัศน์ใหม่ให้กับสถาบันการศึกษาพยาบาลนั้น

คุณลักษณะของผู้นำด้านการศึกษาพยาบาลตามแนวคิดของบูท (Booth) ประกอบด้วย

๑. มีภาวะผู้นำในการให้อำนาจได้ (empower leadership) ได้แก่ การเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ (motivator) มีความสามารถในการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ (creativity) และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (vision)

๒. มีความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบงานได้ (restructure change) ได้แก่ มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายงาน (network) มีความสามารถในการยืดหยุ่น (Flexibility) และมีความสามารถในการปรับระบบงานให้เหมาะสมได้ (System orientation)

๓. ความสามารถในการเอื้ออำนวยความสะดวกและในการสอนงานผู้อื่น (Teaching facilitation) ได้แก่ มีความสามารถในการเป็นที่ปรึกษา การให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทาง การปฏิบัติงาน (Coaching)

<sup>๖๗</sup> จันทรเพ็ญ จันทรแก้วแร่, “ชีวประวัติและการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพยาบาลของรองศาสตราจารย์ลออ หุดางกูร”วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริการพยาบาล.(บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,2544 ,) หน้า,22-23.

<sup>๖๘</sup> สูลักษณ์ มีชูทรัพย์,การบริหารการพยาบาล, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2539),หน้า 139-141.

<sup>๖๙</sup> R.ZBooth, อ้างใน สุภาวดี นพจรจินดา “เรื่องเดียวกัน หน้า 335-341

๔. มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น (Role-model behaviors)
๕. เป็นผู้มีความทันสมัยและใจกว้าง มีความพร้อมที่จะรับและพัฒนางานใหม่ได้ตลอดเวลา (Openness-creation of challenging environment)
๖. เป็นคนช่างซัก ช่างสงสัย (Questioner-know where,how and why to ask the right question)

วิไลวรรณ ทองเจริญ ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้มาตรฐานวิชาชีพการพยาบาล พบว่า องค์ประกอบด้านคุณธรรม จริยธรรม ของอาจารย์พยาบาลประกอบด้วย<sup>๗๐</sup>

๑. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมีวินัย ด้วยความรับผิดชอบ
๒. การปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
๓. รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม
๔. ร่วมมือและปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างกัลยาณมิตร
๕. ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย
๖. สั่งสอนศิษย์ด้วยความทุ่มเท เสียสละ
๗. ปกป้องคุ้มครองผู้ป่วยให้ได้รับความปลอดภัย
๘. ให้การพยาบาลด้วยความเคารพในศักดิ์ศรี สิทธิส่วนตัว
๙. ยืนหยัด ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง
๑๐. ศึกษาค้นคว้า หาความรู้เพิ่มเติมทั้งเชิงวิชาการและวิชาชีพอยู่เสมอ
๑๑. มีจรรยาบรรณนักวิจัย

## ๒.๖ บทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

สถาบันพระบรมราชชนก สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นสถาบันต้นสังกัดของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เดิมชื่อสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข ได้รับบรมราชานุญาตเชิญพระปรมาภิไธยสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก เป็นชื่อสถาบันพระบรมราชชนก ในปี ๒๕๓๙ เป็นหน่วยงานตามพระราชบัญญัติ โอนอำนาจหน้าที่และกิจการการบริหารส่วนราชการของกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.๒๕๓๖ และพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.๒๕๓๖ ซึ่งกำหนดให้มีฐานะสูงกว่ากอง แต่ต่ำกว่ากรม โดยรวมหน่วยงานด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขจากกรม กอง ต่างๆ ปัจจุบันสถาบันพระบรมราชชนก มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีสถานะเป็นสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

๑. เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนา กำลังคนด้านสุขภาพของประเทศ

<sup>๗๐</sup> วิไลวรรณ ทองเจริญ สุชาติตันติธนาเดชา และประทีป เมธาคุณวุฒิ องค์ประกอบและมาตรฐานวิชาชีพอาจารย์พยาบาล *Journal of Nursing Science* 28(4 October – December ,2010 ) p60

๒. จัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพให้สอดคล้องและตอบสนองนโยบายและความต้องการกำลังคนของกระทรวง

๓. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพและประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

๔. พัฒนาระบบข้อมูลและงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้การพัฒนากำลังคน

๕. พัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการด้านการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากรด้านสุขภาพ

๖. กำกับและดูแลวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกให้เป็นหน่วยบริการสุขภาพแก่ประชาชนทั่วไปและเป็นแหล่งศึกษา ค้นคว้า วิจัย และฝึกภาคปฏิบัติของอาจารย์และนักศึกษา

๗. ปฏิบัติงานร่วมกับและสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

### **ปรัชญา**

ผลิตและพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขที่มุ่งเน้นชุมชน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น และระบบบริการสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข

### **วิสัยทัศน์**

สถาบันพระบรมราชชนกส่วนกลางมีการบริหารจัดการที่เข้มแข็งด้านการสร้างกำลังคนสุขภาพสู่ชุมชน

### **พันธกิจ**

๑. กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวง และควบคุมกำกับให้เป็นไปตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้

๒. บริหารจัดการระบบการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขของสถาบันให้มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ

๓. สร้างองค์ความรู้และบริการวิชาการทางการศึกษานวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน การสร้างกำลังคนด้านสุขภาพของประเทศ

๔. เสริมสร้าง สนับสนุน กำกับวิทยาลัยในสังกัดให้มีศักยภาพในการจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาชั้นนำ วิทยาลัยในสังกัดให้มีศักยภาพในการจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาชั้นนำ วิทยาลัยในสังกัดมีความเข้มแข็ง ในการเป็นหน่วยผลิตกำลังคนทางด้านสุขภาพและการบริการวิชาการสุขภาพแก่ชุมชน

### **วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

วิทยาลัยพยาบาล เป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ปัจจุบันมีวิทยาลัยพยาบาลทั้งหมด ๓๐ แห่ง ทั่วประเทศ ได้แก่

๑. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพมหานคร

๒. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น

๓. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช

๔. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท

๕. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี

๖. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่

๗. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง
๘. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นนทบุรี
๙. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา
๑๐. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ลำปาง
๑๑. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช
๑๒. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ
๑๓. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา
๑๔. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช
๑๕. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท
๑๖. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา
๑๗. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
๑๘. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา
๑๙. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์
๒๐. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี
๒๑. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์ นครสวรรค์
๒๒. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี
๒๓. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์
๒๔. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี
๒๕. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรธานี
๒๖. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์
๒๗. วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี
๒๘. วิทยาลัยพยาบาลบรมพระปกเกล้า จันทบุรี
๒๙. วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม
๓๐. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีแพร่

#### **หน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข**

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขไว้ ๔ ด้านซึ่งมีความสอดคล้องกับภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดดังนี้

๑. ผลิตบุคลากรพยาบาลวิชาชีพและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข การจัดการศึกษา ในหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตและอบรมพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข ในด้านต่างๆ ทั้งการอบรมระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาสาธารณสุขแห่งชาติและนโยบายการจัดการศึกษาพยาบาลของสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

๒. ผลิตและพัฒนางานวิจัยและผลงานวิชาการ มีนโยบายสนับสนุนบุคลากรในการศึกษาวิจัยและผลิตผลงานวิชาการรวมถึงการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาและการพยาบาลอย่างต่อเนื่องโดยให้การสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณและเวลา

๓. การบริการวิชาการแก่สังคม ดำเนินการบริการวิชาการด้านสุขภาพแก่สังคมอย่างต่อเนื่องมีการจัดดำเนินการประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ ให้กับบุคลากรทางด้านสุขภาพ ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

๔. ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม มีการดำเนินการสนับสนุนให้บุคลากรในวิทยาลัย มีส่วนร่วมในกิจกรรมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยจัดโครงการต่างๆ โดยสถาบันเองและร่วมกับหน่วยงานอื่น

## ๒.๗ การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธ

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ สรุปได้ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต)<sup>๗๑</sup> กล่าวเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมเพื่อชีวิตที่ดั่งงาม ไว้ดังนี้

๑. คนผู้เป็นสัตว์ประเสริฐ (สมาชิกในสังกัดมนุษยชาติ) มนุษย์เป็นสัตว์พิเศษ ซึ่งแตกต่างจากสัตว์ทั้งหลายอื่น สิ่งที่ทำให้มนุษย์เป็นสัตว์พิเศษ ได้แก่ สึกขา หรือการศึกษา คือการเรียนรู้ฝึกฝน พัฒนามนุษย์ที่ฝึก ศึกษา หรือพัฒนาแล้ว ชื่อว่าเป็น "สัตว์ประเสริฐ" เป็นผู้รู้จักดำเนินชีวิตที่ดั่งงามด้วยตนเอง และช่วยให้สังคมดำรงอยู่ในสันติสุขโดยสวัสดิ

มนุษย์ที่จะชื่อว่า ฝึก ศึกษา หรือพัฒนาตน โดยเฉพาะเด็กและเยาวชนผู้เป็นสมาชิกใหม่ของมนุษยชาติ พึงมีคุณสมบัติที่เป็นต้นทุน ๗ ประการ ที่เรียกว่า แสงเงินแสงทองของชีวิตที่ดั่งงาม หรือ รุ่งอรุณของการศึกษา ซึ่งเป็นหลักประกันของชีวิตที่จะพัฒนาสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ผู้เป็นสัตว์ประเสริฐอย่างแท้จริง ดังนี้

๑. กัลยาณมิตตตา (มีกัลยาณมิตร) แสวงแหล่งปัญญาและแบบอย่างที่ดี

๒. สีสัมปทา (ทำศีลให้ถึงพร้อม) มีวินัยเป็นฐานของการพัฒนาชีวิต

๓. ฉันทสัมปทา (ทำฉันทะให้ถึงพร้อม) มีจิตใจใฝ่รู้ใฝ่สร้างสรรค์

๔. อัตตสัมปทา (ทำตนให้ถึงพร้อม) มุ่งมั่นฝึกตนจนเต็มสุภาพะที่ความเป็นคนจะให้ได้

๕. ทิฏฐิสัมปทา (ทำทิฏฐิให้ถึงพร้อม) ถือหลักเหตุปัจจัยมองอะไรๆ ตามเหตุและผล

๖. อัปมาทสัมปทา (ทำความไม่ประมาทให้ถึงพร้อม) ตั้งตนอยู่ในความไม่ประมาท

๗. โยนิโสมนสิการสัมปทา (ทำโยนิโสมนสิการให้ถึงพร้อม) ฉลาดคิดแยกกายให้ได้ ประโยชน์และความจริง

๒. คนสมบูรณ์แบบ (สมาชิกแบบอย่างมนุษยชาติ)

คนสมบูรณ์แบบหรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าอย่างแท้จริงของมนุษยชาติ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นคนเต็มคน ผู้สามารถนำหมู่ชนและสังคมไปสู่สันติสุข และความสวัสดิ มีธรรมหรือคุณสมบัติ ๗ ประการ ดังต่อไปนี้

๑) ัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ

<sup>๗๑</sup>พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ธรรมบุญชีวิต [ออนไลน์] สืบค้นจาก <http://www.stlthaitemple>. วันที่ 10 มค.61

๒) อุตัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล

๓) อุตัญญตา รู้ตน

๔) มัตตัญญตา รู้ประมาณ

๕) กาลัญญตา รู้กาลเวลาอันเหมาะสม

๖) ปริสัญญตา รู้ชุมชน

๗) บุคคลัญญตา รู้บุคคล

ธรรม ๗ ข้อนี้เรียกว่า สัปปุริสธรรม แปลว่า ธรรมของสัปปุริสชนคือคนดี หรือคนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติของความเป็นคนที่สมบูรณ์

๓. คนมีศีลธรรม

คนมีศีลธรรม หรือมีมนุษยธรรม ที่เรียกได้ว่าเป็นอารยชน มีธรรม คือคุณสมบัติ ดังนี้

๓.๑. มีสุจริตทั้งสาม

๑) การสุจริต ความสุจริตทางกาย

๒) วาจาสุจริต ความสุจริตทางวาจา

๓) มโนสุจริต ความสุจริตทางใจ

๓.๒. ประพฤติตามอารยธรรม

๑) ทางกาย ๓

๒) ทางวาจา ๔

๓) ทางใจ ๓

๔. คนมีคุณแก่ส่วนรวม (สมาชิกที่ดีของสังคม)

สมาชิกที่ดีผู้ช่วยสร้างสรรค์สังคม มีธรรมคือ หลักความประพฤติ ดังนี้

๔.๑. มีพรหมวิหาร คือ ธรรมประจำใจ ของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม ๔ อย่างต่อไปนี้

๑) เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทำทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒) กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกเศร้า ที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยาก เดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๓) มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาทำดีงามประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย พร้อมที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุน

๔) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคงเที่ยงตรงดุจดั่งชั่ง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดี หรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตน

๔.๒. บำเพ็ญการสงเคราะห์ คือ ปฏิบัติตามหลักการสงเคราะห์ หรือธรรม เครื่องยึดเหนี่ยวใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี ที่เรียกว่า สังคหวัตถุ ๔ อย่าง ดังต่อไปนี้

๑) ทาน ให้ปัน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือสงเคราะห์ ด้วยปัจจัยสี่ ทุนหรือทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจ และศิลปวิทยา



๒) ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจงแนะนำ สิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล เป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงามหรือคำแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดีสมานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

๓) อุตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ ช่วยเหลือด้วยร่างกาย และชวนชวายเป็นช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหา และช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

๔) สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำสัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้น เสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอกับต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ และเสมอในสุข ทุกข์ คือ ร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน พูดสั้น ๆ ว่า ช่วยด้วยทุน ด้วยของ หรือความรู้ ช่วยด้วยถ้อยคำ ช่วยด้วยกำลังงาน ช่วยด้วยการร่วมเผชิญและแก้ปัญหา

๕. คนผู้เป็นส่วนร่วมที่ดีของหมู่ชน (สมาชิกที่ดีของชุมชน)

อยู่ร่วมในหมู่ด้วยดี ในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่เป็นเพื่อนร่วมงานร่วมกิจการ หรือร่วมชุมชน ตลอดจนพี่น้องร่วมครอบครัว พึงปฏิบัติตามหลักการอยู่ร่วมกัน ที่เรียกว่า สาราณียธรรม (ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน) ๖ ประการ คือ

๕.๑. เมตตากายกรรม ทำต่อกันด้วยเมตตา คือ แสดงไมตรี และความหวังดี ต่อเพื่อนร่วมงานร่วมกิจการ ร่วมชุมชน ด้วยการช่วยเหลือกิจธุระต่าง ๆ โดยเต็มใจ แสดงอาการกิริยาสุภาพ เคารพนับถือ กันทั้ง ต่อหน้าและลับหลัง

๕.๒. เมตตาวาจากรรม พูดต่อกันด้วยเมตตา คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน หรือแนะนำตักเตือนกันด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพแสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๕.๓. เมตตามโนกรรม คิดต่อกันด้วยเมตตา คือ ตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

๕.๔. สาธารณโภคี ได้มาแบ่งกันกินใช้ คือ แบ่งปันลาภผลที่ได้มาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อยก็แจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน

๕.๕. สีสสามัญญตา ประพฤติให้ดีเหมือนเขา คือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม รักษาระเบียบวินัยของส่วนร่วม ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจ หรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ

๕.๖. ทิฏฐิสามัญญตา ปรับความเห็นเข้ากันได้ คือ เคารพรับฟังความคิดเห็นกัน มีความเห็นชอบร่วมกัน ตกลงกันได้ในหลักการสำคัญ ยึดถืออุดมคติ หลักแห่งความดีงาม หรือจุดหมายสูงสุดอันเดียวกัน

๖. คนผู้นำรัฐ (พระมหากษัตริย์ หรือผู้ปกครองบ้านเมือง)

ท่านผู้เป็นใหญ่ในแผ่นดิน ผู้นำ และผู้ปกครองรัฐ ตั้งต้นแต่พระเจ้าจักรพรรดิ พระมหากษัตริย์ ตลอดจนนักปกครองโดยทั่วไป มีหลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติ และเป็นข้อปฏิบัติ ดังนี้

๖.๑. ทรงทศพิธราชธรรม คือ มีคุณธรรมของผู้ปกครอง หรือ ราชธรรม (ธรรมของพระราชา) ๑๐ ประการ ดังนี้

๑). ทาน ให้ปันช่วยประชา คือบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มีใช้เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ ให้ประชาราษฎร์

ได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี

๒). ศิล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สรรวมกายและวจีทวารประกอบแต่การสุจริต รักษาจิตดีคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่างและเป็นทีเคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน

๓). ปริจจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

๔). อาชชวะ ปฏิบัติการด้วยความซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ ไร้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

๕). มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคาย กระด้างถือองศ์ มีความงามสง่า เกิดแต่ท่วงทีกริยาสุภาพ นุ่มนวลละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดี แต่มีขาดยำเกรง

๖). ตปะ พ้นมัวเมาด้วยเผากิเลส คือ แผดเผากิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและการปรนเปรอ

๗). อักโกธะ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตา ประจำใจไว้ระงับความเคืองชุนวินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม

๘). อวิหิงสา มือหิงสานำร่มเย็น คือ ไม่หลงระเหิงอำนาจ ไม่บีบบังคับกดขี่ มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์

๙). ชันติ ชนะเช็ญด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก ถึงจะลำบากกายนำเหนื่อยหน่ายเพียรไร ก็ไม่ท้อถอยถึงจะถูกย่ำถูกย่นด้วยถ้อยคำเสียดสีถากถางอย่างไร ก็ไม่หมกมัวกำลังใจไม่ยอมละทิ้งกิจการณียที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

๑๐). อวิโรธนะ มิปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและราษฎร์เป็นที่ตั้งอันใดประชาราษฎร์ ปรารถนาโดยชอบธรรม ก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหว เพราะถ้อยคำตีร้ายลากสักการะหรืออิฏฐารมณอันอิฏฐารมณใด ๆ สติมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมกิติ นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามกิติ ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป

๕. คนประสบความสำเร็จ (ชีวิตที่ก้าวหน้าและสำเร็จ)

ผู้ที่ต้องการดำเนินชีวิตให้เจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะในด้านการศึกษา หรืออาชีพการงานก็ตาม พึงปฏิบัติตามหลักต่อไปนี้

๕.๑ หลักความสำเร็จ ปฏิบัติตามหลักธรรม ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจการนั้น ๆ ที่เรียกว่า อิทธิบาท (ธรรมให้ถึงความสำเร็จ) ซึ่งมี ๔ ข้อ คือ

๑). ฉันทะ มีใจรัก คือ พอใจจะทำสิ่งนั้น และ ทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจหรืองานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้เสร็จ ๆ หรือเพียงเพราะอยากได้รางวัลหรือผลกำไร

๒) วิริยะ พากเพียรทำ คือ ขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำให้สำเร็จด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดทิ้ง ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ

๓) จิตตะ เอาจิตฝึกฝน คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด ไม่ปล่อยจิตใจ ให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อย ๆ เสมอ ๆ ทำกิจหรืองานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ

แวกเนอร์ และสเตอร์นเบิร์ก (Wagner, R.K. & Sternberg.)<sup>๗๒</sup> อ่างในณัฐพงษ์ จันทราทิพย์ ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ในภาวะผู้นำเชิงพุทธในสังคมตะวันตกว่า พฤติกรรมของผู้ที่ชาญฉลาดด้านการปฏิบัติ (Practical Intelligence) ที่เอื้อต่อความสำเร็จในวิชาชีพ ในการบริหาร และในชีวิตแบ่งได้เป็น ๓ ประเภท คือ

๑) การครองตน (Managing Self) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเองในแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมาย ได้ผลผลิตสูงสุด อาทิเช่น การจัดลำดับกิจกรรมงานที่ต้องทำ การกระตุ้น ผู้นำ การมีความวิริยะ อดทน รับผิดชอบต่อตนเอง ตรงต่อเวลา มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง

๒) การครองคน (Managing Other) หมายถึง ทักษะความรู้ในการบริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ทางสังคม ความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น กล้ารับผิดชอบ มีน้ำใจ ช่วยเหลือผู้อื่น มอบหมายงานให้ทำตรงกับทักษะความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติแต่ละคนมีความเป็นธรรมและตัดสินใจแก้ไขปัญหาโดยใช้เหตุผล

๓) การครองงาน (Managing Career) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่และงาน ที่ได้รับมอบหมายอย่างดี สนใจ เอาใจใส่ รับผิดชอบ ช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแก้ปัญหา คิดริเริ่ม หาหลักการ แนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีปฏิภาณ ไหวพริบ

พระมหาสมพร สุริโย ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า ๑) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาทางตรง มี ๓ ปัจจัย คือ บรรยากาศโรงเรียนแบบเปิด รองลงมา คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครู และพฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี ๒ ปัจจัย คือ พฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธมี รองลงมา คือ และการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครู ๒) ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวม มี ๓ ปัจจัย คือ พฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธ การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครู และบรรยากาศโรงเรียนแบบเปิด ตามลำดับ เมื่อพิจารณาพบว่า ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธมีอิทธิพลสูงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยส่งผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครู และบรรยากาศ โรงเรียนแบบเปิด โดยได้สังเคราะห์ตัวชี้วัดของพฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธไว้ ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ การ ครองตน การครองคน และการครองงาน ๓๔ ตัวบ่งชี้ ดังนี้

<sup>๗๒</sup> ณัฐพงษ์ จันทราทิพย์, ภาวะผู้นำเชิงพุทธที่มีความฉลาดทางอารมณ์สำหรับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน Buddhist Emotional Intelligence Leadership For the organizational Sustainable, วารสารมหาจุฬาริชาการ ปีที่ 2 ฉบับพิเศษ เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลองวันวิสาขบูชา ประจำปี 2558, หน้า 312

๑. การครองตน (self-control) หรือพฤติกรรมครองตน เป็นพฤติกรรมของผู้นำ แบบ อัตตาริปไตย ที่มุ่งตนเป็นใหญ่ กล่าวคือ ความเป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติตนตามหลักธรรมครองตน ได้แก่ หลักพรหมวิหาร และสัปปริสธรรม ซึ่งผู้บริหารจะมี พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้อื่นในเชิงบวก สามารถยกระดับความประพฤติของผู้ตามให้สูงขึ้น และสร้างจิตสำนึกของผู้ตาม ให้ตื่นตัว และให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถใช้หลักธรรมเป็นเครื่องมือให้เกิดพลังใจผู้ตามให้อยากทำงาน อย่างเต็มที่ ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ และสัปปริสธรรม ๗ จำนวน ๑๘ ตัวบ่งชี้ ดังนี้

๑.๑ พรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้ ๑) ส่งเสริมสนับสนุนครูทุกคนให้มีความก้าวหน้า ๒) มักช่วยเหลือครูที่ประสบปัญหาเสมอ ๓) แสดงความยินดีกับครูที่ประสบความสำเร็จ ๔) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์เหมาะสม

๑.๒ สัปปริสธรรม ๗ (ปฏิบัติการภายนอก) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้ ๕) เป็นคนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ๖) นำผลงานมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ๗) พัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ

๘) ไม่เสีียงโดยที่ตนไม่พร้อม ๙) ตรงต่อเวลาและบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม ๑๐) ทำตนให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ๑๑) รู้จักอุปนิสัย ความรู้ความสามารถของครูเป็นรายบุคคลเป็นอย่างดี

๑.๓ สัปปริสธรรม ๗ (ปฏิบัติการภายใน) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๑๒) มีศรัทธาต่อตนเองและวิชาชีพ ๑๓) ยึดหลักศีลธรรม จริยธรรม ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเสมอ ๑๔) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่เสมอ (มีโอตตปะ) ๑๕) รับรู้ข่าวสารและทันต่อสถานการณ์เสมอ ๑๖) มีความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เสมอ ๑๗) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังตนหรือมีสติเสมอ ๑๘) มีความฉลาดรอบรู้และทันเหตุการณ์เสมอ

๒. การครองคน (attention to persons) การครองคนเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบ โลกาธิปไตย ที่ถือโลกเป็นใหญ่ หรือมุ่งสัมพันธ์กับคน โดยผู้บริหารจะพยายามและรักษาความสัมพันธ์กับผู้ตามด้วยการให้โอกาสในการติดต่อได้สะดวกและให้การสนับสนุนแก่ผู้ตามในทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นวิธีครองใจคนหรือเป็นวิธีการจูงใจ คนให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถอันจะนำไปสู่ ความมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย ดังนั้น การครองคนจึงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สนใจและห่วงใย สนับสนุน ส่งเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวัตถุสิ่งของและการแสดงออกทางกาย วาจา ที่สะท้อนให้เห็น น้ำใจของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชาเอาไว้ได้ ซึ่งก่อให้เกิด ความพึงพอใจและทุ่มเททำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายต่อไป ประกอบด้วย สังกศัตถ์ ๔ จำนวน ๘ ตัวบ่งชี้ ๑) เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ด้านวัตถุสิ่งของแก่ครูเสมอ ๒) เป็นผู้เสียสละและไม่เห็นแก่ตัว ๓) พูดด้วยวาจาสุภาพและมีเหตุผล ๔) มีศิลปะในการพูดโน้มน้าวจิตใจครู ๕) อุทิศตนทำงานในหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ๖) ยึดประโยชน์ส่วนร่วมเหนือประโยชน์ส่วนตน ๗) วางตัวดีและเหมาะสมกับตำแหน่งผู้นำ ๘) ให้ความเป็นกันเองและไม่เยอหยิ่งถือตัว

๓. การครองงาน (work interest) การครองงานเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบ ธรรมาธิปไตย ที่ถือธรรมเป็นใหญ่ ในงานวิจัยนี้ ใช้หลักธรรมอิทธิบาทธรรม เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งหลักธรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จของงาน ผู้นำจะเอาใจใส่งาน กำหนดเป้าหมายของงานและความคาดหวัง ต่อผู้ตามไว้สูงและเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา กล่าวคือ การครองงานจะมีความคาดหวังที่สูง ผู้บริหารจึงมีพฤติกรรมยึดตัวงานและ คน

เป็นศูนย์กลาง ไปพร้อมๆ กัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน ดังนั้น จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงพุทธ เป็นอย่างยิ่ง เพราะพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายของงานและความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จนประสบความสำเร็จในที่สุด ได้แก่ อิทธิบาท ๔ จำนวน ๘ ตัวบ่งชี้ คือ ๑) มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานในหน้าที่ ๒) รักและทุ่มเททำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ๓) มีความขยัน และกล้าเผชิญกับปัญหา ๔) ใฝ่เรียนรู้และสร้างสรรค์งานวิชาการ อยู่เสมอ ๕) มีความตั้งใจทำงานและไม่ทิ้งงาน ๖) เอาใจใส่งานและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ๗) ทำงานด้วยความสุขุมและรอบคอบทุกครั้ง ๘) ทำงานโดยใช้หลักเหตุผล<sup>๗๓</sup>

นิตยา ปรีชายุทธ และ อารียวรรณ อ่วมตานี<sup>๗๔</sup> ศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วยประกอบด้วย ๓ ประเด็นหลัก คือ

๑. นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน ประกอบด้วย ๗ ประเด็นย่อย ได้แก่ ๑) รักษาศีล ๒) ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม ๓) สำรวจตนเอง ๔) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ๕) พัฒนาตนเอง ๖) มองคนอื่นในด้านดี และ ๗) รู้จักอดทน

๒. นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน ประกอบด้วย ๔ ประเด็นย่อย ได้แก่ ๑) มอบหมายงานให้เหมาะสม ๒) ร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงาน ๓) ปฏิบัติงานอย่างมีสติ และ ๔) สอนงาน

๓. นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ๕ ประเด็นย่อย ได้แก่ ๑) รู้จักให้ ๒) ใช้คำพูดที่ดี ๓) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นคนอื่น ๔) รู้จักการขอโทษ และ ๕) ซื่อสัตย์ต่อกัน

นันทวรรณ อิศรานูวัฒน์ชัย ศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก ๒) เพื่อศึกษาแนวคิดการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม ๓) เพื่อประยุกต์ใช้ หลักพุทธธรรมในการพัฒนาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกต้อง ประกอบด้วยบทบาทพื้นฐานสำคัญ ๔ ประการ คือ ๑) การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ที่ได้วางไว้ ๒) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) ๓) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ๔) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) สำหรับภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม

<sup>๗๓</sup> พระมหาสมพร สุริโย , ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา,รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. ปริญญาปรัชญาดุษฎีมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2553). หน้า 9

<sup>๗๔</sup> นิตยา ปรีชายุทธ และอารียวรรณ อ่วมตานี. ,ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาลจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยนคร ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2551)

จะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย พละ ๔ และสัปปริสธรรม ๗ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป รูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตก และ หลักพุทธธรรม ย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน การพัฒนาคน และการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบ ทั้ง ๒ ด้าน คือ ๑) คุณภาพด้านความสามารถ เพื่อทำให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำคุณภาพบุคลากรในองค์กรและคุณภาพขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์อยู่เสมอ ๒) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อทำให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป<sup>๗๕</sup>

วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม พบว่า

๑) ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่าทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานการศึกษา ที่สอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการครองตน การครองคน และ การครองงาน มีดังนี้

๑.๑) ทฤษฎีบริหารการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดของทฤษฎีองค์การ แนวคลาสสิก อาจเรียกได้ว่าเป็นยุคมุ่งงานเป็นการจัดการเพื่อผลิต โดยใช้หลักการจัดการ เชิงวิทยาศาสตร์ หรือใช้การบริหารเชิงกระบวนการ ที่เน้นเรื่องการแข่งขันกันทำการควบคุมบังคับบัญชา สอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการครองงาน

๑.๒) ทฤษฎีบริหารการศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นยุคที่เริ่มมีการสนใจเกี่ยวกับ พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร ทำให้เกิดแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ขึ้น หรือเรียกว่ายุคมุ่งคน การประสานงาน การจูงใจ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ สอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการ ครองคน

๑.๓) ทฤษฎีบริหารการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์การให้ความสนใจในรูปแบบ ภาวะผู้นำ สอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการครองตน

๑.๔) ทฤษฎีบริหารการศึกษาเชิงระบบ และแนวคิดเชิงสถานการณ์เป็น การวิเคราะห์ และอธิบายความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ทั้งหมดรวมทั้งพฤติกรรมของคนในองค์กร กับสิ่งแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกองค์การตลอดจนเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตจัดเป็นยุคที่มุ่งทั้งคนและงาน สอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน

<sup>๗๕</sup> นันทวรรณ อิศรานูวัฒน์ชัย,ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม วิทยานิพนธ์ พุทธศาสนมหาบัณฑิตสาขาวิชาพระพุทธศาสนา (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,2550) บทคัดย่อ.

๒) หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม จากการวิเคราะห์บันทึกคำ สัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่าหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหาร การศึกษาด้านการ ครอบงวน การครองคน และการครองงานรวมทั้งสิ้น ๗ หมวด มีหลักพุทธธรรม ๒๑ หลักธรรม มีดังนี้

๒.๑) หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม ด้านการครอบงวน เรียงตามลำดับความ สอดคล้อง จำนวน ๑๙ หลักธรรม ได้แก่ โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรม มีอุปการะมาก ๒ กุศลมูล ๓ สันโดษ ๓ ขรวาสาธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ อธิษฐานธรรม ๔ เบญจธรรม กัลยาณมิตตตา สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ สังคหะวัตถุ ๔ พละ ๕ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และทศพิธราชธรรม

๒.๒) หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหาร ด้านการครองคน เรียง ตามลำดับความสอดคล้อง จำนวน ๑๕ หลักธรรม ได้แก่ ธรรมทำให้งาม ๒ ขรวาสาธรรม ๔ พรหม วิหาร ๔ สังคหะวัตถุ ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ กุศลมูล ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ สปัปฺริสธรรม ๗ อปริหานิยธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และ ทศพิธราชธรรม

๒.๓) หลักพุทธธรรม ที่สอดคล้องกับหลักการบริหาร ด้านการครองงาน เรียงตามลำดับ ความสอดคล้อง จำนวน ๑๐ หลักธรรม ได้แก่ โยนิโสมนสิการ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ อิทธิบาท ๔ พละ ๕ กัลยาณมิตตตา ธรรมทำให้งาม ๒ สุจริต ๓ ขรวาสาธรรม ๔ สังคหะวัตถุ ๔ และสปัปฺริสธรรม ๗

๒.๔) หลักพุทธธรรม ที่สอดคล้องกับหลักการบริหาร ๓ ด้าน คือ การครอบงวน การครอง คน และการครองงาน เรียงตามลำดับความสอดคล้อง จำนวน ๗ หลักธรรม ได้แก่ โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม ๒ ขรวาสาธรรม ๔ สังคหะวัตถุ ๔ กัลยาณมิตตตา สุจริต ๓ ปาปนิกรธรรม ๓ และสปัปฺริสธรรม ๗

๓) หลักพุทธธรรมที่ประยุกต์ใช้กับทักษะการบริหารการศึกษา

๓.๑) หลักพุทธธรรม ที่ประยุกต์ใช้กับทักษะภาวะผู้นำ จำนวน ๑๙ หลักธรรม ได้แก่ กัล ยาณมิตตตา ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ กุศลมูล ๓ ขรวาสาธรรม ๔ สังคหะวัตถุ ๔ หลัก พุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา มีจำนวน ๒๑ หลักธรรม แยกตาม หลักการครอง ตน การครองคน และการครองงาน ได้ดังนี้ การครองตน สอดคล้องกับ ๑๙ หลักพุทธธรรมได้แก่ กัลป์ ยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ กุศลมูล ๓ สันโดษ ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ขรวาสาธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหะวัตถุ ๔ อธิษฐานธรรม ๔ เบญจ ธรรม พละ ๕ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และ ทศพิธราชธรรมการครองคน สอดคล้องกับ ๑๕ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำ ให้งาม ๒ กุศลมูล ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ขรวาสาธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหะวัตถุ ๔ กัลยาณมิตร ธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม ๗ อปริหานิยธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และ ทศพิธราชธรรม การครองงาน สอดคล้องกับ ๑๐ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมี อุปการะมาก ๒ สุจริต ๓ อิทธิบาท ๔ พละ ๕ ขรวาสาธรรม ๔ สังคหะวัตถุ ๔ และ สปัปฺริสธรรม ๗ นอกจากนี้ยังพบว่า มีจำนวน ๗ หลักธรรมที่สอดคล้องกับ หลักการบริหารการศึกษา ด้าน การครอง ตน การครองคน และการครองงานได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม ๒ สุจริต ๓ ขรวาสาธรรม ๔ สังคหะวัตถุ ๔ และสปัปฺริสธรรม ๔ อปริหานิยธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ ทศพิธราชธรรม

โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ สุจจริต ๓ พรหมวิหาร ๔ อธิษฐานธรรม ๔ อิทธิบาท ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม ๗ สันโดษ ๓ และอธิปไตย ๓

๓.๒) หลักพุทธธรรม ที่ประยุกต์ใช้กับทักษะการตัดสินใจ จำนวน ๗ หลักธรรม ได้แก่ โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ สุจจริต ๓ อธิปไตย ๓ สปัปฺริสธรรม ๗ และ อริยทรัพย์ ๗

๓.๓) หลักพุทธธรรม ที่ประยุกต์ใช้กับทักษะการสร้างแรงจูงใจ จำนวน ๕ หลักธรรม ได้แก่ ทศพิธราชธรรม สุจจริต ๓ กัลยาณมิตตตา อิทธิบาท ๔ และกัลยาณมิตรธรรม

๓.๔) หลักพุทธธรรม ที่ประยุกต์ใช้กับทักษะการติดต่อสื่อสาร จำนวน ๓ หลักธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา ธรรมทำให้งาม ๒ และพรหมวิหาร ๔

๓.๕) หลักพุทธธรรม ที่ประยุกต์ใช้กับทักษะการบริหารความขัดแย้ง จำนวน ๒ หลักธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา และอปริหานิยธรรม<sup>๗๖</sup>

พัชรี ชำนาญศิลป์ ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพ เขตภาคเหนือตอนล่างประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบ ด้านวิสัยทัศน์ (จักษุมา) ประกอบด้วย สร้างวิสัยทัศน์ในองค์การ มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มีแนวความคิดใหม่ ๆ ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิธูโร) ประกอบด้วย ความหมั่นเพียร ในการฝึกฝน เทคนิคและความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์ สุจจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริมมีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล<sup>๗๗</sup>

ธัมมภูริตตตา อยู่เจริญ และศจีมาศ ณ วิเชียร ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธกับพฤติกรรมองค์การเชิงบวกที่เป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ผลการวิจัย พบว่า ๑) นิยามความหมายของภาวะผู้นำเชิงพุทธ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งพยายามใช้ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของตนชี้แนะ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ กระตือรือร้น ในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ตนต้องการ และพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม ๒) ปัจจัยที่ทำให้ผู้นำ เกิดภาวะผู้นำเชิงพุทธที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การเชิงบวก คือ การที่ผู้นำเชิงพุทธ ยึดหลักธรรมาธิปไตยในการปกครอง โดยแบ่งแยกออกเป็น ๒ หลักธรรมใหญ่ ๆ คือ หลักไตรสิกขา ๓ ซึ่งประกอบไปด้วย ศีล สมาธิ และปัญญา และหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งประกอบไปด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม และการปกครองโดย ยึดหลักภาวะผู้นำเชิงพุทธ ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การเชิงบวก สามารถแบ่งออกเป็น ๓ ประเด็น คือ ส่งผลต่อตนเอง ส่งผลต่อ

<sup>๗๖</sup> วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงค์, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม”, วารสารศึกษาศาสตร์ 18, 2 (พฤศจิกายน 2549 – มีนาคม 2550) : 63-64.

<sup>๗๗</sup> พชรี ชำนาญศิลป์ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่างวิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2557), บทคัดย่อ.



ผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลต่อองค์การ อธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การเชิงบวกที่มีต่อตนเอง (ผู้บังคับบัญชา) ได้แก่ จิตใจสงบ และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ทำงานด้วยความเต็มใจ และศรัทธาในตัวผู้นำ และส่งผลต่อองค์การ ได้แก่ เกิดพฤติกรรมองค์การเชิงบวก และเสริมสร้างความสุข ในที่ทำงาน<sup>๗๘</sup>

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และพระมหาสมัย ผาสุโก ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ และสรุปองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ได้ดังนี้<sup>๗๙</sup>

องค์ประกอบแรก คือ ภาวะผู้นำในตนเองหรือการนำตนเอง ภาวะผู้นำตนเองเป็นเรื่องเกี่ยวกับการยึดมั่นในสิ่งที่เราเป็น และยึดมั่นในจุดยืนของตนเอง เป็นการรู้คุณค่าของตนเอง อย่างชัดเจน การรู้จักตัวเองอย่างลึกซึ้ง การมีศีลธรรมประจำใจที่บ่งบอกความเป็นตัวตนได้อย่างชัดเจน ความพร้อม ที่จะมั่นคงและมีจุดยืนในสิ่งที่ตนเองเชื่อ ความสามารถในการควบคุมตนเองกับการมองโลกในแง่ดี และความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่เสมอ องค์ประกอบเหล่านี้ สร้างความมีอำนาจและคุณลักษณะทางศีลธรรม

องค์ประกอบที่สอง คือ ภาวะผู้นำทีม หรือการนำทีม ความเป็นผู้นำระหว่างบุคคล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเอาชนะใจและความคิดของผู้อื่น การระดมความพยายาม ในการสนับสนุน กลยุทธ์ขององค์การ ต้องการทักษะขั้นสูงในด้านแรงจูงใจ การสร้างทีมงาน และการโน้มน้าวใจ

องค์ประกอบที่สาม คือ ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ หรือการนำองค์การ กล่าวคือ องค์การต่าง ๆ สร้างอนาคตโดยผ่านกลยุทธ์ต่าง ๆ ตามตั้งเป้าหมายที่วางไว้ บทบาทที่สำคัญของการเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ คือ การให้ทิศทางสู่เป้าหมายที่ชัดเจนแก่องค์การ บุคลากรในองค์การ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

#### ๑ การครองตน (การนำตนเอง)

การนำตนเองหรือการครองตน จะเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงตนเอง และผู้อื่นที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การ วิธีการบริหารจัดการให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ส่งผลต่อความสุขและ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การนำตนเอง ควรประกอบด้วย หลักอัตรธิปไตย หลักพรหมวิหารธรรม และหลักสัพปุริสธรรม ดังนี้

๑.๑. หลักอัตรธิปไตย อัตรธิปไตย เป็นแบบผู้นำที่สอดคล้องกับการนำตนเองหรือการครองตน ซึ่งเป็นการทำตนเองให้เป็นใหญ่หรือบริหารตนเองให้ จะเน้นที่คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ต้องเป็นผู้ที่ปราศจากความลำเอียง เป็นคนซื่อตรง ไม่หวั่นไหว เอนเอียงด้วยการใด ๆ อันเป็นเหตุให้เกิด ความลำเอียง กล่าวคือ ลำเอียงเพราะชอบ (ฉันทาคติ) เช่น คนที่ตนชอบหรือรักกระทำความผิด

<sup>๗๘</sup> ธัมมัญญิตตา อยู่เจริญ และศจีมาศ ณ วิเชียร ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธกับพฤติกรรมองค์การเชิงบวก ที่เป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ . วารสารวิชาการ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ปีที่ 21 ฉบับที่ 2 ธันวาคม 2558)

<sup>๗๙</sup> สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และพระมหาสมัย ผาสุโก .ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership). (มหาสารคาม: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อภิชาติการพิมพ์,2557)หน้า 99-107

ก็ไม่หลงโทษตามโทษานุโทษ เป็นต้น ลำเอียงเพราะชัง (โทสาคติ) เช่น คนที่ตนเกลียดกระทำถูก ก็ไม่พอใจ ถ้าทำผิดก็ซ้ำเติม เป็นต้น ลำเอียงเพราะขela (โมโหคติ) ลำเอียงเพราะกลัว (ภยาคติ) เช่น กลัวอิทธิพล กลัวถูกตำหนิ กลัวถูกย้ายกลัวไปเสียทุกอย่าง จนไม่กล้าทำอะไร เป็นต้น

๑.๒. หลักพรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ เป็นหลักธรรมที่ส่งเสริม

คุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหาร ๔ ประการได้แก่ ๑) เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีที่จะให้ผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ๒) กรุณา คือ ความสงสาร ปรารถนาให้ผู้อื่นทุกข์หรือมีความเดือดร้อนให้พ้นจากทุกข์ ๓) มุทิตา คือ ความพลอยยินดีที่ผู้อื่นได้ดีหรือประสบความสำเร็จไม่คิดอิจฉาริษยากัน และ ๔) อุเบกขา คือ ความวางเฉย หรือความเป็นผู้มีภาวะทางอารมณ์เป็นกลางไม่ยินดียินร้ายเมื่อผู้อื่นถึงซึ่งความวิบัติ โดยที่เราก็อช่วยอะไรไม่ได้ ก็ต้องปล่อยวางใจของเราเองด้วยปัญญาตามพระพุทธรพจน์ว่า “สัตว์โลกเป็นไปตามกรรม”

๑.๓. หลักสัปปริศธรรม หลักสัปปริศธรรมถือเป็นธรรมของคนดีความดีภายนอก หมายถึง คุณธรรมที่กำหนด พฤติกรรมการบริหารคนและงานของผู้บริหาร ๗ ประการ ได้แก่ ๑) ฉัมมัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ ๒) อัถถัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักผลลัพธ์ ๓) อัถตัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักตน ๔) มัตตัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ ๕) กาลัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักเวลา ๖) ปริสัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักชุมชน ๗) บุคคลัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักบุคคลในกรณีความดีภายใน หมายถึง คุณธรรม ที่เกิดขึ้นภายในใจ และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้บริหารที่พึงประสงค์มี ๗ ประการ คือ ๑) ศรัทธา ความเชื่อถือหรือศรัทธาต่อตนเองและวิชาชีพ ๒) หิริ ความละอายต่อบาปทุจริต ๓) โอตตปปะ ความกลัวต่อบาปทุจริต ๔) พหุสุต ความเป็นผู้ฟังมาก ๕) ปรารภความเพียร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๖) สติ ความเป็นผู้ระลึกได้ก่อนทำ พูด คิด ๗) ปัญญา ความฉลาด รอบรู้ในกระบวนการบริหาร

๒ การนำทีม (Team Leading)

การนำทีมหรือการครองคนเป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้นำเชิงพุทธ พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นที่ยอมรับจากผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย

๒.๑. หลักโลกาธิปไตย

ผู้นำที่ยึดหลักโลกาธิปไตยนั้น จะคำนึงถึงความรู้สึกหรือความคิดเห็นของคนส่วนมาก แล้วปรับพฤติกรรมงานของตนให้โปร่งใส ที่ทำให้คนส่วนมากยอมรับได้และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การนำแบบโลกาธิปไตยในสถานการณ์ที่อาศัยคนอื่นร่วมคิด ร่วมทำในสิ่งหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของคนหมู่มาก หรือคณะ

๒.๒. หลักกัลยาณมิตรธรรม

กัลยาณมิตรธรรม คือ ผู้มีคุณธรรมของมิตรที่ดี ๗ ประการ ได้แก่ ๑) เป็นผู้น่ารัก (ปิโย) คือ เป็นผู้มีจิตใจก่อปรด้วยเมตตากรุณาพรหมวิหาร ๒) เป็นผู้น่ารักพูษา (ครุ) คือ เป็นผู้ที่สามารถเอาเป็นที่พึ่งอาศัย เป็นที่พึ่งทางใจ ๓) เป็นผู้ไม่นับถือ นำเจริญใจ (ภาวนิโย) ด้วยว่าเป็นผู้ได้ฝึกฝนอบรมตนมาดีแล้ว ควรแก่การยอมรับและยกย่องนับถือ เอาเป็นเยี่ยงอย่างได้ ๔) เป็นผู้รู้จักพูดจาโดยมีเหตุผลและหลักการ (วัตตา) รู้จักชี้แจง แนะนำให้ผู้อื่น เข้าใจดี แจ่มแจ้ง เป็นที่ปรึกษาที่ดี ๕) เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำที่ล่วงเกิน วิพากษ์วิจารณ์ ซักถามหรือขอปรึกษาหารือ ของให้คำแนะนำต่าง ๆ ได้ (วจนกขโม) ๖) สามารถแถลงชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้อง และ

ตรงประเด็น (คัมภีร์กฎ จะ กะถัง กัตตา) และ ๗) ไม่ชักนำในอฐานะ (โน จัญญาเน นियोชเย) คือไม่ชักจูงไปในทางเสื่อม (อบายมุข) หรือ ไปในทางที่เหลวไหลไร้สาระ หรือที่เป็นโทษเป็นทุกข์หรือเดือดร้อน

### ๓. หลักสังคัตถุธรรม

เป็นกัลยาณมิตรที่ประสานใจคนร่วมงานเข้าด้วยความโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี เป็นหลักสร้างมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธที่สามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจของคนเอาไว้ได้ ได้แก่

๓.๑ ทาน คือ การให้หรือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การช่วยเหลือแบ่งปันกันด้วยสิ่งของที่มี

๓.๒ ปิยวาจา คือ การพูดด้วยถ้อยคำสุภาพ อ่อนหวาน

๓.๓ อัตถจริยา คือ การทำตัวให้เป็นประโยชน์และทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่

๓.๔ สมานัตตตา คือ การวางตัวเหมาะสม

**๒.๔.๓ การนำองค์การ (Organization Leading)** การนำองค์การหรือการครองงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบธรรมาธิปไตยที่ถือธรรมเป็นใหญ่ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงานประกอบด้วย

๑. หลักธรรมาธิปไตย หมายความว่า มีธรรมเป็นใหญ่ หรือจะหมายความว่า การถือธรรมเป็นใหญ่เป็นหลักในการบริหารจัดการ องค์ประกอบสำคัญอยู่ ๓ ประการได้แก่ ประการแรก คือ ธรรมฐิติ หรือเป็นผู้ทรงธรรม แนวคิดนี้ผู้ปกครองต้องเป็นผู้มีคุณธรรมหรือเป็นผู้ทรงไว้ซึ่งธรรมโดยการประพฤติปฏิบัติธรรมหรือที่เรียกว่าธรรมราชา ประการที่สอง คือ ธรรมนิติ หรือมีระบบที่เป็นธรรม กล่าวคือผู้ปกครองต้องเข้ามาสู่อำนาจตามแบบแผนที่สังคมได้วางเอาไว้ ประการที่สาม คือ ธรรมมติ หรือมีมติที่เป็นธรรม หรือธรรมาภิบาลคือคุณธรรมของนักปกครอง นักบริหารที่ดี (good governance) ได้แก่

๑) หลักความถูกต้อง คือ มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจ (decision making) และสั่งการ (command) ด้วยความถูกต้องตามกฎหมายบ้านเมือง และกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรที่ออกตามกฎหมาย ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของสังคม ถูกต้องตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา

๒) หลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พูด ทำ กิจการงานและปฏิบัติงานได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์

๓) หลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือ ด้วยเจตนา ความคิดอ่านที่บริสุทธิ์

๔) หลักความยุติธรรม คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ และปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้ปกครองและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยความชอบธรรมบนพื้นฐานแห่งหลักธรรม

### ๒. หลักทศพิธราชธรรม

๑) ทาน (ทาน) การให้คือการสละทรัพย์สินของบำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

๒) ศีล (ศีล) ความประพฤติดีงาม คือ สำรวมกายและวจีหวาร ประกอบแต่สุจริต รักษาเกียรติคุณให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์มิให้มีข้อที่ใครจะ ดูแคลน

๓) บริจาค (บริจาค) การบริจาค คือ เสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดชีวิตของตน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

๔) ความซื่อตรง (อาชวี) คือ ซื่อตรงทางสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจไม่หลอกลวงประชาชน

๕) ความอ่อนโยน (มทฺหวิ) คือ มีอัธยาศัยไมเยอหยิ่ง ไม่หยาบคาย ไม่กระด้าง ถือองค์ มีความสง่าเกิดแก่ท่วงทีกริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไมให้ได้ความรักภักดีแต่ชาตยาเกรง

๖) กำจัดบาป (ตป) คือ แผลพหูกิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำอำยิจิตใจระงับยับยั้ง ช่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงไหล หมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่าเสมอหรืออย่างสามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียร ทำกิจให้บริบูรณ์

๗) ความไม่โกรธ (อกโกธ) คือ ไม่เกรี้ยวกราด ลุอำนาจความโกรธจนเป็นเหตุให้วินิจฉัย ความและกระทำการต่าง ๆ ผิดพลาดเสียธรรม มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองชุ่น วินิจฉัยความ และกระทำการด้วยจิตอันราบเรียบเป็นตัวของตัวเอง

๘) ความไม่เบียดเบียน (อวิหิสา) คือ ไม่บีบบัณฑิต เช่น เก็บภาษีชูดรีดหรือเกณฑ์แรงงาน เกินขนาด ไม่หลงระเริงอำนาจ ขาดความกรุณาหาเหตุเบียดเบียน ลงโทษอาญา แก่ประชาราษฎร เพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

๙) ความอดทน (ขนติ) คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกาย นำเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกหยันด้วยคำเสียดสีถากถางอย่างไรก็ไม่หมดกำลังใจไม่ยอมละทิ้งกรณที่บำเพ็ญโดย ชอบธรรม

๑๐) ความไม่คลาดธรรมดา (อวิโรธนิ) คือ วางตนเป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ ไม่เอนเอียง หวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ร้าย ลากสักการะ อิฏฐารมย์ อนิฏฐารมย์ใด ๆ นั้น สติมั่นในธรรม ทั้งส่วน ยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครองตลอดจน ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ไม่ประพฤติกเล็ดเคลื่อนวิบัติไป

๓.หลักอิทธิบาทธรรม

๑) ฉันทะ หมายถึง ความพอใจในงานและทุ่มเท เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ

๒) วิริยะ หมายถึง ความพยายามทำงานให้ประสบความสำเร็จ

๓) จิตตะ หมายถึง ความเอาใจใส่ในงานที่ทำโดยไม่ทิ้งงาน

๔) วิมังสา หมายถึง หมั่นตริตรองถึงงานที่ทำอย่างรอบคอบ

วิไลลักษณ์ มิ่งสมบุญ ศึกษาคำใช้ทศพิธราชธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่าการใช้ทศพิธราชธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดอ่างทองมีเกณฑ์อยู่ในระดับมากทั้งใน ภาพรวมและทุกรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านความไม่แคล้วจากธรรม ด้านความ ซื่อตรง ด้านความเพียร ด้านศีล ด้านความอดทน ด้านความไม่เบียดเบียน ด้านความไม่โกรธ ด้านการ บริจาค ด้านความอ่อนโยน และด้านทาน ตามลำดับ

## ๒.๗.๑ การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา พยาบาล

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัย นำแนวทาง วิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งถือว่าผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรในการบริหารงานและจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และจากการศึกษารูปแบบวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อทำการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยโปรแกรมสำเร็จรูปเอมอส (AMOS ) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น ๒ ขั้นตอนใหญ่ๆ คือการกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ หลังจากนั้นได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ดังนี้

### ๑ การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงพุทธ

จากการศึกษา เอกสาร หนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ ความหมาย แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธ จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธจากหลักการ ดังกล่าวข้างต้น และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงพุทธ ได้ ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) การครองตน หรือการนำตนเอง เป็นการที่ผู้บริหาร เป็นผู้ยึดมั่น เห็นคุณค่าในตนเอง มีคุณธรรม สามารถเป็นแบบอย่างนำผู้อื่นได้ มีความรอบรู้ในงาน ๒) การครองคนหรือการนำทีม เป็นการที่ผู้บริหาร มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารและสร้างทีมงาน ๓) ด้านการครองงาน หรือด้านการนำองค์กร เป็นการที่ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป้าหมาย ดังแสดงในตารางที่ ๑



จากตารางที่ ๑ พบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงพุทธ มี ๓ องค์ประกอบ ๑ ) ด้านการครองตน หรือด้านการนำตนเอง ๒) ด้านการครองคน หรือด้านการนำทีม ๓ ) ด้านการครองงาน หรือด้านการนำองค์กร

## ๒ .การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำเชิงพุทธ

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงพุทธ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอาแต่ละองค์ประกอบหลักมาสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก ได้ องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงพุทธในแต่ละองค์ประกอบหลัก ดังนี้

องค์ประกอบหลักด้านการครองตน หรือด้านการนำตนเอง จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยสังเคราะห์ องค์ประกอบย่อยที่เป็นแนวปฏิบัติตามหลักธรรมได้ ๓ ด้าน คือ

๑) หลักไตรสิกขา ซึ่งประกอบด้วยศีล สมาธิ ปัญญา ในการครองตนเองในการดำเนินชีวิตประจำวัน และการทำงาน ต้องมีศีล คือ การดำเนินชีวิตที่ตั้งงามทั้งกาย วาจา ประกอบ การงานที่สุจริต ไม่เบียดเบียนผู้อื่น มีสติ มีจิตใจ ที่มั่นคง แน่วแน่ มีความสุขุมรอบคอบ และมีปัญญา พิจารณาเท่าทัน ดังการศึกษาของ ธัมมัญญิตตา อยู่เจริญ และศจีมาศ ณ วิเชียร<sup>๘๐</sup> ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธกับพฤติกรรมองค์การเชิงบวกที่เป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ พบว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้นำเกิดภาวะผู้นำเชิงพุทธที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การเชิงบวก คือ การที่ผู้นำเชิงพุทธ ยึดหลักธรรมไตรสิกขา ๓ ซึ่งประกอบไปด้วย ศีล สมาธิ และปัญญา และพรหมวิหารธรรม ซึ่งประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเป็นธรรมโดยส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การเชิงบวก ในด้านส่งผลต่อตนเอง (ผู้บังคับบัญชา) ได้แก่ จิตใจสงบ และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ทำงานด้วยความเต็มใจ และศรัทธา ในตัวผู้นำ และส่งผลต่อองค์การ ได้แก่ เกิดพฤติกรรมองค์การเชิงบวก และเสริมสร้างความสุข ในที่ทำงาน ประกอบกับวิชาชีพพยาบาล เป็นวิชาชีพที่ทำงานกับมนุษย์ ต้องทำงานด้วยความมีสติ รอบคอบ คิดวิเคราะห์ ปัญหาของผู้ป่วย เพื่อวางแผนในการแก้ปัญหาที่ถูกต้องและเหมาะสม ผู้บริหารจึงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน ดังการศึกษาของ นิตยา ปรีชายุทธ และ อารีย์วรรณ อ่วมตานี<sup>๘๑</sup> ศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้า หอผู้ป่วย พบว่า ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในการ นำหลักธรรม มาใช้ในการปฏิบัติตนส่วนหนึ่งคือการ และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ภาวะผู้นำ เชิงพุทธในด้านการครองตน ควรใช้หลักไตรสิกขา มาเป็นแนวทางในการครองตน การมีศีล สมาธิ ปัญญา เกิดจากการปฏิบัติด้วยตนเอง เมื่อมีศีลจะเป็นการปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ สมาธิจะทำให้จิตนิ่ง เกิดปัญญาตามมา ทำให้รักษาศีล

<sup>๘๐</sup> ธัมมัญญิตตา อยู่เจริญ และศจีมาศ ณ วิเชียร ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธกับพฤติกรรมองค์การเชิงบวกที่เป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ . วารสารวิชาการ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ปีที่ 21 ฉบับที่ 2 ธันวาคม 2558)

<sup>๘๑</sup> นิตยา ปรีชายุทธ และอารีย์วรรณ อ่วมตานี. ,ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาลจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยนคร ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2551.

ต่อเนื่องเป็นวัฏจักร และศีล ๕ เป็นแนวปฏิบัติที่ดั่งงามของพุทธศาสนิกชน และในการครองตนควรใช้หลักไตรสิกขา โดยเฉพาะวิชาชีพรพยาบาล ต้องมีศีล สมาธิ และปัญญา ต้องใช้สติ มีความรอบคอบ ในการทำงานกับผู้ป่วย ต้องใช้ปัญญาในการวิเคราะห์ปัญหาของผู้รับบริการ ต้องเป็นคนดี มีศีล ๕

๒)หลักพรหมวิหารธรรม ผู้บริหารต้องมีความเมตตา ต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความปรารถนาดี เอื้ออาทร ห่วงใย ให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พ้นจากความทุกข์ หรือความเดือดร้อน ยินดีกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่ประสบความสำเร็จในการทำงาน และมีความยุติธรรม วางใจเป็นกลาง ดั่งการศึกษาของพระมหาสมพร สุริโย<sup>๘๒</sup> ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธมี อิทธิพลสูงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม โดยในด้านการครองตน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนตามหลักธรรมครองตน ได้แก่ หลักพรหมวิหาร และสัปปุริสธรรม จะมี พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้อื่นในเชิงบวก สามารถยกระดับความประพฤติของผู้ตามให้สูงขึ้น และสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้ตื่นตัวและให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถให้หลักธรรมเป็นเครื่องมือ ให้เกิดพลังใจให้ผู้ตามให้อยากทำงาน อย่างเต็มที่ โดยหลักพรหมวิหาร ๔ ได้แก่๑) ส่งเสริมสนับสนุนครูทุกคนให้มีความก้าวหน้า ๒) มักช่วยเหลือครูที่ประสบปัญหาเสมอ ๓) แสดงความยินดีกับครูที่ประสบความสำเร็จ ๔) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์เหมาะสม ประกอบกับ วิชาชีพรพยาบาลเป็นวิชาชีพ ที่ให้การดูแลผู้ป่วย พยาบาลจะต้องให้การดูแลผู้รับบริการด้วยความเมตตา เอื้ออาทร เอาใจใส่ ให้การดูแลให้ผู้รับบริการพ้นจากความทุกข์ ทรมาน จากการเจ็บป่วย และดูแลผู้รับบริการ ด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติการพยาบาลเป็นการทำงานกับชีวิตมนุษย์โดยยึดหลักความเมตตา สงสาร (Compassion) ความรู้สึกเอื้ออาทร (Caring) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) และความเห็นอกเห็นใจในความทุกข์ของเพื่อนมนุษย์ในยามเจ็บป่วย (Sympathy) การนำ หลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้จึงมีความสำคัญ เมตตาธรรมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับวิชาชีพรพยาบาล พยาบาลจะเป็นคนที่ต้องให้ความเอาใจใส่ ปรารถนาดี ห่วงใยและเอื้ออาทรต่อผู้ป่วยทั้งกาย วาจา ใจ จิตใจที่เมตตายอมทำใ้บุคคลนั้น เข้าใจถึงความทุกข์ของเพื่อนมนุษย์ รู้จักช่วยเหลือและอภัยผู้อื่น พยาบาลจะต้องมีความกรุณา จะช่วยให้ผู้ป่วยพ้นทุกข์ พ้นความทรมานจากความเจ็บป่วย ทั้งทางกายและใจ พยาบาลจะมีมุทิตา แสดงความยินดีและส่งเสริมผู้ป่วยให้ได้รับการรักษา ขึ้นต่อไปด้วยความจริงใจ และความมีอุเบกขา เมื่อช่วยเหลือผู้ป่วยแล้วผู้ป่วยอาการไม่ดีขึ้นก็ยอมรับและศึกษาค้นคว้าหาวิธีอื่นในการช่วยเหลือต่อไป<sup>๘๓</sup> ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการ มีเมตตา กรุณา และการมีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

<sup>๘๒</sup> พระมหาสมพร สุริโย , ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา,รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. ปริญญาปรัชญาดุษฎีมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2553). หน้า 9

<sup>๘๓</sup> ยูพา เทอดอุดมธรรม, การศึกษาหลักพุทธธรรมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรให้บริการพยาบาล: บทบาทเชิงวิชาชีพ:กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ปริญญาปรัชญาดุษฎีมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสนา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2553). หน้า 30



ชื่นชมยินดี กับความสำเร็จของผู้อื่น ยินดีกับผู้ป่วยเมื่อหายจากการเจ็บป่วย เป็นต้น เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีกับอาจารย์และนักศึกษาในการไปประยุกต์ใช้กับผู้รับบริการ จากการศึกษาสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้บริหารควรนำหลักพรหมวิหารธรรมมาใช้ในการบริหารงาน ต้องมีเมตตากับลูกน้อง เมื่อลูกน้องทำผิดก็ต้องให้อภัย ปรับพฤติกรรม ให้การดูแลช่วยเหลือ ยินดีเมื่อลูกน้องประสบความสำเร็จ วางใจเป็นกลาง เป็นต้น

๓) หลักสัปปุริสธรรม เป็นหลักธรรมที่ทำให้เป็นคนดีที่สมบูรณ์ ดังการศึกษาของพระมหาสมพร สุริโย <sup>๘๔</sup> ศึกษาพฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธมีมีอิทธิพลสูงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม โดยในด้านการครองตน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตามหลักธรรมครองตน ได้แก่ หลักพรหมวิหารและสัปปุริสธรรม จะมี พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้อื่นในเชิงบวก สามารถยกระดับความประพฤติของผู้ตามให้สูงขึ้น และสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้ตื่นตัวและให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถใช้หลักธรรม เป็นเครื่องมือให้เกิดพลังใจให้ผู้ตามให้อยากทำงาน อย่างเต็มที่ โดยหลักสัปปุริสธรรม ๗ ประกอบด้วย ปฏิบัติการภายนอกคือ ๑) เป็นคนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ๒) นำผลงานมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ๓) พัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ ๔) ไม่เสี่ยงโดยที่ตนไม่พร้อม ๕) ตรงต่อเวลาและบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม ๖) ทำตนให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ๗) รู้จักอุปนิสัย ความรู้ความสามารถของครูเป็นรายบุคคลเป็นอย่างดี และปฏิบัติการภายใน ได้แก่ ๑) มีศรัทธาต่อตนเองและวิชาชีพ ๒) ยึดหลักศีลธรรม จริยธรรม ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเสมอ ๓) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่เสมอ (มีโอตตปปะ) ๔) รับผิดชอบต่อส่วนรวมและทันต่อสถานการณ์เสมอ ๕) มีความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เสมอ ๖) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังตนหรือมีสติเสมอ ๗) มีความฉลาดรอบรู้และทันเหตุการณ์เสมอ และจากการศึกษาของวรภาส วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม พบว่าหลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นหลักธรรมที่เป็นหลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม ด้านการครองตน ผลการวิเคราะห์ แสดงดังตารางที่ ๒.๒

<sup>๘๔</sup> พระมหาสมพร สุริโย , ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา,รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. ปริญญาปรัชญาดุษฎีมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2553). หน้า 9

ตารางที่ ๒.๒ ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย หลักธรรมที่นำมาใช้ด้านการการครองตนหรือการ  
นำตนเอง

การครองตน	สัมฤทธิ์ ทางเพ็ญ และพระ มหาสมัย ผาสุโก (๒๕๕๕๓)	พระมหา สมพร สุริโย (๒๕๕๕๓)	พระเทพ ปริยัติ เมธี	พระพรหม คุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุต โต)	วราภส ประสพสุข และนิพนธ์ กีนาวงศ์ (๒๕๕๐)	ธัมมัญญิต ตา อยู่ เจริญ และศจี มาศ ณ วิเชียร (๒๕๕๘)	พระครู ปลัดบุญ ยัง (๒๕๕๕๘)
๑.หลักอัตรปไตย	/			/	/		
๒.หลักพรหมวิหาร ธรรม	/	/			/	/	
๓.หลัก ส ป ปุ ริ ส ธรรม	/	/	/		/		
๔.กัลยาณมิตตา					/		
๕.โยนีโสมนสิการ					/		
๖.ธรรมคัมครอง โลก ๒					/		
๗.ธรรมะทำให้งาม ๒					/		
๘.ธรรมะมีคุณวาระ มาก ๒					/		
๙.กุศลมูล ๓					/		
๑๐.สันโดษ ๓					/		
๑๑.สุจริต ๓					/		
๑๒.อธิปไตย ๓					/		
๑๓.ฆราวาส ๔					/		
๑๔. สปัจริสธรรม ๗					/		
๑๕.อริยทรัพย์ ๗			/		/		
๑๖.ทศพิธราชธรรม					/		
๑๗.สังคหวัตถุ ๔					/		
๑๘.อริชฐานธรรม ๔					/		
๑๙.เบญจธรรม					/		
๒๐.พละ ๕			/		/		
๒๑.กัลยาณมิตร ธรรม ๗					/		
๒๒.อคติธรรม			/				
๒๓.ขันติโสรัฐธรรม			/				

การครองตน	สัมฤทธิ์ ทางเพ็ญ และพระ มหาสมัย ผาสุโก (๒๕๕๕๓)	พระมหา สมพร สุริโย (๒๕๕๕๓)	พระเทพ ปริยัติ เมธี	พระพรหม คุณากรณ์ (ป.อ.ปยุต โต)	วราภส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์ (๒๕๕๐)	ธัมมัญญิต ตา อยู่ เจริญ และศจี มาศ ณ วิเชียร (๒๕๕๘)	พระครู ปลัดบุญ ยัง (๒๕๕๕๘)
๒๔.เบญจธรรม			/				
๒๕.อธิษฐาน			/				
๒๖.ไตรสิกขา				/		/	/

องค์ประกอบหลักด้านการครองตน หรือด้านการนำทีม จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ องค์ประกอบย่อยที่เป็นแนวปฏิบัติตามหลักธรรมได้ ๓ ด้าน คือ

๑.หลักสาราณียธรรม เป็นหลักธรรมที่ทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ในการบริหารงานของผู้นำจะต้องคำนึงถึงผู้ร่วมทีมในการทำงานเป็นสำคัญ จึงจะจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะต้องมีความเมตตา ช่วยเหลือ แนะนำชี้แจงสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน มีความสุจริต ตั้งมั่นในความถูกต้อง ดังการศึกษา ของกาญจนา พิมพ์สุข ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักสาราณียธรรม ๖ ในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ พบว่า การประยุกต์ใช้หลักสาราณียธรรม ๖ ในการบริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอเมืองขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ จากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านศีลสามัญญตา ด้านทฎฐิสามัญญตา ด้านสาธาณภคิ ด้านเมตตาวจิกรรรม ด้านเมตตาภคกรรรม ตามลำดับ<sup>๕๕</sup>

๒) หลักกัลยาณมิตรธรรม เป็นหลักธรรมที่แสดงถึงความเป็นมิตรแท้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีกริยา ที่อบอุ่น เป็นมิตร ยิ้มแย้ม แจ่มใส น่าเคารพ นับถือ มีความรอบรู้ สามารถสอน แนะนำ ตอบข้อซักถามของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มั่นคงใน ความดี ดังการศึกษาของวราภส ประสมสุข และ นิพนธ์ กินาวงศ์ ได้ศึกษาเรื่อง “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม”พบว่า<sup>๕๖</sup> “หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา หลักกัลยาณมิตรธรรม มีความสอดคล้องทั้งการ การครองตน ครองคน และครองงาน

<sup>๕๕</sup> กาญจนา พิมพ์สุข ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักสาราณียธรรม ๖ ในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ปริญญานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต(บริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2555).

<sup>๕๖</sup> วราภส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม”, วารสารศึกษาศาสตร์ 18, 2 (พฤศจิกายน 2549 – มีนาคม 2550) : 63-64.

๓) หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกันช่วย ให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ผู้บริหารจะต้องมีใจจิตอาสา มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ พุดจาสุภาพ ไพเราะ ทำตัวเป็นประโยชน์ และวางตัวเหมาะสม เสมอต้น เสมอปลาย ดังการศึกษาของพระมหา สมพร สุริโย<sup>๘๗</sup> ศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม พบว่า พฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธด้านการครองคนเป็นพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ กับคนโดยผู้บริหารจะพยายามและรักษาความสัมพันธ์ กับผู้ตามด้วยการให้โอกาสในการติดต่อ ได้สะดวกและให้การสนับสนุนแก่ผู้ตามในทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นวิธี ครองใจคนหรือเป็นวิธีการจูงใจคน ให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และเต็มความรู้ความสามารถอันจะนำไปสู่ ความมีประสิทธิผล ตามเป้าหมาย ดังนั้น การครองคนจึงเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่สนใจ และห่วงใย สนับสนุน ส่งเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวัตถุสิ่งของและการแสดงออกทางกาย วาจา ที่สะท้อนให้เห็น น้ำใจของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชาเอาไว้ได้ ซึ่งก่อให้เกิด ความพึงพอใจและทุ่มเททำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายต่อไป ประกอบด้วย สังคหวัตถุ ๔ ได้แก่ ๑) เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ด้านวัตถุสิ่งของแก่ครูเสมอ ๒) เป็นผู้เสียสละและไม่เห็นแก่ตัว ๓) พุดด้วยวาจาสุภาพและมีเหตุผล ๔) มีศิลปะในการพูด โน้มน้าวจิตใจครู ๕) อุทิศตนทำงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ๖) ยึดประโยชน์ส่วนร่วมเหนือประโยชน์ส่วนตน ๗) วางตัวดีและเหมาะสม กับตำแหน่งผู้นำ ๘) ให้ความเป็นกันเองและไม่เย่อหยิ่งถือตัว และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมหนึ่งที่ควรนำมาเป็นแนวปฏิบัติในการครองคน เพราะ เมื่อลูกน้องมีความเดือดร้อน ก็ให้การช่วยเหลือ เป็นการให้โดยไม่หวังผลตอบแทน เป็นกัลยาณมิตร (ทาน) และต้องพุดจาสุภาพกับลูกน้อง คนจะรัก ทำงานให้เต็มที่ (ปิยวาจา) บำเพ็ญประโยชน์ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม (อัตถจริยา) และต้องดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ (สมานัตตตา) ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ ๒.๓** ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย ด้านการครองคนหรือการนำทีม

การครองคน	สัมฤทธิ์ แกงเพ็ญ และพระ มหาสมัย ผาสุโก (๒๕๕๕๓)	พระมหา สมพร สุริโย (๒๕๕๕๓)	พระเทพ ปริ ยัติเมธี	พระพรหม คุณากร (ปอ.ปยุตโต)	ว ร ภา ส ประสพสุข และนิพนธ์ น ว ง ศ์ (๒๕๕๐)	ไสว บุญทัน (๒๕๕๓)	กาญจนา พิมพ์สุข (๒๕๕๕)
๑.โลกาธิปไตย	/			/			
๒.กัลยาณมิตร	/		/		/		

<sup>๘๗</sup> พระมหาสมพร สุริโย , ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา,รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. ปริญญาปรัชญาดุษฎีมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2553). หน้า 9

การครองคน	สัมฤทธิ์ ทางเพ็ญ และพระ มหาสมัย ผาสุโก (๒๕๕๕๓)	พระมหา สมพร สุริโย (๒๕๕๕๓)	พระเทพ ปริ ยัติเมธี	พระพรหม คุณาภรณ์ (ปอ.ปยุตโต)	ว ร ภา ส ประสพสุข และนิพนธ์กิ น า ว ง ค์ (๒๕๕๐)	ไสว บุญทัน (๒๕๕๓)	กาญจนา พิมพ์สุข (๒๕๕๕)
ธรรม							
๓.สังคหวัดถุ ธรรม	/	/	/		/		
๔.อธิปไตย ๓			/		/		
๕.พรหมวิหาร ๔			/		/	/	
๖.สัปปุริสธรรม ๗					/	/	
๗.อปนินิหานิย ธรรม ๗					/		
๘.อริยทรัพย์ ๗					/		
๙. ทศพิชราชธรรม					/		
๑๐.บารมีธรรม			/				
๑๑.ราชสังคห วัตถุ			/				
๑๒.พละธรรม			/				
๑๓.สาราณีย ธรรม				/			/

องค์ประกอบหลักด้านการครองงาน หรือด้านการนำองค์กร จากการศึกษาเอกสาร  
งานวิจัยและ วิเคราะห์ องค์ประกอบย่อยที่เป็นแนวปฏิบัติตามหลักธรรมได้ ๓ ด้าน ดังนี้

๑) หลักทศพิชราชธรรม เป็นธรรมะของผู้ปกครององค์กร เพื่อให้คนในองค์กร มีความสุข  
ผู้นำจะต้องมีการดำเนินชีวิตที่สุจริต มีความซื่อสัตย์ โอบอ้อมอารี สละความสุข เพื่อประโยชน์  
ส่วนรวม มีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง มีความเพียร อดทนต่องานที่ยากลำบาก ดังการศึกษาของ วิไล  
ลักษณ์ มิ่งสมบุรณ์<sup>๘๘</sup> ศึกษาการใช้ทศพิชราชธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ

<sup>๘๘</sup> วิไลลักษณ์ มิ่งสมบุรณ์ ศึกษาการใช้ทศพิชราชธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ  
บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง

บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่าการใช้ ทศพิธราชธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดอ่างทองมีเกณฑ์อยู่ใน ระดับมากทั้งในภาพรวมและ ทุกรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านความไม่แคล้ว จากธรรม ด้านความซื่อตรง ด้าน ความเพียร ด้านศีล ด้านความอดทน ด้านความไม่เบียดเบียน ด้านความไม่โกรธ ด้านการบริจาค ด้าน ความอ่อนโยน และด้านทาน ตามลำดับ

๒)หลักอริยาบทธรรม เป็นธรรมที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้อง เอาใจใส่ และเพียรพยายามในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังการศึกษาของพระมหาสมพร สุริโย<sup>๙๙</sup> ศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า การใช้หลักธรรมอริยาบทเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ของผู้นำในการ ครอบงำงาน ซึ่งเป็นหลักธรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จของงาน ผู้นำจะเอาใจใส่งาน กำหนดเป้าหมายของงาน และความคาดหวัง ต่อผู้ตามไว้สูงและเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา กล่าวคือ การครอบงำงานจะมีความคาดหวังที่สูง ผู้บริหาร จึงมีพฤติกรรมยึดตัวงานและคน เป็นศูนย์กลาง ไปพร้อมๆ กัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน ดังนั้น จึงเป็นองค์ประกอบที่มี ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงพุทธ เป็นอย่างยิ่ง เพราะพฤติกรรม ของผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมาย ของงานและความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จนประสบความสำเร็จในที่สุด หลักอริยาบท ๔ จำนวน ๘ ตัวบ่งชี้ คือ ๑) มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานในหน้าที่ ๒) รักและทุ่มเททำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ๓) มีความขยัน และกล้าเผชิญกับปัญหา ๔) ใฝ่เรียนรู้และสร้างสรรค์งานวิชาการอยู่เสมอ ๕) มีความ ตั้งใจทำงานและไม่ทิ้งงาน ๖) เอาใจใส่งานและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ๗) ทำงานด้วยความสุขุมและ รอบคอบทุกครั้ง ๘) ทำงานโดยใช้หลักเหตุผล<sup>๑๐</sup> ประกอบกับวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ทำงานกับ ผู้ป่วยที่มีความทุกข์เป็นจำนวนมากต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และสละเวลาในการทำงานในการขึ้น เวนมาดูแลผู้ป่วยเพื่อให้หายจากการเจ็บป่วยที่อาจต้องใช้ระยะเวลานาน และอาจารย์พยาบาล ผู้นำ ทางการพยาบาลก็ต้องนิเทศนักศึกษาในการดูแลผู้ป่วยเช่นเดียวกัน ซึ่งต้องใช้ความวิริยะอุตสาหะ ใน การทำงานให้บรรลุความสำเร็จเป็นตัวอย่างที่ดี กับนักศึกษา และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า หลักอริยาบทธรรม เป็นหลักธรรมหนึ่งที่ใช้เป็นแนวทางในการครอบงำงาน ผู้นำต้องมุ่งมั่นในการ ทำงานของตนเองทำงานให้งานสำเร็จ คนพอใจ (ฉันทะ) มีความเพียรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (วิริยะ) ใจจดจ่ออยู่กับงาน (จิตตะ) .ใคร่ครวญไตร่ตรองในงาน ติดตามงาน (วิมังสา)

๓) หลักอริยสัจ ๔ เป็นหลักความจริงอันประเสริฐ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่สามารถ วิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาต่างๆ และต้องมีวิสัยทัศน์ในการแก้ไขปัญหาให้ตรงกับสาเหตุ ให้ปัญหา

<sup>๙๙</sup>พระมหาสมพร สุริโย , ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา,รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. ปริญญาปรัชญาดุษฎีมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2553). หน้า 9

ต่างๆ หมดไป ดังการศึกษาของ ไสว บุญขวัญ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ภาวะผู้นำเชิงพุทธของกำนัน และ ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์" พบว่าผู้นำเรียนรู้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมี แนวคิดการทำงานที่เกิดผลกับ ชุมชนโดย มีรูปแบบในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนโดยใช้ หลักธรรมอริยสัจ ๔ มาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น คือทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค แบบเชิงบูรณาการ ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมมือกันทำให้งานเกิด ผลสำเร็จ ประกอบกับวิชาซีพการพยาบาล เป็นการปฏิบัติงานในการวิเคราะห์ปัญหาของผู้ป่วยโดยใช้ กระบวนการพยาบาล ในการวินิจฉัยปัญหา หาสาเหตุของปัญหาวางแผนและปฏิบัติการพยาบาลเพื่อ แก้ไขปัญหาให้หมดไป การใช้หลักอริยสัจ ๔ จึงเป็นแนวทางในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น และ จาก การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า การใช้หลักอริยสัจสี่ มาบริหารงาน จะทำให้รู้ทุกข์ เท่าทันทุกข์ รู้ ปัญหาในองค์กร เมื่อมีปัญหาต้องมีสติ ใคร่ครวญ แก้ปัญหา หาทางออก รู้อะไรเป็นจุดอ่อน หาทาง ช่วยเหลือสนับสนุนผลการสังเคราะห์แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๔ ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย ด้านการครองงาน (การนำองค์กร)

การครองงาน	สัมฤทธิ์ ทางเพ็ญ และพระ มหาสมัย ผาสุโก (๒๕๕๗)	พระมหา สม พร สุริโย (๒๕๕๓)	พระเทพ ปริ ย์ ตี เมธี	พ ร ะ พ ร ห ม คุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุต โต)	ว ร ภา ส ประสพ สุขและ นิพนธ์ กินาวงศ์ (๒๕๕๐	พั ช ร์ ขำ น า ณู คิ ล ปี (๒๕๕๐)	ไสว บุญทัน (๒๕๕๓)
๑.ธรรมาธิปไตย	/			/			
๒.ทศพิธราชธรรม	/		/				
๓.อิทธิบาทธรรม	/	/			/	/	
๔.กัลยาณมิตตา			/		/		
๕.โยนิโสมนสิการ					/		
๖.มีอุปการะมาก					/		
๗.ธรรมะทำให้งาม					/		
๘.กุศลมูล ๓					/		
๙.สุจริต ๓					/		

การครองงาน	สัมฤทธิ์ ทางเพ็ญ และพระ มหาสมัย ผาสุโก (๒๕๕๗)	พระมหา สม พร สุริโย (๒๕๕๓)	พระเทพ ปริยัติ เมธี	พ ร ะ พ ร ห ม คุณากรณ์ (ป.อ.ปยุต โต)	ว ร ภา ส ประสพ สุขและ นิพนธ์ กีนาวงค์ (๒๕๕๐)	พั ช ร์ ชำนาญ ศิ ล ป (๒๕๕๐)	ไสว บุญทัน (๒๕๕๓)
๑๐.ฆราวาส ๔					/		
๑๑.พรหมวิหาร ๔							
๑๒.สัปปริสธรรม ๗					/		
๑๓.พละธรรม					/		
๑๔ อริยสัจ ๔				/			/

### ๓.การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ

จากหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้อง ความหมาย แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธ ที่ได้จากการศึกษา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสังเคราะห์เอกสาร จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธ ได้นำมากำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ
การนำตนเอง	ไตรสิกขา	๑. <b>ศีล</b> : การมีพฤติกรรมดีงามทั้งกาย วาจา ประกอบการทำงานและดำเนินชีวิตที่สุจริต ไม่เบียดเบียนผู้อื่น ๒. <b>สมาธิ</b> : การมีจิตมั่นคง แน่วแน่ มีสติ มีความสุขุมรอบคอบ ๓. <b>ปัญญา</b> : การไตร่ตรอง พิจารณา การรู้เท่าทัน ความเป็นธรรมดาของโลก ชีวิต การรู้ที่ถูกต้องตามความเป็นจริง
	พรหมวิหารธรรม	๑. <b>เมตตา</b> : ความรักใคร่ปรารถนาดี ห่วงใย เอื้ออาทร มีเมตตา ต่อผู้ได้บังคับบัญชา/ ผู้ร่วมงาน ปรารถนาให้เขามีความสุข ๒. <b>กรุณา</b> : ความสงสาร เต็มใจให้การช่วยเหลือ แบ่งปัน ผู้ได้บังคับบัญชา/ ผู้ร่วมงาน ให้พ้นจากทุกข์ ความเดือดร้อน



องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ
		<p>๓. <b>มูทิตา:</b>ชื่นชม ยินดี เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน</p> <p>๔. <b>อุเบกขา:</b>วางใจเป็นกลาง มีความยุติธรรม ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ ทุกข์ ความเดือดร้อน</p>
	หลักสัปบุริธรรม	<p>๑. <b>ธัมมัญญตา:</b>การรู้เหตุ หลักการ กฎเกณฑ์ ของสิ่งทั้งหลายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต และต้องประพฤติปฏิบัติตาม รู้และเข้าใจเหตุแห่ง การกระทำต่างๆว่าจะเกิดผลอะไรตามมา</p> <p>๒. <b>อัตถัญญตา:</b>ความเป็นผู้รู้จักตน รู้ตามความเป็นเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จุดดีจุดด้อยของตนเอง</p> <p>๓. <b>อัตตัญญตา:</b>ความเป็นผู้รู้จักตน รู้ตามความเป็นเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จุดดีจุดด้อยของตนเอง</p> <p>๔. <b>มัตตัญญตา :</b> ความเป็นผู้รู้จักประมาณ รู้จักความพอดีพอเหมาะในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ รู้ประมาณในการงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ</p> <p>๕. <b>ปริสัญญตา :</b> ความเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้และเข้าใจสภาพ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ขององค์กรและชุมชน เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพได้อย่างเหมาะสม</p> <p>๖. <b>บุคคลัญญตา :</b> ความเป็นผู้รู้จักบุคคล รู้ความแตกต่าง ความสามารถของบุคคล ให้เกียรติ และเคารพสิทธิ ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์</p> <p>๗. <b>กาลัญญตา :</b> ความเป็นผู้รู้จักเวลา รู้จักวางแผนการใช้เวลาอย่างได้ผล เหมาะสม ตรงตามเวลา ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p>
การนำทีม	หลักสาราณียธรรม	<p>๑. <b>เมตตาทายกรรม:</b> การมีเมตตาหวังดี มีน้ำใจช่วยเหลือ เกื้อกูล กิจธุระ ของ ผู้ร่วมงาน / ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ แสดงกริยาอาการด้วยความสุภาพทั้งต่อหน้าและลับหลัง</p> <p>๒. <b>เมตตาวจีกรรม:</b>บอก ชี้แจงสิ่งที่เป็นประโยชน์ แนะนำตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง</p> <p>๓. <b>เมตตามโนกรรม:</b> มีจิตปรารถนาดี เอาใจใส่ ดูแล</p>

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ
		<p>ทุกข์ สุข คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งต่อหน้าและลับหลัง</p> <p>๔. <b>สารานโภคี</b>:มีความเป็นธรรม เสมอภาค ไม่ลำเอียง จัดสรรงบประมาณ สวัสดิการต่างๆ ด้วยความเป็นธรรม</p> <p>๕. <b>สีลสามัญญตา</b>:การมีความประพฤติสุจริตตั้งงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย จาริต ประเพณี ตั้งมั่นในความถูกต้อง</p> <p>๖. <b>ทิสฺสามัญญตา</b>:การมีความเห็นชอบร่วมกันกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน</p>
	หลักกัลยาณมิตรธรรม	<p>๑. <b>ปิโย</b>:เป็นผู้น่ารัก ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีกิริยาท่าทางที่อบอุ่น เป็นมิตร พุดคุย ทักทาย ได้ตามทกข์สุขุขอย่างเป็นกันเอง</p> <p>๒. <b>ครุ</b> : เป็นผู้น่ารักพอ มีความยุติธรรม มีความเมตตากรุณาอยู่เป็นนิจ ดำเนินชีวิตไปในทางที่ถูกต้อง ตั้งงาม</p> <p>๓. <b>ภาวนิโย</b>:เป็นผู้ที่น่านับถือ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>๔. <b>วตตา</b>:เป็นผู้รู้จักพูด ชี้แจง โดยมีเหตุผลและหลักการ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และพูดโน้มน้าวให้บุคคลทำตามในสิ่งที่ดี</p> <p>๕. <b>วจนกขโม</b> :เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ มีความอดทน ต่อคำวิพากษ์ วิจารณ์ ข้อซักถามหรือขอปรึกษาหารือ</p> <p>๖. <b>คมภีรณฺจ กถํ กตฺตา</b> : มีความสามารถในการชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ อยุ่ถูกต้อง และตรงประเด็น</p> <p>๗. <b>โน จฏฐานเน นโยชเย</b> :เป็นผู้ที่ประพฤติ ปฏิบัติอยู่ในศีลธรรม ไม่ชักจูงไปในทางเสื่อม</p>
	หลักสังคหัตถุธรรม	<p>๑. <b>ทาน</b> :การให้ หรือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การช่วยเหลือแบ่งปันกันด้วยสิ่งของที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ผู้อื่น</p> <p>๒. <b>ปิยวาจา</b>:การพูดด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ เอื้ออาทร ให้กำลังใจ</p>

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ
		<p>๓. <b>อัตถจริยา</b> : การทำตัวให้เป็นประโยชน์และทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ทำตนให้มีคุณค่าในองค์กรสังคม</p> <p>๔. <b>สมานัตตา</b>: การวางตัวเหมาะสมกับฐานะที่เป็นอยู่ ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอ ต่อผู้ร่วมงาน / ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา /ผู้อื่น อย่างเสมอต้นเสมอปลาย</p>
การนำองค์กร	หลักอริยสัจ ๔	<p>๑. <b>ทุกข์</b>: ปัญหา รู้ปัญหาขององค์กร</p> <p>๒. <b>สมุทัย</b>: การรู้สาเหตุของปัญหา</p> <p>๓. <b>นิโรธ</b> : การแก้ปัญหา ทำให้ปัญหานั้นหมดไป</p> <p>๔. <b>มรรค</b> : ข้อปฏิบัติ แนวปฏิบัติในการแก้ปัญหา มีวิสัยทัศน์ในการแก้ปัญหา</p>
	หลักทศพิธราชธรรม	<p>๑. <b>ทาน</b>: การให้ เป็นการการสละทรัพย์สินสิ่งของช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีจิตอาสาบำเพ็ญสาธารณประโยชน์</p> <p>๒. <b>ศีล</b>: ความประพฤติดีงามทั้งกาย วาจา ประกอบการงานสุจริต</p> <p>๓. <b>บริจาค</b>: การเสียสละเวลา ความสุข เพื่อประโยชน์ขององค์กร</p> <p>๔. <b>อาชวะ</b>: ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีความยุติธรรม</p> <p>๕. <b>มัททวะ</b>: ปฏิบัติตนด้วยความสุภาพอ่อนน้อม มีอัธยาศัยดี กริยาสุภาพนุ่มนวล</p> <p>๖. <b>ขันติ</b>: มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค</p> <p>๗. <b>ตะบะ</b>: ความเพียรพยายามในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ไม่หลงใหลในสิ่งเร้าต่างๆ</p> <p>๘. <b>อภิกโรธะ</b>: มีความสุขุมรอบคอบ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความยับยั้งชั่งใจ ใช้เหตุผลไม่ใช้อารมณ์ในการบริหารงาน</p> <p>๙. <b>อวิหิงสา</b>: มีความโอบอ้อมอารี ไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>๑๐. <b>อวิโรธนะ</b>: ความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง หนักแน่นในความถูกต้อง</p>

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ
	หลักอภิพาทธรรม	๑. <b>ฉันทะ</b> : ความพอใจในงานและทุ่มเทในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ๒. <b>วิริยะ</b> : ความเพียรพยายามทำงานให้ประสบความสำเร็จ ๓. <b>จิตตะ</b> : ความเอาใจใส่ในงานที่ทำโดยไม่ทิ้งงาน ๔. <b>วิมังสา</b> : หมั่นตรិตรอง ติดตาม ประเมินผลการทำงานในงานที่ทำอย่างรอบคอบ

## ๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

**สุดสวาทดี ประไพเพชร** ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ๑) ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลัก ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก ดังนี้ ด้านหลักการ ด้านองค์กร ด้านคุณลักษณะ และด้านพฤติกรรม ซึ่งทั้ง ๔ องค์ประกอบหลัก จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด ๑๔ องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการ ๘๗ ตัว ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ด้านหลักการ ๒๒ ตัวบ่งชี้ ด้านองค์กร ๑๒ ตัวบ่งชี้ ด้านคุณลักษณะ ๒๓ ตัวบ่งชี้ และด้านพฤติกรรม ๓๐ ตัวบ่งชี้ ๒) ตัวบ่งชี้รวมการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลัก ๔ องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านพฤติกรรม ด้านคุณลักษณะ ด้านองค์กร และด้านหลักการ ๓) ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วทดสอบสมมุติฐานการวิจัยผลการทดสอบพบว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ <sup>๑๑</sup>

**สุรินทร์ นานาผล** ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ๑) ตัวบ่งชี้ผู้นำสถานศึกษาทุกตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมเพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลสมการเชิงโครงสร้างตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า ๓.๐๐ และ ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย เท่ากับหรือต่ำกว่า ๒๐ เปอร์เซ็นต์ ๒) โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์

<sup>๑๑</sup>สุดสวาทดี ประไพเพชร การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปรินูญานินพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ,2551 )

( $\chi^2$ ) เท่ากับ ๕๗.๓๒ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๔๙ ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ ๐.๑๙๔ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๗ ค่าดัชนีระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๕ และค่าความคลาดเคลื่อน ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๒๒ และ ๓) องค์กรประกอบหลักมีค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างหรือค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ ๐.๗๗ ทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้มีค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างหรือค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ ๐.๓๐ ทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้<sup>๙๒</sup>

**อาการรัตน์ ราชพัฒน์** ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ๑) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู มีค่าเฉลี่ยและค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า ๓.๐๐ และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า ๒๐ เปอร์เซ็นต์ ๒) โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ ๓๔.๕๙ ค่าองศาอิสระ(df) เท่ากับ ๓๑ ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ ๐.๓๐๐ ค่าดัชนีวัดระดับ ความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๙ ค่าดัชนีระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๘ และค่าความคลาดเคลื่อน ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๑๓ และ ๓) องค์กรประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ ๐.๗๐ ทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบและตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ ๐.๓๐ ทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้<sup>๙๓</sup>

**ชีวิน อ่อนละอ.** ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ๑) ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งทั้ง ๔ องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด ๑๓ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ๖๖ ตัวบ่งชี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๑๕ ตัวบ่งชี้ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล ๑๓ ตัวบ่งชี้ ด้านการกระตุ้นปัญญา ๑๙ ตัวบ่งชี้ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ๑๙ ตัวบ่งชี้ ๒) ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม ๔ องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการกระตุ้นปัญญา (๐.๘๔) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (๐.๘๓) ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล (๐.๘๐) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (๐.๗๙) ๓) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

<sup>๙๒</sup> สุรินทร์ นานาผล ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปริญญาานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ,2554

<sup>๙๓</sup> อาการรัตน์ ราชพัฒน์ การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปริญญาานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ,2554

มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยใช้ค่า ไต-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ (Chi-Square = ๔๐.๒๔, df = ๑๙, p = ๐.๑๑, GFI = .๙๘, AGFI = .๙๖, RMSEA = .๐๐๑) ผลการวิจัยจึงยืนยันสมมติฐาน การวิจัยที่กำหนดไว้<sup>๙๔</sup>

**ไกศิษฐ์ เพลรินทร์** ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ๑) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่า ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๖๐ ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ จำนวน ๑๒ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน ๑๓ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนานักเรียน จำนวน ๑๒ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู จำนวน ๑๐ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน ๑๓ ตัวบ่งชี้ ๒) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = ๗๐.๑๖, df = ๖๒, p = ๐.๒๒, GFI = ๐.๙๘, AGFI = ๐.๙๖, RMSEA = .๐๑๘) และ ๓) ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไคสแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>๙๕</sup>

**วสันต์ สัตยคุณ** ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ๑) ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสม และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเหมาะสม ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า ๓.๐๐ และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่าร้อยละ ๒๐ ๒) โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้อง กับข้อมูล เชิงประจักษ์โดยมีค่าไคสแควร์(Chi-Square) เท่ากับ ๙.๒๕ ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom) ๒๓ มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ ๐.๙๙ นั่นคือค่าไคสแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI)เท่ากับ ๑.๐๐ และ ๐.๙๙ ตามลำดับและค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๐๐๐ และ ๓) องค์ประกอบหลักมีค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างหรือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

<sup>๙๔</sup>ซีวิน อ่อนละอ. ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชน ปริญญาโทปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ,2553

<sup>๙๕</sup>ไกศิษฐ์ เพลรินทร์ ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปริญญาโทปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ,2552

สูงกว่าค่าเกณฑ์ ๐.๗๐ ทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ มี ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างหรือค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ ๐.๓๐ <sup>๕๖</sup>

**ประยูร เจริญสุข** ศึกษาพัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ๑) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ปรากฏว่า ได้องค์ประกอบงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน ๔ องค์ประกอบหลัก ๑๕ องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้จำนวน ๘๘ ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า ๑.๑ ) ตัวบ่งชี้งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาพรวม มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้วิชาการ อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ ๑.๒) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการ อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนสูงสุดคือ การสร้างเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นกระบวนการ ๑.๓ ) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ พบว่าค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็น ตัวบ่งชี้งานวิชาการอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การจัดการให้ครูใช้วิธีการหลากหลายให้ครูพัฒนาตนเอง ๑.๔) การนิเทศภายในพบว่าค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการอยู่ในระดับมากโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือการกำหนดนโยบายการนิเทศภายในไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ๑.๕) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็น ตัวบ่งชี้งานวิชาการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือการทบทวนวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย และ การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ๒) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้งานวิชาการสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปรากฏว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = ๕๑.๓๘, df = ๔๒ p = ๐.๑๕, ค่า AGFI = ๐.๙๔, RMSEA = ๐.๐๒๔) เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ <sup>๕๗</sup>

**ปองภพ ภูจอมจิตร ปรีชา คัมภีรปรกรณ์ และนุกูล กุดถลาง** ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ๑) ผลการสร้างกรอบแนวคิดและการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่ามีองค์ประกอบหลัก ๔ องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้จำนวน ๖๒ ตัวบ่งชี้ ๑.๑) องค์ประกอบหลักด้านการสร้างเสริมพลังอำนาจ จำนวนตัวบ่งชี้ ๑๕ ตัวบ่งชี้ ๑. ๒ ) องค์ประกอบหลักด้านการบริการจำนวนตัวบ่งชี้ ๑๗ ตัวบ่งชี้ ๑.๓) องค์ประกอบหลักด้านการตระหนักรู้ จำนวนตัวบ่งชี้ ๑๖ ตัวบ่งชี้ และ ๑.๔ ) องค์ประกอบหลักด้านความอ่อนน้อม จำนวนตัวบ่งชี้ ๑๔ ตัวบ่งชี้ ๒) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานพบว่าโมเดล มี

<sup>๕๖</sup>วสันต์ สัตยคุณ ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปริญญาานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ,2554

<sup>๕๗</sup>ประยูร เจริญสุข พัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปริญญาานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ,2553

ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = ๒๗.๓, ค่า df = ๕๖ p = ๐.๙๙, ค่า GFI = ๐.๙๙, ค่า AGFI = ๐.๙๘ ค่า RMSEA = ๐.๐๐)<sup>๙๘</sup>

**พิลาศลักษณ์ อุมะวรรณ วาโร เฟ็งสวัสดี ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร** ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนมพบว่า ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนได้ตัวบ่งชี้จำนวน ๑๐๐ ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมระดับดีขึ้นไปทุกตัวบ่งชี้ จำนวนตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบเป็นดังนี้ ๑) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน ๑๗ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกข้อ ๒) ความสามารถรวบรวมข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์ทุกข้อได้ มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑๘ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดจำนวน ๑๔ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดจำนวน ๔ ตัวบ่งชี้ ๓) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน ๑๓ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดจำนวน ๑ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดจำนวน ๑ ตัวบ่งชี้ ๔) การคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑๗ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกข้อ ๕) การพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน ๑๒ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดจำนวน ๑๑ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดจำนวน ๑ ตัวบ่งชี้ ๖) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องมีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๒๓ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกข้อ และผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง ๖ องค์ประกอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือด้านการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ด้านการคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด<sup>๙๙</sup>

**กัลยารัตน์ เมธีวิวงศ์ จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ราชนีย์ บุญธิมา** ศึกษา การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า ๑) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย ๖๘ ตัวบ่งชี้ จาก ๓ องค์ประกอบหลัก ๑๑ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะของครู มี ๓ องค์ประกอบย่อย ๒๒ ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมของครูมี ๕ องค์ประกอบย่อย ๒๗ ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลักด้านความเป็นผู้นำของครู มี ๓ องค์ประกอบย่อย ๑๙ ตัวบ่งชี้ ๒) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า โมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Chi-Square = ๑๐.๐๗, df = ๑๕, P-

<sup>๙๘</sup> ปองภพ ภูจอมจิตร ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์ และนุกุล กุดแกลง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

<sup>๙๙</sup> พิลาศลักษณ์ อุมะวรรณ วาโร เฟ็งสวัสดี ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม



value = ๐.๘๑๕, GFI = ๐.๙๙๗, AGFI = ๐.๙๘๘, RMSEA = ๐.๐๐๐, RMR = ๐.๐๐๑๘๐) ๓ ). ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถจำแนกกลุ่มครูที่มีภาวะผู้นำสูงจากกลุ่มครูที่มีภาวะผู้นำต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑<sup>๑๐๐</sup>

**ธนพร วรรณกุล** ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล \*พบว่า ๑) องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบัน การศึกษาพยาบาล มี ๓ องค์ประกอบหลัก ๑๐ องค์ประกอบย่อย และ ๙๔ ตัวบ่งชี้ และ ๒) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบ ผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล พบว่าโมเดลการวิจัย มีความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบค่าไค-แอสควร์( $\chi^2$ ) เท่ากับ ๓๐.๑๔ ค่าองศาอิสระค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๒๒ ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ ๐.๑๑๔ ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน เชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ ๐.๙๙๖ ค่าดัชนี วัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ ๐.๙๗๑ ค่าดัชนี วัดระดับความกลมกลืนที่ปรับค่าแล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๒๗ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของ ความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๔๔<sup>๑๐๑</sup>

**วิญฐุพัชร์ โพธิ์เพชร** ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วารสารสุทธิปริทัศน์ พบว่า ๑) ตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๕๕ ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็น ๖ ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จำนวน ๙ ตัวบ่งชี้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน จำนวน ๑๓ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ จำนวน ๙ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมการวิจัย นวัตกรรมและเทคโนโลยี จำนวน ๘ ตัวบ่งชี้ ด้านการพัฒนาครูผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงด้านการสอน จำนวน ๘ ตัวบ่งชี้ และด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามการสอน จำนวน ๘ ตัวบ่งชี้ ๒) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ (Chi-Square = ๒๖๔๖.๖๕, df = ๑๔๐๕, P-value = ๐.๐๘๑, GFI = ๐.๙๖, AGFI = ๐.๙๒ ค่า RMSEA = ๐.๐๖๔) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบทั้ง ๖ ด้าน เป็นองค์ประกอบสำคัญของ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ๓ ) ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพัทธ์ของ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวบ่งชี้จำนวน ๕๕ ตัวบ่งชี้ มีความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพัทธ์

<sup>๑๐๐</sup> กัลยรัตน์ เมธีวิวงศ์ จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ราชันย์ บุญธิมา การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 11(20) 2557

<sup>๑๐๑</sup> ธนพร วรรณกุล การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ปรินญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ ดังนี้

ศึกษาการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ใช้หลักศีล ๕ หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจ ใช้หลัก พรหมวิหาร ๔ และสังคหวัตถุ ๔ หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสาร ใช้หลักไตรสิกขา หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ใช้ หลักพรหมวิหาร ๔<sup>๑๐๒</sup>

พระครูภัทรธรรมคุณ ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลัก พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยที่ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ นั้น ยังต้องได้รับการพัฒนาด้านความยุติธรรม ในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยการเป็นตัวอย่าง ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสมบูรณ์ ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา บริหารงานตาม กฎ ระเบียบวินัยอย่างโปร่งใส ยุติธรรม<sup>๑๐๓</sup>

**นันทวรรณ อีสรานูวัฒน์ชัย ศึกษา** ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม วัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก ๒) เพื่อศึกษาแนวคิดการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม ๓) เพื่อประยุกต์ใช้หลัก พุทธธรรมในการพัฒนาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกต้อง ประกอบด้วยบทบาทพื้นฐานสำคัญ ๔ ประการ คือ ๑) การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ ๒) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) ๓) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ (๔) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) สำหรับภาวะผู้นำที่ดีตาม หลักพุทธธรรม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย พลละ ๔ และ สัปปริสธรรม ๗ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้ และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไปรูปแบบผู้นำ ที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตก และหลักพุทธธรรม ย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน การพัฒนาคน และการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง ๒ ด้าน คือ ๑)คุณภาพด้านความสามารถ เพื่อให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน พัฒนาคคน และพัฒนาองค์กรให้เป็น

<sup>๑๐๒</sup> พระครูปลัดบุญยัง ทุลลโก.ศึกษาการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี . วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต ,สาขาวิชาการบริหารศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2558) หน้า 96-100.

<sup>๑๐๓</sup> พระครูภัทรธรรมคุณ,การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ,วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต ,สาขาวิชาการบริหารศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554) หน้า 96-100.

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำคุณภาพบุคลากรในองค์กรและคุณภาพขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ อยู่เสมอ ๒) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ ความเจริญก้าวหน้า ที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป<sup>๑๐๔</sup>

**วราส ประสมสุข และ นิพนธ์ กินาวงศ์** ได้ศึกษาเรื่อง “หลักการบริหารการศึกษา ตามแนวพุทธธรรม” ผลการศึกษาพบว่า<sup>๑๐๕</sup> “หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา มีจำนวน ๒๑ หลักธรรมแยกตามหลักการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้ดังนี้ การครองตน สอดคล้องกับ ๑๙ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ กุศลมูล ๓ สันโดษ ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ฆราวาสธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหะวัตถุ ๔ อธิษฐานธรรม ๔ เบญจธรรม พละ ๕ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และ ทศพิธราชธรรมส่วน การครองคน สอดคล้องกับ ๑๕ หลักพุทธธรรมได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ กุศลมูล ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ฆราวาสธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหะวัตถุ ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม ๗ อปริหานิยธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และทศพิธราชธรรม และการครองงาน สอดคล้อง กับ ๑๐ หลักพุทธธรรมได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ สุจริต ๓ อธิปไตย ๔ พละ ๕ ฆราวาสธรรม ๔ สังคหะวัตถุ ๔ และ สปัปฺริสธรรม ๗ นอกจากนี้ยังพบว่า มีจำนวน ๗ หลักธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษาด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม ๒ สุจริต ๓ ฆราวาสธรรม ๔ สังคหะวัตถุ ๔ และ สปัปฺริสธรรม ๗”

**พัชรี ข่านาญศิลป์** ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่างประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จักษุมา) ประกอบด้วย สร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มีแนวความคิดใหม่ๆ ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิรูโร) ประกอบด้วย ความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิคและความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทางงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้

<sup>๑๐๔</sup> นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม วิทยานิพนธ์ พุทธศาสนมหาบัณฑิตสาขาวิชาพระพุทธศาสนา (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550) บทคัดย่อ.

<sup>๑๐๕</sup> วราส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม”, วารสารศึกษาศาสตร์ 18, 2 (พฤศจิกายน 2549 – มีนาคม 2550) : 63-64.

เกียรติผู้อื่น ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์ สุจริตสร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริมมีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล<sup>๑๐๖</sup>

**นิตยา ปรีชายุทธ และ อารีร์วรรณ อ่วมตานี<sup>๑๐๗</sup>** ศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ภาวะผู้นำ ตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย ๓ ประเด็นหลัก คือ

๑. นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน ประกอบด้วย ๗ ประเด็นย่อย ได้แก่ ๑) รักษาศีล ๒) ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม ๓) สำรวจตนเอง ๔) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ๕) พัฒนาตนเอง ๖) มองคนอื่นในด้านดี และ ๗) รู้จักอดทน

๒. นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน ประกอบด้วย ๔ ประเด็นย่อย ได้แก่ ๑) มอบหมายงานให้เหมาะสม ๒) ร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงาน ๓) ปฏิบัติงานอย่างมีสติ และ ๔) สอนงาน

๓. นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ๕ ประเด็นย่อย ได้แก่ ๑) รู้จักให้ ๒) ใช้คำพูดที่ดี ๓) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นคนอื่น ๔) รู้จักการขอโทษ และ ๕) ซื่อสัตย์ต่อกัน

พระมหาสมพร สิริโย ศีการูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ๑) ผลการตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ของปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กับข้อมูล เชิง ประจักษ์ โดย พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในเชิงทฤษฎีมีความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูล เชิง ประจักษ์ ๒) ผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อ ประสิทธิผล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า ปัจจัยที่นำมาศึกษามีความสัมพันธ์ อิทธิพล สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ มีรายละเอียดดังนี้ คือ ๑) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง มี ๓ ปัจจัย คือ บรรยากาศโรงเรียนแบบเปิด รองลงมา คือ การ เสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครู และพฤติกรรมผู้นำ เชิงพุทธ ๒) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี ๒ ปัจจัย คือพฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธมี รองลงมา คือ และการ เสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครู ๓) ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวม มี ๓ ปัจจัย คือ พฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธ การ เสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครู และบรรยากาศโรงเรียนแบบเปิด ตามลำดับ เมื่อพิจารณาพบว่า ตัวแปร พฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธมีอิทธิพลสูงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยส่งผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครู และบรรยากาศ โรงเรียนแบบเปิด

<sup>๑๐๖</sup> พชร ชำนาญศิลป์ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือ ตอนล่างวิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2557), บทคัดย่อ.

<sup>๑๐๗</sup> นิตยา ปรีชายุทธ และอารีร์วรรณ อ่วมตานี. ,ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอ ผู้ป่วย วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาลจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์นคร ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2551)

โดยได้สังเคราะห์ตัวชี้วัดของพฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธไว้ ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ การครองตน การครองคน และการครองงาน ๓๔ ตัวบ่งชี้ ดังนี้

๑. การครองตน (self-control) หรือพฤติกรรมครองตน เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบ อัตตาริโปตย ที่มุ่งตนเป็นใหญ่ ซึ่งต่างจาก อัตตาริโปตยของ Lippitt และ White ที่หมายถึง ผู้นำแบบ เผด็จการโดยสิ้นเชิง แต่ในเชิงพุทธหาเป็นเช่นนั้นไม่ กลับตรงกันข้ามเสียด้วยซ้ำ กล่าวคือ ความเป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติตนตามหลักธรรมครองตน ได้แก่ หลักพรหมวิหาร และสัปปุริสธรรม ซึ่งผู้บริหารจะมีพฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้อื่นในเชิงบวก สามารถยกระดับ ความประพฤติของผู้ตามให้สูงขึ้น และสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้ตื่นตัวและให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถให้หลักธรรมเป็นเครื่องมือให้เกิดพลังใจผู้ตามให้ อยากรทำงาน อย่างเต็มที่ ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ และสัปปุริสธรรม ๗ จำนวน ๑๘ ตัวบ่งชี้ ดังนี้

๑.๑ พรหมวิหาร ๔ ตัวบ่งชี้ประกอบด้วย ๑) ส่งเสริมสนับสนุนครูทุกคนให้มีความก้าวหน้า ๒) มักช่วยเหลือครูที่ประสบปัญหาเสมอ ๓) แสดงความยินดีกับครูที่ประสบความสำเร็จ ๔) มีวุฒิ ภาวะทางอารมณ์เหมาะสม

๑.๒ สัปปุริสธรรม ๗ (ปฏิบัติกรภายนอก)ตัวบ่งชี้ประกอบด้วย ๕) เป็นคนมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ๖) นำผลงานมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ๗) พัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ

๘) ไม่เสีงโดยที่ตนไม่พร้อม ๙) ตรงต่อเวลาและบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม ๑๐) ทำ ตนให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ๑๑) รู้จักอุปนิสัย ความรู้ความสามารถของครูเป็นรายบุคคลเป็นอย่างดี

๑.๓ สัปปุริสธรรม ๗ (ปฏิบัติกรภายใน) ตัวบ่งชี้ประกอบด้วย ๑๒) มีศรัทธาต่อตนเอง และวิชาชีพ ๑๓) ยึดหลักศีลธรรม จริยธรรม ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเสมอ ๑๔) มีความ ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่เสมอ (มีอัตตปยะ) ๑๕) รับผิดชอบต่อภาระและทันต่อสถานการณ์เสมอ ๑๖) มีความ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เสมอ ๑๗) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังตนหรือมีสติเสมอ ๑๘) มีความ ฉลาดรอบรู้และทันเหตุการณ์เสมอ

๒. การครองคน (attention to persons) การครองคนเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบ โลกาธิโปตย ที่ถือโลกเป็นใหญ่ หรือมุ่งสัมพันธ์กับคน โดยผู้บริหารจะพยายามและรักษาความสัมพันธ์ กับผู้ตามด้วยการให้โอกาสในการติดต่อได้สะดวกและให้การสนับสนุนแก่ผู้ตามในทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นวิธี ครองใจคนหรือเป็นวิธีการจูงใจ คนให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และเต็มความรู้ความสามารถอันจะ นำไปสู่ ความมีประสิทธิผลตามเป้าหมาย ดังนั้น การครองคนจึงเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่สนใจ และห่วงใย สนับสนุน สังเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวัตถุประสงค์ของการแสดงออกทางกาย วาจา ที่ สะท้อนให้เห็น น้ำใจของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา เอาไว้ได้ ซึ่งก่อให้เกิด ความพึงพอใจและทุ่มเททำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายต่อไป ประกอบด้วย สังคหวัตถุ ๔ จำนวน ๘ ตัวบ่งชี้ ๑) เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ด้านวัตถุประสงค์ของแก่ครูเสมอ ๒) เป็นผู้เสียสละและ ไม่เห็นแก่ตัว ๓) พุดด้วยวาจาสุภาพและมีเหตุผล ๔) มีศิลปะในการพูดโน้มน้าวจิตใจครู ๕) อุทิศตน ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ๖) ยึดประโยชน์ส่วนร่วมเหนือประโยชน์ส่วนตน ๗) วางตัวดีและเหมาะสมกับตำแหน่งผู้นำ ๘) ให้ความเป็นกันเองและไม่เยอหยิ่งถือตัว

๓. การครองงาน (work interest) การครองงานเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบ ธรรมาริโปตย ที่ถือธรรมเป็นใหญ่ ในงานวิจัยนี้ ใช้หลักธรรมอิทธิบาทเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของ

ผู้นำ ซึ่งหลักธรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จของงาน ผู้นำจะเอาใจใส่งาน กำหนดเป้าหมายของงานและ ความคาดหวัง ต่อผู้ตามไว้สูงและเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา กล่าวคือ การครองงานจะมีความคาดหวังที่สูง ผู้บริหารจึงมีพฤติกรรมยึดตัวงานและ คนเป็นศูนย์กลาง ไปพร้อมๆ กัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน ดังนั้น จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงพุทธ เป็นอย่างยิ่ง เพราะพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายของงานและความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จน ประสบความสำเร็จในที่สุด ได้แก่ อิทธิบาท ๔ จำนวน ๘ ตัวบ่งชี้ คือ

- ๑) มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานในหน้าที่
- ๒) รักและทุ่มเททำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ
- ๓) มีความขยัน และกล้าเผชิญกับปัญหา
- ๔) ใฝ่เรียนรู้และสร้างสรรค์งานวิชาการอยู่เสมอ
- ๕) มีความตั้งใจทำงานและไม่ทิ้งงาน
- ๖) เอาใจใส่งานและมีความเชื่อมั่นในตนเอง
- ๗) ทำงานด้วยความสุขุมและรอบคอบทุกครั้ง
- ๘) ทำงานโดยใช้หลักเหตุผล<sup>๑๐๘</sup>

**ไสว บุญขวัญ** ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ภาวะผู้นำเชิงพุทธของกำนันและ ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอดาคลี จังหวัดนครสวรรค์" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของกำนันผู้ใหญ่บ้านและ การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้กับชุมชนของผู้นำท้องถิ่นเชิงพุทธของผู้นำท้องถิ่นที่ พึงประสงค์ การดำเนินการวิจัยเป็นรูปแบบวิเคราะห์เอกสารและวิจัยเชิงสำรวจ โดยการวิจัยเอกสาร ส่วนการวิจัยเชิงสำรวจได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกำนัน ผู้ใหญ่บ้านและผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน อำเภอดาคลี จังหวัดนครสวรรค์ โดยการวิเคราะห์แจกแจงความถี่ร้อยละเป็นแบบตารางและ ทำการศึกษามากน้อย ของผู้นำในการนำหลักธรรมสัปติธรรม ๗ และพรหมวิหาร ๔ ไปปฏิบัติใช้ใน ชุมชนของผู้นำ ผล การวิเคราะห์เอกสารพบว่า บทบาทของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านได้ปรับเปลี่ยนไปทำให้เหลือ เพียง ๓ ภารกิจ ดังนี้ ๑) บทบาทอำนาจหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านและผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ในฐานะ เจ้าหน้าที่ของรัฐ อันได้แก่การปกครองและการรักษาความสงบเรียบร้อย ซึ่งเป็นหน้าที่หลักและสำคัญ การ ดำเนินนโยบายของรัฐไปสู่ประชาชน ๒) บทบาทอำนาจหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านและผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านในฐานะผู้นำชุมชน ๓) บทบาทอำนาจหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านและ ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยเป็นผู้ประสาน ส่งเสริมสนับสนุนการ ปฏิบัติงาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ ผลการศึกษาพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน นำ หลักธรรมปฐิธรรม ๗ ไปปฏิบัติใช้ในชุมชนผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายละเอียด พบว่า นำหลักธรรมสัปติธรรม ๗ ไปประยุกต์ใช้อยู่ในระดับมากที่สุดในเรื่อง

<sup>๑๐๘</sup> พระมหาสมพร สุริโย , ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา,รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. ปริญญาปรัชญาดุษฎีมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2553). หน้า 9

การเป็นผู้หน้าที่ปกครอง ดูแลคนในชุมชนด้วยความยุติธรรม ผลการศึกษาพบว่า กำนันผู้ใหญ่บ้าน และ ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน นำ หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปประยุกต์ใช้ในชุมชนของผู้ นำ โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาใน รายละเอียดพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านและผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านนำหลักธรรมพรหม วิหาร ๔ ไปประยุกต์ใช้กับ ชุมชนอยู่ในระดับมากที่สุดในเรื่องการเป็นผู้ นำเป็นมิตรไมตรีกับทุกคนใน ชุมชน ผลการศึกษาการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำท้องถิ่นเชิงพุทธของผู้ นำท้องถิ่น ที่พึงประสงค์พบว่า ผู้ นำต้องปรับกระบวนการ ทศนการ พัฒนาโดยใช้รูปแบบการสร้างเครือข่ายระหว่างชุมชนเพื่อเป็น กระบวนการขั้นตอนการทำงานกับชุมชน ให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำมีการพัฒนาระบบข้อมูลและองค์ ความรู้เพื่อสนับสนุนด้านข้อมูลและองค์ความรู้ที่ จำเป็นต่อการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำจัดทำฐานข้อมูลวิเคราะห์และประเมินสภาพชุมชน ผู้นำเรียนรู้การบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมี แนวคิดการทำงานที่เกิดผลกับ ชุมชนโดย ใช้ หลักพรหมวิหาร ๔ เว้น อกติ ๔ มีรูปแบบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนโดยใช้ หลักธรรมอริยสัจ ๔ มาวิเคราะห์ปัญหา ที่เกิดขึ้น คือทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค แบบเชิงบูรณาการ ประชาชน มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและ ร่วมมือกันทำให้งานเกิดผลสำเร็จ <sup>๑๐๙</sup>

**พระอเทวน ปริมุตโต (คัมภีร์)** ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้ นำการ ปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ เชิงพุทธของผู้ นำ การปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ ๒) เพื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ของผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ ๓) เพื่อศึกษา ปัญหา อุปสรรค และแนวทางพัฒนาของภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้ นำการปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอ พยุหะคีรี จังหวัด นครสวรรค์ ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้นำการ ปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ นำ การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อภาวะผู้นำ ในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ดังนี้ ด้านความเป็นผู้ รู้จักตน ด้านความเป็นผู้ รู้กาล ด้านความเป็นผู้ รู้จักประมาณ ด้าน ความเป็นผู้ รู้จัก บริษัท ด้านความเป็นผู้ รู้จักเหตุ และ ด้านความเป็นผู้ รู้จักผล ยกเว้น ด้านความเป็น ผู้ รู้จักบุคคล อยู่ใน ระดับปานกลาง เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้ นำการปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอ พยุหะคีรี จังหวัด นครสวรรค์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้นำการปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่มี เพศและตำแหน่งต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .๐๕ จึงยอมรับ สมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่นที่มี อายุ การศึกษา และ รายได้ต่างกันมีระดับภาวะ ผู้นำเชิงพุทธโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ ปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ส่วน ข้อเสนอแนะ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้นำ การปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ทราบสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงของ ชุมชนนั้นๆเท่าที่ควร ลักษณะการ ทำงานของผู้ นำการปกครองส่วนท้องถิ่น ยังไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน

<sup>๑๐๙</sup>ไสว บุญขวัญ "ภาวะผู้นำเชิงพุทธของกำนันและ ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์ , ปริญญาโทพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , 2553).

และทำงานโดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะ ตามมา ผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่นบางส่วนยังยึดติดกับอำนาจการปกครองสมัยก่อน ส่วนใหญ่จะไม่ คำนึงถึงหน้าที่ที่ตนปฏิบัติและ มักจะปิดหน้าตีความ รับผิดชอบให้คนอื่น ผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่นยัง ยึดติดกับเวลาการทำงาน เมื่อหมดเวลางาน งานที่ยังค้างค้ายังไม่เสร็จก็ยังคงค้างอยู่อย่างเดิม ผู้นำการ ปกครองส่วนท้องถิ่น บางคนรู้จักชุมชนอย่างดีแต่ เมื่อเห็นปัญหาของชุมชนก็ไม่มีแนวทางในการแก้ไข ปัญหา ทำให้ชุมชนไม่เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้น และ ผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่นบางชุมชนยังมีปัญหา เกี่ยวกับด้านบุคคลมากโดยเฉพาะกลุ่มวัยรุ่น ซึ่งเป็น ภัยของการเที่ยวและอารมณ์รุนแรงชอบมั่วสุมตาม สถานที่ต่างๆ<sup>๑๑๐</sup>

**ธีรวุฒิ นกยูงทอง** ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงพุทธของ ข้าราชการ ตำรวจชั้นสัญญาบัตรในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์ ๒) เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำ เชิง พุทธของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์ โดยจำแนก ตาม ข้อมูลส่วนบุคคล ๓) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของข้าราชการตำรวจ ชั้นสัญญา บัตร ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธของข้าราชการ ตำรวจชั้นสัญญาบัตรหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร ด้านจักขุมา ด้านวิรูโร ด้านนิสสยสัมปโน โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ข้าราชการตำรวจ ชั้นสัญญาบัตร ส่วนมากเป็นเพศชายมีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติต่อ ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ ระดับชั้นยศและตำแหน่งต่างกัน มีทัศนคติแตกต่างกันนั้น หมายถึงเมื่อมีประสบการณ์มากขึ้น ทำให้มีความต่างในการใช้ภาวะผู้นำ เชิงพุทธของข้าราชการ ตำรวจชั้นสัญญาบัตรตามหลักทฤษฎี ปาปนิคสูตร แนวทางดำเนินงาน ในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะ ตามมาในอนาคต ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการ กระจายอำนาจ ใช้คนให้เหมาะกับงาน ต้อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ ส่วนผลที่ได้รับนั้น ได้ทำการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ให้มีวิสัยทัศน์มีการจัดการ และมีมนุษย สัมพันธ์ ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร และใช้หลักการ จัดการองค์ความรู้ (knowledge management)<sup>๑๑๑</sup>

**ธัมมภูสิตตา อยู่เจริญ และศจีมาศ ณ วิเชียร** ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธกับพฤติกรรม องค์กรเชิงบวกที่เป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ผลการวิจัย พบว่า ๑) นิยามความหมาย ของ ภาวะผู้นำเชิงพุทธ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งพยายามใช้ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของตนชี้แนะ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ กระตือรือร้น ในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ตนต้องการ และพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม ๒) ปัจจัยที่ทำให้ผู้นำ เกิด ภาวะผู้นำเชิงพุทธที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรเชิงบวก คือ การที่ผู้นำเชิงพุทธ ยึดหลักธรรมาธิปไตย

<sup>๑๑๐</sup> พระอุเทน ปริมุตโต (คัมภีร์) ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้นำการ ปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ ,ปริญญาณินพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต(พุทธศาสนา) (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราช วิทยาลัย, 2556).

<sup>๑๑๑</sup> ธีรวุฒิ นกยูงทอง ภาวะผู้นำเชิงพุทธของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญา บัตรในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด นครสวรรค์ปริญญาณินพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต(พุทธศาสนา) (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย, 2556).



ในการปกครอง โดยแบ่งแยกออกเป็น ๒ หลักธรรมใหญ่ ๆ ดังนี้ (๑). หลักไตรสิกขา ๓ ซึ่งประกอบไปด้วย ศีล สมาธิ และปัญญา และ (๒). หลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งประกอบไปด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม และการปกครองโดยยึดหลักภาวะผู้นำเชิงพุทธส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การเชิงบวก สามารถแบ่งออกเป็น ๓ ประเด็น คือ ส่งผลต่อตนเอง ส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลต่อองค์การ อธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การเชิงบวกที่มีต่อตนเอง (ผู้บังคับบัญชา) ได้แก่ จิตใจสงบ และเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ทำงาน ด้วยความเต็มใจ และศรัทธาในตัวผู้นำ และส่งผลต่อองค์การ ได้แก่ เกิดพฤติกรรมองค์การเชิงบวก และเสริมสร้างความสุข ในที่ทำงาน ๓) ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงพุทธจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงาน จำนวน ๑๘๕ คน แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี หรือโมเดลมีความเที่ยงตรงซึ่งมีค่าสถิติ Chi-square = ๐.๕๔, df = ๑, P-value = ๐.๔๖๐, RMSEA = ๐.๐๐๐<sup>๑๑๒</sup>

**กาญจนา พิมพ์สุข** ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักสาราณียธรรม ๖ ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ผลการศึกษาพบว่า การประยุกต์ใช้หลักสาราณียธรรม ๖ ในการบริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอเมืองขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านศีลสามัญญตา ด้านทวิญญูสามัญญตา ด้านสาธารณโภคี ด้านเมตตาวิจิตรม ด้านเมตตาโมกกรรม ด้านเมตตาภายกรรม ตามลำดับ<sup>๑๑๓</sup>

**วิไลลักษณ์ มิ่งสมบุญ<sup>๑๑๔</sup>** ศึกษาการใช้ทศพิธราชธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่าการใช้ทศพิธราชธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดอ่างทองมีเกณฑ์อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและทุกรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านความไม่แคล้วจากธรรม ด้านความซื่อตรง ด้านความเพียร ด้านศีล ด้านความอดทน ด้านความไม่เบียดเบียน ด้านความไม่โกรธ ด้านการบริจาค ด้านความอ่อนโยน และด้านทาน ตามลำดับ

<sup>๑๑๒</sup> อิมมัญญูตตา อยู่เจริญ และศจีมาศ ณ วิเชียร ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธกับพฤติกรรมองค์การเชิงบวกที่เป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ . วารสารวิชาการ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ปีที่ 21 ฉบับที่ 2 ธันวาคม 2558)

<sup>๑๑๓</sup> กาญจนา พิมพ์สุข ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักสาราณียธรรม ๖ ในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ปริญญาานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต(บริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงกรณราชวิทยาลัย, 2555).

<sup>๑๑๔</sup> วิไลลักษณ์ มิ่งสมบุญ ศึกษาการใช้ทศพิธราชธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาปริญญาานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต(บริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงกรณราชวิทยาลัย, 2555).

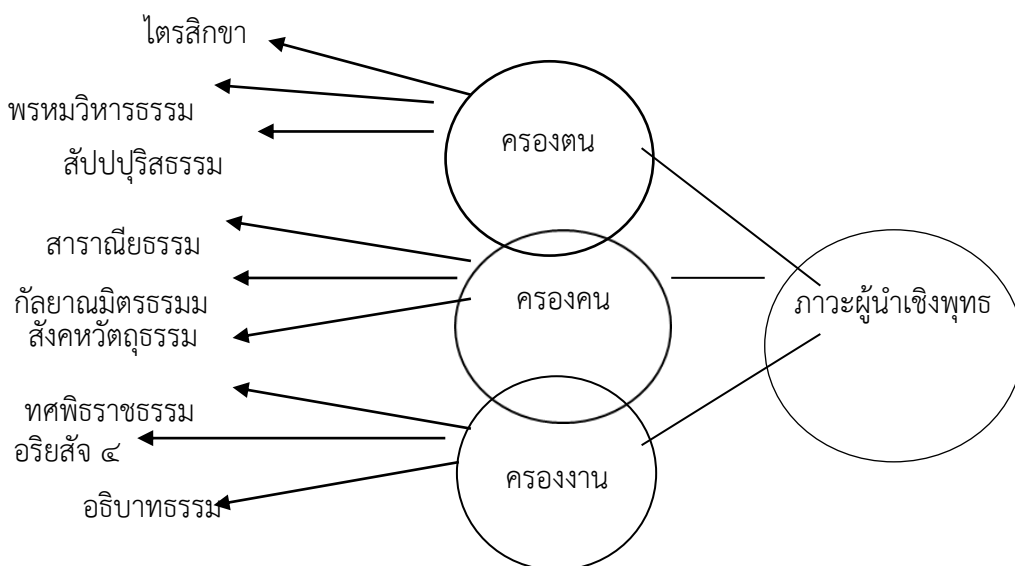
## ๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์สรุปเป็นโมเดลสมมุติฐาน เพื่อใช้ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๑. โมเดลโครงสร้างด้านการครองตน ประกอบด้วย หลักไตรสิกขา พรหมวิหารธรรม และสัพปุริสธรรม

๒. โมเดลโครงสร้างด้านการครองคน ประกอบด้วย หลักสาราณียธรรม กัลยาณมิตรธรรม สังคหัตถุธรรม

๓. โมเดลโครงสร้างด้านการครองงาน ประกอบด้วย หลักทศพิธราชธรรม อริยสัจ ๔ และ อธิบาทธรรม



ภาพที่ ๒.๔ โมเดลสมมุติฐานโครงสร้างองค์ประกอบตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงพุทธ

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ ๑ ) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ๒ ) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ๓ ) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (mixed method) ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน ๕๐๐ ชุด และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มย่อย (focus group )

#### ๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่ใช้ศึกษาในงานวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้างาน อาจารย์ผู้สอนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพยาบาล ในวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จำนวน ๓๐ สถาบัน จำนวนทั้งหมด ๑,๖๗๒ คน

กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

- ๑) การวิจัยเชิงคุณภาพ

ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงพุทธ และการจัดการศึกษาพยาบาล

จำนวน ๕ คน และการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญในด้านภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงพุทธ และการจัดการศึกษาจำนวน ๙ คน

#### ๒) การวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ วิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้างาน อาจารย์ผู้สอน ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยกลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยใช้กฎอัตราส่วนระหว่างจำนวนตัวอย่างกับจำนวนตัวแปรที่สังเกตได้เท่ากับ ๑๐ คน : ๑ ตัวบ่งชี้<sup>๑</sup> ซึ่งจำนวนตัวบ่งชี้ เท่ากับ ๔๙ ตัว จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ๔๙๐ คน และค่าความคลาดเคลื่อน ๑๐ เปอร์เซ็นต์ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๕๔๐ คน และทำการสุ่มตัวอย่างผู้บริหาร อาจารย์ พยาบาลในวิทยาลัย สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็น

๓.๓.๑ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลด้านการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อนำแนวคิดที่ได้มาสังเคราะห์ สรุปเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลและสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

๓.๓.๒ แบบสอบถาม การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล เป็นแบบสอบถามความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล เป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ

โดยมีขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือดังนี้

#### ๑ การสร้างเครื่องมือ

๑) สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ และองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลจากการศึกษาเอกสารจากตำรา หนังสือ เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ตัวบ่งชี้ การพัฒนาตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงพุทธและองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน เพื่อนำแนวคิดที่ได้มาสังเคราะห์ สรุปเป็นองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อยและ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปในภาพรวม ได้ว่า องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงพุทธ ประกอบด้วย หลักการครองตน ครองคน และครองงาน และองค์ประกอบย่อย คุณธรรม/

<sup>๑</sup>Hair, et al อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันวารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2555 , หน้า 71

หลักธรรมที่ควรยึดถือนำมาปฏิบัติในการครองตน ได้แก่ ศีล ๕ หลักไตรสิกขา หลักพรหมวิหารธรรม  
องค์ประกอบย่อย คุณธรรม/ หลักธรรมที่ควรยึดถือนำมาปฏิบัติในการครองคน ได้แก่ สังคหวัตถุ ๔  
และองค์ประกอบย่อย คุณธรรม/ หลักธรรม ที่ควรยึดถือนำมาปฏิบัติในการครองงาน ได้แก่  
หลักอิทธิบาท ๔

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับองค์ประกอบ และคุณลักษณะภาวะ  
ผู้นำเชิงพุทธ

๑. พระเทพวิสุทธิโสภณ ,ดร. เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ รองเจ้าเจ้าคณะภาค ๒  
อาจารย์พิเศษ คณะสังคมศาสตร์และอาจารย์พิเศษวิทยาเขต พุทธโฆษมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. นางวิมลนิจ สิงหะ ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรม  
ราชชนนี สระบุรี

๓. ดร.เยาวดี สุวรรณนาคะ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีพระพุท  
บาท

๔. ดร.สุกัญญา รอบจังหวัด รักษาการผู้อำนวยการแก้วกัลยาสิกขาลัยสถาบัน  
พระบรมราชชนก

๕. ดร.บุญสืบ โสโสม รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านวิจัยวิทยาลัยพยาบาลบรมราช  
ชนนี พระพุทบาท

๒) ร่างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล จาก  
การศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนํานิยาม  
เชิงปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นมากำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นพฤติกรรมที่ต้องการวัด สร้าง  
คำถามที่จะพัฒนาเป็นแบบสอบถามและตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับพฤติกรรมที่  
ต้องการวัดโดยจำแนกเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย มีข้อคำถามตัวบ่งชี้ จำนวน  
๔๙ ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่าระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก  
ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

๑. องค์ประกอบหลักด้านการครองตนหรือการนำตนเอง

๑) องค์ประกอบย่อยด้านไตรสิกขามีข้อคำถาม ๓ ข้อ

๒) องค์ประกอบย่อยด้านพรหมวิหารธรรม มีข้อคำถาม ๔ ข้อ

๓) องค์ประกอบย่อยด้านสัปปุริสธรรมมีข้อคำถาม ๗ ข้อ

๒. องค์ประกอบหลัก ด้านการครองคนหรือการนำทีม

๑) องค์ประกอบย่อยด้านสาราณียธรรม มีข้อคำถาม ๗ ข้อ

๒) องค์ประกอบย่อยด้านกัลยาณมิตรธรรม มีข้อคำถาม ๖ ข้อ

๓) องค์ประกอบย่อยด้านสังคหวัตถุธรรม มีข้อคำถาม ๔ ข้อ

๓. องค์ประกอบหลักด้านการครองงานหรือการนำองค์กร

๑) องค์ประกอบย่อยด้านอริยสัจ ๔ มีข้อคำถาม ๔ ข้อ

๒) องค์ประกอบย่อยด้านทศพิธราชธรรม มีข้อคำถาม ๑๐ ข้อ

๓) องค์ประกอบย่อยด้านอิทธิบาทธรรมมีข้อคำถาม ๔ ข้อ

## ๒ การพัฒนาเครื่องมือ

๑.) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเฉพาะเจาะจง ( purposive sampling ) เพื่อพิจารณาความตรงตามเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามจำนวน ๗ คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษา และผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล ดังนี้

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

พระมหาญาณวิวัฒน์ ฐิตวทโน , ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกุงวิทยาการ จังหวัดขอนแก่น

ดร.กฤษณานันทเพชร วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

ดร.เกษม แสงนนท์ เลขาธิการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต(พุทธบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ดร.สารระ มุกดี คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

ดร.เยาวเรศ ตระกูลวีรัชย์ ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์เทอเซีย

พันตำรวจโท ดร. ธนพร วรณกุล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทอร์นเอเซีย

๒) การหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (content validity) โดยตรวจสอบความสอดคล้อง และความเหมาะสม ตลอดจนภาษาที่ใช้ของข้อความกับเนื้อหานิยามเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งขอข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข และได้้นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ซึ่งค่า IOC จะต้องมามีค่า มากกว่า ๐.๕ ขึ้นไปจึงจะแปลผลว่าใช้ได้<sup>๒</sup>

โดยใช้สูตร IOC (Index of Congruence : ดัชนีความสอดคล้อง) ด้วยการนำเครื่องมือการวิจัยที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน พิจารณาลงความเห็นและให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน +๑ เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา

ให้คะแนน ๐ เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา

ให้คะแนน -๑ เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

N

IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  แทน ผลรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด N แทน จ

ำนวนผู้เชี่ยวชาญ

<sup>๒</sup> พิสนุพองศรี, วิจัยทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เทียมฝ่ายการพิมพ์, ๒๕๔๙),

ข้อที่ใช้ได้คือ IOC มากกว่า ๐.๕ จากการหาค่า IOC มีค่ามากกว่า ๐.๕ ทุกราย  
ข้อ ได้ค่า(IOC) อยู่ระหว่าง ๐.๗๑ – ๑.๐๐

จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิก่อนนำไปใช้  
กับกลุ่มตัวอย่าง

### ๓. การการหาคุณภาพของเครื่องมือ

นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Tryout) กับผู้บริหารและ  
อาจารย์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๐ คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)  
โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha Cronbach Coefficient) ( $\alpha$  -  
Coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach)<sup>๑</sup>

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$$

$\alpha$  แทน ค่าความเที่ยง

K แทน จำนวนข้อ

$S_i^2$  แทน ความแปรปรวนของแต่ละข้อ  $S_x^2$  แทน ความแปรปรวนรวมทั้งฉบับ

ได้ค่าความเที่ยง เท่ากับ ๐.๘๖

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของ  
ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล

พระครูภัทรธรรมคุณ ,ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตร พุทธศาสตรมหาบัณฑิต(พุทธ  
บริหารการศึกษา)

พระมหาวิชาญ สุวิชาโน ผู้อำนวยการส่วนวางแผนและพัฒนาการอบรมสถาบัน  
วิปัสสนาธุระ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พระมหาสมบัติ ธนปณโณ ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด. (พุทธบริหาร  
การศึกษา)

รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู ผู้อำนวยการหลักสูตรพธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา)

รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

รศ.ดร.อินฉา ศิริวรรณ อาจารย์ประจำหลักสูตรพธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา)

ดร.อำนาจ บัวศิริ อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์ อาจารย์ประจำหลักสูตรพธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา)

ดร.เกษม แสงนนท์ เลขาธิการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พุทธบริหาร  
การศึกษา)

<sup>๑</sup>Lee J.Cronbach, *Essential of Psychological Testing*. ในบุญชม ศรีสะอาด, *การวิจัย  
เบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ ๗*, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕), หน้า ๙๙.

### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

๑. ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุมัติหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัย

๒. ส่งเอกสารการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์กับคณะกรรมการวิจัยในมนุษย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี

๓. ผู้วิจัยได้นำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เสนอต่อผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน ๑๕ แห่ง

๔. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย คือผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาค/หัวหน้างาน อาจารย์ผู้สอน โดยจัดส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์และส่งข้อมูลกลับภายใน ๒ สัปดาห์

๕. ตรวจสอบและคัดแยกแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้แบบสอบถามกลับมา ๕๐๐ ฉบับ

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๑) วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามในแบบสอบถามตอนที่ ๑ โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

๒) วิเคราะห์ตัวบ่งชี้เชิงสำรวจ(Exploratory Factor Analysis ) และตัวบ่งชี้ เชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis ) โดยโปรแกรม เอมอสและตรวจสอบความสอดคล้องของความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้  $\chi^2$  i-square CMIN/df ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) , ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (Incremental fit index; IFI) , ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normed fit index; NFI) , . ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI), ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual: RMR)



## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed method มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑ ) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ๒ ) เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ๓ ) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาค หัวหน้างาน และอาจารย์ผู้สอน ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก จำนวน ๕๐๐ คน ผลการวิจัยดังนี้

#### ๔.๑ การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล

จากการศึกษาเอกสารจากตำรา หนังสือ เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ตัวบ่งชี้ การพัฒนาตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงพุทธและองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน เพื่อนำแนวคิดที่ได้มาสังเคราะห์ สรุปเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล

จากการศึกษาสังเคราะห์และสัมภาษณ์ ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธได้ ๓ องค์ประกอบหลัก และ ๙ องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ ๑ การครองตนหรือการนำตนเอง

องค์ประกอบย่อย

๑.๑ หลักไตรสิกขา

๑.๒ หลักพรหมวิหารธรรม

๑.๓ หลักสัพบุรีธรรม

องค์ประกอบหลักที่ ๒ การครองคนหรือการนำทีม

องค์ประกอบย่อย

๒.๑ หลักสาราณียธรรม

๒.๒ หลักกัลยาณมิตรธรรม

๒.๓ หลักสังคหวัตถุธรรม

องค์ประกอบหลักที่ ๓ การครองงานหรือการนำองค์กร

องค์ประกอบย่อย

- ๓.๑ หลักอริยสัจ ๔
- ๓.๒ หลักทศพิธราชธรรม
- ๓.๓ หลักกอธิบาทธรรม

## ๔.๒ การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล การพัฒนาตัวบ่งชี้

๑) ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์เอกสารที่ได้จากการศึกษาและจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ตัวบ่งชี้ทั้งหมด ๔๙ ตัว ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ ๑ การครองตนหรือการนำตนเอง

องค์ประกอบย่อย

- ๑.๑ หลักไตรสิกขา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๓ ตัวบ่งชี้
- ๑.๒ หลักพรหมวิหารธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๔ ตัวบ่งชี้
- ๑.๓ หลักสัพบุริสธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๗ ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลักที่ ๒ การครองคนหรือการนำทีม

องค์ประกอบย่อย

- ๒.๑ หลักสาราณียธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๘ ตัวบ่งชี้
- ๒.๒ หลักกัลยาณมิตรธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๖ ตัวบ่งชี้
- ๒.๓ หลักสังคหวัตถุธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๖ ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลักที่ ๓ การครองงานหรือการนำองค์กร

องค์ประกอบย่อย

- ๓.๑ หลักอริยสัจ ๔ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๓ ตัวบ่งชี้
- ๓.๒ หลักทศพิธราชธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๑๐ ตัวบ่งชี้
- ๓.๓ หลักกอธิบาทธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๔ ตัวบ่งชี้

สรุปเป็นตารางได้ดังนี้

## ตารางที่ ๔.๑ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การนำตนเอง	หลักไตรสิกขา	<p>๑. ประพฤติตนและดำเนินชีวิตที่สุจริต ดึงตาม ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (ศีล)</p> <p>๒. สุขุมรอบคอบ ตั้งจิตมั่นในการทำงาน ไม่หวั่นไหว ต่อสถานการณ์ที่มากระทบ (สมาธิ)</p> <p>๓. พิจารณาไตร่ตรอง ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน แยกแยะถูก-ผิด ดี-ชั่ว ควร-ไม่ควร ได้ และเข้าใจสภาพต่างๆ ตามที่เป็นจริง (ปัญญา)</p>
	หลักพรหมวิหารธรรม	<p>๑. เอาใจใส่ ห่วงใย เอื้ออาทรผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และส่งเสริมสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในการทำงาน (เมตตา)</p> <p>๒. ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหา จากการทำงานหรือมีความทุกข์เดือดร้อนด้วยความเต็มใจ (กรุณา )</p> <p>๓. แสดงความยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ (มฤตยา)</p> <p>๔. มีความยุติธรรม ไม่ตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยอคติส่วนตัว ให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาคตามควรแก่สถานการณ์ (อุเบกขา)</p>
	ตามหลักสี่ป ปุริสธรรม	<p>๑. รู้ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงานและใช้เหตุผลในการตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆ (ธัมมัญญตา: รู้จักเหตุ)</p> <p>๒. มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและยอมรับผลของการกระทำไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสีย (อัตถัญญตา: ผู้รู้จักผล)</p> <p>๓. เข้าใจ และรับรู้ความสามารถ ข้อดี ข้อด้อยของตนเอง และองค์กรตามความเป็นจริงและพร้อมแก้ไขพัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มากระทบ (อัตตัญญตา: ผู้รู้จักตน)</p> <p>๔. รู้จักบริหารและใช้ทรัพยากรขององค์กรในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์</p>

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
		<p>สูงสุด (มีมติสัญญา: ผู้รู้จักประมาณ)</p> <p>๕. เข้าใจในสภาพแวดล้อม บรรยากาศวัฒนธรรมองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสื่อสาร ประสานงาน ปฏิสัมพันธ์ได้เหมาะสม (ปริสัญญิตา: ผู้รู้จักชุมชน)</p> <p>๖. เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและ มอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและ ศักยภาพ (บุคคลสัญญา: ผู้รู้จักบุคคล)</p> <p>๗. รู้จักจัดสรรเวลา และโอกาส ในการทำหน้าที่ กิจกรรม ต่างๆได้อย่างเหมาะสมตามกำหนดเวลา (กาลสัญญา: ผู้รู้จักกาล)</p>
การนำทีม	หลักสาราณียธรรม	<p>๑. มีเมตตาจิต ให้ความช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ ประสบความทุกข์ ความลำบาก ความเดือดร้อน ด้วย ความยินดีและเต็มใจ (เมตตาทายกรรม)</p> <p>๒. สอน แนะนำ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ แก่ ผู้ร่วมงาน /ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยคำพูดสุภาพ จริใจ เป็นกันเอง (เมตตาวชิกรรม)</p> <p>๓. เอื้ออาทร เอาใจใส่ในความทุกข์ ความเดือดร้อน ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ (เมตตามโนกรรม)</p> <p>๔. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปัน จัดสรรงบประมาณ สวัสดิการ ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงาน ด้วย ความ เสมอภาคและทั่วถึง (สาราณโภคี)</p> <p>๕. ตั้งมั่นในความถูกต้อง เคารพในกฎกติกา ปฏิบัติ ตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ (ศีลสามัญญา)</p> <p>๖. รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางาน (ทิวีสามัญญา)</p>
	หลักกัลยาณมิตรธรรม	<p>๑. ยิ้มแย้ม แจ่มใส พุดคุย ทักทาย ได้ถามทุกข์สุข ของผู้ร่วมงานเป็นประจำ (ปิโย)</p> <p>๒. ประพฤติตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีของครู พยาบาลทั้งในการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ร่วมงานเมื่อมีปัญหาคับข้องใจ (ครู)</p> <p>๓. มีความรู้ ความสามารถ ใฝ่เรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าหา ความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอทั้งในศาสตร์ทางการแพทย์ และในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง (ภาวนีโย)</p>

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
		<p>๔.มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ชี้แจง แนะนำ ให้คำปรึกษาผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา ใน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพและเรื่องอื่นๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร(วัดตา )</p> <p>๕. อดทนต่อข้อซักถาม คำวิพากษ์ วิจารณ์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป (วจนกขโม )</p> <p>๖. สามารถให้คำแนะนำ ชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่อง ที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้อง ชัดเจน ตรง ประเด็น (คมภีรณจกถกตตา)</p> <p>๗.ไม่ชักจูง ผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ประพฤติ ปฏิบัติไปในทางเสื่อมเสีย เป็นโทษ หรือเดือดร้อนทั้ง ต่อตนเองและองค์กร (โน จฎฐาเน นิโยชเย )</p>
	หลักสังคหวัตถุธรรม	<p>๑.ให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สวัสดิการต่างๆ แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ (ทาน)</p> <p>๒.พูดววาจาสุภาพ อ่อนโยน มีเหตุผล (ปิยวาจา)</p> <p>๓.อุทิศตนทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อ มุ่งสู่เป้าหมายโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม (อัตถจริยา )</p> <p>๔.ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเสมอภาค อย่างเสมอต้นเสมอปลายและเคารพในความเป็น บุคคล (สมานัตตตา)</p>
	หลักอริยาบทธรรม	<p>๑. กระตือรือร้น และทุ่มเทในการทำงานในหน้าที่ ที่ ได้รับมอบหมาย (ฉันทะ )</p> <p>๒. ขยัน เพียรพยายามในการทำงานในหน้าที่ให้ ประสบความสำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (วิริยะ)</p> <p>๓. ตั้งใจ มุ่งมั่น เอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ทิ้งงานแม้ว่าจะมีความยากลำบาก (จิตตะ )</p> <p>๔. สุขุมรอบคอบ พิจารณา ไตร่ตรอง มีเหตุผลในการ ทำงาน (วิมังสา)</p>
การนำองค์กร	หลักอริยสัจ ๔	<p>๑.มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและ วิเคราะห์ปัญหาขององค์กร (ทุกข์)</p> <p>๒.มีความสามารถในการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุของ ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง (สมุทัย)</p>

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
		<p>๓. มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้องและดีงาม เหมาะสมและสามารถแก้ไขจัดการปัญหาได้ตรงสาเหตุ (นิโรธ)</p> <p>๔ กำหนดแนวทาง ขั้นตอนแนวปฏิบัติในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (มรรค).</p>
	หลักทศพิธราชธรรม	<p>๑. มีจิตสาธารณะ เข้าร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ขององค์กร สังคมและบริจาคทรัพย์สิน/สิ่งของช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส /ผู้ประสบความเดือดร้อนด้วยความเต็มใจเป็นนิจสิน(ทาน)</p> <p>๒. สำรวมกาย วาจา ใจอย่างสุจริต ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีและตามจรรยาบรรณวิชาชีพ (ศีล)</p> <p>๓. ยินดีเสียสละความสุขส่วนตัว มาปฏิบัติงานนอกเวลาเพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ (บริจาค)</p> <p>๔. ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาปราศจากความลำเอียงและอคติ (อาชวะ)</p> <p>๕. รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอย่างเต็มใจและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ตลอดเวลา (มัททวะ)</p> <p>๖. มีความอดทนในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายโดยไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรค(ขันติ)</p> <p>๗. มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ไม่หลงไหลในสิ่งเร้าต่างๆ และระงับ ยับยั้งข่มใจได้เมื่อผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งที่ไม่พอใจ (ตะบะ)</p> <p>๘. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการพิจารณา ตัดสินเรื่องต่างๆ(อภโกธะ)</p> <p>๙. ร่วมทุกข์ ร่วมสุข มีความโอบอ้อมอารี ไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา /ผู้อื่น สังคม ให้ได้รับความลำบาก เดือดร้อน (อวิหิงสา)</p> <p>๑๐. มั่นคงในศีลธรรม หนักแน่นในความถูกต้อง ดีงาม ไม่ลำเอียง ไม่หลงไหลในคำเยินยอ และไม่หวั่นไหวกับคำพูดที่ให้ร้ายผู้อื่น (อวิโรธนะ)</p>

๒) นำตัวบ่งชี้ ที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๗ คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา กับ ข้อคำถาม โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี ความสอดคล้อง (IOC) ได้ค่า (IOC) อยู่ระหว่าง ๐.๗๑ - ๑.๐๐ ได้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงตัวบ่งชี้คือให้สามารถวัดได้และสอดคล้องตามนิยามเชิงปฏิบัติการ และในแต่ละข้อคำถามไม่ถามหลายประเด็นและไม่ควรมีความซ้ำซ้อนกันในแต่ละข้อคำถาม และให้มีความกระชับ

๓) พัฒนาตัวบ่งชี้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและนำตัวบ่งชี้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามและนำแบบสอบถามไปทดลองมาใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๐ คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการ เก็บรวบรวมข้อมูล และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่น ๐ .๙๖

๓) พัฒนาปรับปรุงแบบสอบถาม

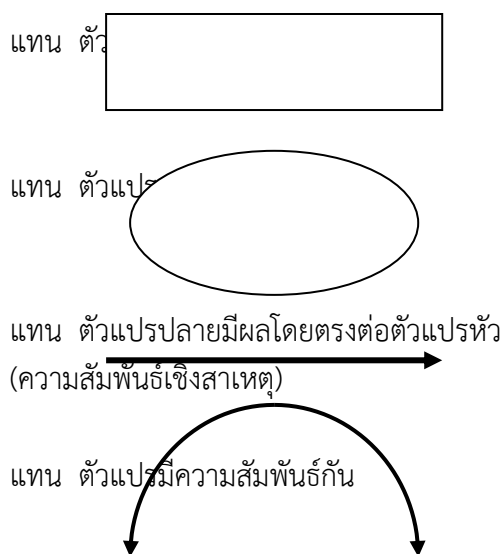
๔) นำตัวบ่งชี้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๙ ท่าน พิจารณาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ โดยการสนทนากลุ่ม (focus group )ที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการพิจารณาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้งหมด ๔๙ ตัว มีความเหมาะสมทุกตัว

#### ๔.๓ การตรวจสอบความสอดคล้องความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) การแจกแจงความถี่ของข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) มีการใช้สถิติในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) และวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (System Equation Model : SEM) ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) โดยดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย ดัชนีค่า Chi-Square, CMIN/df., CFI, GFI, IFI, NFI, AGFI, RMSEA และ RMR โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ประมวลผลข้อมูลจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ(AMOS) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง

##### การกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้



### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	หมายถึง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
C.V.	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (coefficient of variation)
r.	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
$\chi^2$	หมายถึง	ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi - square)
$\lambda$	หมายถึง	น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
e.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (error) ของตัวบ่งชี้
Sig.	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
df.	หมายถึง	ค่าองศาอิสระ
$R^2$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง
**	หมายถึง	อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๐๑
*	หมายถึง	อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	หมายถึง	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean



		Square Residual)
NFI	หมายถึง	ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normed fit index)
IFI	หมายถึง	ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับแบบฐาน (Incremental fit index)
CFA	หมายถึง	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)
EFA	หมายถึง	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis)
AVE	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้
CR.	หมายถึง	ค่าความเที่ยงรวม

#### ความหมายและตัวย่อของตัวแปรงานวิจัย

SELF๑	แทน	ประพฤติดนและดำเนินชีวิตที่สุจริต ดึงาม ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (ศีล)
SELF๒	แทน	สุขุมรอบคอบตั้งจิตมั่นในการทำงาน ไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์ที่มากระทบ (สมาธิ)
SELF๓	แทน	พิจารณาไตร่ตรองใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน แยกแยะถูก-ผิด ดี-ชั่ว ควร-ไม่ควรได้ และเข้าใจสภาพต่างๆ ตามที่เป็นจริง (ปัญญา)
SELF๔	แทน	เอาใจใส่ ห่วงใย เอื้ออาทรผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในการทำงาน (เมตตา)
SELF๕	แทน	ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหาจากการทำงาน หรือมีความทุกข์ เตือนรื้อด้วยความเต็มใจ(กรุณา )
SELF๖	แทน	แสดงความยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ (มุทิตา)
SELF๗	แทน	มีความยุติธรรมไม่ตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยอคติส่วนตัวให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาคตามควรแก่สถานการณ์(อุเบกขา)
SELF๘	แทน	รู้ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงานและใช้เหตุผลในการตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆ(อิมมัญญตา)
SELF๙	แทน	มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและยอมรับผลของการกระทำไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสีย(อัตตัญญตา)
SELF๑๐	แทน	เข้าใจ และรับรู้ความสามารถ ข้อดี ข้อด้อยของตนเอง และองค์กรตามความเป็นจริงและพร้อมแก้ไข พัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มากระทบ(มัตตัญญตา) (อัตตัญญตา)
SELF๑๑	แทน	รู้จักบริหารและใช้ทรัพยากรขององค์กรในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด(มัตตัญญตา)
SELF๑๒	แทน	เข้าใจในสภาพแวดล้อม บรรยากาศวัฒนธรรมองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสื่อสารประสานงานปฏิสัมพันธ์ได้เหมาะสม
SELF๑๓	แทน	เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและมอบหมายงานได้เหมาะสม

		กับความรู้ ความสามารถและศักยภาพ
SELF๑๔	แทน	รู้จักจัดสรรเวลา และโอกาส ในการทำหน้าที่ กิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามกำหนดเวลา
HUMA๑	แทน	มีเมตตาจิตให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความทุกข์ ความลำบาก ความเดือดร้อน ด้วยความยินดีและเต็มใจ
HUMA๒	แทน	สอนแนะนำให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน / ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยคำพูดสุภาพ จริงใจ เป็นกันเอง
HUMA๓	แทน	เอื้ออาทรเอาใจใส่ในความทุกข์ความเดือดร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
HUMA๔	แทน	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปัน จัดสรรงบประมาณ สวัสดิการ ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานด้วยความเสมอภาคและทั่วถึง
HUMA๕	แทน	ตั้งมั่นในความถูกต้องเคารพในกฎกติกาปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ
HUMA๖	แทน	รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางาน
HUMA๗	แทน	ยิ้มแย้ม แจ่มใส พุดคุย ทักทาย ไต่ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงานเป็นประจำ
HUMA๘	แทน	ประพฤติตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีของครูพยาบาลทั้งในการการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ร่วมงานเมื่อมีปัญหาคับข้องใจ
HUMA๙	แทน	มีความรู้ ความสามารถใฝ่เรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอทั้งในศาสตร์ทางการแพทย์และในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
HUMA๑๐	แทน	มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ชี้แจง แนะนำ ให้คำปรึกษาผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพและเรื่องอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
HUMA๑๑	แทน	อดทนต่อข้อซักถาม คำวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
HUMA๑๒	แทน	สามารถให้คำแนะนำ ชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้องชัดเจนตรงประเด็น
HUMA๑๓	แทน	ไม่ชักจูง ผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ประพฤติ ปฏิบัติไปในทางเสื่อมเสีย เป็นโทษ หรือเดือดร้อนทั้งต่อตนเองและองค์กร
HUMA๑๔	แทน	ให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ
HUMA๑๕	แทน	พูดด้วยวาจาสุภาพ อ่อนโยน มีเหตุผล
HUMA๑๖	แทน	อุทิศตนทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม
HUMA๑๗	แทน	ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเสมอภาค อย่างเสมอต้นเสมอปลายและเคารพในความเป็นบุคคล
WORK๑	แทน	กระตือรือร้น และทุ่มเทในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
WORK๒	แทน	ขยันเพียรพยายามในการทำงานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

WORK๓	แทน	ตั้งใจ มุ่งมั่น เอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ทิ้งงานแม้ว่าจะมีความยากลำบาก
WORK๔	แทน	สุขุมรอบคอบ พิจารณาไตร่ตรอง มีเหตุผลในการทำงาน
WORK๕	แทน	มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร
WORK๖	แทน	มีความสามารถในการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง
WORK๗	แทน	มีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้องและตั้งเป้าหมายเหมาะสมและสามารถแก้ไขจัดการปัญหาได้ตรงสาเหตุ
WORK๘	แทน	กำหนดแนวทาง ขั้นตอนแนวปฏิบัติในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
WORK๙	แทน	มีจิตสาธารณะ เข้าร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ขององค์กร สังคมและบริจาคทรัพย์สิน/สิ่งของช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส /ผู้ประสบความเดือดร้อน ด้วยความเต็มใจเป็นนิจสิน
WORK๑๐	แทน	สำรวมกาย วาจา ใจอย่างสุจริต ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีและตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
WORK๑๑	แทน	ยินดีเสียสละความสุขส่วนตัว มาปฏิบัติงานนอกเวลาเพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ
WORK๑๒	แทน	ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาปราศจากความลำเอียงและอคติ
WORK๑๓	แทน	รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอย่างเต็มใจและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ตลอดเวลา
WORK๑๔	แทน	มีความอดทนในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
WORK๑๕	แทน	มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ไม่หลงไหลในสิ่งเรียมรมย์ต่างๆ และระงับยับยั้งช่มใจได้เมื่อผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งที่ไม่พอใจ
WORK๑๖	แทน	สามารถควบคุมอารมณ์ได้ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการ พิจารณา ตัดสินเรื่องต่างๆ
WORK๑๗	แทน	ร่วมทุกข์ร่วมสุขมีความโอบอ้อมอารีไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา / ผู้อื่น/สังคมให้ได้รับความลำบากเดือดร้อน
WORK๑๘	แทน	มั่นคงในศีลธรรมหนักแน่นในความถูกต้องตั้งงามไม่ลำเอียงไม่หลงไหลในคำเยินยอ และไม่หวั่นไหวกับคำพูดที่ให้ร้ายผู้อื่น

#### เกณฑ์ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่า Chi-Square ( $\chi^2$ -test) ควรมีค่าน้อยกว่า ๓.๐๐ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ โดย CFI ที่ดีควรมีค่า ๐.๙๐ ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิดของ ค่าที่ดีควรมีค่า ๐.๙๐ ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิดของ ค่าที่ดีควรมีค่า ๐.๙๐ ขึ้นไป หรือมากกว่า ๐.๘๐ ตามแนวคิดของ (Gefen et al (๒๐๐๐) ถือว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า RMSEA ที่ดีควรมีค่าน้อยกว่า ๐.๐๕ หรือมีค่าระหว่าง ๐.๐๕ ถึง ๐.๐๘

ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) ควรมีค่าน้อยกว่า ๐.๐๕ จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normed fit index; NFI) โดยค่า NFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า ๐.๙๐ จึงแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (Incremental fit index; IFI) ควรมีค่ามากกว่า ๐.๙๐ จึงแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิดของ

#### ๔.๓.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒ แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	๙	๑.๘๐
	หญิง	๔๙๑	๙๘.๒๐
	รวม	๕๐๐	๑๐๐.๐๐
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	๒๒	๔.๔๐
	ปริญญาโท	๔๓๖	๘๗.๒๐
	ปริญญาเอก	๔๒	๘.๔๐
	รวม	๕๐๐	๑๐๐.๐๐
ตำแหน่งหน้าที่	อาจารย์ผู้สอน	๓๙๐	๗๘.๐๐

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง		จำนวน	ร้อยละ
	หัวหน้างาน	๒๓	๔.๖๐
	หัวหน้าภาควิชา	๕๘	๑๑.๖๐
	รองผู้อำนวยการวิทยาลัย	๒๐	๔.๐๐
	ผู้อำนวยการวิทยาลัย	๙	๑.๘๐
	รวม	๕๐๐	๑๐๐.๐๐
ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า ๑๐ ปี	๒๒๖	๔๕.๒๐
	จำนวน ๑๐ - ๒๐ ปี	๑๐๒	๒๐.๔๐
	จำนวน ๒๑ - ๓๐ ปี	๑๐๒	๒๐.๔๐
	๓๐ ปี ขึ้นไป	๗๐	๑๔.๐๐
	รวม	๕๐๐	๑๐๐.๐๐

ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๕๐๐ คน ด้านเพศ โดยส่วนใหญ่เพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิง จำนวน ๔๙๑ คน คิดเป็น ร้อยละ ๙๘.๒๐ และเพศชาย จำนวน ๙ คน คิดเป็น ร้อยละ ๑.๘๐ ด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ปริญญาโท มากที่สุด จำนวน ๔๓๖ คน คิดเป็น ร้อยละ ๘๗.๒๐ รองลงมา ปริญญาเอก จำนวน ๔๒ คน คิดเป็น ร้อยละ ๘.๔๐ น้อยสุด ปริญญาตรี จำนวน ๒๒ คน คิดเป็น ร้อยละ ๔.๔๐ ด้านตำแหน่งหน้าที่ อาจารย์ผู้สอน มากที่สุด จำนวน ๓๙๐ คน คิดเป็น ร้อยละ ๗๘.๐๐ รองลงมาเป็น หัวหน้าภาควิชา จำนวน ๕๘ คน คิดเป็น ร้อยละ ๑๑.๖๐, หัวหน้างาน จำนวน ๒๓ คน คิดเป็น ร้อยละ ๔.๖๐ ส่วนน้อย คือ รองผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน ๒๐ คน คิดเป็น ร้อยละ ๔.๐๐ น้อยสุด ผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน ๙ คน คิดเป็น ร้อยละ ๑.๘๐ ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า น้อยกว่า ๑๐ ปี มากที่สุด จำนวน ๒๒๖ คน คิดเป็น ร้อยละ ๔๕.๒๐ รองลงมา จำนวน ๑๐ - ๒๐ ปี และจำนวน ๒๑ - ๓๐ ปี จำนวน ๑๐๒ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๐.๔๐ น้อยที่สุด ๓๐ ปี ขึ้นไป จำนวน ๗๐ คน คิดเป็น ร้อยละ ๑๔.๐๐

#### ๔.๓.๒ ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) และ องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) วิเคราะห์ผลเป็นรายองค์ประกอบดังนี้

##### ๑ องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)

ในส่วนนี้แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) ได้แก่ หลักไตรสิกขา หลักพรหมวิหารธรรม และ หลักสัปปุริสธรรม มีผลวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ ๔.๓ แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)

(n = ๕๐๐)

องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)	$\bar{X}$	SD.	C.V.	แปลค่า
<b>หลักไตรสิกขา</b>				
ประพฤติตนและดำเนินชีวิตที่สุจริต ดึงตาม ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร	๔.๖๘	๐.๕๒	๑๑.๑๑%	มากที่สุด
สุขุมรอบคอบตั้งจิตมั่นในการทำงาน ไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์ที่มากกระทบ	๔.๕๒	๐.๖๕	๑๔.๓๘%	มากที่สุด
พิจารณาไตร่ตรองใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน แยกแยะถูก-ผิด ดี-ชั่ว ควร-ไม่ควรได้ และเข้าใจสภาพต่างๆ ตามที่เป็นจริง	๔.๖๘	๐.๕๖	๑๑.๙๗%	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๖๓	๐.๕๓	๑๑.๔๕%	มากที่สุด
<b>หลักพรหมวิหารธรรม</b>				
เอาใจใส่ ห่วงใย เอื้ออาทรผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และส่งเสริมสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในการทำงาน	๔.๕๙	๐.๖๓	๑๓.๗๓%	มากที่สุด
ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหาจากการทำงานหรือมีความทุกข์ เพื่อตรวุ่นด้วยความเต็มใจ	๔.๕๓	๐.๖๕	๑๔.๓๕%	มากที่สุด
แสดงความยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ	๔.๖๕	๐.๖๔	๑๓.๗๖%	มากที่สุด
มีความยุติธรรมไม่ตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยอคติส่วนตัวให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาคตามควรแก่สถานการณ์	๔.๕๕	๐.๗๕	๑๖.๔๘%	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๘	๐.๖๐	๑๓.๑๐%	มากที่สุด
<b>หลักสัปปุริสธรรม</b>				
รู้ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงานและใช้เหตุผลในการตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆ	๔.๕๑	๐.๖๖	๑๔.๖๓%	มากที่สุด
มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและยอมรับผลของการกระทำไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสีย	๔.๖๐	๐.๖๑	๑๓.๒๖%	มากที่สุด
เข้าใจ และรับรู้ความสามารถ ข้อดี ข้อด้อยของตนเอง และองค์กรตามความเป็นจริงและพร้อมแก้ไข พัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มากกระทบ	๔.๕๖	๐.๖๗	๑๔.๖๙%	มากที่สุด
รู้จักบริหารและใช้ทรัพยากรขององค์กรในการปฏิบัติงาน	๔.๔๗	๐.๖๙	๑๕.๔๔%	มากที่สุด

องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)	$\bar{X}$	SD.	C.V.	แปลค่า
ได้อย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด เข้าใจในสภาพแวดล้อม บรรยากาศวัฒนธรรมองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสื่อสารประสานงาน ปฏิสัมพันธ์ได้เหมาะสม	๔.๔๖	๐.๖๘	๑๕.๒๕%	มากที่สุด
เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและ มอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและ ศักยภาพ	๔.๕๐	๐.๗๒	๑๖.๐๐%	มากที่สุด
รู้จักจัดสรรเวลา และโอกาส ในการทำหน้าที่ กิจกรรม ต่างๆได้อย่างเหมาะสมตามกำหนดเวลา	๔.๔๑	๐.๖๔	๑๔.๕๑%	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๐	๐.๕๘	๑๒.๘๙%	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยโดยภาพรวม</b>	<b>๔.๕๗</b>	<b>๐.๕๓</b>	<b>๑๑.๖๐%</b>	<b>มากที่สุด</b>

ผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) ในภาพรวมมี ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๗ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๓ และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจายอยู่ระหว่าง ๑๑.๖๐% - ๑๖.๘๘% ต่ำกว่า ๒๐.๐% จึงกล่าวได้ว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าเฉลี่ย และมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกตัวบ่งชี้ ในรายด้าน มีความคิดเห็นสูงสุด ในด้านหลักไตรสิกขา รองลงมา ด้านหลักพรหมวิหารธรรม และหลักสัปปริสธรรม ตามลำดับ สรุปผลเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านหลักไตรสิกขา มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๓ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๓ ในรายด้าน มีความคิดเห็นสูงสุด กลุ่มประพฤตินและดำเนินชีวิตที่สุจริต ดึงตามปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ค่าเฉลี่ย ๔.๖๘ รองลงมา พิจารณาไตร่ตรองใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน แยกแยะถูก-ผิด ดี-ชั่ว ควร-ไม่ควรได้ และเข้าใจสภาพต่างๆ ตามที่เป็นจริง ( $\bar{X} = ๔.๖๘$ ) น้อยสุด สุขุมรอบคอบตั้งจิตมั่นในการทำงาน ไม่หวั่นไหว ต่อสถานการณ์ที่มากระทบ ( $\bar{X} = ๔.๕๒$ ) ตามลำดับ

ด้านหลักพรหมวิหารธรรม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๘ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๖๐ ในรายด้าน มีความคิดเห็นสูงสุด แสดงความยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ ค่าเฉลี่ย ๔.๖๕ รองลงมา เอาใจใส่ ห่วงใย เอื้ออาทรผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และส่งเสริมสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในการทำงาน ( $\bar{X} = ๔.๕๙$ ) มีความยุติธรรม ไม่ตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยอคติส่วนตัว ให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาคตามควรแก่สถานการณ์ ( $\bar{X} = ๔.๕๕$ ) น้อยสุด มีให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหาจากการทำงานหรือมีความทุกข์ เดือดร้อนด้วยความเต็มใจ ( $\bar{X} = ๔.๕๓$ ) ตามลำดับ

ด้านหลักสัปปริสธรรม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๐ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๘ ในรายด้าน มีความคิดเห็นสูงสุด มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและยอมรับผลของการกระทำไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสีย ค่าเฉลี่ย ๔.๖๐ รองลงมา เข้าใจ และรับรู้

ความสามารถ ข้อดี ข้อด้อยของตนเอง และองค์กรตามความเป็นจริงและพร้อมแก้ไข พัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มากกระทบ ( $\bar{X} = ๔.๕๖$ ), รู้ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงานและใช้เหตุผลในการตัดสินใจกระทำการสิ่งต่าง ๆ ( $\bar{X} = ๔.๕๑$ ), เข้าใจและยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคลและมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและศักยภาพ ( $\bar{X} = ๔.๕๐$ ), รู้จักบริหารและใช้ทรัพยากรขององค์กรในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X} = ๔.๔๗$ ), เข้าใจในสภาพแวดล้อม บรรยากาศวัฒนธรรมองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสื่อสารประสานงานปฏิสัมพันธ์ได้เหมาะสม ( $\bar{X} = ๔.๔๖$ ) น้อยรู้จักจัดสรรเวลาและโอกาส ในการทำหน้าที่ กิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามกำหนดเวลา ( $\bar{X} = ๔.๔๑$ ) ตามลำดับ

## ๒ องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)

ในส่วนนี้แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) ได้แก่ หลักสารณียธรรม หลักกัลยาณมิตรธรรม และหลักสังคหวัตถุ ๔ มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ ๔.๔ แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)

(n = ๕๐๐)

องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)	$\bar{X}$	SD.	C.V.	แปลค่า
<b>หลักสารณียธรรม</b>				
มีเมตตาจิตให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความทุกข์ความลำบากความเดือดร้อนด้วยความยินดีและเต็มใจ	๔.๕๘	๐.๖๐	๑๓.๑๐%	มากที่สุด
สอนแนะนำให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน / ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยคำพูดสุภาพ จริงใจ เป็นกันเอง	๔.๕๓	๐.๖๒	๑๓.๖๙%	มากที่สุด
เอื้ออาทรเอาใจใส่ในความทุกข์ความเดือดร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	๔.๖๐	๐.๖๒	๑๓.๔๘%	มากที่สุด
เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันจัดสรรงบประมาณสวัสดิการ ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานด้วยความเสมอภาคและทั่วถึง	๔.๔๙	๐.๗๑	๑๕.๘๑%	มากที่สุด
ตั้งมั่นในความถูกต้องเคารพในกฎกติกาปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ	๔.๖๓	๐.๖๖	๑๔.๒๕%	มากที่สุด
รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางาน	๔.๖๐	๐.๗๐	๑๕.๒๒%	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๗	๐.๕๘	๑๒.๖๙%	มากที่สุด
<b>หลักกัลยาณมิตรธรรม</b>				
ยิ้มแย้ม แจ่มใส พุดคุย ทักทาย ไต่ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงานเป็นประจำ	๔.๕๔	๐.๖๖	๑๔.๕๔%	มากที่สุด
ประพฤติตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีของครูพยาบาล ทั้งในการการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ร่วมงานเมื่อมีปัญหาคับข้องใจ	๔.๖๘	๐.๕๖	๑๑.๙๗%	มากที่สุด



องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)	$\bar{X}$	SD.	C.V.	แปลค่า
มีความรู้ ความสามารถใฝ่เรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ เพิ่มเติมอยู่เสมอทั้งในศาสตร์ทางการพยาบาลและในศาสตร์ที่ เกี่ยวข้อง	๔.๕๓	๐.๖๒	๑๓.๖๙%	มากที่สุด
มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ชี้แจง แนะนำ ให้ คำปรึกษาผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ วิชาชีพและเรื่องอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	๔.๕๘	๐.๖๒	๑๓.๕๔%	มากที่สุด
อดทนต่อข้อซักถาม คำวิพากษ์ วิจารณ์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่การ ปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป	๔.๕๐	๐.๖๕	๑๔.๔๔%	มากที่สุด
สามารถให้คำแนะนำ ชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่องที่ยุ่งยาก ซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้องชัดเจนตรงประเด็น	๔.๔๕	๐.๗๐	๑๕.๗๓%	มากที่สุด
ไม่ชักจูง ผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติไป ในทางเสื่อมเสียเป็นโทษหรือเดือดร้อนทั้งต่อตนเองและองค์กร	๔.๖๖	๐.๕๓	๑๑.๓๗%	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๖	๐.๕๐	๑๐.๙๖%	มากที่สุด
<b>หลักสังคหวัตถุ ๔</b>				
ให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงาน สวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ	๔.๔๙	๐.๖๖	๑๔.๗๐%	มากที่สุด
พูดด้วยวาจาสุภาพ อ่อนโยน มีเหตุผล	๔.๖๑	๐.๖๐	๑๓.๐๒%	มากที่สุด
อุทิศตนทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อบ่มงู เป้าหมายโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม	๔.๕๒	๐.๖๑	๑๓.๕๐%	มากที่สุด
ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเสมอภาค อย่างเสมอต้น เสมอปลายและเคารพในความเป็นบุคคล	๔.๖๖	๐.๕๘	๑๒.๔๕%	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๗	๐.๕๓	๑๑.๖๐%	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยโดยภาพรวม</b>	<b>๔.๕๗</b>	<b>๐.๕๑</b>	<b>๑๑.๑๖%</b>	<b>มากที่สุด</b>

ผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) ในภาพรวม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๗ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๑ และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายอยู่ระหว่าง ๑๑.๓๗% - ๑๕.๘๑% ต่ำกว่า ๒๐.๐% จึงกล่าวได้ว่าตัวบ่งชี้ ทุกตัวมีค่าเฉลี่ย และมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกตัวบ่งชี้ ในรายด้าน มีความคิดเห็นสูงสุดระดับมากที่สุดที่สุดในด้านหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านหลักสาราณียธรรม รองลงมา ด้านหลักกัลยาณมิตรธรรมตามลำดับ สรุปผลเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านหลักสาราณียธรรม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๗ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๘ ในรายด้าน มีความคิดเห็นโดยสูงสุด ตั้งมั่นในความถูกต้องเคารพในกฎกติกา ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆมีค่าเฉลี่ย ๔.๖๓ รองลงมา เอื้ออาทรเอาใจใส่ในความทุกข์ ความเดือดร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางาน ( $\bar{X}$  = ๔.๖๐), มีเมตตาจิตให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความทุกข์ ความ

ลำบาก ความเดือดร้อน ด้วยความยินดีและเต็มใจ ( $\bar{X} = ๔.๕๘$ ) สอนแนะนำให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน / ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยคำพูดสุภาพ จริงใจ เป็นกันเอง ( $\bar{X} = ๔.๕๓$ ) น้อยสุด เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปัน จัดสรรงบประมาณ สวัสดิการ ทรัพยากรที่สนับสนุน การทำงานด้วยความเสมอภาคและทั่วถึง ( $\bar{X} = ๔.๔๙$ ) ตามลำดับ

ด้านหลักกัลยาณมิตรธรรม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๐ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๐ ในรายด้าน มีความคิดเห็นโดยสูงสุด ประพฤติตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีของ ครูพยาบาลทั้งในการการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ร่วมงานเมื่อมีปัญหา คับข้องใจ มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๘ รองลงมา ไม่ชักจูง ผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ประพฤติ ปฏิบัติ ไปในทางเสื่อมเสีย เป็นโทษ หรือเดือดร้อนทั้งต่อตนเองและองค์กร ( $\bar{X} = ๔.๖๖$ ), มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ชี้แจง แนะนำ ให้คำปรึกษาผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพและเรื่องอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ( $\bar{X} = ๔.๕๘$ ), ยิ้มแย้ม แจ่มใส พูดคุย ทักทาย ใต้ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงานเป็นประจำ ( $\bar{X} = ๔.๕๔$ ), ความรู้ ความสามารถไม่เรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอทั้งในศาสตร์ทางการพยาบาลและในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = ๔.๕๓$ ), อดทนต่อข้อซักถาม คำวิพากษ์ วิจารณ์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ( $\bar{X} = ๔.๕๐$ ) น้อยสุด สามารถให้คำแนะนำ ชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้องชัดเจนตรงประเด็น ( $\bar{X} = ๔.๔๕$ ) ตามลำดับ

ด้านสังคหวัตถุ ๔ มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๗ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๓ ในรายด้าน มีความคิดเห็นโดยสูงสุด ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเสมอภาค อย่างเสมอต้นเสมอปลายและเคารพในความเป็นบุคคล มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๖ รองลงมา พูดด้วยวาจาสุภาพ อ่อนโยน มีเหตุผล ( $\bar{X} = ๔.๖๑$ ), อุทิศตนทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = ๔.๕๖$ ) น้อยสุดให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานสวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ ( $\bar{X} = ๔.๔๙$ ) ตามลำดับ

### ๓. องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)

ในส่วนนี้แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) ได้แก่ หลักอิทธิบาท ๔ หลักอริยสัจ ๔ และหลักทศพิธราชธรรม มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์ประกอบหลักด้านการครองงาน (นำองค์กร)

(n = ๕๐๐)

องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)	$\bar{X}$	SD.	C.V.	แปลค่า
<b>หลักอิทธิบาท ๔</b>				
กระตือรือร้นและทุ่มเทในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	๔.๖๐	๐.๖๐	๑๓.๐๔%	มากที่สุด
ขยันเพียรพยายามในการทำงานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	๔.๕๕	๐.๖๓	๑๓.๘๕%	มากที่สุด
ตั้งใจ มุ่งมั่น เอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ทิ้งงานแม้ว่าจะมีความยากลำบาก	๔.๕๗	๐.๖๓	๑๓.๗๙%	มากที่สุด
สุขุมรอบคอบ พิจารณาไตร่ตรอง มีเหตุผลในการทำงาน	๔.๕๕	๐.๖๕	๑๔.๒๙%	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๗	๐.๕๖	๑๒.๒๕%	มากที่สุด
<b>หลักอริยสัจ ๔</b>				
มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร	๔.๔๘	๐.๖๕	๑๔.๕๑%	มากที่สุด
มีความสามารถในการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง	๔.๔๒	๐.๖๖	๑๔.๙๓%	มากที่สุด
มีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้องและดิงามเหมาะสมและสามารถแก้ไขจัดการปัญหาได้ตรงสาเหตุ	๔.๕๕	๐.๖๘	๑๔.๙๕%	มากที่สุด
กำหนดแนวทาง ขั้นตอนแนวปฏิบัติในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	๔.๔๕	๐.๖๖	๑๔.๘๓%	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๔๗	๐.๖๒	๑๓.๘๗%	มากที่สุด
<b>หลักทศพิธราชธรรม</b>				
มีจิตสาธารณะ เข้าร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ขององค์กร สังคมและบริจาคทรัพย์สิน/สิ่งของช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส /ผู้ประสบความเดือดร้อน ด้วยความเต็มใจเป็นนิจสิน	๔.๕๗	๐.๕๙	๑๒.๙๑%	มากที่สุด
สำรวมกาย วาจา ใจอย่างสุจริต ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีและตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	๔.๖๘	๐.๕๖	๑๑.๙๗%	มากที่สุด
ยินดีเสียสละความสุขส่วนตัว มาปฏิบัติงานนอกเวลา เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ	๔.๔๘	๐.๗๑	๑๕.๘๕%	มากที่สุด
ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจ กับผู้ใต้บังคับบัญชาปราศจากความลำเอียงและอคติ	๔.๖๘	๐.๖๒	๑๓.๒๕%	มากที่สุด
รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอย่างเต็มใจและ เปิด	๔.๖๕	๐.๕๖	๑๒.๐๔%	มากที่สุด

องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)	$\bar{X}$	SD.	C.V.	แปลค่า
โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ตลอดเวลา	๔.๖๖	๐.๕๔	๑๑.๕๙%	มากที่สุด
มีความอดทนในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	๔.๖๖	๐.๖๐	๑๒.๘๘%	มากที่สุด
มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ไม่หลงไหล ในสิ่งเรียมรมย์ต่างๆ และระงับยับยั้งขมใจได้เมื่อผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งที่ไม่พอใจ	๔.๕๖	๐.๗๔	๑๖.๒๓%	มากที่สุด
สามารถควบคุมอารมณ์ได้ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการ พิจารณา ตัดสินเรื่องต่างๆ	๔.๕๘	๐.๗๐	๑๕.๒๘%	มากที่สุด
ร่วมทุกข์ร่วมสุขมีความโอบอ้อมอารีไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา /ผู้อื่น/สังคมให้ได้รับความลำบากเดือดร้อน	๔.๖๐	๐.๗๒	๑๕.๖๕%	มากที่สุด
มั่นคงในศีลธรรมหนักแน่นในความถูกต้องดีงาม ไม่ล่าเอียงไม่หลงไหลในคำเยินยอ และไม่หวั่นไหวกับคำพูดที่ให้ร้ายผู้อื่น	๔.๖๑	๐.๕๔	๑๑.๗๑%	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๕	๐.๕๔	๑๑.๘๗%	มากที่สุด

ผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) ในภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๕ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๔ และค่าสัมประสิทธิ์ การกระจายอยู่ระหว่าง ๑๑.๕๙% - ๑๖.๒๓% ต่ำกว่า ๒๐.๐% จึงกล่าวได้ว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าเฉลี่ย และ มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกตัวบ่งชี้ ในรายด้าน มีความคิดเห็นสูงสุดระดับมากที่สุดที่สุด ในด้านหลักทศพิชราชธรรม รองลงมา ด้านหลักอิทธิบาท ๔ และ ด้านหลักอริยสัจ ๔ ตามลำดับ สรุปผลเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านหลักอิทธิบาท ๔ มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๗ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๖ ในรายด้าน มีความคิดเห็นโดยสูงสุด กระตือรือร้น และทุ่มเทในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๐ รองลงมา ตั้งใจ มุ่งมั่น เอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ทิ้งงานแม้ว่าจะมีความยากลำบาก ( $\bar{X} = ๔.๕๗$ ), สุขุมรอบคอบ พิจารณาไตร่ตรอง มีเหตุผล ในการทำงาน ( $\bar{X} = ๔.๕๕$ ) น้อยสุด ขยันเพียรพยายามในการทำงานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ( $\bar{X} = ๔.๕๕$ ) ตามลำดับ

ด้านหลักอริยสัจ ๔ มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๔๗ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๖๒ ในรายด้าน มีความคิดเห็นโดยสูงสุด มีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้องและดีงามเหมาะสมและสามารถแก้ไขจัดการปัญหาได้ตรงสาเหตุ มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๕ รองลงมา มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร ( $\bar{X} = ๔.๔๘$ ), กำหนดแนวทาง ขั้นตอนแนวปฏิบัติในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้

บรรลุป่าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = ๔.๔๕$ ) น้อยสุดมีความสามารถในการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ( $\bar{X} = ๔.๔๒$ ) ตามลำดับ

ด้านหลักทศพิธราชธรรม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๑ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๔ ในรายด้าน มีความคิดเห็นโดยสูงสุด สรรวมกาย วาจา ใจอย่างสุจริต ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีและตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาปราศจากความลำเอียงและอคติ มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๘ รองลงมา มีความอดทนในการปฏิบัติงานจนบรรลุป่าหมายโดยไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรค และมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ไม่หลงไหลในสิ่งเร้าต่างๆ และ ระวังยับยั้งใจได้เมื่อผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งที่ไม่พอใจ ( $\bar{X} = ๔.๖๖$ ), รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอย่างเต็มใจและเปิดโอกาส ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ตลอดเวลา ( $\bar{X} = ๔.๖๕$ ), มีจิตสาธารณะ เข้าร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ขององค์กร สังคมและบริจาคทรัพย์สิน/สิ่งของช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส / ผู้ประสบความเดือดร้อน ด้วยความเต็มใจเป็นนิจสิน ( $\bar{X} = ๔.๕๘$ ), มีจิตสาธารณะ เข้าร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ขององค์กร สังคมและบริจาคทรัพย์สิน/สิ่งของช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส / ผู้ประสบความเดือดร้อน ด้วยความเต็มใจเป็นนิจสิน ( $\bar{X} = ๔.๕๗$ ), สามารถควบคุมอารมณ์ได้ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการ พิจารณา ตัดสินเรื่องต่างๆ ( $\bar{X} = ๔.๕๖$ ) น้อยสุดยินดีเสียสละความสุขส่วนตัว มาปฏิบัติงานนอกเวลาเพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ ( $\bar{X} = ๔.๔๘$ ) ตามลำดับ

### ๔.๓.๓ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

ในการศึกษาส่วนนี้ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis หรือ EFA) ตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล วิเคราะห์ประกอบด้วย ตัวแปร องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) ใช้เทคนิค Bartlett's Test of Sphericity ใช้วิธีการสกัดปัจจัยโดยวิธี Principal Component Analysis (PCA) วิธีการหมุนแกนปัจจัยโดยวิธี Varimax เพื่อทำให้มีจำนวนตัวแปรที่น้อยที่สุด มีค่า Factor loading มากในแต่ละปัจจัย สรุปผลเป็นรายด้านได้ดังนี้

## ๑ องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)

ตารางที่ ๔.๖ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิง  
พุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)

องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)	Factor Loading	Initial Eigenvalues	% of Variance Squared
<b>หลักไตรสิกขา</b> ประพฤติตนและดำเนินชีวิตที่สุจริต ดึงงาม ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร สุขุมรอบคอบตั้งจิตมั่นในการทำงาน ไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์ที่มากกระทบ พิจารณาไตร่ตรองใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน แยกแยะถูก-ผิด ดี-ชั่ว ควร-ไม่ควรได้ และเข้าใจสภาพต่างๆ ตามที่เป็นจริง	๐.๘๓๖ ๐.๗๑๗ ๐.๖๙๔	๓.๗๖	๒๖.๘๗%
<b>หลักพรหมวิหารธรรม</b> เอาใจใส่ ห่วงใย เอื้ออาทรผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และส่งเสริมสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในการทำงาน ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหาจากการทำงานหรือมีความทุกข์ เตือนรื้อนด้วยความเต็มใจ แสดงความยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ มีความยุติธรรม ไม่ตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยอคติส่วนตัวให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาคตามควรแก่สถานการณ์	๐.๗๙๐ ๐.๘๐๙ ๐.๘๖๔ ๐.๖๐๖	๓.๗๕	๒๖.๗๙%
<b>หลักสัปปริสธรรม</b> รู้ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงานและใช้เหตุผลในการตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและยอมรับผลของการกระทำไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสีย เข้าใจ และรับรู้ความสามารถ ข้อดี ข้อด้อยของตนเอง และองค์กรตามความเป็นจริงและพร้อมแก้ไข พัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มากกระทบ รู้จักบริหารและใช้ทรัพยากรขององค์กรในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด เข้าใจในสภาพแวดล้อม บรรยากาศวัฒนธรรมองค์กรทั้งภายใน	๐.๖๗๔ ๐.๕๙๐ ๐.๕๗๙ ๐.๖๑๘ ๐.๕๓๘	๓.๖๖	๒๖.๑๑%

องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)	Factor Loading	Initial Eigenvalues	% of Variance Squared
และภายนอกองค์กรเพื่อสื่อสารประสานงานปฏิสัมพันธ์ได้เหมาะสม เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและศักยภาพ รู้จักจัดสรรเวลา และโอกาส ในการทำหน้าที่ กิจกรรมต่างๆได้อย่างเหมาะสมตามกำหนดเวลา	๐.๘๑๕ ๐.๗๘๕		
KMO and Bartlett's Test = ๐.๙๑๒ Chi-Square = ๗๔๐๒.๐๕๔, df = ๙๑, Sig = ๐.๐๐๐** < ๐.๐๕ (Cumulative % of Eigenvalues) ผลบวกของค่าความแปรปรวนของตัวแปร = ๗๙.๗๗%			

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) พบว่า มีจำนวน ๓ ตัวแปรแฝง ประกอบด้วย หลักไตรสิกขา หลักพรหมวิหารธรรม และ หลักสัปปุริสธรรม มีค่าแปรปรวนของตัวแปรมากกว่า ๑.๐๐ (๓.๖๖ - ๓.๗๖) โดยมีค่า KMO and Bartlett's Test = ๐.๙๑๒ มีค่ามากกว่า ๐.๐๕ และ ค่า Chi-Square = ๗๔๐๒.๐๕๔, df = ๙๑, Sig = ๐.๐๐๐\*\* < ๐.๐๕ โดยทั้ง ๓ ตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ระหว่าง ๐.๕๓๘ - ๐.๘๖๔ > ๐.๔๐ โดยมีผลบวกของค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ ๗๙.๗๗% จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบที่เหมาะสม

## ๒ องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)

ตารางที่ ๔.๗ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)

องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)	Factor Loading	Initial Eigenvalues	% of Variance Squared
<b>หลักสาราณียธรรม</b> มีเมตตาจิตให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความทุกข์ ความลำบาก ความเดือดร้อน ด้วยความยินดีและเต็มใจ สอนแนะนำให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน / ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยคำพูดสุภาพ จริงใจ เป็นกันเอง เอื้ออาทรเอาใจใส่ในความทุกข์ความเดือดร้อนของ	๐.๕๘๖ ๐.๗๒๒ ๐.๖๘๕	๖.๖๕	๓๙.๐๙%

องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)	Factor Loading	Initial Eigenvalues	% of Variance Squared
<p>ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ</p> <p>เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปัน จัดสรรงบประมาณ สวัสดิการ</p> <p>ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานด้วยความเสมอภาคและทั่วถึง</p> <p>ตั้งมั่นในความถูกต้องเคารพในกฎกติกาปฏิบัติตามระเบียบ</p> <p>ข้อบังคับต่างๆ</p> <p>รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหา</p> <p>และพัฒนางาน</p>	<p>๐.๗๘๔</p> <p>๐.๗๘๒</p> <p>๐.๗๘๑</p>		
<p><b>หลักกัลยาณมิตรธรรม</b></p> <p>ยิ้มแย้ม แจ่มใส พุดคุย ทักทาย ไต่ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน</p> <p>เป็นประจำ</p> <p>ประพฤติตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีของครูพยาบาลทั้งใน</p> <p>การการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาให้แก่</p> <p>ผู้ร่วมงานเมื่อมีปัญหาคับข้องใจ</p> <p>มีความรู้ ความสามารถใฝ่เรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้</p> <p>เพิ่มเติมอยู่เสมอทั้งในศาสตร์ทางการพยาบาลและในศาสตร์ที่</p> <p>เกี่ยวข้อง</p> <p>มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ชี้แจง แนะนำ ให้</p> <p>คำปรึกษาผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ</p> <p>วิชาชีพและเรื่องอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร</p> <p>อดทนต่อข้อซักถาม คำวิพากษ์ วิจารณ์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่การ</p> <p>ปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป</p> <p>สามารถให้คำแนะนำ ชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่องที่ยุ่งยาก</p> <p>ซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้องชัดเจนตรงประเด็น</p> <p>ไม่ชักจูง ผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ประพฤติ ปฏิบัติไป</p> <p>ในทางเสื่อมเสียเป็นโทษหรือเดือดร้อนทั้งต่อตนเองและองค์กร</p>	<p>๐.๘๖๕</p> <p>๐.๖๙๒</p> <p>๐.๘๙๑</p> <p>๐.๘๓๓</p> <p>๐.๗๓๖</p> <p>๐.๖๓๑</p> <p>๐.๖๔๗</p>	<p>๓.๗๑</p>	<p>๒๑.๘๔%</p>
<p><b>หลักสังคหวัตถุ ๔</b></p> <p>ให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อ</p> <p>การปฏิบัติงาน สวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ</p> <p>พูดด้วยวาจาสุภาพ อ่อนโยน มีเหตุผล</p> <p>อุทิศตนทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อบ่มงู</p> <p>เป้าหมายโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม</p> <p>ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเสมอภาค อย่างเสมอต้น</p> <p>เสมอปลายและเคารพในความเป็นบุคคล</p>	<p>๐.๘๑๓</p> <p>๐.๕๗๙</p> <p>๐.๖๗๖</p> <p>๐.๕๗๙</p>	<p>๒.๗๓</p>	<p>๑๖.๐๙%</p>



องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)	Factor Loading	Initial Eigenvalues	% of Variance Squared
KMO and Bartlett's Test = ๐.๙๒๖ Chi-Square = ๙๔๕๐.๕๓๐, df = ๑๓๖ , Sig = ๐.๐๐๐** < ๐.๐๕ (Cumulative % of Eigenvalues) ผลบวกของค่าความแปรปรวนของตัวแปร = ๗๗.๐๒%			

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) พบว่า มีจำนวน ๓ ตัวแปรแฝง ประกอบด้วย หลักสราณียธรรม หลักกัลยาณมิตรธรรม และหลักสังคหวัตถุ ๔ มีค่าแปรปรวนของตัวแปรมากกว่า ๑.๐๐ (๒.๗๓ - ๖.๖๕) โดยมีค่า KMO and Bartlett's Test = ๐.๙๒๖ มีค่ามากกว่า ๐.๐๕ และ ค่า Chi-Square = ๙๔๕๐.๕๓๐, df = ๑๓๖ , Sig = ๐.๐๐๐\*\* < ๐.๐๕ ทั้ง ๓ ตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ระหว่าง ๐.๕๗๙ - ๐.๘๙๑ > ๐.๔๐ โดยมีผลบวกของค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ ๗๗.๐๒% จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบที่เหมาะสม

### ๓.๓.๓ องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)

ตารางที่ ๔.๘ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)

องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)	Factor Loading	Initial Eigenvalue s	% of Variance Squared
<b>หลักอิทธิบาท ๔</b> กระตือรือร้น และทุ่มเทในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ขยันเพียรพยายามในการทำงานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ตั้งใจ มุ่งมั่น เอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ทิ้งงาน แม้ว่าจะมีความยากลำบาก สุขุมรอบคอบ พิจารณาไตร่ตรอง มีเหตุผลในการทำงาน	๐.๕๓๑ ๐.๕๙๓ ๐.๖๒๑ ๐.๗๐๕	๕.๗๑	๓๑.๗๕%
<b>หลักอริยสัจ ๔</b> มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร มีความสามารถในการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุของปัญหาที่	๐.๘๗๙ ๐.๘๕๐	๕.๓๔	๒๙.๖๔%

องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)	Factor Loading	Initial Eigenvalues	% of Variance Squared
<p>เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง</p> <p>มีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้องและดีงามเหมาะสมและสามารถแก้ไขจัดการปัญหาได้ตรงสาเหตุ</p> <p>กำหนดแนวทาง ขั้นตอนแนวปฏิบัติในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้</p>	<p>๐.๗๘๓</p> <p>๐.๘๐๖</p>		
<p><b>หลักทศพิธราชธรรม</b></p> <p>มีจิตสาธารณะ เข้าร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ขององค์กร สังคมและบริจาคทรัพย์สิน/สิ่งของช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส /ผู้ประสบความเดือดร้อน ด้วยความเต็มใจเป็นนิจสิน</p> <p>สำรวมกาย วาจา ใจอย่างสุจริต ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีและตามจรรยาบรรณวิชาชีพ</p> <p>ยินดีเสียสละความสุขส่วนตัว มาปฏิบัติงานนอกเวลาเพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ</p> <p>ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาปราศจากความลำเอียงและอคติ</p> <p>รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอย่างเต็มใจและเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ตลอดเวลา</p> <p>มีความอดทนในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค</p> <p>มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ไม่หลงไหลในสิ่งเร้าต่างๆ และระงับยับยั้งขมใจได้เมื่อผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งที่ไม่พอใจ</p> <p>สามารถควบคุมอารมณ์ได้ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการพิจารณา ตัดสินเรื่องต่างๆ</p> <p>ร่วมทุกข์ร่วมสุขมีความโอบอ้อมอารีไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา /ผู้อื่น/สังคมให้ได้รับความลำบากเดือดร้อน</p> <p>มั่นคงในศีลธรรมหนักแน่นในความถูกต้องดีงามไม่ลำเอียงไม่หลงไหลในคำเยินยอ และไม่หวั่นไหวกับคำพูดที่ให้ร้ายผู้อื่น</p>	<p>๐.๘๔๕</p> <p>๐.๗๑๖</p> <p>๐.๗๕๙</p> <p>๐.๗๙๐</p> <p>๐.๗๓๔</p> <p>๐.๖๒๓</p> <p>๐.๗๑๖</p> <p>๐.๖๔๗</p> <p>๐.๖๒๘</p> <p>๐.๘๑๘</p>	<p>๓.๓๗</p>	<p>๑๘.๗๓%</p>
<p>KMO and Bartlett's Test = ๐.๙๑๒</p> <p>Chi-Square = ๑๑๕๙๕.๔๗๐, df = ๑๕๓ , Sig = ๐.๐๐๐** &lt; ๐.๐๕</p> <p>(Cumulative % of Eigenvalues) ผลบวกของค่าความแปรปรวนของตัวแปร = ๘๐.๑๒%</p>			

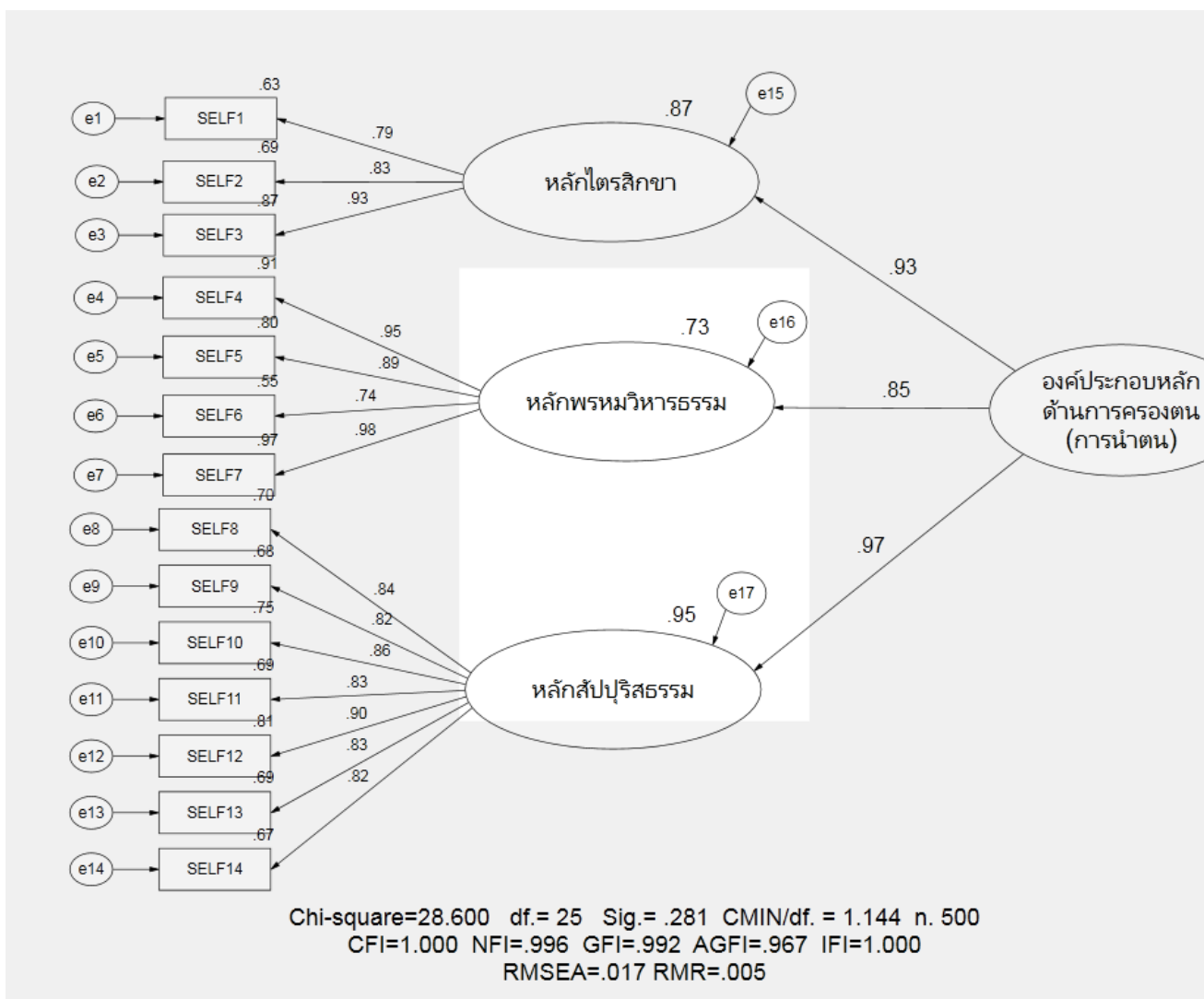
ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) พบว่า มีจำนวน ๓ ตัวแปรแฝง ประกอบด้วย หลักอิทธิบาท ๔ หลักอริยสัจ ๔ และหลักทศพิธราชธรรม มีค่าแปรปรวนของ ตัวแปรมากกว่า ๑.๐๐ (๓.๓๗ - ๕.๗๑) โดยมีค่า KMO and Bartlett's Test = ๐.๙๑๒ มีค่ามากกว่า ๐.๐๕ และ ค่า Chi-Square = ๑๑๕๙๕.๔๗๐, df = ๑๕๓, Sig = ๐.๐๐๐\*\* < ๐.๐๕ ทั้ง ๓ ตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ระหว่าง ๐.๕๓๑ - ๐.๘๗๙ > ๐.๔๐ โดยมีผลบวกของค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ ๘๐.๑๒% จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบที่เหมาะสม

#### ๔.๓.๔ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

ในส่วนนี้เป็นการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยันโมเดลแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล โดยนำตัวแปร มาใช้ในการวิเคราะห์ที่ประกอบด้วย ตัวแปร องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) ซึ่งนำมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝง (Multi Factor CFA Model) และใช้เทคนิคการเชื่อมลูกศรระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างสองตัวแปรโดยพิจารณาจากค่า MI (Modification Indices) สรุปผลเป็นรายด้านดังนี้

##### ๑ องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) ในแบบจำลอง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล จึงนำมาตรวจสอบความกลมกลืน ของโมเดล โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยทำการวิเคราะห์แบบหลายปัจจัยแฝง (Multi Factor CFA Model) โดยผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่า Chi - Square = ๒๘.๖๐๐ df = ๒๕.๐ Sig. = ๐.๒๘๑ > ๐.๐๕ และ CMIN/df. = ๑.๑๔๔ < ๓.๐ และมีความสอดคล้องและค่าสถิติโดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง กลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐๐ > ๐.๙๐, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ ๐.๙๙๒ > ๐.๙๐, ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๖๗ > ๐.๘๐, ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ ค่า (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๑๗ < ๐.๐๕, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ ๐.๐๐๕ < ๐.๐๕, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ ๐.๙๙๖ > ๐.๙๐ และดัชนี ความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ ๑.๐๐๐ > ๐.๙๐ ซึ่งดัชนีเหล่านี้ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้ง ๗ ดัชนี กล่าวได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงผลภาพ ๔.๑ และผลวิเคราะห์ดังตาราง ๔.๙



ภาพที่ ๔.๑ โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ในองค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)

ตารางที่ ๔.๙ แสดงผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)

องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)	$\lambda$	SE.	t-value	$R^2$	AVE	CR.
<b>หลักไตรสิกขา</b>	๐.๙๓	-	-	๘๗.๐๐%	๐.๗๒๙	๐.๘๘๙
SELF๑ (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	๐.๗๙	-	-	๖๒.๗๐%		
SELF๒	๐.๘๓	๐.๐๖	๒๓.๗๖**	๖๙.๓๐%		
SELF๓	๐.๙๓	๐.๐๕	๒๓.๘๙**	๘๖.๖๐%		
<b>หลักพรหมวิหารธรรม</b>	๐.๘๕	๐.๐๗	๑๘.๕๕**	๗๓.๐๐%	๐.๘๐๗	๐.๙๔๓
SELF๔ (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	๐.๙๕	-	-	๙๐.๗๐%		
SELF๕	๐.๘๙	๐.๐๓	๓๐.๘๕**	๗๙.๙๐%		
SELF๖	๐.๗๔	๐.๐๓	๒๔.๔๒**	๕๕.๓๐%		
SELF๗	๐.๙๘	๐.๐๕	๒๕.๘๖**	๙๖.๖๐%		
<b>หลักสัปปุริสธรรม</b>	๐.๙๗	๐.๐๗	๑๙.๓๕**	๙๕.๐๐%	๐.๗๑๑	๐.๙๔๕
SELF๘ (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	๐.๘๔	-	-	๖๙.๗๐%		
SELF๙	๐.๘๒	๐.๐๔	๒๒.๒๐**	๖๗.๖๐%		
SELF๑๐	๐.๘๖	๐.๐๔	๒๕.๕๒**	๗๔.๖๐%		
SELF๑๑	๐.๘๓	๐.๐๔	๒๔.๖๘**	๖๙.๔๐%		
SELF๑๒	๐.๙๐	๐.๐๔	๒๕.๓๐**	๘๐.๙๐%		
SELF๑๓	๐.๘๓	๐.๐๖	๑๙.๒๒**	๖๘.๘๐%		
SELF๑๔	๐.๘๒	๐.๐๕	๑๙.๑๑**	๖๖.๙๐%		

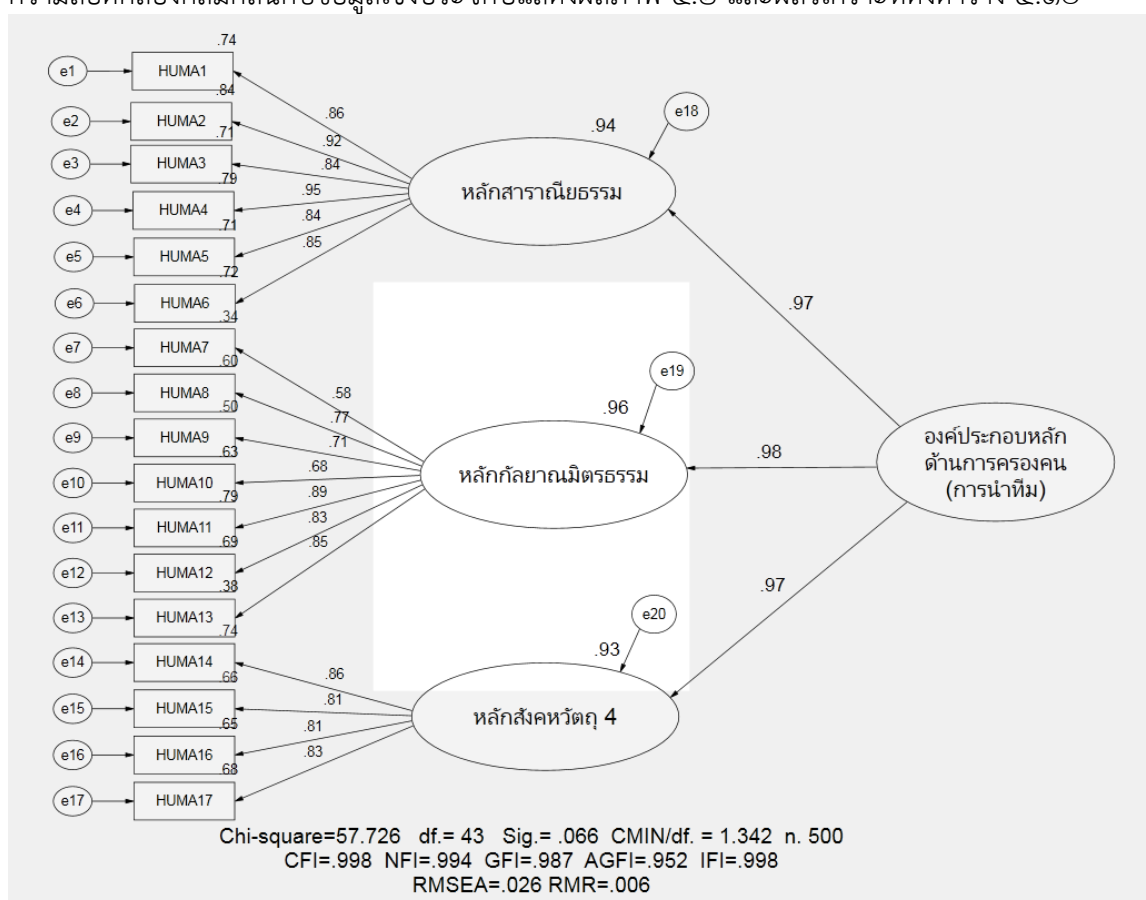
\*\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๐๑

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลใน องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๐๑ ประกอบด้วย ๓ ตัวแปรแฝง ได้แก่ หลักไตรสิกขา หลักพรหมวิหารธรรม และ หลักสัปปุริสธรรม มีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง ๐.๗๔ - ๐.๙๘ มากกว่า ๐.๕๐ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) ระหว่าง ๕๕.๓๐% - ๙๖.๖๐% มีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) ระหว่าง ๐.๗๑๑ - ๐.๘๐๗ มากกว่า ๐.๕๐ กล่าวได้ว่า โมเดลการวัด มีความตรงเชิงลู่เข้าที่ถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี และมีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง ๐.๘๘๙ - ๐.๙๔๕ มากกว่า ๐.๖๐ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรองค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) ทุกตัวความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลมีความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทางสถิติ โดยตัวแปร ด้านหลักสัปปุริสธรรม มีค่าน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุด ๐.๙๗ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๙๕.๐๐% รองลงมา ด้านหลักไตรสิกขา มีค่าน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ๐.๙๓ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ

๘๗.๐๐% และ ด้านหลักพรหมวิหารธรรม มีค่ามีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ๐.๘๕ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๗๓.๐๐% ตามลำดับ

**๒. องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)**

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรในแบบจำลององค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) จึงนำมาตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยทำการวิเคราะห์แบบหลายปัจจัยแฝง (Multi Factor CFA Model) ผลการวิเคราะห์พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่า Chi - Square = ๕๗.๗๒๖ df = ๔๓.๐ Sig. = ๐.๐๖๖ > ๐.๐๕ และ CMIN/df. = ๑.๓๔๒ < ๓.๐ และมีความสอดคล้องและค่าสถิติโดยมีค่าดัชนี วัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ ๐.๙๙๘ > ๐.๙๐, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ ๐.๙๘๗ > ๐.๙๐, ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๕๒ > ๐.๘๐, ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๒๖ < ๐.๐๕, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ย กำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ ๐.๐๐๖ < ๐.๐๕, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ ๐.๙๙๔ > ๐.๙๐ และดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ ๐.๙๙๘ > ๐.๙๐ ซึ่งดัชนีเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้ง ๗ ดัชนี กล่าวได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงผลภาพ ๔.๒ และผลวิเคราะห์ที่ตั้งตาราง ๔.๑๐



**ภาพที่ ๔.๒** โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ในองค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)

ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลององค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)

องค์ประกอบหลัก ด้านการครองคน (การนำทีม)	$\lambda$	SE.	t-value	$R^2$	AVE	CR.
<b>หลักสารานุกรม</b>	๐.๙๗	-	-	๙๔.๐๐%	๐.๗๗๑	๐.๙๕๓
HUMA๑ (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	๐.๘๖	-	-	๖๒.๕๐%		
HUMA๒	๐.๙๒	๐.๐๔	๒๙.๓๑**	๗๔.๓๐%		
HUMA๓	๐.๘๔	๐.๐๔	๒๕.๒๘**	๘๔.๔๐%		
HUMA๔	๐.๙๕	๐.๐๕	๒๔.๕๕**	๗๘.๖๐%		
HUMA๕	๐.๘๔	๐.๐๔	๒๔.๗๖**	๗๑.๑๐%		
HUMA๖	๐.๘๕	๐.๐๕	๒๓.๓๙**	๗๑.๘๐%		
<b>หลักกัลยาณมิตรธรรม</b>	๐.๙๘	๐.๐๕	๑๕.๒๔**	๙๖.๐๐%	๐.๕๘๗	๐.๙๐๗
HUMA๗ (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	๐.๕๘	-	-	๓๓.๗๐%		
HUMA๘	๐.๗๗	๐.๐๗	๑๕.๑๒**	๕๙.๗๐%		
HUMA๙	๐.๗๑	๐.๐๗	๑๕.๑๒**	๔๙.๙๐%		
HUMA๑๐	๐.๖๙	๐.๐๗	๑๕.๑๒**	๖๘.๓๐%		
HUMA๑๑	๐.๘๙	๐.๑๐	๑๔.๗๘**	๗๙.๑๐%		
HUMA๑๒	๐.๘๓	๐.๑๑	๑๔.๒๕**	๖๘.๘๐%		
HUMA๑๓	๐.๘๕	๐.๐๙	๑๒.๙๕**	๓๘.๓๐%		
<b>หลักสังคหวัตถุ ๔</b>	๐.๙๗	๐.๐๕	๒๐.๗๐**	๙๓.๐๐%	๐.๖๘๔	๐.๘๙๖
HUMA๑๔ (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	๐.๘๖	-	-	๗๓.๘๐%		
HUMA๑๕	๐.๘๑	๐.๐๔	๒๑.๔๕**	๖๖.๒๐%		
HUMA๑๖	๐.๘๑	๐.๐๔	๒๒.๗๔**	๖๕.๑๐%		
HUMA๑๗	๐.๘๓	๐.๐๔	๒๓.๔๖**	๗๑.๒๐%		

\*\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๐๑

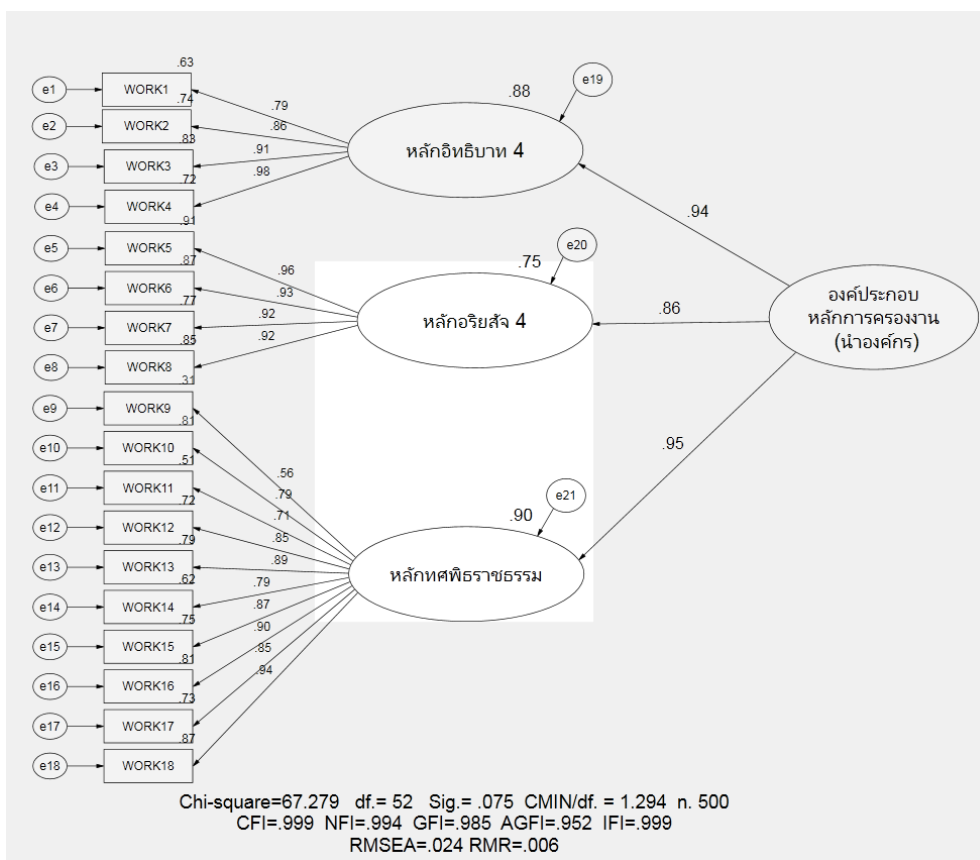
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลององค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๐๑ ประกอบด้วย ๓ ตัวแปรแฝง ประกอบด้วย หลักสารานุกรม หลักกัลยาณมิตรธรรม และหลักสังคหวัตถุ ๔ มีน้ำหนัก ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง ๐.๕๘ - ๐.๙๕ มากกว่า ๐.๔๐ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ ยกกำลังสอง ( $R^2$ ) ระหว่าง ๓๓.๗๐% - ๘๔.๔๐% มีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) ระหว่าง ๐.๕๘๗- ๐.๗๗๑ มากกว่า ๐.๕๐ กล่าวได้ว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงคู่เข้าที่ดีถือว่า ตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี และมีมีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง ๐.๘๙๖ - ๐.๙๕๓ มากกว่า ๐.๖๐ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรองค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) สูงทุกตัว ความเที่ยงตรง เชิงจำแนกสูง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลององค์ประกอบหลัก

ด้านการครองคน (การนำทีม) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทางสถิติ โดยตัวแปร ด้านหลักกัลยาณมิตรธรรม มีค่าน้ำหนัก ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง สูงสุด ๐.๙๘ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๙๖.๐๐% รองลงมา ด้าน หลักสราณีธรรม มีค่าน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ๐.๙๗ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๙๔.๐๐% และด้านหลักสังคหวัตถุ ๔ มีค่าน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ๐.๙๗ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๙๓.๐๐% ตามลำดับ

### ๓ องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรในแบบจำลององค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) จึงนำมาตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยทำการวิเคราะห์แบบหลายปัจจัยแฝง (Multi Factor CFA Model) ผลการวิเคราะห์พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่า Chi – Square = ๖๗.๒๗๙ df = ๕๒.๐ Sig. = ๐.๐๗๕ > ๐.๐๕ และ CMIN/df. = ๑.๒๙๔ < ๓.๐ และมีความสอดคล้องและค่าสถิติโดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ ๐.๙๙๙ > ๐.๙๐, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ ๐.๙๘๕ > ๐.๙๐, ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๕๒ > ๐.๘๐, ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๒๔ < ๐.๐๕, ดัชนี วัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ ๐.๐๐๖ < ๐.๐๕, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ ๐.๙๙๔ > ๐.๙๐ และดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ ๐.๙๙๙ > ๐.๙๐ ซึ่งดัชนีเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้ง ๗ ดัชนี กล่าวได้ว่าโมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงผลภาพ ๔.๓ และผลวิเคราะห์ที่ตั้งตาราง ๔.๑๑





ภาพที่ ๔.๓ โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ในองค์ประกอบหลักด้านการครองงาน (นางองค์กร)

ตารางที่ ๔.๑๑ แสดงผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลององค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)

องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)	$\lambda$	SE.	t-value	$R^2$	AVE	CR.
<b>หลักอิทธิบาท ๔</b>	๐.๙๔	-	-	๘๘.๐๐%	๐.๗๙๐	๐.๙๓๗
WORK๑ (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	๐.๗๙	-	-	๖๒.๕๐%		
WORK๒	๐.๘๖	๐.๐๕	๒๑.๔๓**	๗๔.๒๐%		
WORK๓	๐.๙๑	๐.๐๕	๒๕.๓๗**	๘๒.๕๐%		
WORK๔	๐.๙๘	๐.๐๖	๒๑.๒๑**	๗๑.๗๐%		
<b>หลักอริยสัจ ๔</b>	๐.๘๖	๐.๐๖	๑๘.๘๗**	๗๕.๐๐%	๐.๘๗๐	๐.๙๖๔
WORK๕ (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	๐.๙๖	-	-	๙๑.๔๐%		
WORK๖	๐.๙๓	๐.๐๒	๔๒.๙๙**	๘๗.๑๐%		
WORK๗	๐.๙๒	๐.๐๓	๓๒.๑๖**	๗๖.๗๐%		
WORK๘	๐.๙๒	๐.๐๓	๓๑.๘๑**	๘๔.๙๐%		
<b>หลักทศพิธราชธรรม</b>	๐.๙๕	๐.๐๖	๑๒.๑๒**	๙๐.๐๐%	๐.๖๗๓	๐.๙๕๓
WORK๙ (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	๐.๕๖	-	-	๓๐.๘๐%		
WORK๑๐	๐.๗๙	๐.๐๘	๑๖.๑๗**	๘๑.๕๐%		
WORK๑๑	๐.๗๑	๐.๑๐	๑๕.๖๖**	๕๐.๖๐%		
WORK๑๒	๐.๘๕	๐.๑๒	๑๓.๕๙**	๗๑.๙๐%		
WORK๑๓	๐.๘๙	๐.๑๑	๑๓.๘๑**	๗๘.๗๐%		
WORK๑๔	๐.๗๙	๐.๐๙	๑๔.๒๓**	๖๒.๓๐%		
WORK๑๕	๐.๘๗	๐.๑๒	๑๓.๗๒**	๗๔.๘๐%		
WORK๑๖	๐.๙๐	๐.๑๔	๑๔.๖๔**	๘๑.๒๐%		
WORK๑๗	๐.๘๕	๐.๑๒	๑๕.๑๗**	๗๒.๙๐%		
WORK๑๘	๐.๙๔	๐.๑๖	๑๒.๙๗**	๘๗.๔๐%		

\*\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๐๑

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลององค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๐๑ ประกอบด้วย ๓ ตัวแปรแฝง หลักอิทธิบาท ๔ หลักอริยสัจ ๔ และหลักทศพิธราชธรรมมีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง ๐.๕๖ - ๐.๙๘ มากกว่า ๐.๕๐ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) ระหว่าง ๓๐.๘๐% - ๙๑.๔๐% มีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) ระหว่าง ๐.๖๗๓ - ๐.๘๗๐ มากกว่า ๐.๕๐ กล่าวได้ว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงคู่เข้าที่ดีถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี และ มีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง ๐.๙๓๗ - ๐.๙๖๔ มากกว่า ๐.๖๐ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรองค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) สูงทุกตัวความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลององค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) มีความสอดคล้อง

กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทางสถิติ โดยตัวแปร ด้านหลัก  
ทศพิธราชธรรมมีค่าน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุด ๐.๙๕ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ  
๙๐.๐๐% รองลงมา ด้านหลักอิทธิบาท ๔ มีค่าน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ๐.๙๔ ค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๘๘.๐๐% และ ด้านหลักอริยสัจ ๔ มีค่าน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ๐.๘๖  
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๗๕.๐๐% ตามลำดับ

### ๕.๓.๕ การวิเคราะห์ตรวจสอบสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะ ผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

ในส่วนนี้วิเคราะห์ตรวจสอบสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิง  
พุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลเพื่อทดสอบว่าเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multi  
Collinearity) ประมวลผลข้อมูลโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๒ ผลการตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

ตัวแปร	หลักไตรสิกขา	หลักพรหมวิหารธรรม	หลักสัพปุริสธรรม	หลักสาราณียธรรม	หลักกัลยาณมิตรธรรม	หลักสังคหวัตถุ ๔	หลักอิทธิบาท ๔	หลักอริยสัจ ๔	หลักทศพิธราชธรรม
หลักไตรสิกขา	๑.๐๐๐	๐.๗๑๔ ๐.๐๐๐**	๐.๗๓๑ ๐.๐๐๐**	๐.๗๓๕ ๐.๐๐๐**	๐.๗๒๕ ๐.๐๐๐**	๐.๗๕๖ ๐.๐๐๐**	๐.๗๙๘ ๐.๐๐๐**	๐.๗๓๕ ๐.๐๐๐**	๐.๗๔๐ ๐.๐๐๐**
หลักพรหมวิหารธรรม		๑.๐๐๐	๐.๗๑๗ ๐.๐๐๐**	๐.๗๗๙ ๐.๐๐๐**	๐.๗๐๘ ๐.๐๐๐**	๐.๗๗๔ ๐.๐๐๐**	๐.๗๓๐ ๐.๐๐๐**	๐.๗๐๙ ๐.๐๐๐**	๐.๗๖๙ ๐.๐๐๐**
หลักสัพปุริสธรรม			๑.๐๐๐	๐.๗๙๐ ๐.๐๐๐**	๐.๗๒๙ ๐.๐๐๐**	๐.๗๕๓ ๐.๐๐๐**	๐.๗๕๔ ๐.๐๐๐**	๐.๗๔๓ ๐.๐๐๐**	๐.๗๒๕ ๐.๐๐๐**
หลักสาราณียธรรม				๑.๐๐๐	๐.๗๔๕ ๐.๐๐๐**	๐.๗๕๕ ๐.๐๐๐**	๐.๗๗๖ ๐.๐๐๐**	๐.๗๖๔ ๐.๐๐๐**	๐.๗๓๕ ๐.๐๐๐**
หลักกัลยาณมิตรธรรม					๑.๐๐๐	๐.๗๖๓ ๐.๐๐๐**	๐.๗๐๓ ๐.๐๐๐**	๐.๗๓๐ ๐.๐๐๐**	๐.๗๔๐ ๐.๐๐๐**
หลักสังคหวัตถุ ๔						๑.๐๐๐	๐.๗๕๘ ๐.๐๐๐**	๐.๗๗๒ ๐.๐๐๐**	๐.๗๖๙ ๐.๐๐๐**
หลักอิทธิบาท ๔							๑.๐๐๐	๐.๗๙๙ ๐.๐๐๐**	๐.๗๔๒ ๐.๐๐๐**
หลักอริยสัจ ๔								๑.๐๐๐	๐.๗๖๕ ๐.๐๐๐**
หลักทศพิธราชธรรม									๑.๐๐๐

\*\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๐๑ \* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

ผลการวิเคราะห์เพื่อทำการตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะ  
ผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ประกอบด้วยตัวแปร องค์ประกอบหลักด้านการครอง

ตน (การนำตน) องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ๐.๗๐๘ – ๐.๗๙๙ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและน้อยกว่า ๐.๙๐ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระมีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมาก ไม่มีการควบคุมตัวแปรใดๆไว้ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความเที่ยงตรงมีความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์สามารถนำเข้าไปโมเดลแบบจำลองบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลได้

**ตารางที่ ๔.๑๓** ผลการตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)

ตัวแปร	SELF ๑	SELF ๒	SELF ๓	SELF ๔	SELF ๕	SELF ๖	SELF ๗	SELF ๘	SELF ๙	SELF ๑๐	SELF ๑๑	SELF ๑๒	SELF ๑๓	SELF ๑๔
SELF ๑	๑.๐๐๐	๐.๗๒๓ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๔๔ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๙๕ ๐.๐๐๐** *	๐.๖๐๕ ๐.๐๐๐* *	๐.๔๖๗ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๖๘ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๗๖ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๔๐ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๐๙ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๑๔ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๔๙ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๓๕ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๗๓ ๐.๐๐๐* *
SELF ๒		๑.๐๐๐	๐.๗๗๗ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๔๔ ๐.๐๐๐** *	๐.๔๒๖ ๐.๐๐๐* *	๐.๓๙๕ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๖๓ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๗๒ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๗๒ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๖๘ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๔๔ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๐๕ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๓๙ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๒๒ ๐.๐๐๐* *
SELF ๓			๑.๐๐๐	๐.๖๙๗ ๐.๐๐๐** *	๐.๖๕๑ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๔๖ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๗๒ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๑๑ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๘๒ ๐.๐๐๐* *	๐.๘๐๑ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๗๗ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๐๔ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๘๑ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๑๓ ๐.๐๐๐* *
SELF ๔				๑.๐๐๐	๐.๘๕๒ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๖๓ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๔๑ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๔๖ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๙๐ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๔๒ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๘๔ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๖๙ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๔๗ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๙๔ ๐.๐๐๐* *
SELF ๕					๑.๐๐๐	๐.๖๙๓ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๑๙ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๐๐ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๑๔ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๓๙ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๗๘ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๗๔ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๘๘ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๙๓ ๐.๐๐๐* *
SELF ๖						๑.๐๐๐	๐.๗๒๒ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๒๐ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๑๗ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๒๕ ๐.๐๐๐* *	๐.๔๙๐ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๕๔ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๐๖ ๐.๐๐๐* *	๐.๔๘๑ ๐.๐๐๐* *
SELF ๗							๑.๐๐๐	๐.๖๗๒ ๐.๐๐๐* *	๐.๘๑๗ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๔๙ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๘๓ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๓๑ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๐๐ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๔๐ ๐.๐๐๐* *
SELF ๘								๑.๐๐๐	๐.๖๖๕ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๔๓ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๓๐ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๖๗ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๖๑ ๐.๐๐๐* *	๐.๕๘๘ ๐.๐๐๐* *
SELF ๙									๑.๐๐๐	๐.๗๑๘ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๘๗ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๑๐ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๑๖ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๘๓ ๐.๐๐๐* *
SELF ๑๐										๑.๐๐๐	๐.๗๑๔ ๐.๐๐๐* *	๐.๗๖๙ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๖๕ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๕๙ ๐.๐๐๐* *
SELF ๑๑											๑.๐๐๐	๐.๗๔๔ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๙๕ ๐.๐๐๐* *	๐.๖๙๑ ๐.๐๐๐* *

ตัวแปร	SELF ๑	SELF๒	SELF๓	SELF๔	SELF๕	SELF๖	SELF๗	SELF๘	SELF๙	SELF๑๐	SELF๑๑	SELF๑๒	SELF๑๓	SELF๑๔
SELF ๑๒												*	*	*
SELF ๑๓												๑.๐๐๐	๐.๖๕๕ ๐.๐๐๐*	๐.๗๖๒ ๐.๐๐๐*
SELF ๑๔													๑.๐๐๐	๐.๗๓๕ ๐.๐๐๐*
														๑.๐๐๐

\*\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๐๑ \* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) มีจำนวน ๑๔ ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ๐.๓๙๕ - ๐.๘๕๒ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและน้อยกว่า ๐.๙๐ โดยต่ำสุด คือ ระหว่างตัวแปร SELF๒ และ SELF๖ เท่ากับ ๐.๓๙๕ และ สูงสุด คือ ตัวแปร SELF๔ และ SELF๕ เท่ากับ ๐.๘๕๒ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) มีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมากไม่มีการควบคุมตัวแปรใดๆ ไว้ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความเที่ยงตรงมีความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์สามารถนำเข้าโมเดลแบบจำลองบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลได้

ตารางที่ ๔.๑๔ ผลการตรวจสอบปัญหาสัมพันธภาพตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)

ตัวแปร	HUMA ๑	HUMA๒	HUMA๓	HUMA๔	HUMA๕	HUMA๖	HUMA๗	HUMA๘	HUMA๙	HUMA๑๐	HUMA๑๑	HUMA๑๒	HUMA๑๓	HUMA๑๔	HUMA๑๕	HUMA๑๖	HUMA๑๗
HUMA๑	๑.๐๐๐	๐.๘๑๖ ๐.๐๐๐**	๐.๗๑๑ ๐.๐๐๐**	๐.๗๐๘ ๐.๐๐๐**	๐.๖๙๘ ๐.๐๐๐**	๐.๖๕๕ ๐.๐๐๐**	๐.๖๑๑ ๐.๐๐๐**	๐.๖๓๙ ๐.๐๐๐**	๐.๕๑๙ ๐.๐๐๐**	๐.๕๗๕ ๐.๐๐๐**	๐.๖๓๕ ๐.๐๐๐**	๐.๕๓๖ ๐.๐๐๐**	๐.๖๗๐ ๐.๐๐๐**	๐.๖๑๓ ๐.๐๐๐**	๐.๖๐๐ ๐.๐๐๐**	๐.๖๑๔ ๐.๐๐๐**	๐.๗๐๑ ๐.๐๐๐**
HUMA๒		๑.๐๐๐	๐.๗๔๙ ๐.๐๐๐**	๐.๘๖๕ ๐.๐๐๐**	๐.๗๑๗ ๐.๐๐๐**	๐.๖๗๐ ๐.๐๐๐**	๐.๖๒๔ ๐.๐๐๐**	๐.๖๕๖ ๐.๐๐๐**	๐.๕๑๖ ๐.๐๐๐**	๐.๕๗๕ ๐.๐๐๐**	๐.๗๙๓ ๐.๐๐๐**	๐.๖๓๕ ๐.๐๐๐**	๐.๖๐๕ ๐.๐๐๐**	๐.๗๖๗ ๐.๐๐๐**	๐.๖๐๒ ๐.๐๐๐**	๐.๗๐๑ ๐.๐๐๐**	๐.๖๘๕ ๐.๐๐๐**
HUMA๓			๑.๐๐๐	๐.๗๔๗ ๐.๐๐๐**	๐.๗๔๕ ๐.๐๐๐**	๐.๗๗๔ ๐.๐๐๐**	๐.๖๒๑ ๐.๐๐๐**	๐.๕๔๗ ๐.๐๐๐**	๐.๕๒๓ ๐.๐๐๐**	๐.๕๔๖ ๐.๐๐๐**	๐.๗๓๒ ๐.๐๐๐**	๐.๖๒๔ ๐.๐๐๐**	๐.๕๕๖ ๐.๐๐๐**	๐.๖๔๐ ๐.๐๐๐**	๐.๗๓๔ ๐.๐๐๐**	๐.๕๘๕ ๐.๐๐๐**	๐.๖๖๖ ๐.๐๐๐**
HUMA๔				๑.๐๐๐	๐.๗๕๕ ๐.๐๐๐**	๐.๗๕๒ ๐.๐๐๐**	๐.๕๑๖ ๐.๐๐๐**	๐.๖๘๘ ๐.๐๐๐**	๐.๕๕๘ ๐.๐๐๐**	๐.๖๐๓ ๐.๐๐๐**	๐.๗๙๕ ๐.๐๐๐**	๐.๖๗๓ ๐.๐๐๐**	๐.๖๐๕ ๐.๐๐๐**	๐.๗๖๕ ๐.๐๐๐**	๐.๖๒๘ ๐.๐๐๐**	๐.๗๒๓ ๐.๐๐๐**	๐.๗๒๗ ๐.๐๐๐**
HUMA๕					๑.๐๐๐	๐.๘๐๕ ๐.๐๐๐**	๐.๔๘๘ ๐.๐๐๐**	๐.๖๓๔ ๐.๐๐๐**	๐.๕๖๕ ๐.๐๐๐**	๐.๕๗๖ ๐.๐๐๐**	๐.๗๐๒ ๐.๐๐๐**	๐.๖๗๕ ๐.๐๐๐**	๐.๖๕๒ ๐.๐๐๐**	๐.๖๕๗ ๐.๐๐๐**	๐.๖๗๒ ๐.๐๐๐**	๐.๖๒๒ ๐.๐๐๐**	๐.๖๗๑ ๐.๐๐๐**
HUMA๖						๑.๐๐๐	๐.๔๗๔ ๐.๐๐๐**	๐.๖๒๓ ๐.๐๐๐**	๐.๕๗๕ ๐.๐๐๐**	๐.๕๖๒ ๐.๐๐๐**	๐.๖๙๐ ๐.๐๐๐**	๐.๖๙๒ ๐.๐๐๐**	๐.๖๔๐ ๐.๐๐๐**	๐.๖๖๔ ๐.๐๐๐**	๐.๖๗๑ ๐.๐๐๐**	๐.๕๘๑ ๐.๐๐๐**	๐.๖๕๕ ๐.๐๐๐**
HUMA๗							๑.๐๐๐	๐.๕๔๙ ๐.๐๐๐**	๐.๕๕๖ ๐.๐๐๐**	๐.๔๖๔ ๐.๐๐๐**	๐.๕๑๗ ๐.๐๐๐**	๐.๔๗๕ ๐.๐๐๐**	๐.๔๓๔ ๐.๐๐๐**	๐.๔๗๔ ๐.๐๐๐**	๐.๖๒๒ ๐.๐๐๐**	๐.๕๓๖ ๐.๐๐๐**	๐.๕๙๐ ๐.๐๐๐**
HUMA๘								๑.๐๐๐	๐.๗๗๙ ๐.๐๐๐**	๐.๖๙๕ ๐.๐๐๐**	๐.๕๙๖ ๐.๐๐๐**	๐.๖๓๐ ๐.๐๐๐**	๐.๕๘๕ ๐.๐๐๐**	๐.๕๗๑ ๐.๐๐๐**	๐.๕๘๘ ๐.๐๐๐**	๐.๕๘๔ ๐.๐๐๐**	๐.๗๐๘ ๐.๐๐๐**
HUMA๙									๑.๐๐๐	๐.๘๒๔ ๐.๐๐๐**	๐.๕๘๕ ๐.๐๐๐**	๐.๖๗๓ ๐.๐๐๐**	๐.๕๓๔ ๐.๐๐๐**	๐.๔๕๐ ๐.๐๐๐**	๐.๕๓๘ ๐.๐๐๐**	๐.๔๗๒ ๐.๐๐๐**	๐.๖๒๒ ๐.๐๐๐**
HUMA๑๐										๑.๐๐๐	๐.๖๘๐ ๐.๐๐๐**	๐.๗๓๙ ๐.๐๐๐**	๐.๕๕๒ ๐.๐๐๐**	๐.๕๕๕ ๐.๐๐๐**	๐.๖๐๐ ๐.๐๐๐**	๐.๕๑๗ ๐.๐๐๐**	๐.๖๓๐ ๐.๐๐๐**
HUMA๑๑											๑.๐๐๐	๐.๗๘๗ ๐.๐๐๐**	๐.๕๙๕ ๐.๐๐๐**	๐.๗๓๐ ๐.๐๐๐**	๐.๗๒๒ ๐.๐๐๐**	๐.๖๙๕ ๐.๐๐๐**	๐.๗๓๕ ๐.๐๐๐**
HUMA๑๒												๑.๐๐๐	๐.๕๕๐ ๐.๐๐๐**	๐.๖๗๐ ๐.๐๐๐**	๐.๕๙๕ ๐.๐๐๐**	๐.๖๑๗ ๐.๐๐๐**	๐.๖๕๕ ๐.๐๐๐**
HUMA๑๓													๑.๐๐๐	๐.๗๓๐ ๐.๐๐๐**	๐.๖๘๙ ๐.๐๐๐**	๐.๖๔๔ ๐.๐๐๐**	๐.๗๒๕ ๐.๐๐๐**

ตัวแปร	HUMA ๑	HUMA๒	HUMA๓	HUMA๔	HUMA๕	HUMA๖	HUMA๗	HUMA๘	HUMA๙	HUMA๑ ๐	HUMA๑ ๑	HUMA๑ ๒	HUMA๑ ๓	HUMA๑ ๔	HUMA๑ ๕	HUMA๑ ๖	HUMA๑ ๗
HUMA๑๔														๑.๐๐๐	๐.๖๕๓	๐.๗๑๕	๐.๖๘๖
HUMA๑๕														๐.๐๐๐**	๐.๐๐๐**	๐.๐๐๐**	๐.๐๐๐**
HUMA๑๖														๑.๐๐๐	๐.๖๔๓	๐.๗๓๖	๐.๐๐๐**
HUMA๑๗															๑.๐๐๐	๐.๖๗๓	๐.๐๐๐
																	๑.๐๐๐

\*\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๐๑ \* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) มีจำนวน ๑๗ ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ๐.๔๓๔ – ๐.๘๖๕ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและน้อยกว่า ๐.๕๐ โดยต่ำสุด คือ ระหว่างตัวแปร HUMA๗ และ HUMA๑๓ เท่ากับ ๐.๔๓๔ และ สูงสุด คือ ตัวแปร HUMA๒ และ HUMA๔ เท่ากับ ๐.๘๖๕ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) มีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมากไม่มีการควบคุมตัวแปรใดๆไว้ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความเที่ยงตรงมีความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไป ตามเกณฑ์สามารถ นำเข้าโมเดลแบบจำลองบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลได้



ตารางที่ ๔.๑๕ ผลการตรวจสอบปัญหาสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองตัวป่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักการทำงานของ (นำองค์กร)

ตัวแปร	WORK ๑	WORK ๒	WORK ๓	WORK ๔	WORK ๕	WORK ๖	WORK๗	WORK ๘	WORK ๙	WORK๑๐	WORK ๑๑	WORK ๑๒	WORK ๑๓	WORK ๑๔	WORK๑๕	WORK ๑๖	WORK ๑๗	WORK ๑๘
WORK ๑	๑.๐๐๐	๐.๖๘๙ ๐.๐๐๐	๐.๗๕๙ ๐.๐๐๐	๐.๖๗๓ ๐.๐๐๐	๐.๖๐๒ ๐.๐๐๐	๐.๕๔๐ ๐.๐๐๐	๐.๕๘๔ ๐.๐๐๐	๐.๕๐๔ ๐.๐๐๐	๐.๓๘๐ ๐.๐๐๐	๐.๕๔๗ ๐.๐๐๐	๐.๖๓๓ ๐.๐๐๐	๐.๕๖๔ ๐.๐๐๐	๐.๖๑๘ ๐.๐๐๐	๐.๕๖๗ ๐.๐๐๐	๐.๖๐๖ ๐.๐๐๐	๐.๖๑๕ ๐.๐๐๐	๐.๕๙๕ ๐.๐๐๐	๐.๕๗๑ ๐.๐๐๐
WORK ๒		๑.๐๐๐	๐.๗๘๕ ๐.๐๐๐	๐.๗๑๘ ๐.๐๐๐	๐.๗๒๙ ๐.๐๐๐	๐.๖๑๘ ๐.๐๐๐	๐.๖๙๕ ๐.๐๐๐	๐.๖๖๙ ๐.๐๐๐	๐.๕๓๗ ๐.๐๐๐	๐.๖๖๔ ๐.๐๐๐	๐.๗๑๐ ๐.๐๐๐	๐.๖๒๐ ๐.๐๐๐	๐.๖๒๕ ๐.๐๐๐	๐.๖๓๒ ๐.๐๐๐	๐.๗๐๓ ๐.๐๐๐	๐.๗๓๖ ๐.๐๐๐	๐.๗๘๗ ๐.๐๐๐	๐.๖๘๐ ๐.๐๐๐
WORK ๓			๑.๐๐๐	๐.๗๘๗ ๐.๐๐๐	๐.๖๙๓ ๐.๐๐๐	๐.๖๘๖ ๐.๐๐๐	๐.๖๙๕ ๐.๐๐๐	๐.๖๗๓ ๐.๐๐๐	๐.๔๑๑ ๐.๐๐๐	๐.๗๒๓ ๐.๐๐๐	๐.๕๙๒ ๐.๐๐๐	๐.๖๗๙ ๐.๐๐๐	๐.๗๑๕ ๐.๐๐๐	๐.๕๙๕ ๐.๐๐๐	๐.๗๒๓ ๐.๐๐๐	๐.๗๔๘ ๐.๐๐๐	๐.๗๒๒ ๐.๐๐๐	๐.๖๗๘ ๐.๐๐๐
WORK ๔				๑.๐๐๐	๐.๗๘๔ ๐.๐๐๐	๐.๗๗๓ ๐.๐๐๐	๐.๗๔๘ ๐.๐๐๐	๐.๗๐๕ ๐.๐๐๐	๐.๔๑๙ ๐.๐๐๐	๐.๖๓๘ ๐.๐๐๐	๐.๕๔๙ ๐.๐๐๐	๐.๗๔๖ ๐.๐๐๐	๐.๖๔๔ ๐.๐๐๐	๐.๗๔๙ ๐.๐๐๐	๐.๖๙๗ ๐.๐๐๐	๐.๘๑๖ ๐.๐๐๐	๐.๗๓๙ ๐.๐๐๐	๐.๖๕๒ ๐.๐๐๐
WORK ๕					๑.๐๐๐	๐.๘๙๘ ๐.๐๐๐	๐.๘๓๑ ๐.๐๐๐	๐.๗๙๘ ๐.๐๐๐	๐.๓๖๔ ๐.๐๐๐	๐.๕๒๙ ๐.๐๐๐	๐.๕๖๗ ๐.๐๐๐	๐.๖๕๑ ๐.๐๐๐	๐.๕๗๘ ๐.๐๐๐	๐.๕๘๕ ๐.๐๐๐	๐.๖๓๖ ๐.๐๐๐	๐.๗๑๘ ๐.๐๐๐	๐.๖๗๓ ๐.๐๐๐	๐.๖๕๓ ๐.๐๐๐
WORK ๖						๑.๐๐๐	๐.๘๑๙ ๐.๐๐๐	๐.๘๔๙ ๐.๐๐๐	๐.๓๙๘ ๐.๐๐๐	๐.๕๘๔ ๐.๐๐๐	๐.๔๙๕ ๐.๐๐๐	๐.๖๔๐ ๐.๐๐๐	๐.๖๐๖ ๐.๐๐๐	๐.๖๑๕ ๐.๐๐๐	๐.๖๖๓ ๐.๐๐๐	๐.๗๐๖ ๐.๐๐๐	๐.๖๔๕ ๐.๐๐๐	๐.๖๑๒ ๐.๐๐๐
WORK ๗							๑.๐๐๐	๐.๘๓๐ ๐.๐๐๐	๐.๔๐๕ ๐.๐๐๐	๐.๖๓๖ ๐.๐๐๐	๐.๕๘๓ ๐.๐๐๐	๐.๖๕๕ ๐.๐๐๐	๐.๖๔๗ ๐.๐๐๐	๐.๖๗๗ ๐.๐๐๐	๐.๗๕๕ ๐.๐๐๐	๐.๗๕๑ ๐.๐๐๐	๐.๗๑๐ ๐.๐๐๐	๐.๖๒๗ ๐.๐๐๐
WORK ๘								๑.๐๐๐	๐.๓๙๑ ๐.๐๐๐	๐.๕๘๘ ๐.๐๐๐	๐.๕๖๗ ๐.๐๐๐	๐.๖๖๒ ๐.๐๐๐	๐.๕๖๙ ๐.๐๐๐	๐.๕๗๖ ๐.๐๐๐	๐.๖๖๗ ๐.๐๐๐	๐.๗๑๕ ๐.๐๐๐	๐.๖๕๔ ๐.๐๐๐	๐.๖๓๖ ๐.๐๐๐
WORK ๙									๑.๐๐๐	๐.๖๘๕ ๐.๐๐๐	๐.๖๔๖ ๐.๐๐๐	๐.๔๓๔ ๐.๐๐๐	๐.๕๑๓ ๐.๐๐๐	๐.๕๕๒ ๐.๐๐๐	๐.๕๑๕ ๐.๐๐๐	๐.๕๖๐ ๐.๐๐๐	๐.๖๐๕ ๐.๐๐๐	๐.๓๙๙ ๐.๐๐๐

ตัวแปร	WORK ๑	WORK ๒	WORK ๓	WORK ๔	WORK ๕	WORK ๖	WORK๗	WORK ๘	WORK ๙	WORK๑๐	WORK ๑๑	WORK ๑๒	WORK ๑๓	WORK ๑๔	WORK๑๕	WORK ๑๖	WORK ๑๗	WORK ๑๘
WORK ๑๐										๐.๐๐๐	๐.๐๐๐	๐.๐๐๐	๐.๐๐๐	๐.๐๐๐	๐.๐๐๐	๐.๐๐๐	๐.๐๐๐	๐.๐๐๐
WORK ๑๑										๑.๐๐๐	๐.๖๖๑	๐.๗๖๒	๐.๘๑๔	๐.๗๑๗	๐.๗๙๕	๐.๗๗๐	๐.๗๗๙	๐.๗๓๘
WORK ๑๒											๐.๐๐๐	๐.๐๐๐	๐.๐๐๐	๐.๐๐๐	๐.๐๐๐	๐.๐๐๐	๐.๐๐๐	๐.๐๐๐
WORK ๑๓											๑.๐๐๐	๐.๕๗๔	๐.๖๔๗	๐.๖๘๓	๐.๖๐๘	๐.๖๔๐	๐.๖๙๐	๐.๕๕๓
WORK ๑๔												๑.๐๐๐	๐.๗๓๖	๐.๖๙๕	๐.๗๔๐	๐.๗๗๔	๐.๗๔๑	๐.๘๕๙
WORK ๑๕													๑.๐๐๐	๐.๗๑๐	๐.๗๙๖	๐.๗๔๐	๐.๗๒๒	๐.๗๕๕
WORK ๑๖														๑.๐๐๐	๐.๗๖๗	๐.๘๑๖	๐.๘๐๑	๐.๖๗๔
WORK ๑๗															๑.๐๐๐	๐.๗๗๔	๐.๗๔๓	๐.๘๐๘
WORK ๑๘																๑.๐๐๐	๐.๘๙๐	๐.๗๘๗
																	๑.๐๐๐	๐.๘๐๔
																		๑.๐๐๐

\*\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๐๑ \* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) มีจำนวน ๑๘ ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ๐.๓๖๔ – ๐.๘๙๘ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและน้อยกว่า ๐.๙๐ โดยต่ำสุด คือ ระหว่างตัวแปร WORK๕ และ WORK๙ เท่ากับ ๐.๓๖๔ และ สูงสุด คือ ตัวแปร WORK๕ และ WORK๖ เท่ากับ ๐.๘๙๘ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) มีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมากไม่มีการควบคุมตัวแปรไว้แสดงว่าตัวแปรมีความเที่ยงตรงมีความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์สามารถนำเข้าโมเดลแบบจำลองบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลได้

**ตารางที่ ๔.๑๖** การตรวจสอบค่าสถิติตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

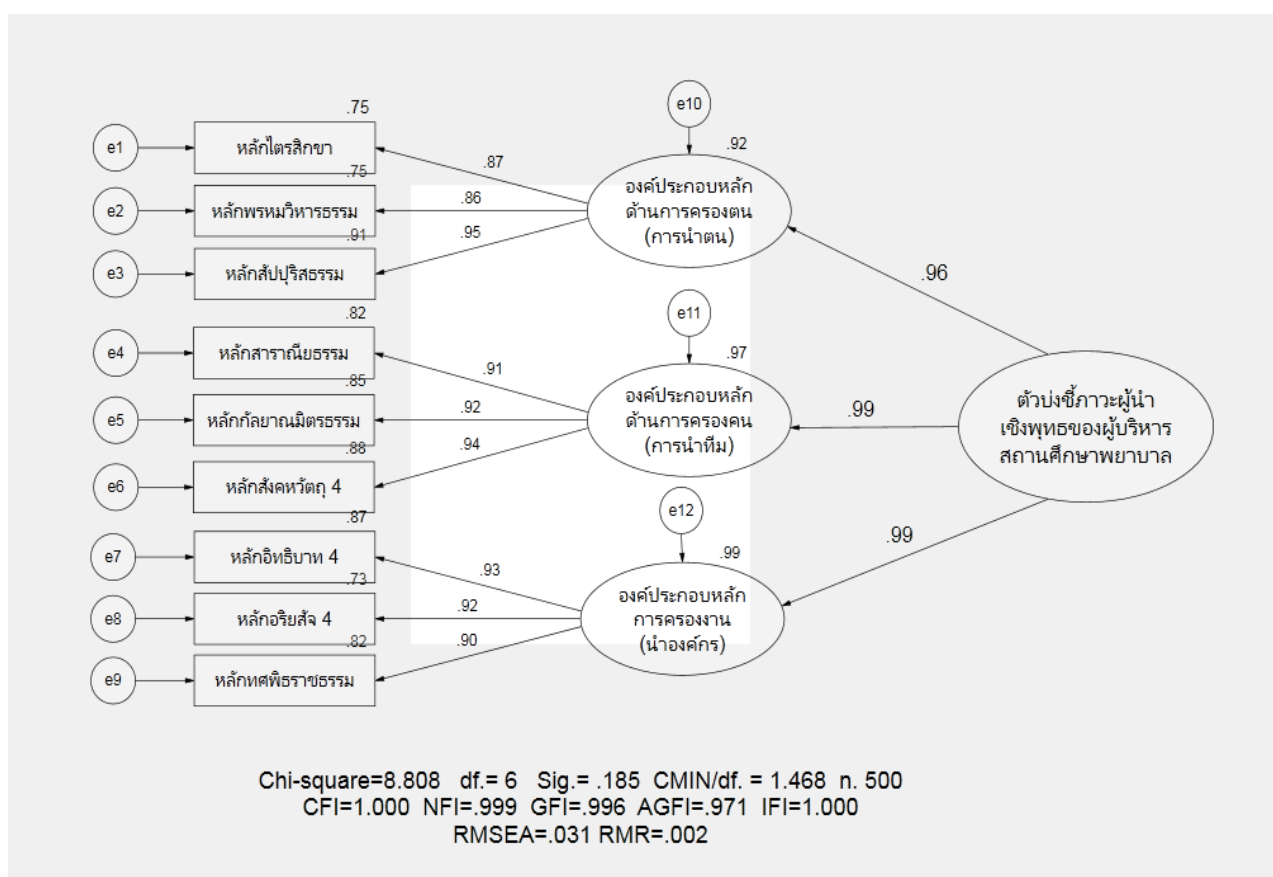
ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล	ค่า $\alpha$ พิสัย	$\bar{X}$	SD.	C.V.	ค่าแปรปรวน	ค่าความเบ้	ค่าความโด่ง
หลักไตรสิกขา	๒.๐๐	๔.๖๓	๐.๕๓	๑๑.๔๑%	๐.๒๘	-๑.๓๐	๐.๖๙
หลักพรหมวิหารธรรม	๒.๕๐	๔.๕๘	๐.๖๐	๑๓.๑๔%	๐.๓๖	-๑.๖๒	๒.๑๗
หลักสัพบุริสธรรม	๒.๑๔	๔.๕๐	๐.๕๘	๑๒.๗๘%	๐.๓๓	-๑.๒๖	๐.๗๘
หลักสาราณียธรรม	๒.๑๗	๔.๕๗	๐.๕๘	๑๒.๗๒%	๐.๓๔	-๑.๔๒	๑.๓๐
หลักกัลยาณมิตรธรรม	๒.๐๐	๔.๕๖	๐.๕๑	๑๑.๐๗%	๐.๒๖	-๑.๓๐	๑.๒๙
หลักสังคหวัตถุ ๔	๒.๒๕	๔.๕๗	๐.๕๓	๑๑.๖๘%	๐.๒๙	-๑.๒๗	๑.๐๙
หลักอิทธิบาท ๔	๒.๐๐	๔.๕๗	๐.๕๖	๑๒.๓๑%	๐.๓๒	-๑.๔๒	๑.๓๔
หลักอริยสัจ ๔	๒.๒๕	๔.๔๗	๐.๖๒	๑๓.๘๔%	๐.๓๘	-๑.๐๗	๐.๓๖
หลักทศพิธราชธรรม	๒.๓๐	๔.๖๑	๐.๕๔	๑๑.๗๘%	๐.๒๙	-๑.๗๑	๒.๕๑

ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบค่าสถิติตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) พบว่า มีค่าพิสัยระหว่าง ๒.๐๐ – ๒.๕๐ ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง ๔.๔๗ – ๔.๖๓ โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง ๐.๕๑ – ๐.๖๒ และมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายอยู่ระหว่าง ๑๑.๔๑% – ๑๓.๘๔% ต่ำกว่า ๒๐.๐% จึงกล่าวได้ว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าเฉลี่ย และมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกตัวบ่งชี้ แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน ๓๐% ของค่าเฉลี่ย และ มีค่าความแปรปรวน (Variance) หรือค่ากำลังสองของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อวัดการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง ๐.๒๘ – ๐.๓๘ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวม พบว่า ตัวแปรมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทั้งหมดมีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง (-๑.๗๑) ถึง (-๑.๐๗) เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) ระหว่าง ๐.๓๖ ถึง ๒.๕๑ จึงถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความ

เที่ยงความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์นำเข้าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลได้

**๕.๓.๖ การวิเคราะห์แบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล**

ในส่วนนี้วิเคราะห์แบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลทำการปรับโมเดลให้มีความสมบูรณ์เพื่อให้ค่าสถิติเป็นที่ยอมรับโดยวิธีเชื่อมตัวแปร Modification Indices และ สรุปผลดังภาพที่ ๔.๔ และ ตารางที่ ๔.๑๗ - ๔.๘



ภาพที่ ๔.๔ แบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

ตารางที่ ๔.๑๗ แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

ดัชนี	เกณฑ์วัด	ผลลัพธ์	ผลสรุป	แนวคิดในการอ้างอิง
Chi –Square	$p. > 0.05$	๘.๘๐๘	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (๒๐๐๖), Bollen (๑๙๘๙) and Sorbon (๑๙๙๖)
CMIN/df.	$< ๕.๐$	๑.๔๖๘	ตรงเกณฑ์	Bollen (๑๙๘๙) , Diamantopoulos , Siguaw (๒๐๐๐)
GFI	$\geq 0.๙๐$	๐.๙๙๖	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (๒๐๐๖), Browne and Cudeck (๑๙๙๓)
AGFI	$\geq 0.๙๐$	๐.๙๗๑	ตรงเกณฑ์	Durande-Moreau an Usunier(๑๙๙๙), Harrison walker(๒๐๐๑)
NFI	$\geq 0.๙๐$	๐.๙๙๙	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (๒๐๐๖) , Mueller (๑๙๙๖)
IFI	$\geq 0.๙๐$	๑.๐๐๐	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (๒๐๐๖) , Mueller (๑๙๙๖)
CFI	$\geq 0.๙๐$	๑.๐๐๐	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (๒๐๐๖) , Mueller (๑๙๙๖)
RMR	$< 0.05$	๐.๐๐๒	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos , Siguaw (๒๐๐๐)
RMSEA	$< 0.05$	๐.๐๓๑	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (๒๐๐๖), Browne and Cudeck (๑๙๙๓)

ผลวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่า Chi – Square = ๘.๘๐๘ df = ๖.๐ Sig. = ๐.๑๘๕  $> 0.05$  และ CMIN/df. = ๑.๔๖๘  $< ๓.๐$  ผลการวิเคราะห์จากการปรับโมเดล พบว่า ดัชนีจำนวน ๗ ตัว พบว่า มีความสอดคล้องและค่าสถิติเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้ง ๗ ดัชนี สรุปได้ดังนี้

๑. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ ๑.๐๐๐  $> 0.๙๐$  ซึ่ง CFI ที่ดีควรมีค่า ๐.๙๐ ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

๒. ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ ๐.๙๙๖  $> 0.๙๐$  ซึ่ง GFI ที่ดีควรมีค่า ๐.๙๐ ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

๓. ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ โดยทั่วไปค่า AGFI มีค่าระหว่าง ๐ ถึง ๑ ค่า AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า ๐.๙๐ ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ ๐.๙๗๑  $> 0.๙๐$  ซึ่ง AGFI ที่ดีควรมีค่า ๐.๙๐ ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

๔. ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า RMSEA ที่ดีมากควรมีค่าน้อยกว่า ๐.๐๕ หรือมีค่าระหว่าง ๐.๐๕ ถึง ๐.๐๘ หมายถึง โมเดล

ค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ  $0.031 < 0.05$  ซึ่งเป็นค่า ค่า RMSEA ที่ดีมาก แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

๕. ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normed fit index; NFI) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า NFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า  $0.90$  ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ  $0.955 > 0.90$  แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

๖. ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (Incremental fit index; IFI) เป็นค่าดัชนีที่ทดสอบเปรียบเทียบรูปแบบทดสอบกับรูปแบบฐานที่ตัวแปรทุกตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กับมีค่ามากกว่า  $0.90$  ซึ่งจะแสดงว่ารูปแบบทางทฤษฎีสามารถใช้อธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรได้อย่างดี โดยค่า IFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า  $0.90$  ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ  $1.000 > 0.90$  แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

๗. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า RMR ควรมีค่าน้อยกว่า  $0.05$  ซึ่งค่าที่ดีควรมีค่าเท่ากับ  $0$  หรือเข้าใกล้  $0$  มากที่สุด ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่า RMR เท่ากับ  $0.002 < 0.05$  ซึ่งเป็นค่า RMR ที่ดีมาก แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

จากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีทั้ง ๗ ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นว่าแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทางสถิติ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) นั้นมีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์การกำหนดค่าซึ่งแสดงว่าโมเดลในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) หรือ OK Fit Confirm

ตารางที่ ๔.๑๘ แสดงผลวิเคราะห์ค่าสถิติแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล	$\lambda$	SE.	t-value	R <sup>๒</sup>
องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)	๐.๙๖	๐.๐๓	๓๑.๙๔**	๙๒.๐๐%
หลักไตรสิกขา	๐.๘๗	๐.๐๓	๓๑.๘๓**	๗๕.๐๐%
หลักพรหมวิหารธรรม	๐.๘๖	๐.๐๓	๓๑.๐๒**	๗๔.๖๐%
หลักสี่ปฐิสธรรม (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	๐.๙๖	-	-	๙๑.๒๐%
องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)	๐.๙๙	๐.๐๓	๓๗.๑๘**	๙๗.๐๐%
หลักสาราณียธรรม	๐.๙๑	๐.๐๓	๓๕.๗๐**	๘๒.๕๐%
หลักกัลยาณมิตรธรรม	๐.๙๒	๐.๐๒	๓๘.๒๘**	๘๕.๓๐%
หลักสังคหวัตถุ ๔ (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	๐.๙๔	-	-	๘๗.๙๐%
องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)	๐.๙๙	-	-	๙๙.๐๐%
หลักอิทธิบาท ๔	๐.๙๓	๐.๐๓	๓๔.๒๘**	๘๗.๓๐%
หลักอริยสัจ ๔	๐.๙๒	๐.๐๔	๒๘.๓๕**	๗๒.๗๐%

ภาวะผู้นำเชิงพุทธของ ผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล	$\lambda$	SE.	t-value	R <sup>๒</sup>
หลักทศพิธราชธรรม (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	๐.๙๑	-	-	๘๑.๘๐%

\*\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๐๑

แสดงผลวิเคราะห์ค่าสถิติแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล น้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง ๐.๘๖ - ๐.๙๖ มากกว่า ๐.๔๐ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง (R<sup>๒</sup>) ระหว่าง ๗๒.๗๐% - ๙๑.๒๐% โดยองค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุด ๐.๙๙ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๙๙.๐๐% รองลงมา ด้านองค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ๐.๙๙ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๙๗.๐% และ ด้านองค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ๐.๙๖ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๙๒.๐๐% ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

๑. ได้องค์ประกอบหลักทั้งหมด ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ การครองตน

ครองคน และครองงาน องค์ประกอบย่อย ๙ องค์ประกอบ ได้แก่ หลักไตรสิกขา หลักพรหมวิหารธรรม หลักสัพบุริสธรรม หลักสาราณียธรรม หลักกัลยาณมิตรธรรม หลักสังคหวัตถุธรรม หลักอริยสัจ ๔ หลักทศพิธราชธรรม และหลักอภิยาธรรม และตัวบ่งชี้ ๔๙ ตัวบ่งชี้

๒. ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล พบว่า มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบหลักด้านการครองตน และองค์ประกอบหลักด้านการครองคน สูงสุด รองลงมาคือ องค์ประกอบหลักด้านการครองงาน ดังนี้

องค์ประกอบหลักด้านการครองตน มีความคิดเห็นสูงสุดในด้านหลักไตรสิกขา ในเรื่อง ประพฤติตนและดำเนินชีวิตที่สุจริต ดึงมา ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร รองลงมา ด้านหลักพรหมวิหารธรรม ในเรื่อง แสดงความยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความ และด้านหลักสัพบุริสธรรม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ในเรื่อง มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและยอมรับผลของการกระทำไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสีย

องค์ประกอบหลักด้านการครองคน มีความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุดในด้านหลักสังคหวัตถุ ๔ หลักสาราณียธรรม และ หลักกัลยาณมิตรธรรม รองลงมาตามลำดับ โดยในด้านหลักสังคหวัตถุ ๔ มีความคิดเห็นโดยสูงสุดในเรื่อง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเสมอภาค อย่างเสมอต้นเสมอปลายและเคารพในความเป็นบุคคล ด้านหลักสาราณียธรรม มีความคิดเห็น ในระดับมากที่สุด ในเรื่อง ตั้งมั่นในความถูกต้องเคารพในกฎกติกาปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ ส่วนด้านหลักกัลยาณมิตรธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่อง ประพฤติตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีของครูพยาบาลทั้งในการการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ร่วมงานเมื่อมีปัญหา คับข้องใจ

องค์ประกอบหลักการครองงาน พบว่า มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่สุดในด้านหลักทศพิธราชธรรม รองลงมา ด้านหลักอภิยาบาท ๔ และ ด้านหลักอริยสัจ ๔ ตามลำดับ ด้านหลักทศพิธราชธรรม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่สุดในเรื่อง สำรวมกาย วาจา ใจ อย่างสุจริต ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีและตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และปฏิบัติงาน อย่างซื่อสัตย์สุจริต มี

ความจริงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาปราศจากความลำเอียงและอคติ ด้านหลักอิทธิบาท ๔ มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่สุดในเรื่อง กระตือรือร้น และทุ่มเทในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้านหลักอริยสัจ ๔ มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ในเรื่อง มีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้องและดีงาม

๓. ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและองค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล สรุปผลได้ดังนี้

ตัวแปรตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองตน ครองคน ครองงาน มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบที่เหมาะสม โดยผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้ ซึ่งพบว่า หลักสัปปุริสธรรม หลักกัลยาณมิตรธรรม และหลักทศพิธราชธรรม มีค่าน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุดตามลำดับ



## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ๒) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ๓) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา เป็นผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาค / หัวหน้างาน และอาจารย์ผู้สอน ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก จำนวน ๕๐๐ คน วิธีได้มาของกลุ่มตัวอย่างได้มาจาก การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ๑) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ในการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ องค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ด้านการครองตน ครองคน ครองงาน ๒.) แบบสอบถามการพัฒนา ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล เป็นแบบสอบถามความเหมาะสมของ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล แบ่งเป็น ๒ ตอน คือ ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล เป็นแบบประเมินค่า ๕ ระดับ จำแนกเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ตามนิยามเชิงปฏิบัติการ มีจำนวนข้อคำถาม ๔๙ ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติพรรณนาเพื่อหาค่าการแจกแจง ความถี่ ค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยัน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเอมอส (AMOS) และตรวจสอบ ความสอดคล้องของความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้  $\chi^2$  -square CMIN/df ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) , . ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (Incremental fit index; IFI) , ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normed fit index; NFI), . ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI), ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual: RMR)

## ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัย สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

### ๕.๑.๑ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ตัวบ่งชี้ การพัฒนาตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงพุทธและองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ จากตำราเอกสาร ทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำแนวคิดที่ได้มาสังเคราะห์ สรุปเป็น องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล จากการศึกษา สังเคราะห์ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธ ๓ องค์ประกอบหลัก และ ๙ องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ ๑ การครองตน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ หลักไตรสิกขา หลักพรหมวิหารธรรม หลักสัปปุริสธรรม

องค์ประกอบหลักที่ ๒ การครองคน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ หลักกัลยาณมิตรธรรม หลักสังคหวัตถุธรรม หลักสาราณียธรรม

องค์ประกอบหลักที่ ๓ การครองงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๓ องค์ประกอบย่อย ได้แก่หลักอริยสัจ หลักทศพิธราชธรรม หลักอิทธิบาท ๔

### ๕.๑.๒ การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล

ผู้วิจัย สร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล จากการศึกษา สังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ตัวบ่งชี้ทั้งหมด ๔๙ ตัว ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ ๑ การครองตนหรือการนำตนเอง

องค์ประกอบย่อย

๑.๑ หลักไตรสิกขา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๓ ตัวบ่งชี้

๑.๒ หลักพรหมวิหารธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๔ ตัวบ่งชี้

๑.๓ หลักสัปปุริสธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๗ ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลักที่ ๒ การครองคนหรือการนำทีม

องค์ประกอบย่อย

๒.๑ หลักสาราณียธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๘ ตัวบ่งชี้

๒.๒ หลักกัลยาณมิตรธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๖ ตัวบ่งชี้

๒.๓ หลักสังคหวัตถุธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๖ ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลักที่ ๓ การครองงานหรือการนำองค์กร

องค์ประกอบย่อย

๓.๑ หลักอริยสัจ ๔ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๓ ตัวบ่งชี้

๓.๒ หลักทศพิธราชธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๑๐ ตัวบ่งชี้

๓.๓ หลักอิทธิบาทธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๔ ตัวบ่งชี้

จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา กับข้อคำถามโดยผู้เชี่ยวชาญและวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง ๐.๗๑ - ๑.๐๐ และพิจารณาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ โดยการสนทนากลุ่ม (focus group ) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๙ ท่าน พบว่าตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมทุกตัว และนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างพบว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้

### ๕.๑.๓ การตรวจสอบความสอดคล้องความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๕๐๐ คน ใช้สถิติในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) และวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (System Equation Model : SEM) ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) โดยดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบด้วย ดัชนีค่า Chi-Square, CMIN/df., CFI, GFI, IFI, NFI, AGFI, RMSEA และ RMR โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ประมวลผลข้อมูลจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ (AMOS) สรุปผลงานวิจัยได้ ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำมาสรุปผลงานวิจัยได้ ดังนี้

๑. ผลการวิเคราะห์ พบว่า สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิง จำนวน ๔๙๑ คน คิดเป็น ร้อยละ ๙๘.๒๐ ด้านวุฒิการศึกษา พบว่าปริญญาโท มากสุด จำนวน ๔๓๖ คน ด้านตำแหน่งหน้าที่ เป็นอาจารย์ผู้สอน มากที่สุด จำนวน ๓๙๐ คน คิดเป็น ร้อยละ ๗๘.๐๐ ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า น้อยกว่า ๑๐ ปี มากสุด จำนวน ๒๒๖ คน คิดเป็น ร้อยละ ๔๕.๒๐

๒. ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล พบว่ามีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบหลักด้านการครองตน และองค์ประกอบหลัก ด้านการครองคน สูงสุด รองลงมา องค์ประกอบหลักการครองงาน สรุปผลรายด้านได้ ดังนี้

๒.๑ องค์ประกอบหลักด้านการครองตน ในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๗ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๓ และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายอยู่ระหว่าง ๑๑.๑๑% - ๑๖.๔๘% ต่ำกว่า ๒๐.๐% มีความคิดเห็นสูงสุดในด้านหลักไตรสิกขา รองลงมา ด้านหลักพรหมวิหารธรรม และหลักสัปปุริสธรรม ตามลำดับ สรุปผลเป็นรายด้านได้ ดังนี้

๒.๑.๑ ด้านหลักไตรสิกขา มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๓ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๓ ในรายด้าน มีความคิดเห็นสูงสุด กลุ่มประพฤติตนและดำเนินชีวิต ที่สุจริต ดั่งงาม ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ค่าเฉลี่ย ๔.๖๘ รองลงมา พิจารณาไตร่ตรอง ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน แยกแยะถูก-ผิด ดี-ชั่ว ควร-ไม่ควรได้ และเข้าใจสภาพต่างๆ ตามที่เป็นจริงน้อยสุด สุขุมรอบคอบตั้งจิตมั่นในการทำงาน ไม่หวั่นไหว ต่อสถานการณ์ที่มากกระทบตามลำดับ

๒.๑.๒ ด้านหลักพรหมวิหารธรรม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๘ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๖๐ ในรายด้าน มีความคิดเห็นสูงสุด แสดงความยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ ค่าเฉลี่ย ๔.๖๕ รองลงมา เอาใจใส่ ห่วงใย เอื้ออาทร ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และส่งเสริมสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในการทำงาน มีความยุติธรรม ไม่ตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยอคติส่วนตัวให้การดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาคตามควรแก่สถานการณ์ น้อยสุด มีให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหาจากการทำงานหรือมีความทุกข์ เตือนร้อนด้วยความเต็มใจ

๒.๑.๓ ด้านหลักสัปปุริสธรรม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๐ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๘ ในรายด้าน มีความคิดเห็นสูงสุด มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน และยอมรับผลของการกระทำไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสีย ค่าเฉลี่ย ๔.๖๐ รองลงมา เข้าใจ และรับรู้ความสามารถ ข้อดี ข้อด้อยของตนเอง และองค์กรตามความเป็นจริงและพร้อมแก้ไข พัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มากกระทบรู้ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงานและ ใช้เหตุผลในการตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและศักยภาพรู้จักบริหารและใช้ทรัพยากรขององค์กรในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุดเข้าใจในสภาพแวดล้อม บรรยากาศวัฒนธรรมองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสื่อสารประสานงานปฏิสัมพันธ์ได้เหมาะสมน้อย รู้จักจัดสรรเวลา และโอกาส ในการทำหน้าที่ กิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามกำหนดเวลา

๒.๒ องค์ประกอบหลักด้านการครองคน ในภาพรวม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๗ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๑ และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายอยู่ระหว่าง ๑๑.๓๗% - ๑๕.๘๑% ต่ำกว่า ๒๐.๐% โดยมีความคิดเห็นสูงสุดระดับมากที่สุดที่สุดในด้านหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านหลักสาราณียธรรม รองลงมา ด้านหลักกัลยาณมิตรธรรมตามลำดับ สรุปผลเป็นรายด้านได้ ดังนี้

๒.๒.๑ ด้านหลักสาราณียธรรม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๗ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๘ ในรายด้าน มีความคิดเห็นโดยสูงสุด ตั้งมั่นในความถูกต้องเคารพในกฎ กติกาปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๓ รองลงมา เอื้ออาทรเอาใจใส่ใน ความทุกข์ ความเดือดร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของผู้ร่วมงาน เพื่อ แก้ปัญหาและพัฒนางาน มีเมตตาจิตให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบ ความทุกข์ ความลำบาก ความเดือดร้อน ด้วยความยินดีและเต็มใจ สอนแนะนำให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน / ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยคำพูดสุภาพ จริงใจ เป็นกันเอง น้อยสุด เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปัน จัดสรร งบประมาณ สวัสดิการ ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานด้วยความเสมอภาคและทั่วถึง

๒.๒.๒ ด้านหลักกัลยาณมิตรธรรม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๐ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๐ ในรายด้าน มีความคิดเห็นโดยสูงสุด ประพฤติตนเหมาะสมเป็น แบบอย่างที่ดีของครูพยาบาลทั้งในการการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาให้แก่ ผู้ร่วมงานเมื่อมีปัญหาคับข้องใจ มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๘ รองลงมา ไม่ชักจูง ผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ ประพฤติ ปฏิบัติไปในทางเสื่อมเสีย เป็นโทษ หรือเดือดร้อนทั้งต่อตนเองและองค์กร มีความสามารถ ในการถ่ายทอดความรู้ ชี้แจง แนะนำ ให้คำปรึกษาผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

วิชาชีพและเรื่องอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ยิ้มแย้ม แจ่มใส พุดคุย ทักทาย ได้ถามทุกข์สุขของ ผู้ร่วมงานเป็นประจำ ความรู้ ความสามารถใฝ่เรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอทั้งใน ศาสตร์ทางการพยาบาลและในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง อดทนต่อข้อซักถาม คำวิพากษ์ วิจารณ์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไปน้อยสุด สามารถให้คำแนะนำ ชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่องที่ ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้องชัดเจนตรงประเด็น

๒.๒.๓ ด้านสังคหวัตถุ ๔ มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๗ ค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๓ ในรายด้าน มีความคิดเห็นโดยสูงสุด ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความ เสมอภาค อย่างเสมอต้นเสมอปลายและเคารพในความเป็นบุคคล มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๖ รองลงมา พุดด้วย วาจาสุภาพ อ่อนโยน มีเหตุผล อุทิศตนทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายโดย ยึดประโยชน์ส่วนรวม น้อยสุดให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานสวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ

๒.๓ องค์ประกอบหลักการครองงาน ในภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นในระดับ มากที่สุดที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๕ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๔ และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายอยู่ ระหว่าง ๑๑.๕๙% - ๑๖.๒๓% ต่ำกว่า ๒๐.๐% มีความคิดเห็นสูงสุดระดับมากที่สุดที่สุดในด้าน หลักทศพิธราชธรรม รองลงมา ด้านหลักอิทธิบาท ๔ และ ด้านหลักอริยสัจ ๔ ตามลำดับ สรุปผล ปี นรายด้านได้ ดังนี้

๒.๓.๑ ด้านหลักอิทธิบาท ๔ มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๗ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๖ ในรายด้าน มีความคิดเห็นโดยสูงสุด กระตือรือร้น และทุ่มเท ใน การทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๐ รองลงมา ตั้งใจ มุ่งมั่น เอาใจใส่ในงาน ที่ได้รับ มอบหมาย โดยไม่ทิ้งงานแม้ว่าจะมีความยากลำบาก สุขุมรอบคอบ พิจารณาไตร่ตรอง มีเหตุผลในการ ทำงาน น้อยสุด ขยันเพียรพยายามในการทำงานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรค

๒.๓.๒ ด้านหลักอริยสัจ ๔ มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๔๗ ค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๖๒ ในรายด้าน มีความคิดเห็นโดยสูงสุด มีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดทิศทางและ เป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้องและตั้งเป้าหมายเหมาะสมและสามารถแก้ไขจัดการปัญหาได้ตรงสาเหตุ มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๕ รองลงมา มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและวิเคราะห์ปัญหาของ องค์กร กำหนดแนวทาง ขั้นตอนแนวปฏิบัติในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้น้อยสุดมีความสามารถในการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้อย่าง ชัดเจนและถูกต้อง

๒.๓.๓ ด้านหลักทศพิธราชธรรม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๑ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๔ ในรายด้าน มีความคิดเห็นโดยสูงสุด สำนวณกาย วาจา ใจอย่าง สุจริต ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีและตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาปราศจากความลำเอียงและอคติ มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๘ รองลงมา มีความ อดทนในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายโดยไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรค และมุ่งมั่น ในการทำงานให้บรรลุ ความสำเร็จ ไม่หลงไหลในสิ่งเร้าต่างๆ และ ระวังยับยั้งชั่งใจได้ เมื่อผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำสิ่งที่ไม่พอใจรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอย่างเต็มใจและ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบ

ได้ตลอดเวลาที่มีจิตสาธารณะ เข้าร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ขององค์กร สังคมและบริจาคทรัพย์สิน/สิ่งของช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส /ผู้ประสบความเดือดร้อน ด้วยความเต็มใจเป็นนิจสิน มีจิตสาธารณะ เข้าร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ขององค์กร สังคมและบริจาคทรัพย์สิน/สิ่งของช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส /ผู้ประสบความเดือดร้อน ด้วยความเต็มใจเป็นนิจสิน สามารถควบคุมอารมณ์ได้ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการ พิจารณา ตัดสินเรื่องต่างๆน้อยสุดยินดีเสียสละความสุขส่วนตัว มาปฏิบัติงานนอกเวลาเพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ

๓. ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและองค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรแบบจำลอง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล วิเคราะห์ประกอบด้วย ตัวแปร องค์ประกอบหลักด้านการครองตน องค์ประกอบหลักด้านการครองคน องค์ประกอบหลักการครองงาน สรุปผลเป็นรายด้านได้ ดังนี้

๓.๑ องค์ประกอบหลักด้านการครองตน มีจำนวน ๓ ตัวแปรแฝง ประกอบด้วย หลักไตรสิกขา หลักพรหมวิหารธรรม และ หลักสัปปุริสธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ระหว่าง  $0.538 - 0.864 > 0.40$  โดยมีผลบวกของค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ  $79.77\%$  จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองตน มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบที่เหมาะสม โดยผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่า  $\text{Chi} - \text{Square} = 28.600 \text{ df} = 25.0 \text{ Sig.} = 0.281 > 0.05$  และ  $\text{CMIN/df.} = 1.144 < 3.0$  และมีความสอดคล้องและค่าสถิติโดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ  $1.000 > 0.90$ , ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ  $0.992 > 0.90$ , ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ  $0.967 > 0.90$ , ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ  $0.017 < 0.05$ , ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ  $0.005 < 0.05$ , ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ  $0.996 > 0.90$  และดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับ รูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ  $1.000 > 0.90$  มีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง  $0.74 - 0.98$  มากกว่า  $0.40$  และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง ( $R^2$ ) ระหว่าง  $55.30\% - 96.60\%$  มีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) ระหว่าง  $0.711 - 0.807$  มากกว่า  $0.50$  กล่าวได้ว่า โมเดล การวัดมีความตรงเชิงคู่เข้าที่ถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี และมีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง  $0.889 - 0.945$  มากกว่า  $0.60$  แสดงให้เห็นว่าตัวแปรองค์ประกอบหลักด้าน การครองตน (การนำตน)ทุกตัวความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน แบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทางสถิติ โดยตัวแปร ด้านหลักสัปปุริสธรรม มีค่าน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุด  $0.97$  ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ  $95.00\%$  รองลงมา ด้านหลักไตรสิกขา มีค่าน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง  $0.93$  ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ  $87.00\%$  และ ด้านหลักพรหมวิหารธรรม มีค่าน้ำหนัก ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง  $0.85$  ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ  $73.00\%$  ตามลำดับ

๓.๒ องค์ประกอบหลักด้านการครองคน มีจำนวน ๓ ตัวแปรแฝง ประกอบด้วย หลักสาราณียธรรม หลักกัลยาณมิตรธรรม และหลักสังคหวัตถุ ๔ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ระหว่าง ๐.๕๗๙ - ๐.๘๙๑ > ๐.๔๐ โดยมีผลบวกของค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ ๗๗.๐๒% จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองคน มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบ ที่เหมาะสม โดยผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่า Chi - Square = ๕๗.๗๒๖ df = ๔๓.๐ Sig. = ๐.๐๖๖ > ๐.๐๕ และ CMIN/df. = ๑.๓๔๒ < ๓.๐ และมีความสอดคล้องและค่าสถิติโดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง กลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ ๐.๙๙๘ > ๐.๙๐, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ ๐.๙๘๗ > ๐.๙๐, ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๕๒ > ๐.๘๐, ดัชนีรากที่สองของ ค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๒๖ < ๐.๐๕, ดัชนี วัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของ ส่วน เหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ ๐.๐๐๖ < ๐.๐๕, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบ อิสระ (NFI) เท่ากับ ๐.๙๙๔ > ๐.๙๐ และดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ ๐.๙๙๘ > ๐.๙๐ ซึ่งดัชนีเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้ง ๗ ดัชนี มีน้ำหนัก ค่าสัมประสิทธิ์ ระหว่าง ๐.๕๘ - ๐.๙๕ มากกว่า ๐.๔๐ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ ยกกำลังสอง ( $R^2$ ) ระหว่าง ๓๓.๗๐% - ๘๔.๔๐% มีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) ระหว่าง ๐.๕๘๗- ๐.๗๗๑ มากกว่า ๐.๕๐ กล่าวได้ว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงกลุ่มเข้าที่ถือว่า ตัวแปรมีความเป็น เอกภาพที่ดี และมีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง ๐.๘๙๖ - ๐.๙๕๓ มากกว่า ๐.๖๐ แสดงให้เห็นว่าตัว แปรองค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)สูงทุกตัวความเที่ยงตรง เชิงจำแนกสูง ดังนั้น จึงสรุป ได้ว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลององค์ประกอบหลักด้านการครอง คน (การนำทีม) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทาง สถิติ โดยตัวแปร ด้านหลักกัลยาณมิตรธรรม มีค่าน้ำหนัก ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุด ๐.๙๘ ค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๙๖.๐๐% รองลงมา ด้านหลักสาราณียธรรม มีค่าน้ำหนักค่า สัมประสิทธิ์เส้นทาง ๐.๙๗ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๙๔.๐๐% และด้านหลักสังคหวัตถุ ๔ มี ค่าน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ๐.๙๗ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๙๓.๐๐% ตามลำดับ

๓.๓ องค์ประกอบหลักการครองงาน มีจำนวน ๓ ตัวแปรแฝง ประกอบด้วย หลัก อิทธิบาท ๔ หลักอริยสัจ ๔ และหลักทศพิธราชธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ ระหว่าง ๐.๕๓๑ - ๐.๘๗๙ > ๐.๔๐ โดยมีผลบวกของค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ ๘๐.๑๒% จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักการครองงาน มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบ ที่เหมาะสม โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ใน เกณฑ์ดี โดยมีค่า Chi - Square = ๖๗.๒๗๙ df = ๕๒.๐ Sig. = ๐.๐๗๕ > ๐.๐๕ และ CMIN/df. = ๑.๒๙๔ < ๓.๐ และมีความสอดคล้องและค่าสถิติโดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน เชิง สัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ ๐.๙๙๙ > ๐.๙๐, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ ๐.๙๘๕ > ๐.๙๐, ดัชนี วัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๕๒ > ๐.๘๐, ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความ

คลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ  $0.024 < 0.05$ , ดัชนีวัด ความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ  $0.006 < 0.05$ , ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ  $0.994 > 0.90$  และดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ  $0.999 > 0.90$  ซึ่งดัชนีเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้ง ๗ ดัชนี มีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง  $0.56 - 0.58$  มากกว่า  $0.40$  และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง ( $R^2$ ) ระหว่าง  $30.80\% - 51.40\%$  มีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) ระหว่าง  $0.673 - 0.870$  มากกว่า  $0.50$  กล่าวได้ว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงกลุ่มเข้าที่ถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี และมีมีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง  $0.937 - 0.954$  มากกว่า  $0.60$  แสดงให้เห็นว่าตัวแปรองค์ประกอบหลักการครองงาน สูงทุกตัวความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบหลายปัจจัยแฝงแบบจำลององค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทางสถิติ โดยตัวแปรด้านหลักทศพิธราชธรรมมีค่าน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุด  $0.55$  ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ร้อยละ  $50.00\%$  รองลงมา ด้านหลักอิทธิบาท  $4$  มีค่าน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง  $0.54$  ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ  $48.00\%$  และ ด้านหลักอริยสัจ  $4$  มีค่าน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง  $0.56$  ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ  $55.00\%$  ตามลำดับ

๔. ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ประกอบด้วยตัวแปร องค์ประกอบหลักด้านการครองตน องค์ประกอบหลักด้านการครองคน องค์ประกอบหลักการครองงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง  $0.308 - 0.399$  ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและน้อยกว่า  $0.50$  แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระมีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมากไม่มีการควบคุมตัวแปรใดๆไว้ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความเที่ยงตรงมีความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์สามารถนำเข้าโมเดลแบบจำลองบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลได้ เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบหลักด้านการครองตน มีจำนวน  $14$  ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง  $0.395 - 0.552$  ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและน้อยกว่า  $0.50$  โดยต่ำสุด คือ ระหว่างตัวแปร SELF๒ และ SELF๖ เท่ากับ  $0.395$  และ สูงสุด คือ ตัวแปร SELF๔ และ SELF๕ เท่ากับ  $0.552$  แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน) มีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมากไม่มีการควบคุมตัวแปรใดๆไว้ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความเที่ยงตรงมีความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์สามารถนำเข้าโมเดลแบบจำลองบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลได้ องค์ประกอบหลักด้านการครองคน มีจำนวน  $17$  ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง  $0.434 - 0.565$  ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและน้อยกว่า  $0.50$  โดยต่ำสุด คือ ระหว่างตัวแปร HUMA๗ และ HUMA๑๓ เท่ากับ  $0.434$  และ สูงสุด คือ ตัวแปร HUMA๒ และ HUMA๔ เท่ากับ  $0.565$  แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม) มีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมากไม่มีการควบคุมตัวแปรใดๆไว้ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความเที่ยงตรง มีความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์สามารถนำเข้าโมเดลแบบจำลองบ่งชี้ภาวะผู้นำ เชิง



พุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลได้ และองค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) มีจำนวน ๑๘ ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ๐.๓๖๔ – ๐.๘๙๘ ซึ่งมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและน้อยกว่า ๐.๙๐ โดยต่ำสุด คือ ระหว่างตัวแปร WORK๕ และ WORK๙ เท่ากับ ๐.๓๖๔ และ สูงสุด คือ ตัวแปร WORK๕ และ WORK๖ เท่ากับ ๐.๘๙๘ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร) มีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมากไม่มีการควบคุมตัวแปรไว้แสดงว่าตัวแปรมีความเที่ยงตรงมีความ เป็นเอกภาพ ตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์สามารถนำเข้าโมเดลแบบจำลองบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลได้

๕. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลพบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่า Chi - Square = ๘.๘๐๘ df = ๖.๐ Sig. = ๐.๑๘๕ > ๐.๐๕ และ CMIN/df. = ๑.๔๖๘ < ๓.๐ ผลการวิเคราะห์จากการปรับโมเดล พบว่า ดัชนี จำนวน ๗ ตัว พบว่า มีความสอดคล้องและค่าสถิติเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้ง ๗ ดัชนี โดยดัชนี วัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ ๑.๐๐๐ > ๐.๙๐ ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามเกณฑ์ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ ๐.๙๙๖ > ๐.๙๐ ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามเกณฑ์ ดัชนีวัดความกลมกลืน ที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ ๐.๙๗๑ > ๐.๙๐ ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ ๐.๐๓๑ < ๐.๐๘ ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามเกณฑ์ ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normed fit index; NFI) มีค่าเท่ากับ ๐.๙๙๙ > ๐.๙๐ ผลของค่าดัชนีเป็นไปตาม ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (Incremental fit index; IFI) มีค่าเท่ากับ ๑.๐๐๐ > ๐.๙๐ ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามเกณฑ์ ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) มีค่า RMR เท่ากับ ๐.๐๐๒ < ๐.๐๕ ตรงตามเกณฑ์ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ โดยผลวิเคราะห์ค่าสถิติแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล นำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง ๐.๘๖ – ๐.๙๖ มากกว่า ๐.๔๐ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) ระหว่าง ๗๒.๗๐% - ๙๑.๒๐% โดยองค์ประกอบหลักการครองงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุด ๐.๙๙ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๙๙.๐๐% รองลงมา ด้านองค์ประกอบหลักด้านการครองคน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ๐.๙๙ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๙๗.๐% และ ด้านองค์ประกอบหลักด้านการครองตน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ๐.๙๖ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ร้อยละ ๙๒.๐๐% ตามลำดับ

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยนำมาอภิปรายผลงานวิจัยได้ ดังนี้

๑. จากผลวิจัย กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบหลักด้านการครองตน และองค์ประกอบหลักด้านการครองคนสูงสุด รองลงมา องค์ประกอบหลักการครองงาน ซึ่ง องค์ประกอบหลักด้านการครอง มีความคิดเห็นสูงสุดในด้านหลักไตรสิกขา รองลงมา ด้านหลักพรหม วิหารธรรม และหลักสัปปริสธรรม ตามลำดับ ซึ่งในรายด้าน ด้านหลักไตรสิกขา ความคิดเห็นในระดับ มากที่สุด ทุกข้อ มีความคิดเห็นสูงสุดในเรื่องประพฤติตนและดำเนินชีวิตที่สุจริต ดิงาม ปฏิบัติตาม กฎระเบียบขององค์กร ด้านหลักพรหมวิหารธรรม มีความคิดเห็นสูงสุดในเรื่องแสดงความยินดีกับ ความสำเร็จของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ และด้านหลักสัปปริสธรรม มีความ คิดเห็นสูงสุดในเรื่อง มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและยอมรับผลของการกระทำไม่ว่าจะเป็น ผลดีหรือผลเสีย ในองค์ประกอบหลักด้านการครองคน มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยมีความ คิดเห็นสูงสุดในด้าน หลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านหลักสาราณียธรรม ด้านหลักกัลยาณมิตรธรรม ตามลำดับ ซึ่งในด้านหลักสาราณียธรรม มีความคิดเห็นสูงสุดเรื่อง ตั้งมั่นในความถูกต้องเคารพใน กฎ กติกาปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ ด้านหลักกัลยาณมิตรธรรม มีความคิดเห็นสูงสุดเรื่อง ประพฤติตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีของครูพยาบาลทั้งในการการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ร่วมงานเมื่อมีปัญหาคับข้องใจ ด้านสังคหวัตถุ ๔ มีความคิดเห็นสูงสุด ด้านปฏิบัติ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเสมอภาค อย่างเสมอต้นเสมอปลายและเคารพ ในความเป็นบุคคล และองค์ประกอบหลักการครองงาน มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยระดับความคิดเห็น สูงสุดในด้านหลักทศพิธราชธรรม รองลงมา ด้านหลักอิทธิบาท ๔ และ ด้านหลักอริยสัจ ๔ ตามลำดับ ซึ่งด้านหลักอิทธิบาท ๔ มีความคิดเห็นสูงสุด เรื่อง ความกระตือรือร้น และทุ่มเทในการทำงานใน หน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ด้านหลักอริยสัจ ๔ มีความคิดเห็นสูงสุดในเรื่อง การมีวิสัยทัศน์สามารถ กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างถูกต้องและ ดิงามเหมาะสมและสามารถแก้ไข จัดการปัญหาได้ตรงสาเหตุ และ ด้านหลักทศพิธราชธรรม มีความคิดเห็นสูงสุด เรื่อง การสำรวมกาย วาจา ใจอย่างสุจริตประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีและตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และปฏิบัติงานอย่าง ซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาปราศจากความลำเอียงและอคติ

จากผลการวิจัย อภิปรายผลได้ว่า ในกลุ่มอาจารย์พยาบาลมีความคิดเห็นเห็นว่า ผู้นำ สถาบันการศึกษาพยาบาล ควรประพฤติตนและดำเนินชีวิต ที่สุจริต ดิงาม ปฏิบัติตามกฎระเบียบของ องค์กร เป็นตามหลักไตรสิกขา ด้าน ศีล ซึ่งเป็นหลักธรรมในการดำเนินชีวิตของ ชาวพุทธ ซึ่งศีล คือ การฝึกฝนพัฒนาด้านพฤติกรรม ทางกาย วาจา อาชีวะ สอดคล้อง กับการศึกษาของ ธัมมัญญิตตา อยู่ เจริญ และศจีมาศ ณ วิเชียร<sup>๑</sup> ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธกับพฤติกรรมองค์กรเชิงบวกที่เป็นผลมาจากการ ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ที่ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้นำ เชิงพุทธยึดหลัก หลักไตรสิกขา ซึ่งประกอบ

<sup>๑</sup>ธัมมัญญิตตา อยู่เจริญ และศจีมาศ ณ วิเชียร ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธกับพฤติกรรมองค์กรเชิงบวก ที่เป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ . วารสารวิชาการ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระ ราชาูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๕๘.)

ไปด้วย ศิล สมาธิ ปัญญา จะส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การเชิงบวก สามารถแบ่งออกเป็น ๓ ประเด็น คือ ส่งผลต่อตนเอง ส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลต่อองค์การ อธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การเชิงบวกที่มีต่อตนเอง (ผู้บังคับบัญชา) ได้แก่ จิตใจสงบ และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ทำงาน ด้วยความเต็มใจ และศรัทธาในตัวผู้นำ และส่งผลต่อองค์การ ได้แก่ เกิดพฤติกรรมองค์การ เชิงบวก และเสริมสร้างความสุข ในที่ทำงาน และมีความคิดเห็นที่ต้องการให้ผู้นำสถานศึกษาพยาบาล ตั้งมั่น ในความถูกต้อง เคารพในกฎกติกา ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ตามหลักหลักสาราณียธรรมด้านศีลสามัญญตา ซึ่งจะเห็นว่า พยาบาล เป็นวิชาชีพที่ทำงานกับมนุษย์ที่เจ็บป่วย ต้องคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล คำนึงถึงสิทธิและเสรีภาพ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องมีความซื่อสัตย์ ในการดูแลผู้ป่วย ผู้นำสถานศึกษาพยาบาล ต้องเป็นแบบอย่างกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้าน ศีลสามัญญตา รวมทั้งประพฤติตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีของครูพยาบาลทั้งใน การดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงานตามหลักกัลยาณมิตรธรรม ด้านครู และตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านศีล ในการสำรวมกาย วาจา ใจอย่างสุจริต ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีและตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาปราศจากความลำเอียงและอคติ นอกจากนี้ กลุ่มอาจารย์พยาบาลยังมีความคิดเห็น ว่า ผู้นำสถาบันการศึกษาพยาบาลต้อง แสดงความยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความจริงใจ ตามหลักพรหมวิหารธรรมด้านมุทิตา ที่แสดงความยินดีเมื่อผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ประสบความสำเร็จในหน้าที่ การงาน เช่น การเลื่อน ฐานะ ตำแหน่ง ยศ ก็รู้สึกชื่นชม ยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น ส่งเสริมให้กำลังใจให้เขาทำความดีต่างๆ ขึ้นไป เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องการผู้นำที่มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเสมอภาค อย่างเสมอต้น เสมอปลายและเคารพในความเป็นบุคคล ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้าน สมานัตตตา และต้องการผู้นำที่กระตือรือร้น และทุ่มเทในการทำงาน ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตามหลักอิทธิบาท ๔ ฉันทะ ที่มีความพอใจในงานและทุ่มเทเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ความพึงพอใจที่กระทำ กิจใดๆ แล้วประสบความสำเร็จและต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ขององค์กรได้อย่างถูกต้องและดิงามเหมาะสมและสามารถแก้ไขจัดการปัญหาตามหลักอริยสัจ ด้าน นิโรธ สอดคล้องกับการศึกษาของวิไลวรรณ ทองเจริญ<sup>๒</sup> ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้มาตรฐาน วิชาชีพ การพยาบาล พบว่าองค์ประกอบด้านคุณธรรม จริยธรรม ของอาจารย์พยาบาลประกอบด้วย ๑) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมีวินัย ด้วยความรับผิดชอบ ๒) การปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ๓) รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมร่วมมือและปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างกัลยาณมิตร ๔) ทำงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ ๕) ให้การพยาบาลด้วยความเคารพในศักดิ์ศรี สิทธิส่วนบุคคล ๖) ยืนหยัด ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง

๒. จากผลการวิจัยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ เชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ประกอบด้วย ๔๙ ตัวบ่งชี้ จาก ๓ องค์ประกอบหลัก

<sup>๒</sup>วิไลวรรณ ทองเจริญวิไลวรรณ ทองเจริญ สุชาติตันดิธนาเดชา และประทีป เมธาคณวุฒิ องค์ประกอบ และมาตรฐานวิชาชีพอาจารย์พยาบาล *Journal of Nursing Science* ๒๘( ๔ October – December ,๒๐๑๐ ) p๖๐

ได้แก่ การครองตน การครองคน และการครองงาน และ ๙ องค์ประกอบย่อย หลักการครองตน ประกอบด้วย ๑) หลักไตรสิกขา ๒) หลักพรหมวิหารธรรม ๓) หลักสัปปุริสธรรม หลักการครองคน ประกอบด้วย ๔) หลักสาราณียธรรม ๕) หลักกัลยาณมิตรธรรม ๖) หลักสังคหัตถุธรรม และหลักการครองงาน ประกอบด้วย ๗) หลักอริยสัจ ๔ ๘) หลักทศพิธราชธรรม และ ๙) หลักอริบาทธรรม ซึ่งตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด แสดงว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวสามารถนำมาวัดคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพุทธได้ และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่าตัวแปรแบบจำลองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล องค์ประกอบหลักด้านการครองตน ครองคน และครองงาน มีค่าความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์ดี แสดงว่าโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลที่พัฒนาขึ้นกับหลักฐานเชิงประจักษ์มีความกลมกลืนและสอดคล้องกัน จึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมาวัดคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษาได้ กล่าวคือ

องค์ประกอบหลักด้านการครองตน ประกอบด้วยหลัก ไตรสิกขา หลักพรหมวิหารธรรม และหลักสัปปุริสธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ควรนำมาเป็นแนวปฏิบัติในการครองตน กล่าวคือ

๑) หลักไตรสิกขา ประกอบด้วยศีล สมาธิ ปัญญา ในการครองตนเองในการดำเนินชีวิตประจำวัน และการทำงาน ต้องมีศีล คือ การดำเนินชีวิตที่ดั่งงามทั้งกาย วาจา ประกอบการทำงานที่สุจริต ไม่เบียดเบียนผู้อื่น มีสติ มีจิตใจ ที่มั่นคง แน่วแน่ มีความสุขุมรอบคอบ และมีปัญญา พิจารณาเท่าทัน ดังการศึกษาของ ธัมมัญญิตตา อยู่เจริญ และศจีมาศ ณ วิเชียร<sup>๓</sup> ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงพุทธกับพฤติกรรมองค์การเชิงบวกที่เป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ด้วยการใช้หลักไตรสิกขา และพรหมวิหารธรรม จะส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การเชิงบวกที่มีต่อตนเอง (ผู้บังคับบัญชา) ได้แก่ จิตใจสงบ และเป็นแบบอย่างที่ดี และส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือจะทำงานด้วยความเต็มใจ ศรัทธา ในตัวผู้นำ ประกอบกับวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ทำงานกับมนุษย์ ต้องทำงานด้วยความมีสติ รอบคอบ คิดวิเคราะห์ปัญหาของผู้ป่วย เพื่อวางแผนในการแก้ปัญหาที่ถูกต้องและเหมาะสม ผู้บริหารจึงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงาน

๒)หลักพรหมวิหารธรรม ผู้บริหารต้องมีความเมตตา ต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความปรารถนาดี เอื้ออาทร ห่วงใย ให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พ้นจากความทุกข์ หรือความเดือดร้อน ยินดีกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อประสบความสำเร็จใน การทำงาน และมีความยุติธรรม วางใจเป็นกลาง ดังการศึกษาของพระมหาสมพร สุริโย<sup>๔</sup> ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์

<sup>๓</sup>ธัมมัญญิตตา อยู่เจริญ และศจีมาศ ณ วิเชียร ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธกับพฤติกรรมองค์การเชิงบวกที่เป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ . วารสารวิชาการ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๕๘.)หน้า๓๐

<sup>๔</sup>พระมหาสมพร สุริโย , ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา,รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. ปัญหาปรัชญาดุขภูมิหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๓). หน้า ๙

โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนตามหลักธรรมครองตน ได้แก่ หลักพรหมวิหาร และสัปปริยธรรม จะมี พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้อื่นในเชิงบวก สามารถยกระดับ ความประพฤติของผู้ตามให้สูงขึ้น และสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้ตื่นตัวและให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์การไป สู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถใช้หลักธรรมเป็นเครื่องมือให้เกิดพลังใจผู้ตาม ให้อยากทำงาน อย่างเต็มที่ และวิชาชีพการพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ให้การดูแลผู้ป่วย พยาบาลจะต้องให้การดูแลผู้รับบริการด้วยความเมตตา เอื้ออาทร เอาใจใส่ ให้การดูแลให้ผู้รับบริการพ้นจาก ความทุกข์ ทรมาน จากการเจ็บป่วย และดูแลผู้รับบริการด้วยความเสมอภาค ไม่เลือก การนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้จึงมีความสำคัญยิ่ง เมตตาธรรมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับวิชาชีพพยาบาล พยาบาลจะเป็นคนที่ต้องให้ความเอาใจใส่ ประารถนาดี ห่วงใยและเอื้ออาทรต่อผู้ป่วยทั้งกาย วาจา ใจ จิตใจ ที่เมตตาอย่ามทำให้บุคคลนั้นเข้าใจถึงความทุกข์ของเพื่อนมนุษย์ รู้จักช่วยเหลือและอภัยผู้อื่น พยาบาลจะต้องมีความกรุณา จะช่วยให้ผู้ป่วยพ้นทุกข์ พ้นความทรมานจากความเจ็บป่วย ทั้งทางกายและใจ พยาบาลจะมีมิตตา แสดงความยินดีและส่งเสริมผู้ป่วยให้ได้รับการรักษา ขึ้นต่อไปด้วยความจริงใจ และความมีอุเบกขา เมื่อช่วยเหลือผู้ป่วยแล้วผู้ป่วยอาการไม่ดีขึ้นก็ยอมรับและศึกษาค้นคว้าหาวิธีอื่นในการช่วยเหลือต่อไป ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการมีเมตตา กรุณา และการมีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ชื่นชมยินดี กับความสำเร็จของผู้อื่น ยินดีกับผู้ป่วยเมื่อหายจากการเจ็บป่วย เป็นต้น<sup>๕</sup> (ยุพา เทอดอุดมธรรม ๒๕๔๗ หน้า๓๐)

๓) หลักสัปปริยธรรมในการบริหารตน ซึ่งเป็นหลักธรรมของคนดีที่สมบูรณ์ ประกอบด้วย ๑) ฉัมมัญญตา (รู้หลักและรู้จักเหตุ) ๒) อัถถัญญตา (รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล) ๓) อัถตัญญตา (รู้จักตน) ๔) มัตตัญญตา (รู้จักประมาณ) ๕) กาลัญญตา (รู้จักกาล) ๖) ปริสัจญตา (รู้จักชุมชน) ปุคคัลัญญตา (รู้จักบุคคล)<sup>๖</sup> เป็นการรู้จักตนเอง ผู้อื่นและบริบทรอบๆ ทำให้สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ สอดคล้องกับการศึกษาของการศึกษาของพระมหา สมพร สุริโย<sup>๗</sup> ศึกษาในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม พบว่า พฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธที่มีอิทธิพลสูงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม โดยในด้านการครองตน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนตามหลักธรรมครองตน ได้แก่ หลักพรหมวิหาร และหลักสัปปริยธรรม จะมี พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้อื่นในเชิงบวก สามารถยกระดับ ความประพฤติของผู้ตามให้สูงขึ้น และสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้ตื่นตัวและให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถใช้หลักธรรมเป็นเครื่องมือให้เกิดพลังใจผู้ตามให้อยากทำงาน อย่างเต็มที่ โดย หลักสัปปริยธรรม ๗ ประกอบด้วย ปฏิบัติการภายนอกคือ ๑) เป็นคนมี

<sup>๕</sup>ยุพา เทอดอุดมธรรม ๒๕๔๗ หน้า๓๐ยุพา เทอดอุดมธรรม, การศึกษาหลักพุทธธรรมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการให้บริการพยาบาล:บทบาทเชิงวิชาชีพ:กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ปริญญาปรัชญาดุษฎีมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสนา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๓). หน้า ๓๐

<sup>๖</sup>มหาเถรสมาคม อ่างในสัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และพระมหาสมัย ผาสุโก .ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership). (มหาสารคาม: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อภิชาติการพิมพ์,๒๕๕๗.)หน้า ๖๑

<sup>๗</sup>พระมหาสมพร สุริโย เรื่องเดียวกัน หน้า ๙

วิสัยทัศน์กว้างไกล ๒) นำผลงานมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ๓) พัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ ๔) ไม่เสี่ยงโดยที่ตนไม่พร้อม ๕) ตรงต่อเวลาและบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม ๖) ทำตนให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ๗) รู้จักอุปนิสัย ความรู้ความสามารถของครูเป็นรายบุคคลเป็นอย่างดี และปฏิบัติการภายใน ได้แก่ ๑) มีศรัทธาต่อตนเองและวิชาชีพ ๒) ยึดหลักศีลธรรม จริยธรรม ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเสมอ ๓) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่เสมอ (มีโอตตปปะ) ๔) รักรู้ข่าวสารและทันต่อสถานการณ์เสมอ ๕) มีความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เสมอ ๖) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังตนหรือมีสติเสมอ ๗) มีความฉลาดรอบรู้และทันเหตุการณ์

องค์ประกอบหลักด้านการครองคน ประกอบด้วย หลักกัลยาณมิตรธรรม สาราณียธรรม และสังคหวัตถุธรรม ผู้นำจะต้องใช้ ๑) หลักสาราณียธรรมในการครองคน ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ในการบริหารงาน ของผู้นำจะต้องคำนึงถึงผู้ร่วมทีมในการทำงานเป็นสำคัญ จึงจะจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะต้องมีความเมตตา ช่วยเหลือ แนะนำ ชี้แจงสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน มีความสุจริต ตั้งมั่นในความถูกต้อง และ๒) หลักกัลยาณมิตรธรรม เป็นหลักธรรม เป็นหลักธรรมที่แสดงถึงความเป็นมิตรแท้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีกิริยา ที่อบอุ่น เป็นมิตร ยิ้มแย้ม แจ่มใส น่ารัก นอบน้อม มีความรอบรู้ สามารถสอน แนะนำ ตอบข้อซักถามของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มั่นคงในความดี ๓) หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกันช่วยให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ผู้บริหารจะต้องมีใจจิตอาสา มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ พุดจาสุภาพ ไพเราะ ทำตัวเป็นประโยชน์ และวางตัวเหมาะสม เสมอต้น เสมอปลาย ดังการศึกษาของพระมหาสมพร สิริโย<sup>๕</sup> ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม พบว่า พฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธมีการครองคนเป็นพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์กับคน โดยผู้บริหารจะพยายามและรักษาความสัมพันธ์ กับผู้ตามด้วยการให้โอกาสในการติดต่อได้สะดวกและให้การสนับสนุนแก่ผู้ตามในทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นวิธี ครองใจคนหรือเป็นวิธีการจูงใจ คนให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และเต็มความรู้ความสามารถอันจะนำไปสู่ ความมีประสิทธิผลตามเป้าหมาย

องค์ประกอบหลักด้านการครองงาน ประกอบด้วย หลักทศพิธราชธรรม หลักอริยสัจสี่ หลักอิทธิบาทธรรม ๑) หลักทศพิธราชธรรม เป็นธรรมะของผู้ปกครององค์กร เพื่อให้คนในองค์กรมีความสุข ผู้นำจะต้องมีการดำเนินชีวิตที่สุจริต มีความซื่อสัตย์ โอบอ้อมอารี สละความสุข เพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง มีความเพียร อดทนต่องานที่ยากลำบาก ๒) หลักอิทธิบาทธรรม เป็นธรรมที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้อง เอาใจใส่ และเพียรพยายามในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังการศึกษาของพระมหาสมพร สิริโย<sup>๕</sup> ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม พบว่า ใช้หลักธรรมอิทธิบาทเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้นำในการครองงาน ซึ่งหลักธรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จของงาน ผู้นำจะเอาใจใส่งาน กำหนดเป้าหมายของงานและความคาดหวัง ต่อผู้ตามไว้สูงและเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น

<sup>๕</sup>พระมหาสมพร สิริโย , เรื่องเดียวกัน. หน้า ๙

<sup>๕</sup>เรื่องเดียวกัน. หน้า ๙

อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา กล่าวคือ การครองงานจะมีความคาดหวังที่สูง ผู้บริหารจึงมีพฤติกรรมยึดตัวงานและคนเป็นศูนย์กลาง ไปพร้อมๆ กัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน ประกอบกับวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ทำงานกับผู้ป่วยที่มีความทุกข์เป็นจำนวนมากต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และสละเวลาในการทำงานในการขึ้นเวรมาดูแลผู้ป่วยเพื่อให้หายจากการเจ็บป่วยที่อาจต้องใช้ระยะเวลานาน และอาจารย์พยาบาล ผู้นำทางการพยาบาลก็ต้องนิเทศนักศึกษาในการดูแลผู้ป่วยเช่นเดียวกัน ซึ่งต้องใช้ความวิริยะอุตสาหะ ในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จเป็นตัวอย่างที่ดีกับนักศึกษา ๓) หลักกริยาสัจ ๔ เป็นหลักความจริงอันประเสริฐ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่สามารถ วิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาต่างๆ และต้องมีวิสัยทัศน์ในการแก้ไขปัญหาให้ตรงกับสาเหตุ ให้ปัญหาต่างๆ หหมดไป วิชาชีพการพยาบาล เป็นการปฏิบัติงานในการวิเคราะห์ปัญหาของผู้ป่วยโดยใช้กระบวนการพยาบาล ในการวินิจฉัยปัญหา หาสาเหตุของปัญหาวางแผนและปฏิบัติการพยาบาลเพื่อแก้ไขปัญหาให้หมดไป การใช้หลักกริยาสัจ ๔ จึงเป็นแนวทางในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. วิทยาลัยพยาบาล /หน่วยงานต่างๆ ควรมีการกำหนดนโยบาย แผนงาน ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหาร และนำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธไปประเมินคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพุทธในผู้บริหาร
๒. นำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธไปใช้ในการกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารหรือในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร
๓. วิทยาลัยพยาบาล /หน่วยงานกำหนดแนวปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธ และประกาศเกียรติคุณผู้มีคุณธรรม จริยธรรม

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

๑. กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร ให้มีภาวะผู้นำเชิงพุทธ โดยเริ่มจากการปรับทัศนคติในการนำหลักธรรมไปใช้ในการทำงาน ดำเนินชีวิต เช่น อบรมเข้าค่าย ปฏิบัติธรรม เป็นต้น
๒. วิทยาลัยพยาบาลนำผลการวิจัยตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธไปพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพุทธ โดยเฉพาะผู้บริหาร

#### ๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

๑. ควรศึกษาวิจัยกลยุทธ์ /รูปแบบในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธ
๒. ควรศึกษาวิจัยการสร้างทักษะภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักพุทธธรรมต่างๆ
๓. ควรศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธ
๔. พัฒนาตัวบ่งชี้ให้สามารถวัดได้ครอบคลุมมากขึ้น

## บรรณานุกรม

### ๑.ภาษาไทย

#### (๑) หนังสือ

- กวี วงศ์พุด. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔, กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙
- พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม) **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**. กรุงเทพมหานคร: นิติการพิมพ์, ๒๕๔๙.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) . **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖
- พระครูโสภณปริยัติสุธี (ศรีบรรดร ธิธมโม), **รัฐศาสตร์ในพระไตรปิฎก**, กรุงเทพฯ :มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.
- พระไตรปิฎก. **ฉบับธรรมทาน** เล่มที่ ๑๑ (๒๕๔๙ ง : ๒๓๑).
- พระเทพปริยัติเมธี (สฤชดี สิริธโร). **ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย**.  
**รายงานวิจัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. วิทยาลัย นครสวรรค์มหาวิทยาลัยสงฆ์  
พระมหาวิมลชัยวชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). **ภาวะผู้นำ:จากเนลลา มันเดลาโฮบามาแห่งทำเนียบขาว**.  
กรุงเทพฯ : สถาบันวิมุตตยาลัย, ๒๕๕๒
- พระธรรมปิฎก(ประยุทธ์ ปยุตโต) **ภาวะผู้นำ** : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ ,  
กรุงเทพฯ: ธรรมสภาและสถาบันบรรลือธรรม
- พระครูโสภณปริยัติสุธี (ศรีบรรดร ธิธมโม) . **พุทธธรรมกับการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๒ ,พะเยา:ห้าง  
หุ้นส่วนจำกัดโรงพิมพ์เจริญอักษร, ๒๕๕๘
- นงลักษณ์ วิรัชชัย .**การสำรวจและสังเคราะห์ตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริม  
และพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม) ๒๕๕๑
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี . **ภาวะผู้นำ**, กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔
- รัตติกรณ์ จงวิศาล .**ภาวะผู้นำ Leadership ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา** .กรุงเทพฯ  
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๖
- วิเชียร วิทญ์อุดม. **ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวหน้ายุค**. กรุงเทพฯ ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด  
, ๒๕๔๘
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, **วิสัยทัศน์ขุนคลัง** .พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร:ผู้จัดการ, ๒๕๔๔,  
**สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.**  
**๒๕๔๒** แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ ,กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค ,๒๕๔๕
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และพระมหาสมัย ภาสโก. **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership)**.มหาสารคาม:  
ห้างหุ้นส่วนจำกัด อภิชาตการพิมพ์, ๒๕๕๗
- สุพานี สฤชฎวานิช. **พฤติกรรมขององค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**, กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙



**(๒)วิทยานิพนธ์**

กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล. **วิทยานิพนธ์**

**ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต** สาขาการบริหารการศึกษา .บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,๒๕๕๕

ชุตินา รักษ์บางแหลม. วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และประเด็นปัญหาจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

กระทรวงสาธารณสุข . **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต** . สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๕๘

ชนกพร เทียมวิไล. ภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับการบริหารสถานศึกษา. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา . บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.๒๕๕๖.

เชวงศักดิ์ พลฤกษ์เทเวศ .การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรบัณฑิต**สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๓

พระครูภัทรธรรมคุณ. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา . บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.๒๕๕๔.

ประยูร เจริญสุข. การพัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรบัณฑิต** สาขาบริหารการศึกษา .บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยขอนแก่น ,๒๕๕๓

ปองภพ ภูจอมจิตร. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วิทยานิพนธ์คุณวุฒิบัณฑิต** สาขาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ .บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.,๒๕๕๖

พัชรี ชำนาญศิลป์. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง . **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.,๒๕๕๗

พระปลัดคำภา สิมบิดา. การให้หลักพรหมวิหารธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๗” **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาบริหารการศึกษา . บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ๒๕๕๕.

พระมหาสมพร สุริโย. ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาการศึกษา **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต**, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๓

ยุภา เทอดอุดมธรรม. การศึกษาหลักพุทธธรรมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทำให้การพยาบาลตาม  
 บทบาทเชิงวิชาชีพ : ศึกษากรณีพยาบาลวิชาชีพสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจังหวัด  
 สุราษฎร์ธานี . **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชา

พระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๗.

วชิระ ดวงมาตย์พล. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย , ๒๕๕๔

วิมลรัฐพัชร โพธิ์เพชร. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
**ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย :  
 มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๕

สุภาวดี นพรุจจินดา. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง  
 สาธารณสุข. **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย :  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓.

สุรินทร์ นานาผล. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
**วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น ๒๕๕๔

### (๓)วารสาร/เอกสาร

ธัมมัญญิตตา อยู่เจริญ และศจีมาศ ณ วิเชียร ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธกับพฤติกรรมองค์การเชิงบวกที่  
 เป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ . **วารสารวิชาการ**

**สมาคม สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา  
 สยามบรมราชกุมารี. ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๕๘.)**

นวรรตน์ ไชยมรุ รพีพรรณ สุวรรณณัฐโชติ วิถีครองคน: พรหมวิหาร ๔ สำหรับผู้บริหารการศึกษาใน  
 ศตวรรษที่ ๒๑ Way of prolonging people: The ๔ sublime states of mind for the  
 educational administrators in the ๒๑th century . **วารสารวิทยาลัยนราธิวาส  
 ราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ .ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (ม.ค.-มิ.ย. ๒๕๖๐)**

นิตยา ปรีชายุทธ และอารีย์วรรณ อ่วมตานี. ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอ  
 ผู้ป่วย . **วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-  
 มิถุนายน )๒๕๕๑.**

มณฑาทิพย์ สุรินทร์อาภรณ์ และอวยพร ตัฒมุขยกุล. สมรรถนะของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัย  
 พยาบาล สังกัดกระทรวง สาธารณสุข **วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ**

พิลาสลักษณ์ อุมะวรรณ . วาโร เฟ็งสวัสต์ และศักดิ์ชัย สุรกิจบวร การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกล  
 ยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม **วารสาร  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร .ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๓ (มกราคม –มิถุนายน ๒๕๕**

นงลักษณ์ วิรัชชัย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร . ปีที่ ๒ฉบับที่  
 ๑ มกราคม – มิถุนายน ๒๕๕

ศิริพร สิงหนตร จรวัยพร ใจสิทธิ์ วิชยา เห็นแก้ว **ภาวะผู้นำการพยาบาลในศตวรรษที่๒๑วารสาร  
นเรศวรพะเยา ๑๐ (๑ ม.ค.-เม.ย.๒๕๖๐**

**(๔) สื่อออนไลน์**

กนก แสนประเสริฐ .**หลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์เพื่อความ  
มั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา.** [ออนไลน์] [http://www. Onab.go.th/article](http://www.Onab.go.th/article)[๘ มกราคม  
๒๕๖๐]

จักรแก้ว นามเมือง. **“พระพุทธศาสนากับการศึกษาที่สมบูรณ์”** [ออนไลน์]  
[www.gotoknow.org](http://www.gotoknow.org)[๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙]

จิตวุฒิ หมื่นปี **หลักพุทธธรรมกับการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์** .[ออนไลน์][http://www.  
gotoknow.org](http://www.gotoknow.org) [๖ มกราคม๒๕๖๐]

วรุฒม์ สุนนทราช . **คุณลักษณะผู้นำตามตามหลักพระพุทธศาสนา**  
[ออนไลน์]<http://www.gotoknow.org/posts/๔๕๖๙๗๓> [๖มกราคม๒๕๖๐]

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ .**เกร็ดความรู้เรื่องการบริหารจัดการจากมุมมองตะวันออก “ภาวะผู้นำเชิงยุทธ :**  
**คุณสมบัติของผู้นำที่ไม่ตกเทรนด์”** [ออนไลน์][www.ippreru.com/site.downloads](http://www.ippreru.com/site/downloads)  
[๕ ธ.ค. ๕๙]

**๒. ภาษาอังกฤษ**

Bass D.M 2 Avolio B.J Muldifa Ctev. **Leadership Questionnaire.** Redwood city CA  
:Mindgarde

Frankin Covey. **The Four Roles Leadership** .USA Frankin Covey Co.,Ltd,1999

F.E Fiedler. **ATheory of Leadership Effectiveness.** New York: McGraw – HillBook, 1967.

Halpin, Andrew W. **Theory and Research in Administration.**New York:  
Macmillan,1966.

Kurt Lewin. **The Dynamic of Group Action, Education Leadership.**New york:  
HenryHolt B. Co., 1960

Raymond J. Burdy, **Foundamental of Leadership Readings.**Massachusetts  
Addison:Wesley Publishing Co,1972

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**  
**ของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล”**

๑. แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ดังนั้นการสอบถามครั้งนี้จึงต้องการทราบระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ว่ามีความเหมาะสมระดับใด ที่จะนำมาสร้างเป็นตัวชี้วัดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ซึ่งท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ในการทำวิจัยในครั้งนี้ ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถาม ตามความคิดเห็นของท่านอย่างแท้จริงให้ครบถ้วนทุกข้อคำถาม คำตอบของท่านผู้วิจัยจะรักษาไว้เป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่าน หรือหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เนื่องจากผู้วิจัยจะนำคำตอบของท่านไปใช้วิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น

๒. แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย ๓ ส่วนดังนี้

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

ส่วนที่ ๓ ข้อเสนอแนะอื่นๆ

### คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล”

๒. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ (Rating Scale) โดยใช้เกณฑ์แปลความหมายระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล จากการใช้ค่าน้ำหนัก ดังนี้

๕ หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับมาก

๓ หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับน้อย

๑ หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

๓. แบบสอบถามฉบับนี้มี ๓ ส่วนได้แก่

ส่วนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

ส่วนที่ ๓ ข้อเสนอแนะอื่นๆ

๔. ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล หมายถึง คณบดี/รองคณบดีคณะพยาบาล  
ผู้อำนวยการวิทยาลัย/ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

ผู้วิจัยขอขอบคุณความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของท่าน เพราะความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยครั้งนี้จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวประกริต รัชวัตร

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปีการศึกษา ๒๕๖๐

## ส่วนที่ ๑ เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับผู้ตอบแบบสอบถาม

## ๑. เพศ

- ชาย  
 หญิง

## ๒. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก

## ๓. ตำแหน่งหน้าที่

- อาจารย์ผู้สอน  
 หัวหน้างาน  
 หัวหน้าภาควิชา  
 รองคณบดีคณะพยาบาล / รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล  
 คณบดีคณะพยาบาล / ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

## ๔. ประสบการณ์การทำงาน

- น้อยกว่า ๑๐ ปี  
 ๑๐ – ๒๐ ปี  
 ๒๑ – ๓๐ ปี  
 ๓๐ ปีขึ้นไป

๕. สถานที่ปฏิบัติงาน.....

ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร  
สถานศึกษาพยาบาล

คำชี้แจง กรุณาอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และพิจารณาว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีระดับความ  
เหมาะสม ที่จะนำมาเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันการศึกษา  
พยาบาลอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

๑.องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)

องค์ประกอบ ย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๑.๑ หลัก ไตรสิกขา	(๑) ประพฤติตนและดำเนินชีวิตที่ สุจริต ดึงาม ปฏิบัติตาม กฎระเบียบขององค์กร					
	(๒) สุขุมรอบคอบ ตั้งจิตมั่นใน การทำงาน ไม่หวั่นไหวต่อ สถานการณ์ที่มากระทบ					
	(๓) พิจารณาไตร่ตรอง ใช้เหตุผล ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การทำงาน แยกแยะถูก-ผิด ดี- ชั่ว ควร-ไม่ควรได้ และเข้าใจ สภาพต่างๆ ตามที่เป็นจริง					
๑.๒ หลัก พรหมวิหาร ธรรม	(๔)เอาใจใส่ ห่วงใย เอื้ออาทร ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และ ส่งเสริมสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความ เจริญก้าวหน้า ประสบ ความสำเร็จในการทำงาน					
	(๕) ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหา จากการทำงานหรือมีความทุกข์ เดือดร้อนด้วยความเต็มใจ					
	(๖) แสดงความยินดีกับ ความสำเร็จของผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ					
	(๗) มีความยุติธรรม ไม่ตัดสิน					



องค์ประกอบ ย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
	ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยอคติส่วนตัว ให้การดูแลผู้ได้บังคับบัญชาด้วย ความเสมอภาคตามควรแก่ สถานการณ์					
๑.๓ หลักสี่ปุปุ ริศธรรม	(๘) รั้ชอบเขตหน้าที่ความ รับผิดชอบ กฎระเบียบต่างๆ ใน การปฏิบัติงานและใช้เหตุผลใน การตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆ					
	(๙) มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการ ปฏิบัติงาน และยอมรับผลของการกระทำไม่ว่า จะเป็นผลดีหรือผลเสีย					
	(๑๐) เข้าใจ และรับรู้ความสามารถ ข้อดี ข้อด้อยของตนเอง และ องค์กรตามความเป็นจริงและ พร้อมแก้ไข พัฒนาให้ทันต่อ เหตุการณ์ที่มีกระทบ					
	(๑๑) รั้จักบริหารและใช้ทรัพยากร ขององค์กรในการปฏิบัติงานได้อย่าง คุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์ สูงสุด					
	(๑๒) เข้าใจในสภาพแวดล้อม บรรยากาศวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อ สื่อสาร ประสานงาน ปฏิสัมพันธ์ได้ เหมาะสม					
	(๑๓) เข้าใจและยอมรับความ แตกต่างระหว่างบุคคลและ มอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและศักยภาพ					

องค์ประกอบ ย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
	(๑๔) รู้จักจัดสรรเวลา และโอกาสในการทำหน้าที่ กิจกรรมต่างๆได้อย่างเหมาะสมตามกำหนดเวลา					

## ๒. องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)

องค์ประกอบ ย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๒.๑ หลักสาร าณียธรรม	(๑๕) มีเมตตาจิต ให้ความช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ประสบความทุกข์ ความลำบาก ความเดือดร้อน ด้วยความยินดี และเต็มใจ					
	(๑๖) สอน แนะนำ ให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ แก่ผู้ร่วมงาน / ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยคำพูด สุภาพ จริงใจ เป็นกันเอง					
	(๑๗) เอื้ออาทร เอาใจใส่ใน ความทุกข์ ความเดือดร้อนของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
	(๑๘) เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปัน จัดสรรงบประมาณ สวัสดิการ ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงาน ด้วยความ เสมอภาค และทั่วถึง					
	(๑๙) ตั้งมั่นในความถูกต้อง เคารพในกฎกติกา ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ					

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
	(๒๐) รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางาน					
๒.๒ หลักกัลยาณมิตรธรรม	(๒๑) ยิ้มแย้ม แจ่มใส พุดคุย ทักทาย ได้ถามทุกข์สุขของ ผู้ร่วมงานเป็นประจำ					
	(๒๒) ประพฤติตนเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีของครู พยาบาลทั้งในการการดำเนิน ชีวิต และการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ร่วมงานเมื่อมี ปัญหาคับข้องใจ					
	(๒๓) มีความรู้ ความสามารถ ใฝ่เรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าหา ความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอทั้งใน ศาสตร์ทางการพยาบาลและใน ศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง					
	(๒๔) มีความสามารถในการ ถ่ายทอดความรู้ ชี้แจง แนะนำ ให้คำปรึกษาผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับวิชาชีพและเรื่อง อื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
	(๒๕) อุดหนุนต่อข้อซักถาม คำวิพากษ์ วิจาร์ณต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป					
	(๒๖) สามารถให้คำแนะนำ ชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่องที่ ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่าง ถูกต้อง ชัดเจน ตรงประเด็น					

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
	(๒๗) ไม่ชักจูง ผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ประพฤติปฏิบัติไปในทางเสื่อมเสีย เป็นโทษ หรือเดือดร้อนทั้งต่อตนเองและองค์กร					
สังคหวัตถุ ๔	(๒๘) ให้ความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ					
	(๒๙) พุดด้วยวาจาสุภาพ อ่อนโยน มีเหตุผล					
	(๓๐) อุทิศตนทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม					
	(๓๑) ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค อย่างเสมอต้นเสมอปลายและเคารพในความเป็นบุคคล					

### ๓. องค์ประกอบหลักการครองงาน (นำองค์กร)

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๓.๑ อิทธิบาท ๔	(๓๒) กระตือรือร้น และทุ่มเทในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
	(๓๓) ขยัน เพียรพยายามในการทำงานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค					

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
	(๓๔) ตั้งใจ มุ่งมั่น เอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ทิ้งงานแม้ว่าจะมีความยากลำบาก					
	(๓๕) สุขุมรอบคอบ พิจารณาไตร่ตรอง มีเหตุผลในการทำงาน					
๓.๒ หลักอริยสัจ ๔	(๓๖) มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร					
	(๓๗) มีความสามารถในการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง					
	(๓๘) มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้องและดีงาม เหมาะสม และสามารถแก้ไขจัดการปัญหาได้ตรงสาเหตุ					
	(๓๙) กำหนดแนวทาง ขั้นตอน แนวปฏิบัติในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
๓.๓ ทศพิธราชธรรม	(๔๐) มีจิตสาธารณะ เข้าร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ขององค์กร สังคมและบริจาคทรัพย์สิน/สิ่งของช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส /ผู้ประสบความเดือดร้อน ด้วยความเต็มใจเป็นนิจสิน					

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
	(๔๑) ส้ำรวมกาย วาจา ใจอย่างสุจริต ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีและตามจรรยาบรรณวิชาชีพ					
	(๔๒) ยินดีเสียสละความสุขส่วนตัว มาปฏิบัติงานนอกเวลา เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ					
	(๔๓) ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาปราศจากความลำเอียงและอคติ					
	(๔๔) รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอย่างเต็มใจและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ตลอดเวลา					
	(๔๕) มีความอดทนในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรค					
	(๔๖) มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ไม่หลงใหลในสิ่งเร้าต่างๆ และระงับยับยั้งขมใจได้ เมื่อผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งที่ไม่พอใจ					
	(๔๗) สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการ พิจารณา ตัดสินเรื่องต่างๆ					
	(๔๘) ร่วมทุกข์ ร่วมสุข มีความโอบอ้อมอารี ไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา /ผู้อื่น/ สังคม ให้ได้รับความลำบากเดือดร้อน					

องค์ประกอบ ย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
	(๔๙) มั่นคงในศีลธรรม หนักแน่นในความถูกต้อง ดึงามไม่ลำเอียง ไม่หลงไหลในคำเียนยอ และไม่หวั่นไหวกับคำพูดที่ให้ร้ายผู้อื่น					

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

๑) ด้านการครองตน

.....

.....

.....

๒) ด้านการครองคน

.....

.....

.....

๓) ด้านการครองงาน

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง  
นางสาวประกริต รัชวัตร์  
นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## แบบแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

### เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่าน โดยใส่เครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

- + ๑ หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
- ๐ หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
- ๑ หมายถึง ไม่เห็นด้วยว่าข้อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

รายการขอความคิดเห็น		ความคิดเห็น							IOC	แปลผล	
องค์ประกอบหลักด้านการครองตน (การนำตน)		คนที่ ๑	คนที่ ๒	คนที่ ๓	คนที่ ๔	คนที่ ๕	คนที่ ๖	คนที่ ๗			
<b>๑</b>	<b>องค์ประกอบย่อยตามหลักไตรสิกขา</b>										
๑.๑	มีความประพฤติเรียบร้อย ดึงมอยู่ในระเบียบวินัยขององค์กร (ศีล)	๑	๐	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๐.๘๖	ใช้ได้
๑.๒	มีความสุขรอบคอบ มีจิตใจตั้งมั่น ไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์ที่มากกระทบในเวลาทำงาน (สมาธิ)	๑	๐	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๐.๘๖	ใช้ได้
๑.๓	มีความสามารถในการแยกแยะถูกผิด ดีชั่ว ควรไม่ควร และเข้าใจสภาพต่างๆ ตามที่เป็นจริงได้ (ปัญญา)	๑	-๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๐.๗๑	ใช้ได้
<b>๒</b>	<b>องค์ประกอบย่อยตามหลักพรหมวิหาร</b>										
๒.๑	ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในการทำงาน (เมตตา)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.๒	ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา/บุคคลที่ประสบปัญหา ผู้มีความทุกข์อยู่เสมอ	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้



รายการขอความคิดเห็น		ความคิดเห็น							IOC	แปล
	(กรณ )									
๒.๓	แสดงความยินดีกับผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา/บุคคลที่ประสบ ความสำเร็จด้วยความจริงใจ ไม่ คิดอิจฉาริษยา (มุทิตา)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.๔	มีใจเป็นกลาง มีความยุติธรรม ให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ความเสมอภาค (อุเบกขา)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
<b>๓</b>	<b>องค์ประกอบย่อยตามหลักสัปปุ ริสธรรม</b>									
๓.๑	รู้ และเข้าใจเหตุแห่งการกระทำ ต่างๆ ที่จะส่งผลอะไรตามมา เมื่อได้ตัดสินใจกระทำลงไป (ฉัมมัญญุตตา)	๑	๑	๑	๑	๑	๐	๑	๐.๘๖	ใช้ได้
๓.๒	รู้ และเข้าใจผลของการกระทำ ว่า ผลของการกระทำนี้มีสาเหตุ เนื่องมาจากอะไร (อัตถัญญุตตา)	๑	๐	๑	๑	๑	๐	๑	๐.๗๑	ใช้ได้
๓.๓	รู้จักตนเอง/องค์การว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนอะไรที่ควรต้องทำ ต้อง ปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์ (อัตตัญญุตตา)	๑	๐	๑	๑	๑	๑	๑	๐.๘๖	ใช้ได้
๓.๔	รู้จักประมาณในทรัพยากรของ องค์กรว่าสามารถจะทำได้มาก น้อยเพียงใดให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด (มัตตัญญุตตา)	๑	๐	๑	๑	๑	๑	๑	๐.๘๖	ใช้ได้
๓.๕	เข้าใจในสภาพแวดล้อมของบุคคล และชุมชนที่อยู่ภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่าง เต็มที่ (ปริสัญญุตตา)	๑	๐	๑	๑	๑	๑	๑	๐.๘๖	ใช้ได้
๓.๖	คำนึงถึงความสามารถ ความ แตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมาย งานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและศักยภาพ (บุคคลัญญุตตา)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น		ความคิดเห็น							IOC	แปล
๓.๗	รู้จักเวลา และโอกาส ในการทำ กิจกรรมต่างๆได้อย่างเหมาะสม (กาลัญญตา :ผู้รู้จักกาล)	๑	๐	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๘๖	ใช้ได้
<b>องค์ประกอบหลักด้านการครองคน (การนำทีม)</b>										
<b>๑</b>	<b>องค์ประกอบย่อยตามหลักส าณียธรรม</b>									
๑.๑	มีเมตตาจิต ให้การช่วยเหลือ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ ตกทุกข์ได้เดือดร้อน และ ทำงาน ด้วยความบากบั่นเห็นประโยชน์ ส่วนรวม (เมตตากายกรรม)	๑	๐	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๗๑	ใช้ได้
๑.๒	พูดจาสุภาพ จริงใจ เป็นกันเอง เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่ ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (เมตตาวจีกรรม)	๑	๐	๑	๑	๑	๑	๑	๐.๘๖	ใช้ได้
๑.๓	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เอาใจใส่ในความ ทุกข์ของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา /ผู้อื่นด้วยความ เอื้ออาทร คำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวม(เมตตามโนกรรม)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑.๔	มีความเป็นธรรม เสมอภาค ไม่ ลำเอียง จัดสรรงบประมาณ สวัสดิการต่างๆ ด้วยความเป็น ธรรม (สารานโมคี)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑.๕	มีความซื่อสัตย์เคร่งครัดในกฎกติกา ระเบียบข้อบังคับต่างๆคำนึงถึง สิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล (ศีล สามัญญตา)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑.๖	เข้าใจความแตกต่างระหว่าง บุคคล ยอมรับฟังความคิดเห็น และร่วมแสดงความคิดเห็น (ทริ สามัญญตา)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น		ความคิดเห็น							IOC	แปล
<b>๒</b>	<b>องค์ประกอบย่อยตามหลัก กัลยาณมิตร</b>									
๒.๑	ประพัตินเป็นที่รักของเพื่อน ร่วมงาน (ปิโย)	๑	๐	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๘๖	ใช้ได้
๒.๒	มีความประพัตินเหมาะสม และเป็นแบบอย่างที่ดี (ครุ)	๑	-๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๗๑	ใช้ได้
๒.๓	มีความรู้ ความสามารถ ใฝ่เรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม อยู่เสมอ (ภาวนีโย)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.๔	สามารถชี้แจง แนะนำ หรือให้ คำปรึกษาหารือผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ (วตตยา)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.๕	มีความอดทนต่อคำวิพากษ์ วิจารณ์ ต่างๆ เพื่อจะได้นำไปสู่ การปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น ต่อไป (วจนกขโม)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.๖	มีความสามารถในการให้ คำแนะนำ ชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนให้ เข้าใจอย่างถูกต้องตรงประเด็น ได้ (คมภีรณจ กถ กตตยา)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.๗	ไม่ชักจูงผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา /ผู้อื่นไปในทาง เสื่อมเสีย อบายมุขต่างๆ หรือไป ในทางที่เหลวไหลไร้สาระ หรือ ที่เป็นโทษ เป็นความทุกข์และ เดือดร้อน (โน จฎฐาเน นีโยชเย)	๑	๐	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๘๖	ใช้ได้
<b>๓</b>	<b>องค์ประกอบย่อยตาม หลักสังคหวัตถุ</b>									
๓.๑	ให้ความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อแผ่ ด้านวัตถุสิ่งของและจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา /ผู้อื่นอยู่เสมอ (ทาน)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น		ความคิดเห็น							IOC	แปล
๓.๒	พูดด้วยวาจาสุภาพ อ่อนโยน มีเหตุผล มีความสามารถในการพูดโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น (ปิยวาจา)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.๓	อุทิศตนทำงานในหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายโดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน (อรรถจริยา )	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.๔	มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา / ผู้อื่น อย่างเสมอต้นเสมอปลาย (สมานัตตตา)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
<b>องค์ประกอบหลักด้านการครองงาน (การนำองค์กร)</b>										
<b>๑</b>	<b>องค์ประกอบย่อยตามหลักอิทธิบาท</b>									
๑.๑	มีความกระตือรือร้น รักและทุ่มเทในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (ฉันทะ )	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑.๒	มีความขยันในการทำงานในหน้าที่ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค กล้าเผชิญกับปัญหา (วิริยะ)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑.๓	มีความตั้งใจ มุ่งมั่น เอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย (จิตตะ )	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑.๔	ทำงานโดยใช้เหตุผล มีความสุขุมรอบคอบ (วิมังสา)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
<b>๒</b>	<b>องค์ประกอบย่อยตามหลักอริยสัจ</b>									
๒.๑	มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาขององค์กรได้ (ทุกข์)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.๒	มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง (สมุทัย)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น								IOC	แปล
	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑		
๒.๓	มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้องและดีงาม (นิโรธ)								๑.๐๐	ใช้ได้
๒.๔	มีความสามารถในการใช้เครื่องมือทางการบริหารมาบูรณาการกับหลักพุทธธรรม คือทางสายกลาง ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (มรรค)								๐.๗๑	ใช้ได้
<b>๓</b>	<b>องค์ประกอบย่อยตามหลักทศพิธราชธรรม</b>									
๓.๑	สละทรัพย์สิน สิ่งของตนเองเพื่อประโยชน์ผู้อื่น และส่วนรวม เป็นนิจสิน (ทาน)								๐.๗๑	ใช้ได้
๓.๒	สำรวมกาย วาจา ใจอย่างสุจริต ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี เป็นแบบอย่างและเป็นที่น่าเคารพนับถือของผู้อื่น (ศีล)								๐.๗๑	ใช้ได้
๓.๓	บริจาคทรัพย์สิน สิ่งของความสุสุขของตนเพื่อประโยชน์ผู้อื่นและส่วนรวม(บริจาค)								๐.๗๑	ใช้ได้
๓.๔	มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์และปฏิบัติงานโดยสุจริตมีความจริงใจ(อาชวะ)								๐.๗๑	ใช้ได้
๓.๕	มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้อื่นอย่างเต็มใจ (มัททวะ)								๑.๐๐	ใช้ได้
๓.๖	อดทนต่องานที่ยากลำบากไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรค (ขันติ)								๑.๐๐	ใช้ได้
๓.๗	รู้จักกระจับ ยับยั้งข่มใจได้ ไม่หลงใหลในความสุข สิ่งเรงรมย์ต่างๆ มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ (ตะบะ)								๑.๐๐	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น		ความคิดเห็น							IOC	แปล	
๓.๘	มีความสามารถในการควบคุม อารมณ์ ยับยั้งชั่งใจ ไม่โกรธ เกรี้ยวกราด ไม่ลุอำนาจความ โกรธจนเป็นเหตุให้วินิจฉัยและ กระทำการต่าง ๆ ผิดศีลธรรม (อ๊กโธระ)	๑	๐	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๐.๘๖	ใช้ได้
๓.๙	ร่วมทุกข์ ร่วมสุข มีความโอบ อ้อมอารี ไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา /ผู้อื่น สังคมให้ ได้รับความลำบาก เดือดร้อน (อวิหิงสา)	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.๑๐	มีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง หนักแน่นในความถูกต้อง ดิงาม (อวิโรธนะ)	๑	-๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๐.๗๑	ใช้ได้

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล

๑) ด้านการครองตน

.....

.....

.....

๒) ด้านการครองคน

.....

.....

.....

๓) ด้านการครองงาน

.....

.....

.....

## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ : นางสาวประกริต รัชวัตร
- ว/ด/ป เกิด : ๑๒ เมษายน ๒๕๐๖
- สถานที่เกิด : จังหวัดสระบุรี
- การศึกษา : ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ชั้นสูงเทียบเท่าปริญญาตรี  
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี  
: วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพยาบาลแม่และเด็ก) มหาวิทยาลัยมหิดล
- หน้าที่/ประสบการณ์ทำงาน
- : อาจารย์ประจำภาควิชาการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ พ.ศ.๒๕๒๙ -๒๕๓๗
  - : หัวหน้าภาควิชาวิชาการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ พ.ศ.๒๕๓๘ -๒๕๔๕
  - : ประธานหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ พ.ศ.๒๕๔๘
  - : รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านวิจัยและพัฒนาวิชาการ พ.ศ.๒๕๔๙ -๒๕๕๒
  - : รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านวิชาการ พ.ศ.๒๕๕๓ -๒๕๕๗
  - : รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านกิจการนักศึกษาและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พ.ศ.๒๕๕๙
  - : รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พ.ศ.๒๕๖๐
  - : รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ พ.ศ.๒๕๖๐ - ปัจจุบัน
- ปีที่เข้าศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๕๗
- ปีที่สำเร็จการศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๕๙
- ที่อยู่ปัจจุบัน : ๑๘/๖๔ ถนนเทศบาล ๔ ตำบลปากเพรียว อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี
- : โทร. ๐๘๑- ๖๘๔๖๗๓๐
  - : E-mail. pragrit@bcns.ac.th