

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
 ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

พระโกศล มณีรัตน

ดุชนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



**Buddhist Administration Leadership Development Model
of Lower Northern Mahachulalongkornrajavidyalaya
University Administrators**

Phra Kosal Maniratana

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

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2017

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุชฎินิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง" เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุชฎินิพนธ์

(รศ.ดร.ธานี เกสทอง)

ประธานกรรมการ

(ผศ.ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง)

กรรมการ

(พระเทพปริยัติเมธี, รศ.ดร.)

กรรมการ

(พระราชวรชिरเมธี, ผศ.ดร.)

กรรมการ

(รศ.ดร.ประเทือง ภูมิภัทราคม)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมดุชฎินิพนธ์

พระราชวรชिरเมธี, ผศ.ดร.

ประธานกรรมการ

รศ.ดร.ประเทือง ภูมิภัทราคม

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระโกศล มณีรัตน)

- ชื่อคุณูปนิพนธ์** : รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง
- ผู้วิจัย** : พระโกศล มณีรัตน (ญีม)
- ปริญญา** : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)
- คณะกรรมการควบคุมคุณูปนิพนธ์**
- : พระราชวชิรเมธี, ผศ.ดร. ป.ธ.๙, พธ.บ., (ศาสนา) ศษ.บ. (ประณตศึกษา), อ.ม. (ศาสนาเปรียบเทียบ), กศ.ด. (การบริหารการศึกษา)
 - : รศ. ดร. ประเทือง ภูมิภักตราคม กศ.บ. (เคมี), กศ.ม. (แนะแนว), คด. (จิตวิทยาการศึกษา)
- วันที่สำเร็จการศึกษา** : ๗ เมษายน ๒๕๖๑

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ๒) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ๓) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล จากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ๒๓๕ รูป/ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๘ รูป/ท่าน เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการจัดสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๐ รูป/ท่าน แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

๑. คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการบริหารงานบุคลากรมากที่สุด รองลงมาด้านการจัดองค์กร, ด้านการกำกับดูแล, ด้านอำนวยความสะดวก และด้านการวางแผน ตามลำดับ

๒. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง พบว่า

๒.๑ ด้านการวางแผน คือ ๑) ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัวสามารถมองเห็นทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน (จักขุมา) ๒) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะความชำนาญในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย (วิรูโร) ๓) การอบรมผู้บริหารให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรทำงานสอดประสานกันเป็นทีมอย่างสมัครสมานสามัคคี (นิสสยสัมปันโน)

๒.๒ ด้านการจัดองค์กร คือ ๑) ส่งเสริมการจัดโครงสร้างองค์กรการกำหนดอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นต่อนั้นการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (กายภาพ) ๒) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคงยึดกฎเกณฑ์ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆในการวินิจฉัยสั่งการ (ศีลภาพ) ๓) ส่งเสริมการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและเจริญงอกงามในคุณธรรมจริยธรรม (จิตภาพ) ๔) การส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ จัดการมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการ (ปัญญาภาพ)

๒.๓ ด้านการบริหารจัดการบุคลากร คือ ๑) การฝึกอบรมให้บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริตดีงามมีความซื่อสัตย์ซื่อตรง(ศีลสิกขา) ๒) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำงานด้วยความอดทนอดกลั้นขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน(สมาธิสิกขา) ๓) จัดอบรมพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของบุคลากรมหาวิทยาลัยให้มีความคิดเห็น ความเชื่อถือทัศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ดีงามถูก และมีความคิดสร้างสรรค์ (ปัญญาสิกขา)

๒.๔ ด้านการอำนวยการ คือ ๑) การจัดอบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีความรอบรู้งาน รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎระเบียบต่างๆของมหาวิทยาลัย (ธัมมัญญตา) ๒) การส่งเสริมผู้บริหารรู้จักจุดมุ่งหมายของงาน สามารถวิเคราะห์เหตุปัญหามหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน (อรรถัญญตา) ๓) การฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักตนเองว่ามีทักษะความรู้ ความสามารถอะไรบ้าง (อัตตัญญตา) ๔) สนับสนุนให้ผู้บริหารรู้จักประมาณในการใช้จ่ายจัดซื้อจัดจ้าง (มัตตัญญตา) ๕) ส่งเสริมให้ผู้บริหารรู้จักคุณค่าของเวลามีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานตรงเวลา เป็นเวลา และทันเวลา (กาลัญญตา) ๖) การอบรมสร้างผู้บริหารให้รู้จักสังคัมรู้จักบริบทกฎเกณฑ์ขนบธรรมเนียมประเพณีของมหาวิทยาลัยอย่างถ่องแท้ (ปริสสัญญา) ๗) จัดอบรมพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักบุคคลคือการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้คนให้ถูกงาน (บุคคลัญญา)

๒.๕ ด้านการกำกับดูแล คือ ๑) สนับสนุนให้ผู้บริหารนำกฎเกณฑ์ กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆมากำกับดูแลมหาวิทยาลัย (หลักนิติธรรม) ๒) ส่งเสริมให้ผู้บริหารกำกับดูแลมหาวิทยาลัยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม (หลักคุณธรรม) ๓) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารมีความตระหนักในความโปร่งใส บริสุทธิ์ยุติธรรม สามารถตรวจสอบได้ (หลักความโปร่งใส) ๔) ส่งเสริมการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ในกระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย (หลักการมีส่วนร่วม) ๕) สนับสนุนการสร้างจิตสำนึกความตระหนักในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย (หลักความรับผิดชอบต่อ) ๖) ส่งเสริมให้ผู้บริหารรู้จักพอประมาณในการใช้จ่ายโดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า (หลักความคุ้มค่า)

๓. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ใน ๕ ด้าน คือ ๑) ด้านการวางแผน ๒) ด้านการจัดองค์กร ๓) ด้านการบริหารบุคลากร ๔) ด้านการอำนวยการ ๕) ด้านการกำกับดูแล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

Dissertation Title : Buddhist Administration Leadership Development Model Of Lower Northern Mahachulalongkornrajavidyalaya University Administrators

Researcher : Phra Kosal Maniratana (Yoem)

Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist Educational Administration)

Dissertation Supervisory Committee

- : Assoc. Prof. Dr. PhraRatwachiramethi, Pali IX, B.A. (Religion) M.A.(Comparative Religion), Ph.D. (Educational Administration)
- : Assoc. Prof. Dr. Pratuang Phumpatrakom, B.A. (Chemistry), M.A. (Guidance). Ph.D. (Educational Psychology)

Date of Graduation : April 7, 2018

Abstract

The objectives of this research were as follows : 1) to study Buddhist administration leadership characteristics, 2) to create Buddhist administration leadership development model of lower northern Mahachulalongkornrajavidyalaya university administrators and 3) to evaluate Buddhist administration leadership development model of lower northern Mahachulalongkornrajavidyalaya university administrators. This study used mixed method research between quantitative and qualitative research. Quantitative research collected data from questionnaire consisted of 235 samples. The data were analyzed by descriptive statistics, frequency, percentage, mean and standard deviation and qualitative research collected data from 18 key informants / structured interview and group discussion with 10 experienced, and analyzed by content analysis technique.

The research finding revealed that:

1. The Buddhist administration leadership characteristics of lower northern Mahachulalongkornrajavidyalaya university administrators was high in total. When considered in the details in each aspect, it was found that in high level at all aspects such as the staffing management is the most. Second, the organizing, controlling, directing and planning aspects.

2. Buddhist administration leadership development model of lower northern Mahachulalongkornrajavidyalaya university administrators such as :

2.1 Planning : 1) Encourage administrators to have a vision for university planning to be flexible, able to clearly see the direction or goals of the organization. (*Cakhumā*), 2) Practical training for administrators development to have skills in making the university's development plan (*Vidhuro*), 3) Management training to have good human relations can motivate the staff to work together as a team of unity (*Nissāyasāmpañño*).

2.2 Organizing : 1) Promoting organizational structure, determining the authority of the chain of command and focus on decentralization of responsibility (*Kāya-bhāvanā*), 2) Organizing workshops to develop the organization to be stability and maintain records rules of Laws, regulations in order to diagnose (*Sila-bhāvanā*), 3) Promote university management as a secure organization and grow in morality (*Citta-bhāvanā*), 4) Promotion of knowledge management of creating a university of learning and excellent university management of academic (*Pañña -bhāvanā*).

2.3 Staffing : 1) Training for the university personnel to behave honestly and loyalty (*Sila-sikkhā*), 2) Personnel encourage work with tolerance, diligence and responsibility in the work (*Citta-sikkhā*), 3) Provide training to develop the capacity of university personnel to have their opinions, beliefs, attitudes, values which are pretty good and creativity (*Pañña -sikkhā*).

2.4 Directing : 1) The administrators development training know the works and knowledge of the rules and regulations of the university (*Dhammaññutā*), 2) Administrators promoting know the purpose of the job and able to analyze the problems of the university clearly (*Atthaññutā*), 3) The administrators development training know themselves that they have skill of knowledge and what a capacity (*Attaññutā*), 4) Administrators encourage know approximate about spending (*Mattaññutā*), 5) Executives encourage know the value of time and responsibility to work on time (*Kālaññutā*), 6) The administrators development training know the society, context, rules, traditions of the university clearly (*Parisaññutā*), 7) The administrators development training know the person so that the decision about using the person to right job (*Puggalaññutā*).

2.5 Controlling : 1) Administrators encourage bring the rules, laws, regulations to control the university (*Rule of law*), 2) Administrators encourage control the university based on ethics (*Morality*), 3) Administrators encourage to be aware of the transparency, pure fair and can check (*Transparency*). 4) The creation encourage of participatory mechanisms by allowing all members to participate in decision-making processes to solve major problems of the university (*Participation*), 5) Promoting of consciousness creation, awareness in duty and responsibility to university (*Accountability*), 6) Administrators encourage know moderately of spending with regard to the main value (*Cost Economy*).

3. The evaluation of Buddhist administration leadership development model of lower northern Mahachulalongkornrajavidyalaya university administrators in 5 Areas such as 1. planning, 2. organizing, 3. staffing, 4. directing and 5. controlling was found that the evaluation in high level at all aspects.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากคณาจารย์ทุกรูปทุกท่านของหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มจร. วิทยาเขตนครสวรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือพระราชวชิรเมธี, ผศ.ดร. ประธานกรรมการควบคุมดุชนิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ประเทือง ภูมิภักตาคม ที่กรุณาให้คำแนะนำกระตุ้น ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ช่วยตรวจ แก้ไขและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้ตลอดเวลา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณอย่างสูง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ และอนุโมทนาขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือทั้ง ๕ รูป/ท่าน ที่กรุณาตรวจทานปรับแก้เครื่องมือที่ใช้การวิจัย พิจารณาความเที่ยงตรงของเนื้อหาจนเครื่องมือมีความสมบูรณ์เหมาะสม และขอขอบคุณรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้บริหารคณาจารย์เจ้าหน้าที่ วิทยาเขตนครสวรรค์ ผู้บริหารคณาจารย์เจ้าหน้าที่ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, วิทยาลัยสงฆ์พ่อขุนผาเมืองเพชรบูรณ์ หน่วยวิทยบริการจังหวัดอุทัยธานี, หน่วยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, หน่วยบริการจังหวัดพิจิตร และหน่วยวิทยบริการจังหวัดตาก ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ การสนับสนุนเอื้อเฟื้อเกื้อกูล กรุณาให้เก็บข้อมูลการวิจัย และเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยอย่างเต็มที่ จนส่งผลให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยที่สมบูรณ์และสัมฤทธิ์ผล

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๑๐ รูป/ท่าน ที่กรุณาสละเวลาเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มเฉพาะและให้การยืนยันต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ และอนุโมทนาขอขอบคุณทุกรูปทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ รุ่นที่ ๑ ทุกรูป/ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือแนะนำปรึกษาการทำดุชนิพนธ์แก่ผู้วิจัย จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่หลักสูตรบัณฑิตวิทยาลัย ที่ให้ความช่วยเหลือให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกทุกอย่างทำให้ดุชนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วง

คุณค่าและประโยชน์ใดๆ อันพึงมีจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแก่ บิดามารดา ครูบาอาจารย์ ญาติสนิทมิตรสหาย ที่เป็นกำลังใจสนับสนุนในทุกๆ เรื่อง รวมทั้งบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ร่วมกันสรรค์สร้างงานวิจัยฉบับนี้ให้แก่ผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จลุล่วงด้วยดี

พระโกศล มณีนटना

วันที่ ๒ เมษายน ๒๕๖๑

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(๑)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(๔)
กิตติกรรมประกาศ	(๖)
สารบัญ	(๗)
สารบัญแผนภูมิ	(๑๐)
สารบัญตาราง	(๑๑)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	(๑๓)
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๖
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๖
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๗
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๙
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๐
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๑
๒.๑ แนวคิด เกี่ยวกับรูปแบบ	๑๒
๒.๑.๑ ความหมายของรูปแบบ	๑๒
๒.๑.๒ ประเภทของรูปแบบ	๑๖
๒.๑.๓ องค์ประกอบของรูปแบบ	๑๙
๒.๑.๔ ลักษณะรูปแบบที่ดี	๒๐
๒.๑.๕ การพัฒนารูปแบบ	๒๑
๒.๒ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำทางการบริหาร	๒๓
๒.๒.๑ ความหมายของผู้นำทางการบริหาร	๒๓
๒.๒.๒ ความหมายของภาวะผู้นำทางการบริหาร	๒๗
๒.๒.๓ การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ	๓๒
๒.๒.๔ บทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการบริหาร	๓๔
๒.๒.๕ ประเภทของผู้นำ	๔๓
๒.๒.๖ รูปแบบของผู้นำ	๔๔
๒.๒.๗ คุณลักษณะ และทักษะสำคัญของผู้นำ	๔๗
๒.๓ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการบริหาร	๕๒
๒.๓.๑ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ	๕๕

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๒.๓.๒ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ	๕๗
๒.๓.๓ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์	๖๑
๒.๓.๔ ทฤษฎีการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	๖๓
๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร	๖๕
๒.๔.๑ ความหมายของการบริหาร	๖๕
๒.๔.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร	๗๒
๒.๔.๓ ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์หรือวิทยาการจัดการ	๗๘
๒.๔.๔ ทฤษฎีการจัดการโดยใช้หลักการบริหาร	๘๒
๒.๔.๕ แนวคิดทฤษฎีเชิงมนุษยสัมพันธ์	๘๖
๒.๔.๖ แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์	๙๖
๒.๔.๗ หลักธรรมาภิบาล	๙๙
๒.๕ หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา	๑๐๗
๒.๕.๑ ทุติยปาปณิกธรรม ๓	๑๐๗
๒.๕.๒ หลักไตรสิกขา ๓	๑๐๙
๒.๕.๓ หลักภาวนา ๔	๑๑๔
๒.๕.๔ หลักพรหมวิหาร ๔	๑๑๗
๒.๕.๕ หลักอิทธิบาท ๔	๑๑๘
๒.๕.๖ หลักสังคหวัตถุ ๔	๑๑๙
๒.๕.๗ สาราณียธรรม ๖	๑๑๙
๒.๕.๘ หลักอภิธานียธรรม ๗	๑๒๑
๒.๕.๙ หลักสัปปริยธรรม ๗	๑๒๒
๒.๕.๑๐ ทศพิธราชธรรม ๑๐	๑๒๓
๒.๕.๑๑ นาถกรณีธรรม ๑๐	๑๒๔
๒.๖ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง	๑๒๕
๒.๖.๑ วิทยาเขตนครสวรรค์	๑๒๕
๒.๖.๒ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช	๑๓๒
๒.๖.๓ วิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง	๑๓๖
๒.๖.๔ หน่วยวิทยบริการฯ ณ วัดหนองขุนชาติ จังหวัดอุทัยธานี	๑๓๘
๒.๖.๕ หน่วยวิทยบริการฯ ณ วัดพระบรมธาตุ จังหวัดกำแพงเพชร	๑๔๑
๒.๖.๖ หน่วยวิทยบริการฯ ณ วัดพุทธะวันโชติการาม จังหวัดพิจิตร	๑๔๓
๒.๖.๗ หน่วยวิทยบริการฯ ณ วัดท่านา อำเภอมือง จังหวัดตาก	๑๔๖

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๔๙
๒.๗.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการบริหาร	๑๔๙
๒.๗.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรม	๑๖๐
๒.๗.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร	๑๖๓
๒.๘ กรอบแนวคิดการวิจัย	๑๖๖
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๖๗
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๖๗
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๖๗
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๗๑
๓.๔ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๗๕
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๗๗
บทที่ ๔ ผลการศึกษา	๑๗๘
๔.๑ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๑๘๐
๔.๒ การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง	๑๘๒
๔.๓ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ	๑๙๒
๔.๔ การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง	๒๓๗
๔.๕ การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง	๒๕๐
๔.๖ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๒๗๒
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	๒๗๕
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๗๖
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๘๘
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๓๐๔
บรรณานุกรม	๓๐๖
ภาคผนวก	๓๑๖
ประวัติผู้วิจัย	๔๑๕

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
๒.๑ รูปแบบของการบริหารแบบตาข่าย Nine-Nine (๙,๙ style)	๕๘
๒.๓ แสดงชั้นของความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎี ERG ของ Alderfer	๙๐
๒.๔ กรอบแนวคิดการวิจัย	๑๖๖
๔.๑ องค์ความรู้จากการวิจัย	๒๗๒

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑ การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ	๓๒
๒.๒ การเปรียบเทียบระหว่างการบริหารจัดการ (Management) และภาวะผู้นำ (Leadership)	๔๖
๒.๓ แสดงรูปแบบผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	๖๑
๒.๔ เปรียบเทียบทฤษฎี X และทฤษฎี Y	๙๔
๓.๑ ตารางแสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๖๘
๓.๒ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)	๑๖๘
๓.๓ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญสนทนากลุ่ม	๑๗๐
๓.๔ รายนามผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบ	๑๗๑
๓.๔ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย	๑๗๓
๔.๑ แสดงจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๑๘๐
๔.๒ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ โดยภาพรวม	๑๘๒
๔.๓ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการวางแผน	๑๘๓
๔.๔ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการจัดองค์กร	๑๘๕
๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการบริหารจัดการบุคลากร	๑๘๗
๔.๖ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการอำนวยการ	๑๘๙
๔.๗ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการกำกับดูแล	๑๙๑
๔.๘ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร ด้านการวางแผน	๑๙๙
๔.๙ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร ด้านการจัดองค์กร	๒๐๖
๔.๑๐ แสดงการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการบริหารบุคลากร	๒๑๓
๔.๑๑ แสดงการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการอำนวยการ	๒๒๔
๔.๑๒ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการกำกับดูแล	๒๓๕
๔.๑๓ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร ด้านการวางแผน ตามหลักปาปนิกรธรรม ๓	๒๔๓
๔.๑๔ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร ด้านการจัดองค์กร ตามหลักภาวนา ๔	๒๔๕

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๑๕ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร ด้านการบริหารบุคลากร ตามหลักไตรสิกขา ๓	๒๔๖
๔.๑๖ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร ด้านการอำนวยการ ตามหลักสัปปริสธรรม ๗	๒๔๗
๔.๑๗ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร ด้านการกำกับดูแล ตามหลักธรรมาภิบาล ๖	๒๔๙
๔.๑๘ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน ตามหลักปาปนิกรรม ๓	๒๕๑
๔.๑๙ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร ตามหลักภavana ๔	๒๕๕
๔.๒๐ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารบุคคล ตามหลักไตรสิกขา ๓	๒๕๙
๔.๒๑ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ ตามหลักสัปปริสธรรม ๗	๒๖๓
๔.๒๒ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล ตามหลักธรรมาภิบาล ๖	๒๖๘

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

การใช้คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อในดัชนีฉบับนี้ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักโดยใช้ระบบคำย่อ ดังต่อไปนี้

การใช้หมายเลขอ้างอิงพระไตรปิฎกภาษาไทย จะระบุ เล่ม / ข้อที่ / หน้า / หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ตัวอย่างเช่น ที.ม. (ไทย) ๒๕ / ๒๑ / ๗๒. หมายความว่า ระบุถึง สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๕ ข้อที่ ๒๑ หน้าที่ ๗๒.

พระสุตตันตปิฎก

เล่ม	คำย่อ	ชื่อคัมภีร์	ภาษา
๑๐	ที.ม. (ไทย)	=สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
๑๑	ที.ปา. (ไทย)	=สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค	(ภาษาไทย)
๒๐	อง.ติก. (ไทย)	=สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ทิกนิบาต	(ภาษาไทย)
๒๑	อง.จตุกก. (ไทย)	=สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
๒๒	อง.ฉกก. (ไทย)	=สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ฉกกนิบาต	(ภาษาไทย)
๒๓	อง.สตตก. (ไทย)	=สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย สตตกนิบาต	(ภาษาไทย)
๒๙	ขุ.ม. (ไทย)	=สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย มหานิเทศ	(ภาษาไทย)
๓๑	ขุ.ป. (ไทย)	=สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ปฏิสัมภิทามรรค	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์เกิดจากการหลั่งไหลของเทคโนโลยีล้ำสมัยพร้อมด้วยแนวคิดนวัตกรรมใหม่ๆ กระจายไปสู่ทั่วทุกภูมิภาคของโลก สร้างความเจริญก้าวหน้าและความใกล้ชิดให้เกิดขึ้นระหว่างประเทศกับประเทศ ประชาชนกับประชาชน ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยหลายรูปแบบสามารถติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ทำการติดต่อธุรกิจการค้าได้อย่างกว้างขวาง และสะดวกรวดเร็วจากระบบการสื่อสาร (ไอซีที) ทาง ทีวี วิทยุ โทรสาร โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ ทำให้มีความสัมพันธ์และเข้าใจกันมากขึ้น นับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่ก้าวหน้าทันสมัยเสมือนอยู่ใกล้ชิดติดต่อกันได้สะดวกรวดเร็วทันใจทุกเวลาเนื่องจากโลกไร้พรมแดน ซึ่งผลจากกระแสความเจริญก้าวหน้าล้ำสมัยของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้ประเทศต่างๆ ในโลกไม่สามารถอยู่อย่างโดดเดี่ยวได้อีกต่อไปส่งผลให้ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ หรือธุรกิจข้ามชาติที่นับวันจะเพิ่มมากขึ้น ต้องพัฒนาปรับตัวองค์การให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแบบพลวัต เพื่อรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงและเข้มข้น

ยุคโลกาภิวัตน์คือยุคที่ความเจริญก้าวหน้าได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี รวมถึงสิ่งแวดล้อม ข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศที่ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีวิตของประชาชน ทุกประเทศทั่วโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กระแสโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงการใช้ชีวิตของประชาชนในแต่ละประเทศทั่วทุกภูมิภาคของโลก ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม อันเนื่องมาจากการเกิดสงครามเย็นที่มีการสะสมและแข่งขันการพัฒนาอาวุธและลัทธิทางการเมืองของโลกระหว่างเสรีนิยมประชาธิปไตย นำโดยสหรัฐอเมริกา และค่ายสังคมนิยม มีสหภาพโซเวียต รัสเซียเป็นผู้นำ^๑

ผลกระทบจากยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าที่ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี รวมถึงสิ่งแวดล้อม ข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศที่ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีวิตของประชาชน ทุกประเทศทั่วโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้นั้น เป็นเหตุให้องค์กรหน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษาได้รับผลกระทบที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ คือตัวผู้นำ เพราะผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชามอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคลความต้องการของงาน

^๑ พิชษฐ์ วงศ์เกียรติ์จจร, ผู้นำการบริหารยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๓), หน้า ๕-๖.

และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) หรืออำนาจแฝง (Power) ในการกำหนดพฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคคลอื่นๆ ให้ยินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ อิทธิพลของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันไปตามการกระทำของผู้นำ ผู้นำบางคนอาจมีอิทธิพลในด้านของความเคารพนับถือความชื่นชมความพึงพอใจของผู้อื่นเนื่องจากผู้นำเป็นผู้มีพระคุณหรือที่เรียกว่ามีอำนาจบารมี หรืออำนาจพระเดชพระคุณนั่นเอง ความเป็นผู้นำบางครั้งเรียกว่าประมุขศิลป์ ซึ่งหมายถึงศิลป์ในการนำต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่างประกอบเข้าด้วยกันตามแนวคิดดั้งเดิมถือว่าภาวะความเป็นผู้นำเกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว แต่แนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำ เกิดจากคุณสมบัติหรือพฤติกรรมความรู้ความสามารถส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนพฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันไปตามสไตล์ของแต่ละคน^๒ และสิ่งสำคัญของผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรโดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานั้นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กรคือการมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อบ่มไปสูเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพคือผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน^๓

เพราะฉะนั้นผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ นับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงาน แนวทางการปฏิบัติการตัดสินใจ และการสั่งการต่างๆ นอกจากนั้นก็ยังต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นที่อยู่ภายในองค์กรด้วย ความสำเร็จขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้มีคุณธรรม รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว รู้จักการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเที่ยงธรรม ก็ย่อมส่งผลดีมายังองค์กรและสังคมโดยรวม ในการบริหารงาน นักบริหารตามแนวพุทธจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งในเรื่องคุณธรรม ความถูกต้อง ตรงไปตรงมา และต้องมีความไม่ประมาทในการสร้างเสริมความสงบเรียบร้อย พร้อมทั้งความสันติสุขให้กับองค์กรและสังคม ผู้บริหารจะต้องสามารถจัดสรรสภาพแวดล้อมในองค์กร ให้เกื้อกูลแก่การทำงานที่ตั้งอยู่ในความดี มีศีลธรรม จนกระทั่งสามารถแสวงหาคุณค่าที่สูงขึ้นของงานที่ทำ เพื่อพัฒนาทั้งตนเองและประโยชน์ต่อผู้อื่น การที่นักบริหารจะมีคุณสมบัติตามหลักพุทธศาสนานั้นผู้บริหารจะต้องมีปัญญาเข้าใจในความเป็นจริงของสรรพสิ่ง เช่นเรื่องความเป็นอนิจจัง ทุกขัง และอนัตตา ซึ่งเมื่อเข้าใจความเป็นจริงของธรรมชาติดังกล่าวแล้ว ก็จะไม่มีลักษณะที่เอาตนเองเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจทำสิ่งต่างๆ และจะทำงานโดยปราศจากกิเลสที่เกี่ยวเนื่องกับตนเอง ดังนั้น จึงสามารถทำงานโดยไม่มุ่งเอาผลประโยชน์ส่วนตัว หรือมีตัณหาเกี่ยวข้อง เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้บริหารตามแนวพุทธ จึงเป็นผู้ปราศจากความถือตัว ความทะนงตัว ความสำคัญตนเหนือกว่าผู้อื่น ความอยากยิ่งใหญ่หรือเด่นกว่าผู้อื่น (มานะ) นอกจากนั้นก็ยังคลาย

^๒ เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: ทริบเพิ้ล กรุ๊ป, ๒๕๕๒), หน้า ๒ – ๓.

^๓ สุภัททา ปิณฑะแพทย์, ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามีอาชีพ, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.supatta.haysamy.com/leader_pro.html [๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๐].

ความยึดติดในความเห็นของตนเองคลายจากความยึดมั่นถือมั่น ความมกง่าย (ทิฐฐิ) ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้ขาดการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการยอมรับสิ่งใหม่ๆ^๔

ในพระพุทธศาสนามีพุทธพจน์แสดงถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ “เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไปถ้าโคจำฝูงไป คดเคี้ยวโคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกันในเมื่อโคผู้นำฝูงไปคดเคี้ยว ในหมู่มนุษย์ทั้งหลายก็เหมือนกันผู้ใดได้รับสมมติแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรมประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรมโดยแท้ ถ้าพระราชาผู้เป็นใหญ่ไม่ตั้งอยู่ในธรรม รัฐก็ย่อมอยู่ไม่เป็นสุขทั่วกัน ถ้าโคทั้งหลายว่่ายข้ามแม่น้ำไปโคหัวหน้าฝูงว่่ายข้ามตรง เมื่อโคผู้นำฝูงว่่ายข้ามตรงอย่างนั้นโคทั้งหมดก็ย่อมว่่ายตรงไปตามกัน ในหมู่มนุษย์ทั้งหลายก็เหมือนกันผู้ใดได้รับสมมติแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติเป็นธรรมประชาชนนอกนั้นก็ย่อมประพฤติเป็นธรรมไปตามโดยแท้ ถ้าพระราชาผู้เป็นใหญ่ตั้งอยู่ในธรรมรัฐก็ย่อมอยู่เป็นสุขทั่วกัน”^๕

จากพุทธพจน์นี้แสดงว่าพระพุทธศาสนาให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวผู้บริหารหรือผู้นำในการบริหารนี้มากโดยมีคำสอนที่พูดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำดังที่ปรากฏอยู่ใน พุติยาปณณิสสูตร^๖ ว่าผู้นำจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้คือ

๑) จักขุมา คือ เป็นผู้มืวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองดูสภาพเหตุการณ์ออก และจะวางแผนเตรียมรับ หรือ รุกได้อย่างไร

๒) วิธโร คือ เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น แสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คือ มีหุมีตาไว และกว้างไกล สามารถจำแนกบุคคล และเหตุการณ์ออกมาเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีประสบการณ์มีความชำนาญในการปกครองเข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้มีผู้สนับสนุนมากขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะต้องประกอบด้วยคุณธรรมจะต้องวางตัวในกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดพระองค์ได้แสดงถึงลักษณะ และคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารว่า ๑) วิยัตโต เป็นผู้มืปัญญา ๒) วินีโต เป็นผู้มืระเบียบวินัยดี ๓) วิสารโท เป็นผู้แก่วักกล้า ๔) พหุสุโต เป็นผู้มืความรู้ มีการศึกษามากขึ้น ๕) อัมมานุญมมปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร” อีกอย่างในชีวิตประจำวันนั้นถ้าใครมืคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ คือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้บุคคล รู้ชุมชน และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมเชื่อว่า เป็นผู้ที่พระพุทธเจ้าทรงยกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ” หรือ “คนดีแท้” หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์” การกระทำหรือพฤติกรรมของเขาย่อมเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาดนำประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเอง และสังคมโดยรวม คนดีแท้ที่อยู่ในสังคมโดยอ้อมเอื้ออำนวยประโยชน์สันติสุขแก่สังคมนั้น ผู้ประสงค้จะให้การดำเนินชีวิตประจำวันเป็นโดยราบรื่นเรียบร้อยเป็นสุขช่วยเหลือสังคมและประเทศชาติได้ จะต้องมืคุณธรรมของมนุษย์โดยสมบูรณ์ดังกล่าว หากผู้นำมี

^๔ พระมหาบุญมี มาลาวิชโร, พุทธบริหารสู่สุดยอดนักบริหารผู้ทรงภูมิที่ลูกน้องรักและเทิดทูนอย่างจริงจัง, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บิยอนด์บุ๊กส์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๔๙-๕๑.

^๕ ขุ.ชา. ๒๗/๑๓๓-๑๓๖/๑๘๔.

^๖ อจ. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๕๗/๒๐๓.

^๗ อจ. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗/๙-๑๐.

คุณสมบัติดังกล่าวมานี้ก็จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร การจัดการ การสั่งการ การสื่อสาร ระหว่างบุคคลจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น^๔

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย^๕ เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ได้ทรงสถาปนาขึ้น ณ วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ เพื่อเป็นสถาบันการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณร และคฤหัสถ์ โดยพระราชทานนามว่า มหาธาตุวิทยาลัยเมื่อปี พุทธศักราช ๒๔๓๐ และได้เปิดดำเนินการศึกษาเมื่อวันที่ ๘ พฤศจิกายน พุทธศักราช ๒๔๓๒ ต่อมาได้ทรงเปลี่ยนจากมหาธาตุวิทยาลัยเป็นมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เมื่อวันที่ ๑๓ กันยายน พุทธศักราช ๒๔๓๙ แต่ยังคงจัดการศึกษาเฉพาะปริยัติธรรมแผนกบาลีเท่านั้น ยังมีได้ดำเนินการศึกษาในรูปแบบอุดมศึกษาหรือรูปแบบมหาวิทยาลัยตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว

ต่อมา ในปี พุทธศักราช ๒๕๔๐ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดชมหาราชองค์เอกอัครศาสนูปถัมภก รัชกาลปัจจุบัน โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๔ ตอนที่ ๕๑ ก ลงวันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๐ และได้ดำเนินการจัดการศึกษาและบริการวิชาการพระพุทธศาสนาแก่สังคม ดังนี้

๑. ระดับบัณฑิตศึกษา เปิดสอนระดับปริญญาเอก ๑๑ สาขาวิชา และระดับปริญญาโท ๒๒ สาขาวิชา

๒ . ระดับปริญญาตรี เปิดสอน ๔ คณะ คือ คณะพุทธศาสตร์ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และคณะสังคมศาสตร์

๓. ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต เปิดสอน ๒ สาขาวิชา คือ พระไตรปิฎกศึกษา วิชาชีพรู

๔. ระดับมัธยมศึกษา มี ๒ แห่ง คือ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษาและโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา

๕. การบริการวิชาการแก่สังคม ได้แก่ อภิธรรมโชติกะวิทยาลัย โรงเรียนพุทธศาสนาวันอาทิตย์ สถาบันวิปัสสนาธุระ กลุ่มงานธรรมวิจัย กลุ่มงานมหาจุฬาอาศรม จังหวัดนครราชสีมา ศูนย์พัฒนามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยแคมป์สน จังหวัดเพชรบูรณ์ สำนักงานพระสอนศีลธรรม และสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^๔ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์พรินต์ริงเซ็นเตอร์, ๒๕๔๒), หน้า ๓-๔.

^๕ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน**, (พระนครศรีอยุธยา: สำนักงานประกันคุณภาพ, ๒๕๕๗), หน้า ๑.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมวิชาด้านพระพุทธศาสนาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ มหาวิทยาลัยจึงมีพันธกิจ^{๓๐} หลักสำคัญ ๔ ด้านคือ

๑) ผลิตบัณฑิต ผลิตและพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ๙ ประการ คือ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีโลกทัศน์ กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง ให้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

๒) วิจัยและพัฒนา การวิจัยและค้นคว้า เพื่อสร้างองค์ความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนการสอน เน้นการพัฒนางานความรู้ในพระไตรปิฎก โดยวิธีสหวิทยาการแล้วนำองค์ความรู้ที่ค้นพบมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา ศีลธรรม และจริยธรรมของสังคม รวมทั้งพัฒนา คุณภาพงานวิชาการด้านพระพุทธศาสนา

๓) ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม ตามปณิธานการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ด้วยการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ให้ประสานสอดคล้อง เอื้อต่อการส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมคณะสงฆ์ สร้างความรู้ ความเข้าใจหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่ประชาชน จัดประชุม สัมมนา และฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพระสงฆ์และบุคลากรทางศาสนา ให้มีศักยภาพในการธำรงรักษา เผยแผ่หลักคำสอน และเป็นแกนหลักในการพัฒนาจิตใจในวงกว้าง

๔) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เสริมสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เอื้อต่อการศึกษา เพื่อสร้างจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย สนับสนุนให้มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีดุลยภาพ

มหาวิทยาลัยมีวิทยาเขต ๑๑ แห่ง คือ วิทยาเขตหนองคาย วิทยาเขตเชียงใหม่ วิทยาเขตนครศรีธรรมราช วิทยาเขตขอนแก่น วิทยาเขตนครราชสีมา วิทยาเขตแพร่ วิทยาเขตสุรินทร์ วิทยาเขตอุบลราชธานี วิทยาเขตพะเยา วิทยาเขตบึงกาฬศึกษาพุทธโฆส นครปฐม วิทยาเขตนครสวรรค์ และมหาวิทยาลัยสงฆ์ ๑๖ แห่ง คือ ๑.วิทยาลัยสงฆ์เลย ๒.วิทยาลัยสงฆ์นครพนม ๓.วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน ๔.วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช ๕.วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ๖.วิทยาลัยสงฆ์ปัตตานี ๗.วิทยาลัยสงฆ์นครน่านเฉลิมพระเกียรติฯ ๘.วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร ๙.วิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ๑๐.วิทยาลัยสงฆ์เชียงราย ๑๑.วิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ ๑๒.วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี ๑๓.วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี ๑๔.วิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง ๑๕.วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด ๑๖.วิทยาลัยสงฆ์ชัยภูมิ

มหาวิทยาลัยขยายห้องเรียนระดับปริญญาตรีไปยังจังหวัดต่างๆ ๓ แห่ง คือ จังหวัดสิงห์บุรี สุราษฎร์ธานี กาญจนบุรี และขยายหน่วยวิทยบริการไปยังจังหวัดต่างๆ ๑๓ แห่ง คือ จังหวัดสงขลา มหาสารคาม ชลบุรี ระยอง จันทบุรี เพชรบุรี อุทัยธานี กำแพงเพชร พิจิตร ตาก อุตรดิตถ์ สุพรรณบุรี สระแก้ว

จากการที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ขยายการศึกษาออกนอกสถานที่ตั้งไปในจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศไทยนั้น ในส่วนภาคเหนือตอนล่างมหาวิทยาลัยได้ขยายการศึกษา

^{๓๐} มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.mcu.ac.th/site/philosophy.php> [๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๐]

เข้ามาจัดการศึกษา ๘ แห่งด้วยกัน ได้แก่ วิทยาเขตนครสวรรค์ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช วิทยาลัยสงฆ์พยุหยาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ หน่วยวิทยบริการจังหวัดอุทัยธานี หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร หน่วยวิทยบริการจังหวัดพิจิตร หน่วยวิทยบริการจังหวัดตาก และหน่วยวิทยบริการจังหวัดอุตรดิตถ์ เมื่อมหาวิทยาลัยได้ขยายเข้ามาในภาคเหนือตอนล่างนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายในการบริหารจัดการให้มีคุณภาพมีประสิทธิภาพสูงบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้นั้นต้องอาศัยภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธที่มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้มีประสิทธิภาพและมีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการศึกษา เพราะฉะนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีภารกิจ และหน้าที่ในฐานะนักบริหาร เป็นผู้นำองค์กรมหาวิทยาลัยจะดำรงอยู่ได้ และสามารถพัฒนาได้หรือไม่เพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งที่สำคัญได้แก่ บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกคน ทุกระดับชั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาททางด้านการรวบรวมทรัพยากร และการพัฒนามหาวิทยาลัย ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความรอบรู้ มีความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการเชิงวิชาการหรือแนวคิดทางวิทยาการมีความรู้ และเข้าใจวิธีการดำเนินงานของสถาบัน เพราะงานทางการศึกษานั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อนต้องใช้เวลามากกว่าจะสัมฤทธิ์ผล^{๑๑}

จากปัญหาและความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษานั้นมาเป็นแนวทางให้ผู้บริหารทางการบริหารสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสืบต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง
๒. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง
๓. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑. คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างมีคุณลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง
๒. การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างควรมีรูปแบบอย่างไร

^{๑๑} วิโรจน์ สารรัตน์, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๕), หน้า ๒๐.

๓. รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบ อยู่ในระดับใด

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตเนื้อหา โดยมุ่งศึกษาวิเคราะห์ ข้อมูล การทบทวนเอกสารจากพระไตรปิฎก แนวคิด ทฤษฎี หนังสือ เอกสาร ตำรา วารสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง โดยกำหนดขอบเขต คือ

P = Planning การวางแผน

O = Organizing การจัดองค์กร

S = Staffing งานบุคลากร

D = Directing การอำนวยการ

C = Controlling การกำกับดูแล

๒) ศึกษาหลักธรรมที่ส่งเสริมรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างคือ

(๑) หลักปาปนิกรรม ๓

(๒) หลักภavana ๔

(๓) หลักไตรสิกขา ๓

(๔) หลักหลักสัปปุริสธรรม ๗

(๕) หลักธรรมาภิบาล ๖ เชิงพุทธ

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง โดยกำหนดขอบเขตดังนี้

๑) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๓๔๐ รูป / คน โดยผู้วิจัยขอใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ๒๓๕ รูป / คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random

Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แต่ละมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ๗ จังหวัด ๗ มหาวิทยาลัย

๒) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

๒.๑ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) งานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นงานวิจัยสนับสนุน โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจาก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน ๑๘ รูป/ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิใน ๓ กลุ่มคือ

- (๑) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๖ รูป / ท่าน
- (๒) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา จำนวน ๖ รูป/ท่าน
- (๓) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ ๖ รูป / ท่าน

๒.๒ การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้เชิญผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา ผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรทางการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา จำนวน ๑๐ รูป/ท่าน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ทำการวิจัยคือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างประกอบด้วย วิทยาเขตนครสวรรค์ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, วิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง, หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดพระบรมธาตุ อำเภอมือง จังหวัดกำแพงเพชร, หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดพุกะชะวันโชติการาม อำเภอดงพนาญ จังหวัดพิจิตร และหน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดท่านา อำเภอมือง จังหวัดตาก

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ครั้งนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยตั้งแต่วันที่ ๑ กันยายน พ.ศ.๒๕๖๐ ถึงเดือน เมษายน พ.ศ.๒๕๖๑ รวมเป็นระยะเวลา ๘ เดือน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ หมายถึงวิธีการ หรือกิจกรรม ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆที่มีความเชื่อมโยงต่อกันหรือ แสดงถึงโครงสร้างของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างที่มีการพัฒนา มีการเปลี่ยนแปลงความเจริญก้าวหน้า

๒. ภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารของ ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหาร มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการดำเนินงานบริหารองค์กร และการสร้างแนวทางการปฏิบัติ การตัดสินใจควบคุมดูแล และการสั่งการต่างๆภายในองค์กร และสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ ปฏิบัติงานเพื่อบูชา ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ได้แก่

๑) การวางแผน หมายถึงการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อ ความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต

๒) การจัดองค์กร หมายถึงการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสาย บังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจภายในองค์กร

๓) การบริหารจัดการงานบุคลากร หมายถึงการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนา บุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน

๔) การอำนวยการ หมายถึง การสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

๕) การกำกับดูแล หมายถึง การควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

๓. ภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ หมายถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิง พุทธของผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถมีคุณธรรมจริยธรรม รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว รู้จักการ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเที่ยงธรรม และสามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายประสบ ความสำเร็จได้โดยใช้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการได้แก่

๑) หลักปาปนิกธรรม ๓

๒) หลักภavana ๔

๓) หลักไตรสิกขา ๓

๔) หลักหลักสัปปุริสธรรม ๗

๕) หลักธรรมาภิบาล ๖

๔. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง หมายถึง รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ ผู้อำนวยการ สำนักงานวิทยาเขต รองผู้อำนวยการสำนักวิทยาเขต ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ รองผู้อำนวยการ สำนักวิชาการวิชาการและวัดผล ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ผู้อำนวยการหลักสูตร ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ รองผู้อำนวยการสำนักวิชาการวิชาการและวัดผล ผู้อำนวยการส่วนสนับสนุนวิชาการวิชาการและวัดผล ผู้อำนวยการส่วนบริหาร ผู้อำนวยการส่วนคลัง

และทรัพย์สิน ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ รองผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ๗ แห่ง

๕. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง หมายถึง มหาวิทยาลัยของคณะสงฆ์ไทยที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือตอนล่าง ที่มีการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ซึ่งประกอบด้วย มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่างประกอบด้วย วิทยาเขตนครสวรรค์ วิทยาลัยสงฆ์ พุทธชินราช, วิทยาลัยสงฆ์พ่อนาเมือง, หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, หน่วยวิทยบริการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดพระบรมธาตุ อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร, หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย วัดพุทธชะวันโชติการาม อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร และหน่วยวิทยบริการวิทยาลัย สงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดท่านา อำเภอเมือง จังหวัดตาก

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๖.๑ ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร ภาคเหนือตอนล่างมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑.๖.๒ ทำให้ทราบถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร ภาคเหนือตอนล่างมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑.๖.๓ ได้รู้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารภาคเหนือ ตอนล่างมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑.๖.๔ สามารถนำผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของ ผู้บริหารภาคเหนือตอนล่างมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยครั้งนี้มาประยุกต์ใช้ในรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารในมหาวิทยาลัยต่างๆได้

บทที่ ๒

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยโดยนำเสนอแต่ละหัวข้อตามลำดับดังนี้

๒.๑ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ

- ๒.๑.๑ ความหมายของรูปแบบ
- ๒.๑.๒ ประเภทของรูปแบบ
- ๒.๑.๓ องค์ประกอบของรูปแบบ
- ๒.๑.๔ ลักษณะรูปแบบที่ดี
- ๒.๑.๕ การพัฒนารูปแบบ

๒.๒ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการบริหาร

- ๒.๒.๑ ความหมายของผู้นำทางการบริหาร
- ๒.๒.๒ ความหมายของภาวะผู้นำทางการบริหาร
- ๒.๒.๓ การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ
- ๒.๒.๔ บทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการบริหาร
- ๒.๒.๕ ประเภทของผู้นำ
- ๒.๒.๖ รูปแบบของผู้นำ
- ๒.๒.๗ คุณลักษณะ และทักษะสำคัญของผู้นำ

๒.๓ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการบริหาร

- ๒.๓.๑ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- ๒.๓.๒ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
- ๒.๓.๓ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
- ๒.๓.๔ ทฤษฎีการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

- ๒.๔.๑ ความหมายของการบริหาร
- ๒.๔.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
- ๒.๔.๓ ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์หรือวิทยาการจัดการ
- ๒.๔.๔ ทฤษฎีการจัดการโดยใช้หลักการบริหาร
- ๒.๔.๕ แนวคิดทฤษฎีเชิงมนุษยสัมพันธ์
- ๒.๔.๖ แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์
- ๒.๔.๗ หลักธรรมาภิบาล

๒.๕ หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ

- ๒.๕.๑ ทศตียปาปณิกสูตร ๓
- ๒.๕.๒ หลักไตรสิกขา ๓
- ๒.๕.๓ หลักภาวนา ๔
- ๒.๕.๔ หลักพรหมวิหาร ๔
- ๒.๕.๕ หลักอิทธิบาท ๔
- ๒.๕.๖ หลักสังคหวัตถุ ๔
- ๒.๕.๗ สาราณียธรรม ๖
- ๒.๕.๘ หลักอปริหานิยธรรม ๗
- ๒.๕.๙ หลักสัปปุริสธรรม ๗
- ๒.๕.๑๐ ทศพิธราชธรรม ๑๐
- ๒.๕.๑๑ นาถกรณธรรม ๑๐

๒.๖ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

- ๒.๖.๑ วิทยาเขตนครสวรรค์
- ๒.๖.๒ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
- ๒.๖.๓ วิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง
- ๒.๖.๔ หน่วยวิทยบริการฯ ณ วัดหนองขุนชาติ จังหวัดอุทัยธานี
- ๒.๖.๕ หน่วยวิทยบริการฯ ณ วัดพระบรมธาตุ จังหวัดกำแพงเพชร
- ๒.๖.๖ หน่วยวิทยบริการฯ ณ วัดพุทธชะวันโชติการาม จังหวัดพิจิตร
- ๒.๖.๗ หน่วยวิทยบริการฯ ณ วัดท่านา อำเภอมะนัง จังหวัดตาก

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๘ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ

๒.๑.๑ ความหมายของรูปแบบ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ ให้ความหมายของ “รูปแบบ” ไว้ว่า รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ เช่น รูปแบบร้อยกรอง (ศิลปะ) สิ่ง que แสดงให้เห็นว่าเป็นเช่นนั้น ๆ อย่างรูปคน รูปบ้าน รูปปลา รูปใบไม้ เช่น รูปแบบผู้หญิง รูปแบบเปิด รูปแบบวัด^๑ รูปแบบ ของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ และชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความมั่นคง (validity) และความน่าเชื่อถือ (reliability) แล้วสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย หรือเป็นลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้

^๑ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๙๖๕.

ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ^๒

คำว่า “รูปแบบ” หรือ Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบ จะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท เป็นต้น ให้ความหมายไว้ ๕ ความหมาย แต่โดยสรุปแล้วจะมี ๓ ลักษณะ คือ

๑. Model หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ซึ่งเท่ากับแบบจำลอง

๒. Model หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ

๓. Model หมายถึง รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ^๓

ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นไว้ใน ๕ ลักษณะ คือ

๑) รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ

๒) รูปแบบ หมายถึง สิ่ง que แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือ องค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

๓) รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ

๔) รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

๕) รูปแบบ หมายถึง สิ่ง que แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของ ปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ^๔

ความหมายของคำว่า รูปแบบ ว่าเป็นนามธรรมของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมรูปแบบอย่างง่ายถึงรูปแบบที่มีความซับซ้อนมาก รูปแบบ

^๒ ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิพษ์, การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๐), หน้า ๒๑-๒๓.

^๓ Longman, Contemporary English, (๑๙๘๑), p. ๖๖๘. อ้างใน อนุวัช แก้วสว่าง, การพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษา ขึ้นพื้นฐานในระบบโรงเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบล, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๖), หน้า ๖๕.

^๔ Bardo, J.W., & Hartman, J.J., Urban society : A systematic introduction, (New York: F.E. Peacock, ๑๙๘๒), p.๗๐.

เชิงกายภาพ (Physical Model) เช่น รูปแบบหอสมุด รูปแบบเครื่องบินขับไล่ เอฟ ๑๖ เป็นต้น รูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่างๆ^๕

รูปแบบ เป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal System) ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบที่มีความเที่ยงตรง จะพัฒนาเป็นทฤษฎีต่อไป^๖

รูปแบบ (Model) หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงโครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปร หรือองค์ประกอบอื่นของสิ่งที่ศึกษา หรืออธิบายคุณลักษณะสำคัญต่างๆ ของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้เข้าใจง่ายมองเห็นเป็นรูปธรรมไม่มีองค์ประกอบที่แจ่มชัดหรือให้รายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความแม่นยำเที่ยงตรงและเชื่อถือได้^๗

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพษ์ ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ^๘

อุทัย บุญประเสริฐ ให้ความหมายของแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของ ปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ^๙

เยาวดี วิบูลย์ศรี ให้ความหมายว่า รูปแบบ คือ วิธีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิดความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการของคนที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏในลักษณะของการสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง รูปแบบจึงเป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบหรือเป็นตัวแทนที่ใช้เป็นแบบอย่างเป็นแผนผังหรือแบบแผนของการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ^{๑๐}

^๕ Tosi, H.L., and Carroll, S.J. **Management**. ๒nd ed. (New York: John Wiley and Sons, ๑๙๘๒), p.๑๖๓.

^๖ Willer , D. **Scientific Sociology : Theory and Method**. Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice-Hall, (๑๙๖๘), p. ๑๕.

^๗ เสนอ อิศวมันตา, “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักอภินิหารธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๑.

^๘ ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพษ์, **การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**, (กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม, ๒๕๔๐), หน้า ๒๑-๒๓.

^๙ อุทัย บุญประเสริฐ, **หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑.

^{๑๐} เยาวดี วิบูลย์ศรี, **การประเมินโครงการ แนวคิด และแนวปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๖), หน้า ๒๕

ดิเรก วรรณเศียร และอุทุมพร จามรมาน ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าหมายถึง สิ่ง ที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญของ สิ่ง ที่ศึกษาเพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ง่ายขึ้น โดยอาจแสดง ออกมาในรูปของแผนภาพทางความคิดด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ และยังได้ขยายความของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์ อย่าง ใดอย่างหนึ่ง รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการ ที่จะระบุรูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมียละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นๆ ควร มีองค์ประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัวทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและ วัตถุประสงค์ของรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ^{๑๑}

เบญจพร แก้วศรี กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของความเป็นจริงในการทำให้ ความสลับซับซ้อนสามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น การสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เป็น ความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน การเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องมาไว้ด้วยกันโดย จะต้องใช้ข้อมูลเหตุผล และฐานคติมาประกอบการแสดงรูปแบบสามารถทำได้หลายลักษณะ ตั้งแต่ กายภาพซึ่งเป็นรูปแบบของวัตถุและรูปแบบเชิงคุณลักษณะที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้านภาษาหรือ สัญลักษณ์หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ารูปแบบ หมายถึง รูปแบบอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplifies Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ให้ เข้าใจง่ายขึ้นหรือในบางกรณีอาจใช้ประโยชน์ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจ ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป^{๑๒}

รันต สิงห์กุล กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึงแผนการทำงานเกี่ยวกับการสอน เรียกว่า รูปแบบการสอน ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบระเบียบ โดยวางแผนการจัดองค์ประกอบและงาน เกี่ยวกับการสอนอย่างมีจุดหมายที่เฉพาะเจาะจงที่จะให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น รูปแบบ (Model) ชุดของความสัมพันธ์จะเป็นเชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้ซึ่งจะแสดงให้เห็น ความหมายเกี่ยวพันของลักษณะที่แท้จริงของสิ่งที่เราเกี่ยวข้องกับคำว่า รูปแบบโดยมโนทัศน์ของคำ จะมีความหมายอย่างน้อย ๓ อย่างในทางสถาปัตยกรรมหรือทางศิลปะ จะหมายถึงหุ่นจำลอง ในทาง คณิตศาสตร์และเศรษฐศาสตร์ จะหมายถึงสมการในทางศึกษาศาสตร์จะหมายถึงความสัมพันธ์ของตัว แปร กรอบของความคิดหรือการแทนความคิดออกเป็นรูปธรรม^{๑๓}

^{๑๑} ดิเรก วรรณเศียร และอุทุมพร จามรมาน (๒๕๔๑) อ้างใน นายพิสิฐ เทพไกรวัล “การพัฒนา รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก”, **วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๔), หน้า ๑๔.

^{๑๒} เบญจพร แก้วศรี, “การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณภาพลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต** ภาควิชาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๘๙.

^{๑๓} รันต สิงห์กุล, รูปแบบการสอน อ้างใน ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ของสถานศึกษา”, **ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย ศิลปากร, ๒๕๕๑), หน้า ๒๕.

เยาวดี วิบูลย์ศรี กล่าวว่ารูปแบบ คือวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดถึงจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏโดยใช้สื่อสารใน ลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด แผนภูมิ หรือแผนผังต่อเนื่อง ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย โดยสามารถนำ เรื่องราวหรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ ดังนั้น โมเดล หรือรูปแบบ จึงสามารถนำไปใช้ในลักษณะต่างๆ คือ ๑) เป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ ๒) เป็นตัวแบบที่ใช้ เป็นแบบอย่าง ๓) เป็นแผนผังของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ การ นำเสนอรูปแบบมีลักษณะสำคัญ ๔ ประการคือ (๑) เป็นการถ่ายทอดในลักษณะเลียนแบบหรือ ถ่ายทอดจากความเข้าใจ ตลอดจนถึงจินตนาการของคนที่มีต่อปรากฏการณ์ใดๆ ออกมาเป็นโครงสร้างที่ มีระบบระเบียบ ง่ายต่อการรับรู้ของบุคคลอื่น (๒) ลักษณะของรูปแบบไม่ใช่การบรรยาย หรือการ พรรณนาอย่างยืดยาว แต่เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ (๓) ตัวรูปแบบเน้นเฉพาะส่วนสำคัญ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้นำเสนอรูปแบบ ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยได้โดยการนำเสนอเพียงครั้งเดียว (๔) ภาพลักษณ์ของรูปแบบมุ่งการ สื่อสารให้กระชับรับรู้ภาพรวมของความหมายมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยๆ ได้โดยการ นำเสนอเพียงครั้งเดียว^{๑๔}

พระราชวรเมธี (วีระ วรปญโญ) กล่าวว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง สิ่งที่แสดง โครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปรหรือองค์ประกอบของสิ่งที่ศึกษา หรืออธิบาย คุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้เข้าใจง่ายมองเห็นเป็นรูปธรรม ไม่มี องค์ประกอบตายตัวหรือให้รายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้ แล้วนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง^{๑๕}

จากการทบทวนความหมายของรูปแบบ ดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง รูปแบบ ของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กหรือใหญ่ ขึ้นกว่าปกติ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงโครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปร หรือองค์ประกอบ อื่นที่สามารถอธิบายคุณลักษณะสำคัญต่างๆ ของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้เข้าใจง่าย มองเห็นเป็นรูปธรรม

๒.๑.๒ ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่างๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภทต่างกัน ออกไป สำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น คีฟส์ (Keeves) แบ่งรูปแบบออกเป็น ๔ ประเภท^{๑๖} คือ

^{๑๔} เยาวดี วิบูลย์ศรี, *การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๙.

^{๑๕} พระราชวรเมธี (วีระ วรปญโญ), “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย”, *ปริญญาพุทธศาสนดุสิตบัณฑิต*, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๑๖.

^{๑๖} Keeves, P. J., *Educational research methodology, and measurement: An international handbook*, (Oxford, England: Pergamon Press, ๑๙๘๘), pp. ๕๖๑-๕๖๕.

๑. โมเดลเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) ลักษณะเป็นโมเดลเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เช่น โมเดลแสดงพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น โมเดลประเภทนี้ทางการศึกษาไม่ค่อยนำมาใช้กัน สร้างขึ้นใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของโมเดลให้สอดคล้องกับลักษณะของสิ่งที่คล้ายคลึงกันและทำให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย โมเดลที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

๑) โมเดลประเภทที่ใช้ในวงการศึกษา เช่น โมเดลของจำนวนประชากรนักเรียนในโรงเรียน (Model of a School Population) สร้างขึ้นโดยการเทียบเคียงกับลักษณะของแท่งน้ำที่ประกอบด้วยด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก กล่าวคือ จำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียนประกอบด้วยอัตราการเกิดของเด็ก อัตราการย้ายเข้าพื้นที่ และอัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน ประกอบด้วย อัตราการย้ายออกจากพื้นที่ อัตราการออกจากโรงเรียนตามระบบ และอัตราการออกจากโรงเรียนเนื่องจากอายุพ้นเกณฑ์ จุดมุ่งหมายของโรงเรียนนี้เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรนักเรียนในโรงเรียนนั่นเอง

๒) การทดสอบโมเดลประเภทนี้ ทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้ในขณะนั้น ตามหลักการ การให้เหตุผลทางตรรกะ อย่างไรก็ตาม โมเดลประเภทนี้มีจุดอ่อน คือ ไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบภายในโมเดลประกอบภายในโมเดลได้อย่างชัดเจนจึงทำให้นำไปใช้ได้อย่างจำกัด

๒. โมเดลเชิงข้อความ (semantic Model) ลักษณะสำคัญของโมเดลประเภทนี้คือการแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดลในรูปของข้อความ โมเดลเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวคิด จึงให้เนื้อหาสาระมากกว่าโมเดลเทียบเคียง การที่โมเดลประเภทนี้ใช้ข้อความ จึงทำให้อธิบายรายละเอียดของโมเดลได้ดี แต่จุดอ่อนของโมเดลประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจน ยากแก่การทดสอบโครงสร้างของโมเดล อย่างไรก็ตาม โมเดลเชิงข้อความก็นำมาใช้กันแพร่หลายทางการศึกษา เพราะสามารถนำไปใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี เช่น โมเดลการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

๓. โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ได้นำมาใช้ในการศึกษา ประมาณปี พ.ศ. ๒๕๐๓ แรกๆ นำมาใช้ในการวัดผลการศึกษาในสาขาวิชาอื่นๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้น เพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ ซึ่งจะช่วยให้นำไปสู่การสร้างทฤษฎีในสาขานั้น

๔. โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Model) ๑) โมเดลระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียวกัน หรือไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ รวมทั้งกรณีความสัมพันธ์ของตัวแปรเดียวกัน แต่ต่างวันเวลากัน ๒) โมเดลเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-Recursive Model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรโดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในโมเดลตัวหนึ่ง อาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรภายในโมเดลอีกตัวหนึ่ง หรือมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับนั่นเอง^{๑๗}

^{๑๗} ชัตติยา ด้วงสำราญ, “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”, **ปรัชญาดุขุภีบัณฑิต**, สาขาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๔๐.

สมิท และคนอื่นๆ (Smith and Others) จำแนกประเภทของรูปแบบออก^{๑๘} ดังนี้

๑. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

๑) รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

๒) รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดสอบทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนที่จะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

๒. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

๑) รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

๒) รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

นักนิเวศวิทยาคนสำคัญได้แบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมืองนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมืองต่างๆ เช่น Residential Segregation model เป็นต้น^{๑๙}

พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปัญญา) กล่าวว่า รูปแบบมีหลายประเภท เช่น รูปแบบทางการศึกษา รูปแบบทางความคิด รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม และรูปแบบ แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ และรูปแบบที่นำเอา ตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น และประเภทรูปแบบหมายถึงตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรม หรือลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ จึงหมายถึงสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นโครงสร้างทางความคิด หรือความสัมพันธ์องค์ประกอบสำคัญๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง^{๒๐}

^{๑๘} R.H. Smith and others, **Management: Making Organizations Perform** (New York: Macmillan, ๑๙๘๐), p. ๔๖๑

^{๑๙} Schwirian, อ้างใน Bardo, J.W., & Hartman, J.J., **Urban society : A systematic introduction**, (New York: F. E. Peacock, ๑๙๘๒), pp. ๗๐-๗๒.

^{๒๐} พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปัญญา), “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย”, **ปริญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๑๘.

จากแนวคิดประเภทของรูปแบบดังกล่าวพอสรุปได้ว่า รูปแบบนั้นมี รูปแบบมีหลายประเภท เช่น รูปแบบทางการศึกษา รูปแบบทางความคิด รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม แต่กล่าวโดยย่อแล้วมี ๒ ประเภท คือ ๑) ประเภทรูปแบบเชิงกายภาพ เป็นประเภท รูปแบบคล้ายจริง มีลักษณะคล้ายของจริง และ รูปแบบเหมือนจริง มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง ๒) ประเภทรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ ได้แก่ รูปแบบข้อความ หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ เป็นการใช้อธิบายความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการ เป็นต้น

๒.๑.๓ องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาตามแนวคิดของบราวน์และโมเบิร์ก (Brown and Model) ได้สังเคราะห์รูปแบบนี้ขึ้นมา จากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบรูปแบบประกอบด้วย^{๒๑}

๑. สภาพแวดล้อม (Environment)
๒. เทคโนโลยี (Technology)
๓. โครงสร้าง (Structure)
๔. กระบวนการจัดการ (Management process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

มณฑาดี พูลเกิด ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการพัฒนาารูปแบบ (Model) เป็นเป้าหมายสำคัญของการวิจัยในครั้งนี้การวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบจึงควรเริ่มจากการศึกษาทฤษฎีหรือรวบรวมผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบก่อนแล้วจึงนำองค์ประกอบที่ได้มาเชื่อมโยงและพัฒนาารูปแบบให้เป็นรูปธรรมเพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการท่องเที่ยวเพื่อความยั่งยืนโดยชุมชนสามารถนำไปประยุกต์ใช้โดยมีองค์ประกอบต่างๆที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อสรุปเป็นข้อมูลในการพัฒนาารูปแบบองค์ประกอบที่ยั่งยืนต่อไป^{๒๒}

พระราชวรเมธี (วีระ วรปัญญา) กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบ ที่เป็นปัจจัยส่งเสริมให้รูปแบบออกมาดีหรือไม่ดีได้ ปัจจัยส่วนหนึ่งคือสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่สถานที่ภูมิอากาศ หลักการคิดเชิงระบบ หรือกระบวนการคิด สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้องค์ประกอบรูปแบบเปลี่ยนไปหรือคงที่ได้ ซึ่งเทคโนโลยีก็เป็นเครื่องมือที่มีผลต่อรูปแบบหรือโครงสร้างของรูปแบบ

^{๒๑} Brown and Moberg. **Organization Theory and Management**, A Macro Approach, (n.d., ๑๙๘๐), p.๑๗ อ้างในชัตติยา ดั่งสาราญ, “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, สาขาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๔๑.

^{๒๒} มณฑาดี พูลเกิด, “การพัฒนาารูปแบบการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อความยั่งยืน”, **ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาหลักสูตรภาคบริหารเทคนิคศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๕๒), หน้า ๔๗.

และการบริหารจัดการรูปแบบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การใช้ และสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบได้ตลอดเวลาระยะเวลาที่กำหนดได้ตามสถานการณ์ปัจจุบันได้^{๒๓}

จากแนวคิดองค์ประกอบของรูปแบบดังกล่าวพอสรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบเป็นปัจจัยต่างๆที่เสริมสร้างให้รูปแบบออกมาดีหรือไม่ดี ซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบก็จะประกอบด้วย ๑) สภาพแวดล้อม ๒) เทคโนโลยี ๓) โครงสร้าง ๔. กระบวนการจัดการ และ ๕) การตัดสินใจสั่งการ องค์ประกอบเหล่านี้เป็นปัจจัยเสริมทำให้องค์ประกอบเปลี่ยนไปหรือคงที่ได้

๒.๑.๔ ลักษณะรูปแบบที่ดี

การสร้างรูปแบบให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์มากเท่าใด โมเดลจะสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นทำให้การนำโมเดลไปใช้มีความยุ่งยาก ในทางตรงกันข้ามถ้าเน้นความสะดวกในการนำโมเดลไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ก็ต้องเขียนโมเดลให้ง่ายและชัดเจน โมเดลนั้นก็ย่อมไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งทำให้การนำโมเดลไปใช้อธิบายทำนาย และควบคุมปรากฏการณ์ได้จำกัด ดังนั้นการสร้างโมเดลจึงต้องพยายามสร้างให้ได้ทั้งความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ให้มากที่สุด และขณะเดียวกันก็สามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์นั้น ๆ ให้มากที่สุด โดยเราอาจเลือกศึกษาเฉพาะองค์ประกอบหรือตัวแปรที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์นั้น ๆ^{๒๔} นอกจากนี้ความเห็นของนักวิชาการหลายท่านกล่าวว่าแบบจำลองที่ดีจะเปรียบเสมือนสิ่งที่ทำให้ผู้สนใจศึกษาในเรื่องใด ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้น ก่อนการศึกษาในแนวคิดต่อไป ดังนั้นแบบจำลองที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

๑) แบบจำลองควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม ๆ

๒) แบบจำลองควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเมื่อทดลองแบบจำลองแล้ว หากปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบจำลองนั้นต้องถูกยกเลิกไป

๓) แบบจำลองควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

๔) แบบจำลองควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้

๕) แบบจำลองในเรื่องใดจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ^{๒๕}

นอกจากนี้ทางด้าน Keeves เสนอ รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (requirement) ๔ ประการ คือ

^{๒๓} พระราชวรเมธี (วีระ วรพลโย), “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย”, *ปริญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๑๙.

^{๒๔} เสรี ชัดแจ้ง, *แบบจำลอง*, (ม.ป.ท.: ๒๕๓๘), หน้า ๓.

^{๒๕} พูนสุข หิงคานนท์, “การพัฒนาการจัดรูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐).

๑) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship)

๒) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

๓) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

๔) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร ในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา^{๒๖}

พูนสุข หิงคานนท์ โดยมีแนวคิดว่า รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ๕ ประการ

๑. ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้าง

๒. มีลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผล และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

๓. มีโครงสร้างหรือกลไกเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน

๔. นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และคุณลักษณะที่สำคัญประการสุดท้ายที่ควรพัฒนา คือ ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบและทฤษฎีของเรื่อง หรือปรากฏการณ์ที่จะนำรูปแบบดังกล่าวไปอธิบายด้วย^{๒๗}

สรุปได้ว่า ลักษณะรูปแบบที่ดี ควรจะประกอบด้วยลักษณะดังนี้ คือ ๑) ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม ๒) สามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์ ๓) สามารถระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ๔) สามารถนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ได้

๒.๑.๕ การพัฒนารูปแบบ

Sallis, (๒๐๐๒) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ ๔ ประการ คือ

๑. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงเชิงเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

๒. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้ด้วยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

๓. รูปแบบควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้ว รูปแบบควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

^{๒๖} Keeves, P.J. ,Education Research Methodology, and Measurement : An international handbook. (Oxford: Pergamon Press, ๑๙๘๘), p.๕๖๐.

^{๒๗} พูนสุข หิงคานนท์ ,“การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๕๓.

๔. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร ในลักษณะใหม่ การพัฒนารูปแบบนั้นนี้อาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนในการพัฒนา คือ ๑) การสร้างรูปแบบ (Construct) ๒) การหาความตรง (Validity) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินงานอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ^{๒๘}

บุญชม ศรีสะอาด การพัฒนารูปแบบ ซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ซึ่งได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น ๒ ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ ๒ นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ^{๒๙}

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ การพัฒนารูปแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานมุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม การศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ ๕ ขั้นตอน^{๓๐} คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ ๒ เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ ๑ นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ ๓ เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ ๒ นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย ๓ รอบ

^{๒๘} Willer, (๑๙๘๖), อ้างใน พิสิฐ เทพไกรวัล “การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก”, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔), หน้า ๒๑-๒๒.

^{๒๙} บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก, ๒๕๕๓), หน้า ๑๓.

^{๓๐} รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๙๒-๙๓

ขั้นตอนที่ ๔ การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ ๕ การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึงการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีรูปแบบที่ถูกสร้างไว้แล้วนำมาพัฒนา มาต่อยอดองค์ความรู้ ซึ่งจะช่วยให้องค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆที่มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง การตรวจสอบได้ด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์ การระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องการศึกษา การนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ได้นั้นก็เพื่อพัฒนาไปในทางที่ดียิ่งขึ้นไป

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำทางการบริหาร

๒.๒.๑ ความหมายของผู้นำ

ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่ามีความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

ผู้นำในทางพระพุทธศาสนานั้นผู้นำสูงสุดในสมัยพุทธกาล ก็คือพระศาสดา อธิบายว่า พระผู้มีพระภาคเจ้า ผู้ทรงนำหมู่ ชื่อว่า พระศาสดา เหมือนบุคคลผู้นำเกวียน ย่อมนำหมู่เกวียนข้ามที่กัณดาร ข้าม คือข้ามขึ้น ข้ามออก ข้ามพ้นที่กัณดาร เพราะโจรที่กัณดาร เพราะสัตว์ร้าย ที่กัณดาร เพราะอดอยากที่กัณดาร เพราะขาดน้ำได้แก่ ให้ถึงถิ่นที่ปลอดภัย ฉันทะ พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงเป็นผู้นำ เป็นผู้นำโดยวิเศษ เป็นผู้ตามแนะนำทรงให้รู้จักประโยชน์ ให้พิจารณา ให้เพ่งประโยชน์ ทรงให้เลื่อมใสได้ เพราะเหตุนี้พระผู้มีพระภาคเจ้า จึงชื่อว่า ผู้ทรงนำหมู่ เพราะว่าพระผู้มีพระภาคเจ้า นั้นทรงมีพระนามว่า "นายก" และ"วินายก" ไวพจน์อย่างหนึ่งที่เรียกพระพุทธเจ้า ก็คือ นายก ซึ่งแปลว่าผู้นำ^{๓๑}

สมเด็จพระบรมศาสดาทรงเป็นผู้นำที่ยึดธรรมเป็นหลักเป็นการนำพาสมาชิกในองค์การคือเหล่าพระสาวกไปสู่แนวทางแห่งการหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายในการนำและภาวะผู้นำของพระพุทธองค์ ในเรื่องราวต่างๆ ตามโอกาส ให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การให้ความสำคัญระหว่างคนและงานอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นสมาชิกให้ดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับสมาชิกภายนอกองค์การ^{๓๒}

ผู้นำเป็นผู้กระทำให้ภารกิจขององค์กรบรรลุจุดหมายได้ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากขอบเขตของการเป็นผู้นำนั้นกว้างมาก การให้ความหมายคำว่า ผู้นำ จึงมีผู้ให้ไว้มากมาย โดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็น

^{๓๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๕๐), หน้า ๖.

^{๓๒} สุรางค์พิมพ์ คล้ายธานี, “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๗), หน้า ๑๔.

ผู้นำอย่างเป็นทางการดั่งนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอความหมาย “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ตามที่นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้^{๓๓}

ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคล ซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้า^{๓๔}

ผู้นำคือ ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^{๓๕} หรืออาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอเนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพโดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๓๖} รวมทั้งเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๓๗} ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย^{๓๘}

พระราชวรเมธี (วีระ วรปญฺญ) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในระดับต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มและใช้ความสามารถของตนเองโดยวิธีการต่างๆ ชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเพื่อดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยเขาให้ความไว้วางใจไม่ขัดขวางเชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจึงสามารถดึงความสามารถของผู้อื่นมาใช้ในการดำเนินการงานของกลุ่มหรือองค์กรบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นการเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนและนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำๆ ที่มีผู้ใกล้ชิดเพียง ๒-๓ คน โดยตลอดเวลาที่ประสบปัญหาในการบริหารงานเสมอ เมื่อย้ายไปอยู่ที่ใด ไม่ควรเอ่ยถึงชื่อ สถาบันเดิม ในทุกกรณีต้องระวังความรู้สึก คนนั้นพวกเขา-คนนี้พวกเราที่ปล่อยให้ พ่อบ้านหรือ

^{๓๓} พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตโต), **พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร:ธรรมสภา, ๒๕๔๐), หน้า ๓.

^{๓๔} เนตรพัฒนา ยาวีราช, **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑.

^{๓๕} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๒๖.

^{๓๖} มัลลิกา ต้นสอน, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ด้านสหวิชาการพิมพ์ จำกัด, พ.ศ. ๒๕๔๔), หน้า ๔๗.

^{๓๗} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

^{๓๘} วิเชียร วิทยาอุดม, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

แม่บ้าน ยุ่งเกี่ยวกับงานราชการ ไม่เคยเป็นผลดีเลย ต้องเสียสละก่อน จึงร่ำร้องให้เพื่อนร่วมงานเสียสละ ได้เปรียบเพื่อนร่วมงาน มากแล้วในทุกกรณี ต้องลงโทษและตำหนิตนเองก่อน ในทุกกรณีเมื่อมีข้อผิดพลาดใดๆ เกิดขึ้น ต้องมีสายตาที่ มองทะลุและคอโค้งได้ ต้องมีทัศนคติ ไม่กลัวที่จะเสียเปรียบใครๆ ต้องแสวงหาความร่วมมือด้วย วิธีที่มีคุณธรรมจากเพื่อนร่วมงานทั้งหมดให้ได้ ไม่มีผู้นำ คนใดในโลกที่ เก่งกว่า เพื่อนร่วมงานทั้งหมดรวมกัน ต้องที่มีทัศนคติที่ว่า ห่วงเวลาที่เป็นผู้นำ คือห่วงเวลาที่ดีที่สุดของชีวิต ที่จะทำประโยชน์ให้แก่ แผ่นดินและประเทศชาติ ต้องระลึกไว้โดยตลอดเวลาว่า การเป็นหัวหน้า คือ ความทุกข์ โดยแท้ เราจึงไม่ควรไปทุกข์กับมันด้วย กฎเกณฑ์เริ่มต้นที่คนวางกฎมีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจเพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี^{๓๙}

ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางชั่วก็ได้ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผน และผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถให้บรรลุเป้าหมาย^{๔๐}

ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในระดับต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มและใช้ความสามารถของตนเองโดยวิธีการต่างๆ ชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยเขาให้ความไว้วางใจไม่ขัดขวาง เชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจังจึงสามารถดึงความสามารถของผู้อื่นมาใช้ในการดำเนินการ จนงานของกลุ่มหรือองค์กรบรรลุผลสำเร็จ^{๔๑}

ผู้นำ เป็นผู้ที่มีความสามารถเป็นพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มชนขององค์กรนั้น เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ (ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือรอบรู้งานในหน้าที่) และสามารถใช้ศาสตร์ และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่นๆ คล้อยตาม ทำตาม และร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือ ตามแนวทางที่ให้กระทำ ด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง^{๔๒} มีผู้กล่าวว่า “คนบางคนเป็นหัวหน้า แต่ไม่ได้เป็นผู้นำ ส่วนบางคนเป็นผู้นำ แต่ไม่ได้เป็นหัวหน้า และคนบางคน เป็นได้ทั้งหัวหน้า และเป็นทั้งผู้นำ” หรือ “ฝูงคนต้องนำ ฝูงสัตว์ต้องต้อน” และ “หัวไม่ส่าย ทางไม่กระดิก” คำกล่าวเหล่านี้ล้วนสื่อความถึงความหมายของคำว่า

^{๓๙} พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปญโญ), “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย”, *ปริญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๒๖-๒๗.

^{๔๐} กิติ ตัญญาคานนท์, *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: เพลวอักษร, ๒๕๕๓), หน้า ๒๑-๒๒.

^{๔๑} พิชรี ชานาญศิลป์ “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, *ปริญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๕.

^{๔๒} ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, *องค์การและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร: เทคนิค ๑๙, ๒๕๕๐), หน้า ๑๙๕.

“ผู้นำ” หรือ “หัวหน้า” ทั้งสิ้น ทั้งยังเกี่ยวพันกับคำว่าผู้บริหารและนักบริหารที่มีความหมายในทำนองเดียวกับคำว่า ผู้นำ อีกด้วย^{๔๓}

จอมพงศ์ มงคลวนิช ได้สรุปว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้^{๔๔}

ฮาลพิน (Halpin)^{๔๕} ได้ให้ความหมายไว้อย่างกว้างขวางว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งใน ๓ อย่าง ดังต่อไปนี้

๑. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
 ๒. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
 ๓. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมาย
- ผู้นำ เป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุม และกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการ

ตัดสินใจทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคง สถานภาพด้านครอบครัว ชั้นวรรณะ ระบบหรือความมีสติปัญญา ผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้นำมีอิทธิพลในการจัดสรรและจัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่างๆ มากกว่าคนอื่นๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของตนเองและสมาชิกของชุมชนนั้น^{๔๖}

พระพุทธศาสนามีแนวคิดเรื่องเกี่ยวกับผู้นำนั้น ซึ่งแนวคิดของการนำและภาวะผู้นำของพระศาสดานั้นอาจพิจารณาได้ว่า ในทางพระพุทธศาสนาพระศาสดาทรงเป็นผู้นำองค์การพุทธที่มีทั้งธรรมบารมีและทรงเป็นผู้นำที่ยึดธรรมเป็นหลักเป็นการนำพาสมาชิกในองค์การ คือเหล่าพระสาวกไปสู่แนวทางแห่งการหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายในการนำและภาวะผู้นำของพระศาสดา ในเรื่องราวต่างๆ ตามโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจการให้ความสำคัญระหว่างคนและงานอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นสมาชิกให้ดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับสมาชิกภายนอกองค์การ^{๔๗} ผู้ที่สามารถขบถเทียมม้าให้สามารถบรรลุทุกสิ่งของได้มาก ไปถึงจุดหมายปลายทางได้รวดเร็วและปลอดภัย เพราะมีคุณสมบัติของนายสารที่ที่ดีสามารถ หรือนายวงดนตรีที่ดี คือสามารถควบคุมวงดนตรีหลายชิ้นหลายคน เป็นวงใหญ่ ให้บรรเลงเพลงได้ไพเราะเพราะพริ้ง สะกดใจผู้ฟังให้เคลิบเคลิ้ม เป็นสุข หรือให้บรรเลงเพลงได้เร้าใจถูกใจผู้ฟังให้ สนุกสนาน เพราะเป็นนายวงดนตรีที่มีความสามารถ กล่าวคือ มีสภาวะเป็นผู้นำสูง ฉันทิ ห้วนหน้าฝ่ายบริหาร

^{๔๓} สุเมธ แสงนิมิต, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า, (กรุงเทพมหานคร: ส.เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๓.

^{๔๔} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘๐.

^{๔๕} Halpin, Andrew W, Theory and Research in Administration, (New York: macmillan Company, inc, ๑๙๖๖), pp. ๒๗-๒๘.

^{๔๖} Rederick Bell, David V. Edwards & R. Harrison Wagner, Political Power: A Rederin Theory and Research, (New York: The free Press, ๑๙๖๙), p.๑๑๒.

^{๔๗} พระครูสิริจันทวิสุทธิ (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: นิติการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๒.

ตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับขององค์กรที่จะสามารถปกครองบังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสามารถบริหารจัดการกิจกรรมหรือโครงการต่างๆขององค์กรให้บรรลุผลดี มีประสิทธิภาพสูง ก็จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีคือมีประมุขศิลป์สูง ฉะนั้น^{๔๘} ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม การที่จะเป็นผู้นำได้และเป็นผู้ที่ที่ยั่งยืนสิ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือ ความรู้สึกผิด ความรู้สึกชอบ รู้สึกควร ไม่ควร โดยสิ่งซึ่งควบคุมการกระทำของตนเอง นั่นก็คือคุณธรรมและจริยธรรม^{๔๙} ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม^{๕๐} ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด โดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพ ของตัวเอง ที่ทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือ การใช้อำนาจ การกำหนดเป้าหมาย ทัศนคติองค์การ การทำหน้าที่ผู้นำโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัว ที่เหมาะสม^{๕๑}

จากการทบทวนความหมายของผู้นำ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งและได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่นขึ้นเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีคุณธรรมในการปกครองบังคับบัญชาและสามารถที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ได้

๒.๒.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลานาน ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหาร ใ้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ย่อมเป็นที่ประจักษ์กันแล้วว่า ภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดองค์การ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์การ ดังนั้น ผู้วิจัย จึงได้รวบรวมความหมายของ ภาวะผู้นำ จากนักวิชาการและนักบริหารไว้ซึ่งจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่ามีความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

พระเทพปริยัติเมธี ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ (leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย^{๕๒}

^{๔๘} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคโล), **หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์**, (กรุงเทพมหานคร: มงคลชัยพริ้นติ้ง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๑ - ๑๒๒.

^{๔๙} อานนท์ ปันยารชุน, “ผู้นำ”คือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม. อ้างใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, บรรณาธิการ, ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ศพริ้นติ้ง เซ็นเตอร์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๖-๒๗.

^{๕๐} สิปปนนท์ เกตุทัต, วิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติได้ผลจริง, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ศพริ้นติ้ง เซ็นเตอร์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๒-๓๓.

^{๕๑} เสนาะ ดิยาวัว, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖-๘.

^{๕๒} พระเทพปริยัติเมธี, ผศ. ดร., “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย”, รายงานการวิจัย, (สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๓๓.

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอำนาจอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ^{๕๓} ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผล^{๕๔} ภาวะความเป็นผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นโดยมีความคิดริเริ่ม ความเป็นตัวของตัวเอง มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นกระทำตามเป็นองค์ประกอบสำคัญ และยังเน้นถึงภาวะความเป็นผู้นำว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาประเทศอีกด้วย^{๕๕}

ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้สร้างอิทธิพลจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง^{๕๖} ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย^{๕๗} ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะเกี่ยวกับสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงประกอบด้วย ความรู้ดีมีบุคลิกภาพดีมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจมีความกล้าหาญมีความอดทนมีการสื่อสารความหมายที่ดีมีความเห็นอกเห็นใจไม่เห็นแก่ตัวมีความเสียสละและไม่ใช้อิทธิพลในทางที่ผิดคอยก่อให้เกิดความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีการวางแผนงานและวิธีดำเนินงาน^{๕๘} ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอำนาจอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ^{๕๙} ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะ หรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อสารความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้^{๖๐}

ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม พุทธองค์ตรัสไว้ในโคบาลสูตร โดยการเปรียบเทียบ ฝูงโค และโคจ่าฝูง เกี่ยวกับ ผู้นำ และผู้ตาม ไว้ว่า “เหมือนโคหัวหน้าฝูงว่ายนํ้า

^{๕๓} เทพพนม เมืองแมน และคณะ, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๘๔.

^{๕๔} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

^{๕๕} จรรยา สุวรรณทัต, พฤติกรรมศาสตร์, เล่ม ๑, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๐), หน้า ๒๖.

^{๕๖} สุเมธ แสงนิมนวล, ทำอย่างไรจึงจะเป็นผู้บริหารชั้นยอด, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บุกเบิก, ๒๕๔๐), หน้า ๔๘.

^{๕๗} กวี วงศ์พุม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗.

^{๕๘} กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เพลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

^{๕๙} เทพพนม เมืองแมน และคณะ, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๘๔.

^{๖๐} กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: เพลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

ไปสู่ฝั่งตรงกันข้าม หากโคหัวหน้าฝูงว้ายไปตรง เมื่อฝูงโคทั้งหลาย ก็ไปตรงตามกัน และ ประสบกับความปลอดภัย หากโคหัวหน้าฝูงพาว้ายไปคดโคทั้งฝูงที่ติดตามย่อมจะดำเนินไปคด และประสบกับความลำบาก ฉะนั้น ในหมู่มนุษย์ ก็ฉนั้น บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ หรือ เป็นผู้นำหากมีคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้วผู้ตามย่อมจะเดินตามแบบ ของผู้นำด้วยดี และ ประสบกับความปลอดภัยหากว่าผู้นำ หรือหัวหน้าไม่ประกอบ ด้วยคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้ว ผู้ตามย่อมจะดำเนินไปตามและประสบกับความลำบาก ฉะนั้น”^{๖๑} ภาวะผู้นำสามารถครอบคลุมในมิติที่มีอย่างกว้างขวาง และหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญการตัดสินใจการเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่าง ดำเนินไปตามเป้าหมาย ซึ่งต้องประกอบไปด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวใจและจังหวะเวลาในการตัดสินใจ^{๖๒} ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะอย่างหนึ่งและเป็นความสามารถส่วนตัวของบุคคลในการที่จะนำพาและจูงใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ^{๖๓}

ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ^{๖๔}

ภาวะผู้นำ นั้นกว้างขวางมาก ซึ่งตามความคิดเห็นของบุคคลโดยทั่วไปมักจะหมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือเป็นผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม นักการศึกษานักบริหาร นักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของผู้นำไว้ในหลายลักษณะ ทั้งลักษณะของการเกิดผู้นำ ผู้นำในแง่ของการมีบทบาทผู้นำในทางปฏิบัติหรือผู้นำในการใช้อำนาจอิทธิพล ผู้นำในด้านความรับผิดชอบ ซึ่งได้รวบรวมและสรุปแนวความคิดอันเกี่ยวกับผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๕ อย่างดังต่อไปนี้

- ๑) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- ๒) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
- ๓) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
- ๔) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

^{๖๑} พระธรรมปิฎก, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๔๖), หน้า ๒-๔.

^{๖๒} สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, วิสัยทัศน์ขุนคลัง, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๔), หน้า ๓๗.

^{๖๓} สุรางค์พิมพ์ คล้ายธานี, “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย๒๕๕๗), หน้า ๑๖.

^{๖๔} เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริบเพิล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑.

๕) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม^{๖๕}

จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การระบวณการที่บุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย^{๖๖}

ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชา บุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงาน โดย อาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ^{๖๗}

เทพพนม เมืองแมนและคณะ^{๖๘} ได้กล่าว ภาวะผู้นำ หมายถึงการระบวณการของการมีอำนาจอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ

เทอร์รี่ (Terry) อธิบายว่าผู้นำ คือ ผู้ที่ทำการกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้เกิด ความกระตือรือร้นอย่างจริงจัง เพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มคน^{๖๙} และโดนเนล (Koontz and Donnell) อธิบายว่า ผู้นำ หมายถึงผู้มีอิทธิพลทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามในอันที่จะบรรลุถึงจุดประสงค์ร่วมกัน การเป็นผู้นำเป็นวิธีการ (Means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุจุดประสงค์แต่ขณะเดียวกัน ผู้นำก็ไม่เสียเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนเอง^{๗๐}

เฟียดเลอร์ (Fiedler) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของกลุ่มเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพ ของการเป็นผู้นำ^{๗๑}

เบนนิส(Bennis) ภาวะผู้นำ เหมือนกับความงามคือ ยากแก่การบรรยายหรือ ให้คำอธิบาย แต่เราจะรับรู้ได้ เมื่อเราได้พบเห็นและได้สัมผัส^{๗๒}

^{๖๕} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๕๐.

^{๖๖} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘๑.

^{๖๗} เนตร์พัฒนา ยาวีราข, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑.

^{๖๘} เทพพนม เมืองแมน และคณะ, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่๒, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า๑๘๔.

^{๖๙} Koontz, Harold and Cyril O, Donnell, **Principles of Management**, (New York: McGraw-Hill Book Company, ๑๙๖๔), p. ๕๑๗.

^{๗๐} Terry, George R.**Principles of Management**.(Illinois: Richard D.Erwin,๑๙๖๐), p. ๕.

^{๗๑} Fiedler, F., **Leadership**,(New York: General Learning Press, ๑๙๗๑), p. ๒๗.

^{๗๒} Bennis, W. G., **On Becoming a Leader**, (MA: Addison-Wesley, ๑๙๘๙), pp. ๘-๑๐.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ ได้กล่าวถึง ความเป็นภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบประการหนึ่งซึ่งทำให้การบริหารงานของผู้บริหารประสบผลสำเร็จ โดยเป็นการใช้พฤติกรรมของผู้บริหารแต่ละคนที่สะสมจากประสบการณ์หรือการรับรู้เพื่อใช้ในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจทำตามตามผู้นำ ต้องการได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นภาวะผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ๆ คือ^{๗๓}

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล้าหาญ หนึ่งเป็นกลุ่มที่พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรเป็นคนเช่นใด

๒. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์หรือพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรมีพฤติกรรมอย่างไร

๓. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นภาวะผู้นำกลุ่มนี้ จะพยายามตอบคำถามที่ว่า ผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้าง เพื่อที่จะได้นำคนอื่นได้

ลิปพนธ์ เกตุทัต ให้ความหมายว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจ โดยมองอย่างนก มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างหนอน เอากายใจและสมองเข้าสัมผัส สามารถวางแผนที่ดีชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากัน กระจายและมอบให้เป็นนโยบาย^{๗๔}

รังสรรค์ ประเสริฐศรี^{๗๕} ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของ บุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้าและบรรลุผล

Likert ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า คือ แบบภาวะผู้นำที่ต้องมีเทคนิคและทักษะในการจัดการที่ดี และจะต้องมีจิตวิทยาในการจัดการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลในการจูงใจ ซึ่งทั้งหมดนี้จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานในที่สุด^{๗๖}

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงานโดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและการโน้มน้าวทางใจเพื่อจะ使人ปฏิบัติตามทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำนั้นจะมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่นความนับถือกำลังใจและความอบอุ่นในการร่วมงานดังนั้นผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลงประสานให้ความสะดวกเป็นผู้ติดต่อดูแลให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดได้ภาวะ

^{๗๓} ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย, ๒๕๔๒), หน้า ๔๓๗.

^{๗๔} ลิปพนธ์ เกตุทัต, **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มติชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒.

^{๗๕} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธนธัชการพิมพ์จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

^{๗๖} Likert, R., **The human organization: Its management and value**, (New York: McGraw-Hill, ๑๙๖๔), P. ๒๓๗-๒๓๘.

ผู้นำจึงมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานองค์กรสิ่งแวดล้อมในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมีผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีมซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้^{๗๗}

ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) หรืออำนาจแฝง (Power) ในการกำหนดพฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคคลอื่น ๆ ให้อยินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ ด้วย ความเต็มใจ อิทธิพลของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันไปตามการกระทำของผู้นำ ผู้นำบางคนอาจมีอิทธิพลในด้านของความเคารพนับถือ ความชื่นชม ความพึงพอใจของผู้อื่นเนื่องจากผู้นำเป็นผู้มีพระคุณ หรือที่เรียกว่ามีอำนาจบารมี หรืออำนาจพระเดชพระคุณนั่นเอง ความเป็นผู้นำบางครั้งเรียกว่า ประมุขศิลป์ ซึ่งหมายถึง ศิลป์ ในการ นำ ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่างประกอบ เข้าด้วยกันตามแนวคิดดั้งเดิมถือว่า ภาวะความเป็นผู้นำเกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว แต่แนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำ เกิดจากคุณสมบัติหรือพฤติกรรม ความรู้ความสามารถส่วนตัวของ ผู้นำแต่ละคน พฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันไปตามสไตล์ของแต่ละคน^{๗๘}

จากการทบทวนความหมายของภาวะผู้นำ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงศิลปะ หรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่มีคุณสมบัติพิเศษ มีความรู้ความสามารถมีสติปัญญาความดีงาม เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถจูงใจ หรือใช้อิทธิพลสั่งการบังคับบัญชาต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มองการไกลใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ

๒.๒.๓ การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ

ตารางการเปรียบเทียบ การบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ (Comparing Management and Leadership) ความเป็นผู้นำและการจัดการไม่สามารถแทนที่กันได้เพราะมีความแตกต่างกัน ผู้นำจะ ต้องรู้จักการจัดการที่เหมาะสมในขณะที่การจัดการจะต้องมีความเป็นผู้นำด้วย ตาราง ๒.๑ แสดงความ ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์

	การจัดการ (Management)	ความเป็นผู้นำ (Leadership)
ด้านทิศทางการทำงาน	กา ร ว า ง แ พ น แ ลະ จั ด ท ำ งบประมาณโดยให้ ความสนใจ พนักงานและบุคคลระดับล่างที่อยู่ในสายงานปฏิบัติ	มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และให้ความสัมพันธ์ ใน แนวนอนให้ความเสมอภาคเท่าเทียม กันหมด

^{๗๗} สัมมา รณินธ์, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๓๑.

^{๗๘} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๓.

ด้านการทำงาน	จัดองค์การและจัดคนเข้าทำงาน มีการสั่ง การ ควบคุม งาน ร่วมกันที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานโดยไม่มี ลำดับ ตามลำดับชั้นของอำนาจ	มีความริเริ่มในการมีวัฒนธรรมและค่านิยม ร่วมกันที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานโดยไม่มี ลำดับ ชั้นของอำนาจ
ด้าน ความสัมพันธ์	เน้นที่ผลงาน ผลผลิต สินค้าและบริการ มี ความสัมพันธ์อันดีกับ พนักงาน	เน้นที่การกระตุ้นบุคคล และการจูงใจ พนักงาน ให้อำนาจแต่ละบุคคลเป็นผู้ลง เนะและ อำนาจความสะดวกผู้ใต้บังคับบัญชา
ด้านคุณสมบัติ ของผู้นำ	มีความมั่นคงหนักแน่น มีความเข้าใจจิตใจผู้อื่น มีการสื่อสารกับผู้อื่น มีบรรทัดฐานในการทำงาน มีความเข้าใจองค์การ	มีความเชื่อมโยงกับการทำงานด้วยจิตใจ มี ลักษณะเปิดเผยเปิดใจให้กว้าง รับฟังผู้อื่น ไม่ยึดบรรทัดฐานของตนเอง เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น มี E.Q สูง
ด้านผลการ ทำงาน	มีผลงานที่ได้ตามต้องการและ ผลงานตาม ที่กำหนด	มีการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและบางครั้งมี การ เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงที่ดีขึ้น

(ที่มา เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์)

การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ

ด้านการกำหนดทิศทางการทำงาน (Providing Direction) ความเป็นผู้นำและการจัดการเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางขององค์การแต่แตกต่างกันในแง่ที่ว่า การจัดการเน้นที่ การสร้างรายละเอียดของแผนงานและตารางการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จโดยมีการจัดสรร ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อให้ทำงานได้สำเร็จ แต่ความเป็นผู้นำที่มีทิศทางหมายถึงการมีวิสัยทัศน์ ไปสู่อนาคตและการพัฒนาในระยะเวลาอันยาวไกลในการกำหนดกลยุทธ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วิสัยทัศน์คือภาพแห่งความกระตือรือร้นความปรารถนาขององค์การในอนาคต

การจัดการในองค์การเกี่ยวข้องกับการสร้างการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนการ การจัดคนเข้าทำงานตามโครงสร้าง และการกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ ระบบการทำงาน การ ปฏิบัติงานและการประเมินผลการทำงาน แต่ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อให้ทราบวิสัยทัศน์และทำให้เป็นความจริง ความเป็นผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับความพยายามทำให้ทุกคนตรงไป สู่วิสัยทัศน์ในทิศทางเดียวกันในเส้นทางเดียวกันทางความคิด

ด้านการทำงาน ผู้บริหารจะจัดการแบ่งหน้าที่การทำงานให้แต่ละบุคคลตามแผนต่าง ๆ และลำดับ ชั้นของสายการบังคับบัญชา แต่ผู้นำไม่ได้หมายถึงเช่น นั้นแต่ผู้นำหมายถึงการทำให้พนักงานรู้ว่าตนกำลังทำ อะไรอยู่และทำอะไรจึงจะง่ายขึ้นและมีความรู้สึกของ การทำงานร่วมกัน เป็นทีมที่ทุกคนมีความเท่าเทียมกันใน ผลงานที่บรรลุผลสำเร็จได้อย่างเท่า ๆ กันทุกคน ส่วนในด้านของการสั่งการและการควบคุมพนักงาน ผู้นำเกี่ยวข้องในด้านการช่วยผู้อื่นให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ในขณะที่การจัดการคือการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่เข้าถึงผู้อื่นในการร่วมกันแก้ไขปัญหา การรับฟังความ คิดเห็นของผู้อื่น การร่วมมือกัน มีการทำงานเป็นทีมและทุกคนต่างเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ด้านความสัมพันธ์ (Relationships) ในด้านความสัมพันธ์การจัดการเน้นที่การใช้เครื่องมือในการสื่อสารและการรายงานส่วนผู้นำเน้นที่การจูงใจและกระตุ้นบุคคลในขณะที่ความสัมพันธ์ทางการจัดการเน้นที่อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ของผู้นำจะเน้นที่ความมีอิทธิพลส่วนบุคคล การใช้อำนาจตามหน้าที่หมายถึงการเขียนหรือการพูดเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับทั้ง ในเชิงบังคับและไม่บังคับเพื่อให้มีพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับในการบรรลุผลที่พึงปรารถนา แต่ผู้นำ อยู่บนพื้นฐานของอิทธิพลซึ่งไม่ใช้การบังคับเลย ผู้ตามจะได้รับการมอบอำนาจให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ผู้นำจะมีหน้าที่เพียงกระตุ้นและสร้างความท้าทายในงานมากกว่าที่จะผลักให้พนักงานไป สู่เป้าหมายเอง บทบาทของผู้นำที่ดี คือการกระตุ้นให้พนักงานใช้พลังและแรงจูงใจของตนเองเพื่อให้เป็นผลสำเร็จมีค่ามากกว่าการให้รางวัลตอบแทน

อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในองค์การคืออำนาจทางการจัดการ แต่อำนาจของผู้นำมาจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่ไม่ใช้อำนาจตาม ตำแหน่งเลยซึ่งผู้บริหารบางคนอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่แต่ไม่มี ความเป็นผู้นำเลย ในขณะที่ผู้จัดการมักจะคิดว่าตนเองเป็นนายหรือ เป็นหัวหน้า แต่ผู้นำจะมองตนเองเป็นผู้สอนแนะหรือผู้อำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานพื้นฐานของผู้นำไม่ใช่เพื่อตนเองแต่เพื่อผู้อื่นงาน ที่สำคัญของผู้นำคือการช่วยพัฒนาผู้อื่นให้เจริญเติบโตก้าวหน้า

ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Leadership Qualities) ผู้นำมีคุณสมบัติมากกว่า ทักษะการทำงาน รวมถึงความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์ ผู้นำจะเชื่อมโยงจิตใจในการคำนึงถึง ผู้อื่น และการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาอย่าง ตรงจุด แต่ผู้นำต้องเป็นผู้ยอมรับความผิดพลาดและยอมกล้าที่จะเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดจนรับฟังผู้อื่นไว้วางใจผู้อื่นเรียนรู้จากผู้อื่น

ด้านผลการทำงาน (Performance) ความแตกต่างระหว่างการจัดการและความเป็นผู้นำเกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกันคือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการมีความคงที่ คาดคะเนได้ เป็นไปตามคำสั่งและมีประสิทธิภาพ แต่การจัดการที่ดีช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในระยะสั้นอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้ถือหุ้น แต่ความเป็นผู้นำคือความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง คาดคะเนไม่ได้เพราะเป็นสิ่งที่ท้าทาย ผู้นำที่ดีจะทำคุณค่าอย่างสูงสุดมาสู่องค์การ เช่น การสร้าง ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ทำให้มีลูกค้าใหม่ ๆ เกิดขึ้นและขยายตลาดเพิ่มขึ้น

การศึกษาผู้นำแบ่งขอบเขตการศึกษาได้เป็น๒แบบคือ ขอบเขตในระดับจุลภาค (Micro Leadership Scope) หมายถึงผู้นำเกี่ยวข้องโดยตรงกับวิถีทางการคิดเกี่ยวกับตนเอง พนักงานและองค์การ ในขอบเขตที่แคบ หมายถึงการทำงานและบุคคลที่ทำงานในขณะนั้น ผู้นำมีความรู้ในรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงานรายละเอียดปลีกย่อยในการทำงานและทำให้พนักงานมีพฤติกรรม ที่บรรลุเป้าหมาย ส่วนในขอบเขตในระดับมหภาค (Macro Leadership Scope) ความเป็นผู้นำหมายถึงกลุ่มทีมงานในสถานการณ์การทำงานพิเศษที่เน้นที่การสื่อสารทั้งหมดในองค์การคุณค่า ทางความคิดและกลยุทธ์ในการทำงานด้วยคนกลุ่มต่าง ๆ ร่วมกัน เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การทำให้เกิดความสำเร็จความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การใน

๒.๒.๔ บทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการบริหาร

บทบาทเป็นสิ่งที่บุคคลจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย หรือตามภาระหน้าที่สำคัญกำหนดขึ้น ทั้งนี้บุคคลแต่ละคนอาจจะมีบทบาทได้หลายอย่างตามสถานะของตน เช่น เมื่ออยู่ในสถานที่ทำงานก็มีบทบาทไปตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

บทบาทของผู้นำและผู้บริหารการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา เป็นสิ่งที่สังคมคาดหวัง (Expectation) ต่อการแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (Position) ของผู้บริหารการศึกษาในระดับต่างๆ ซึ่งแต่ละระดับจะมีบทบาทแตกต่างกันตามสถานภาพ (Status) ของแต่ละตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม บทบาทของผู้นำและผู้บริหารจะมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน^{๘๐}

ผู้นำการศึกษาในฐานะผู้บริหารหน่วยงานต้องมีบทบาท จากผลการศึกษาของ **คเนเชวิช**^{๘๑} (Knezevich) เสนอว่า ผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรจะมีบทบาทต่างๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

๑. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความรู้ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ

๒. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นและแรงจูงใจ (Leader-Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

๓. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในกระบวนการวางแผนบริหารสิ่งแวดล้อม

๔. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้รับรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจและสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงานกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมการองค์การ

๖. บทบาทเป็นผู้จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสถาบันและหน่วยงานเข้าใจ และตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด เมื่อไร

๗. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรเข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีขั้นตอนงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด การเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์ได้ดี

^{๘๐} จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘๓.

^{๘๑} Knezevich, S. J., **Administration of Public Education**, ๔th ed, (New York: Harper and Row, ๑๙๘๔), P. ๑๖-๑๘.

๙. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรอง โกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งของหน่วยงานและบุคลากรได้

๑๐. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจและนำทฤษฎีบริหารมาใช้ระบบบริหารและดำเนินงานได้

๑๑. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง เข้าใจกระบวนการบริหารบุคลากร ตลอดจนประเมินผลงานและพัฒนาบุคลากร

๑๒. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถบริหารการเงิน เวลา งบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา สามารถหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

๑๓. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบและการดำเนินงาน

๑๔. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) มีทักษะในการสื่อความหมาย วิเคราะห์ภาพลักษณ์ที่ดี รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

๑๕. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) มีความสามารถในการประกอบพิธีการต่างๆ ในองค์กรและสังคม

แอนเดอร์สัน และแวน ไดค์^{๘๒} (Anderson & Van Dyke) ได้เสนอแนะบทบาทผู้นำทางการศึกษาไว้ดังนี้

๑. เป็นผู้นำในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร
๒. ศึกษาและให้ความรู้ในทางด้านทฤษฎีการศึกษาแก่บรรดาครูและผู้สนใจ
๓. จัดโครงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชน และประเทศ
๔. ดำเนินการแนะแนวขั้นในโรงเรียนหรือสถานศึกษา
๕. จัดบริการต่างๆ ขึ้นในสถานศึกษาเช่น บริการสุขภาพ การรับ-ส่งนักเรียน และโครงการอาหารกลางวัน
๖. จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของห้องสมุดและเครื่องอำนวยความสะดวกในการสอน
๗. ร่วมมือในการคัดเลือกครู และจัดสายงานที่ทำให้การดำเนินงานของคณาจารย์เป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด
๘. พัฒนาวิธีการที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของคณาจารย์ดี และความประพฤติของนักเรียนเรียบร้อย
๙. พัฒนาและรักษาขวัญกำลังใจของคณาจารย์ให้ดีตลอดไป
๑๐. พัฒนาโปรแกรมการฝึกหัดครูในสถานศึกษา
๑๑. พัฒนาโครงการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อให้นักเรียนทุกคน
๑๒. วางแผนการจัดการเรียนการสอน ทั้งรายระยะสั้นและระยะยาว

^{๘๒} อ่างใน ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี: บริษัทสำนักพิมพ์มนตรีจำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๖๕.

๑๓. พัฒนาวิธีการรักษาระเบียบและงานธุรการประจำวันเพื่อให้การบริหารคล่องตัวทั้งในด้านการศึกษาและด้านธุรกิจ

๑๔. เปิดโอกาสให้ผู้ผู้นำในหมู่บ้านเข้าร่วมกิจกรรมในสถานศึกษาตามความสมัคร

๑๕. ชี้แจงโปรแกรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาในชุมชน ผู้ตรวจสอบสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบ

๑๖. ร่วมมือประสานงานในการจัดกิจกรรมบริหารการศึกษาให้แก่เยาวชนในชุมชน

๑๗. จัดการและให้คำแนะนำในการบำรุงรักษาอาคารเรียนและเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆของสถานศึกษา

๑๘. ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับการสร้างอาคารและสาธารณูปโภคในอนาคต

๑๙. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆทางการศึกษาและหน่วยงานภายนอก

๒๐. เสียสละเพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอนและคุณภาพของสถานศึกษา

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ไว้ ๑๔ ประการ คือ

๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มที่อยู่ในองค์การหรือหน่วยงานหรือในฐานะผู้ประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้ที่คอยควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับผิดชอบ ดูแลนโยบายให้เป็นไปด้วยดี

๒. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) ผู้นำส่วนมากจะเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ที่คอยตัดสินใจว่าบุคคลในกลุ่มของตน ผู้ใดควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้สิ่งใดมาประกอบเพื่อให้งานบรรลุตามความต้องการ ผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้น มีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่และมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนงานทั้งหมด คนอื่นจะรู้เฉพาะในส่วนที่เขารับผิดชอบ

๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหมู่คณะ เป็นงานที่สำคัญที่ผู้นำมีสิทธิเลือกหรือกำหนดได้ด้วยตนเอง นโยบายมักจะมาจากผู้ที่มิตำแหน่งงานสูงกว่าผู้นำหรืออาจมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำก็ได้ แต่ไม่ว่านโยบายนั้นจะมาจากแหล่งใดก็ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจกำหนดนโยบายด้วยตนเองเสมอ

๔. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนมาก เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญงานเกิดขึ้นก็มักจะหวังพึ่งผู้นำ ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องทำหน้าที่คล้ายผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเหล่านั้น แต่มีได้หมายความว่าผู้นำ จะต้องรู้หมดทุกเรื่อง บางครั้งผู้นำจึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้นำด้วย

๕. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The leader as External Group Representative) สมาชิกภายในกลุ่มย่อมไม่สามารถที่จะทำการติดต่อกับบุคคล ภายนอกได้ในขณะเดียวกันพร้อมๆ กันจึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยบุคคลที่กลุ่มเห็นว่ามีความสมมติและความสามารถเพียงพอที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ บุคคลดังกล่าวจึงกลายมาเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่มโดยติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกหน่วยงานของตนและคอยรับการติดต่อจากบุคคลภายนอกอื่นๆ อีกด้วย

๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะต้องคอยดูแลเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่สามารถมองข้าม ทั้งนี้เป็นเพราะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผู้นำที่ดีจึงต้องตระหนักถึงเรื่องนี้เพราะ ถ้าไม่สามารถรักษา ความรู้สึกที่สมาชิกภายในกลุ่มมีความเข้าใจและสามัคคีกลมเกลียวกันไว้ ให้ได้ ความรู้สึกแบ่งแยกก็อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกขณะ

๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The Leader as Purvey of Reward and Punishment) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและโทษแก่ผู้อื่นจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจ และเป็นผู้นำในที่สุดคุณและโทษดังกล่าวอาจเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน การมอบหมายงานให้มากขึ้น ให้น้อย ให้งานที่ยากหรือง่ายก็ได้ทั้งสิ้นซึ่งความเสียหาย อาจเกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป

๘. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The Leader as Arbitrator and Mediator) ส่วนมากจะเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในภาวะที่มีการขัดแย้งภายในองค์กรหรือหน่วยงานซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหาย ผู้นำ จึงต้องเป็นผู้ที่คอยประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการไกล่เกลี่ยคู่กรณีให้มีความเข้าใจกัน

๙. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างอันดีงามของหน่วยงาน มักจะมีโอกาสกลายเป็นผู้นำของผู้อื่นได้โดยง่าย ทั้งนี้ เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรในหน่วยงานอยู่แล้วนั่นเอง

๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม มีความสำคัญต่อการดำรงหรือคงอยู่ของกลุ่ม แต่การที่คนหมู่มากมาอยู่รวมกันนั้น จะให้มีความสามัคคีกันอยู่ตลอด ย่อมเป็นเรื่องลำบาก แต่จะมีบางคนที่ได้รับการยกย่องจากกลุ่มคนทั้งหลายภายในกลุ่ม เป็นตัวแทนของเขาโดยจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าในโอกาสใดๆ ก็ตาม ขณะเดียวกันบุคคลผู้นี้ ก็รักและยึดกลุ่มเป็นสรณะของเขาด้วย บุคคลผู้นี้ จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม อำนาจของเขาที่มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจของคนทุกคนภายในกลุ่ม

๑๑. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) หน่วยงานบางแห่ง จะมีผู้นำที่อาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรืออาจจะรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำ โดยเหตุดังกล่าวในบางโอกาสต่อมา กลุ่มจึงมอบหมายให้มีอำนาจตัดสินใจกระทำการใดๆ แทนกลุ่มได้

๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อและสร้างศรัทธาต่างๆ ให้เกิดขึ้นแก่บุคคลที่แวดล้อมเขา บางครั้งอาจเป็นผู้กำหนดคุณธรรมประจำใจและกำหนดขนบธรรมเนียมที่ใช้ปฏิบัติภายในกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรก อาจจะเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใครๆ พากันนิยมและประพฤติปฏิบัติตามซึ่งต่อมา ทำให้กลายเป็นอุดมคติที่เป็นทางการของกลุ่มไป

๑๓. ผู้นำในฐานะบิดา (The Leader as Father Figure) ผู้นำชนิดนี้ จะวางตนเป็นผู้อาวุโสของกลุ่ม มีบุคลิกน่านับถือ เป็นบิดาของกลุ่ม จะว่ากล่าวดูดำใครก็ตามจะไม่มีใครถือโกรธ

เพราะทุกคนทราบดีทั่วกันว่า เบื้องหลังการดูว่ากล่าวนั้น ล้วนแล้วแต่เต็มไปด้วยความรัก ความหวัง ด้อยด้วยเสมอไป ผู้นำดังกล่าวจะเป็นที่พึ่งพาทางใจที่คอยช่วยเหลือแก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์

๑๔. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ (The Leader as Scapegoat) ผู้นำชนิดนี้เป็น ความหวังของกลุ่มเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ผู้นำชนิดนี้จะถูกลงโทษหรือรับโทษนั้นๆ แทนกลุ่ม โดยทั่วไปคนเราต่างก็ไม่ต้องมารับผิดชอบเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นแต่จะพากันชดทอดความผิด ให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การชดทอดเช่นนี้ ทำให้ผู้ที่ถูกชดทอดเป็นผู้นำขึ้นมาเพราะ เมื่อเหตุการณ์ ร้ายๆ นั้น ผ่านพ้นไป ผู้คนก็จะพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาต้องรับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียวในการเป็นผู้นำนั้นย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กลวิธีและความชำนาญที่ใช้ อยู่กับคนกลุ่มหนึ่งไม่อาจจะนำไปใช้กับกลุ่มคนอีกกลุ่มหนึ่งได้และไม่มีผู้นำคนใดที่จะเป็นผู้นำของกลุ่ม ได้ตลอดเวลาแม้แต่จะเป็นบุคคลที่ทรงอาจหรือมีเกียรติที่สูงส่ง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้นำ ยังจะต้องมี เวลาที่ถูกนำ ถูกแนะนำ ถูกสั่ง ถูกตักเตือน ถูกบังคับหรือถูกสอน ดังนั้น คนทุกคนจึงมีโอกาที่จะ แสดงบทบาทผู้นำได้ในเวลาต่างๆ กัน^{๘๓}

ผู้นำย่อมมีบทบาทหน้าที่มากมายในองค์การที่ตนดำรงอยู่บทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การประเภทและชนิดขององค์การโครงสร้างและจุดมุ่งหมายขององค์การ บทบาทหน้าที่ที่ใช้ก็แตกต่างกันไปด้วยแต่ภารกิจที่ได้รับและจะต้องทำอยู่เสมอในขณะที่อยู่ในฐานะ ผู้นำก็จะมีจุดประสงค์ที่คล้ายๆ กันก็คือนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายปลายทางคือความสำเร็จซึ่งจะเห็น ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การและกลุ่มเป็นอย่างมากดังนั้นจึงมีความ จำเป็นที่จะต้องศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดีดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวม นักวิชาการต่างๆ ของบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้ คือ

๑. ต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดย เฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ หรือเรื่องราวต่างๆ ได้

๒. ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity & Achievement Drive) คือจะต้องมีความสนใจสิ่งต่างๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับ สภาพต่างๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะ ไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจ ต่างๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็น คนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง

๓. ต้องมีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation) ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้ เติบโต ให้สำเร็จอยู่เรื่อยๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะ กลายเป็นแรงจูงใจท้าทายให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะ ความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษย์ สัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่า งานที่ สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเองเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงาน ร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจำต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำ

^{๘๓} กิตติพันธ์ รุจิรากุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๙), หน้า ๕๘-๖๑.

นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น^{๘๔}

หน้าที่ของผู้นำแบ่งออกได้ดังนี้

๑. ลักษณะของการควบคุม คนส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้ใครมาควบคุม แต่ในทางปฏิบัติงานแล้วการควบคุมอยู่ห่างๆจะได้ผลดีตามมา ในลักษณะของการติดตามผลงานอาจจะใช้การควบคุมด้วยระบบเอกสาร ระบบของงานที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน หรือเป็นการควบคุมในระบบด้วยตัวของมันเองอย่างอัตโนมัติ ลักษณะของการตรวจตราเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องติดตามความเคลื่อนไหวหรือผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆได้ทันการ

๒. ลักษณะของการประสานงาน การประสานงานของหน่วยงานต่างๆรวมทั้งการประสานงานในเรื่องตำแหน่งหน้าที่การงานถือว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการ การสั่งการของผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะผู้นำที่ดีจะรู้จักการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การวินิจฉัยสั่งการที่ดีนั้นจะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที ลักษณะของการโน้มน้าวให้ทำงาน ผู้นำมีหน้าที่หลักอย่างหนึ่งคือการชักชวนให้สมาชิกมีความสนใจในการปฏิบัติงานหน้าที่การงานด้วยความตั้งใจ มีความซื่อสัตย์สุจริต และเต็มใจที่จะทำงานนั้นๆให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด

๓. ลักษณะของการประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบตลอดระยะเวลาการทำงานของพนักงานถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน กระประเมินผลการปฏิบัติที่ดีควรกระทำเป็นระยะๆ และสามารถแจ้งผลให้ผู้ที่ถูกประเมินได้ทราบเพื่อจะได้แก้ไขในโอกาสต่อไป หากสามารถประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมแล้วปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลย่อมลดน้อยลงไปด้วยเช่นกัน^{๘๕}

การที่จะเป็นผู้นำที่ดีต้องมีบทบาทที่สำคัญๆ ดังนี้

๑. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่างๆ เช่น เป็นตัวแทนที่รวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากภายนอกองค์กรเข้าสู่องค์กรของตนและสิ่งสำคัญให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน เป็นต้น

๒. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรมตลอดจนการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ และมีทัศนคติที่ดีกับบุคคลทุกฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหารระดับสูงระดับกลางและพนักงานทั่วไป

^{๘๔} อ่างใน พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปญฺโญ), “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย”, *ปริญาพุทธศาสตร์ฉบับบัณฑิต*, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๕๔.

^{๘๕} จอมพงศ์ มงคลวนิช, *การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙๐-๑๙๑.

๓. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาขอเงินทุนสิ่งอำนวยความสะดวกอุปกรณ์หรือการสนับสนุนอื่นๆ

๔. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Builder) โดยการริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญ กำลังใจแก่สมาชิกในกลุ่มเช่นการจัดงานเลี้ยงในเทศกาลที่สำคัญจัดประชุมพบปะสังสรรค์

๕. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player) ผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์ โดยการวางตัวเป็นสมาชิกและผู้นำทีมที่เหมาะสมมีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรแสดง ความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาการสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจอย่างเต็มที่

๖. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver) ถือว่าเป็นสิ่ง สำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับกลางและระดับต้นที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหาด้านเทคนิค เช่นช่วยแนะนำด้านเทคนิคในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญการประกอบอาชีพในตำแหน่งบริหาร

๗. สามารถคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking) อย่างมีเหตุผลมีความรู้ ความสามารถในการเป็นผู้นำการพัฒนาเปลี่ยนแปลงหาวิธีที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของ หน่วยงานเช่นการศึกษาดูงานเยี่ยมเยียนกับหน่วยอื่นๆ ที่อยู่ในองค์กรเดียวกันหรือองค์กรอื่นๆ การมี ส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาหรือพัฒนาศาสนสถาน^{๘๖}

โรและเดรคส์^{๘๗} (Roe & Draks) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่และความ รับผิดชอบในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังนี้

๑. เป็นผู้กระตุ้นหรือจูงใจผู้ร่วมงาน
๒. พัฒนาผู้ร่วมมือในการประเมินผลงานเพื่อที่จะสนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงส่วนที่ด้อยให้ดีขึ้น
๓. ให้ความร่วมมือในการประเมินผลงานเพื่อที่จะสนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงส่วนที่ด้อยให้ดีขึ้น
๔. ให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานในการวางแผนประเมินผลและการรายงาน ความก้าวหน้าของนักเรียน
๕. ให้ความร่วมมือในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
๖. พัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมการศึกษา
๗. ฝึกนักเรียนให้เป็นผู้นำเพื่อพัฒนาความรับผิดชอบในการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตย

๘. ตั้งศูนย์แนะแนววิชาชีพและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

กมลชนก ศรีธธา ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ๒๑ ประการดังนี้

๑. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มและเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ รวมทั้งบุคคลใน สถานศึกษาได้ร่วมกันกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายหลักของสถานศึกษาด้านการจัดการเรียนการ สอน เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนและนักเรียนมีคุณสมบัติที่พึงปรารถนา

^{๘๖} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖.

^{๘๗} อ่างใน การดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, (ชลบุรี: บริษัท สำนักพิมพ์มนตรีจำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๖๖.

๒. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในฐานะนักพัฒนาสถานศึกษา
๓. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเป็นนักวางแผนกิจกรรมและสร้างประสบการณ์ที่จะทำให้มีโปรแกรมที่เหมาะสมในอันที่จะนำไปสู่เป้าหมายของการเรียนการสอน ๓ ด้าน คือ การพัฒนาความรู้ ความคิด พัฒนาการด้านจิตใจ และพัฒนาการด้านทักษะทางกายภาพ
๔. ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมและแสวงหาวิธีทางที่จะตรวจและติดตามผลงานโครงการและกิจกรรม
๕. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเลือกฝึกฝนและพัฒนาครู อาจารย์ รวมทั้งบุคลากร
๖. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการกระจายคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
๗. ผู้บริหารต้องแบ่งงานและมอบหมายงาน ทั้งรู้จักกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน
๘. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรการเงินและทรัพยากรอื่นๆของสถานศึกษา
๙. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการพัฒนาและให้ความปลอดภัยแก่บุคลากรและผู้เรียนในสถานศึกษา
๑๐. ผู้บริหารจะต้องวางแผนหามาตรการที่เหมาะสมในการควบคุมและการรักษาวินัยของนักเรียน
๑๑. ผู้บริหารต้องแน่ใจว่า วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดีปลอดภัย แข็งแรง ทนทาน และเหมาะสม
๑๒. ผู้บริหารต้องสร้างขวัญและบรรยากาศที่ดี ทั้งครู อาจารย์ และนักเรียนจะสามารถทำงานด้วยกันอย่างสงบสุขและมีความสุข
๑๓. กระตุ้น ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากิจกรรมเสริมหลักสูตรให้การเรียนในหลักสูตรสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
๑๔. ผู้บริหารต้องเป็นผู้พัฒนาและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
๑๕. ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในงานพิธีที่เกี่ยวข้องลงงานสาธารณประโยชน์ของสังคมและชุมชนที่สถานศึกษาดังอยู่
๑๖. ผู้บริหารต้องรายงานผลการปฏิบัติงานสถานศึกษาแก่คณะกรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๑๗. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและนิเทศงานของสถานศึกษาโดยสม่ำเสมอ
๑๘. ผู้บริหารต้องทันเวลา ทันเหตุการณ์ ทันสมัย และต้องติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษาและสิ่งแวดล้อมภายนอก
๑๙. ผู้บริหารควรมีเวลาปรึกษากับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในเรื่องสำคัญๆที่ต้องตัดสินใจ
๒๐. ผู้บริหารควรมหาเวลาเข้าสอนนักเรียนบ้างเพื่อสามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพ
๒๑. ผู้บริหารต้องวางระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ^{๘๘}

^{๘๘} อ่างใน การดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี: บริษัทสำนักพิมพ์มนตรีจำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๖๗.

๒.๒.๕ ประเภทของผู้นำ

๑. ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่มีความเด็ดขาดในตัวเองถือเรื่องระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ข้อบังคับเป็นหลัก ในการดำเนินงานการตัดสินใจต่างๆ ขึ้นอยู่กับผู้นำแต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น ในแง่การบริหารงานทางด้านวิชาการด้านธุรกิจจะเปรียบเสมือนกิจการที่เป็นเจ้าของบุคคลเดียวที่มีการดำเนินการและตัดสินใจเฉพาะผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการเท่านั้น

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในโลกปัจจุบัน ให้สิทธิในการออกความคิดเห็น สิทธิในการเรียกร้อง รวมไปถึงการเคารพสิทธิของผู้อื่นด้วยการเป็นประชาธิปไตยจึงเป็นลักษณะหนึ่งที่สังคมค่อนข้างจะยอมรับกันมากกว่าผู้นำประเภทอื่นๆ

๓. ผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้ที่ไปเรื่อยๆ มีความอ่อนไหวไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นผู้นำที่เป็นที่รักของผู้ร่วมงานอย่างมาก ผู้นำประเภทนี้จึงมีมากมายตามแต่ละกิจกรรมต่างๆ บางครั้งอาจมองว่าเป็นบุคคลที่ไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเองหรือมองโลกในแง่ดีซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขยันอาจจะไม่ชอบลักษณะผู้นำประเภทด้วย

ในทางปฏิบัติบางแห่งในตัวผู้นำอาจจะมีรูปแบบของการเป็นผู้นำทั้ง ๒ ประเภทในคนเดียวอาจจะมีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นออกมาแต่ละประเภท ซึ่งสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำแตกต่างกันออกไป เพราะในตัวผู้นำแต่ละคนมีอำนาจมีอิทธิพล สามารถดำเนินการหรือสั่งการได้ตามความเหมาะสม

การใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บริหาร แบ่งรูปแบบได้ดังนี้

๑. การใช้อำนาจเด็ดขาด พบได้ในวงการทหารหรือตำรวจ จะเห็นได้อย่างเด่นชัดซึ่งจำเป็นจะต้องมีความเด็ดขาดในการสั่งการ เพราะทหาร ตำรวจจะต้องมีวินัยในการปกครองซึ่งกันและกัน บรรดาตำรวจที่มีอาวุธอยู่ในมือด้วยแล้ว หากขาดวินัยก็จะเหมือนกับกองโจรที่สามารถกระทำผิดได้ตลอดเวลา

๒. การใช้อำนาจอย่างมีศิลปะ ผู้นำโดยทั่วไปเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความอดทน รวมไปถึงประสบการณ์ในการบังคับบัญชาคน หากการทำงานโดยเอาใจเขามาใส่ใจเรา และดำเนินงานอย่างมีศิลปะ ความยอมรับและมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานย่อมเกิดขึ้น

๓. การใช้อำนาจด้วยวิธีการปรึกษาหารือ เป็นลักษณะของการใช้อำนาจวิธีการหนึ่งซึ่งใช้กันอย่างมากมาย เพราะผู้บริหารที่เปิดใจกว้างย่อมได้รับการยอมรับของผู้ร่วมงานด้วยกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการสอนงานหรือการนิเทศแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๔. การใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วม บางคนอาจจะบอกว่าการใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วมถือเป็นประชาธิปไตยมากที่สุดเนื่องจากผู้บริหารเปิดใจกว้าง ผลผลิตที่ได้จะมีประสิทธิภาพสูงสุดแต่จะต้องขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของแต่ละคน ในทางทฤษฎีแล้วการใช้อำนาจให้เป็นประโยชน์อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมรวมถึงลักษณะของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมนั้นๆ^{๘๘}

^{๘๘} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘๘.

๒.๒.๖ รูปแบบของผู้นำ

๑) ผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ผู้นำแบ่งได้เป็นผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal Leader) และผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leader) ผู้นำที่เป็นทางการ หมายถึง ผู้นำตามสายการบังคับบัญชา มีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาให้บุคคลต่างๆ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำสามารถให้คุณให้โทษแก่บุคคลต่างๆ ได้ ส่วนผู้นำแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง บุคคลผู้มีอิทธิพลในการนำกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันแบบไม่เป็นทางการ มิได้มีสายบังคับบัญชา แต่อาจมีตำแหน่งที่ได้ รับการแต่งตั้งอย่างไม่เป็นทางการ เช่น ประธานหมู่บ้าน ประธานสมัชชา ประธานกลุ่มชมรม

๑. ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) หมายถึง ผู้นำซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการมีเอกสารคำสั่งแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษรได้ รับการมอบหมายงาน มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ เป็นที่ทราบกันทั่วไปอย่างเป็นทางการ สามารถที่จะใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งในการสั่งการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับ บัญชาได้สามารถให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สามารถชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความ กระตือรือร้นปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ อันเป็นศิลปะของผู้นำแต่ละคน

๒. ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติตนเป็นแกนนำของกลุ่มโดยไม่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการแต่อย่างใด ผู้นำไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการหรือการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใดได้ ไม่มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์การไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีความไว้วางใจได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นๆ ให้เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการในการนำพาไปในทิศทางต่างๆ ที่บุคคลเหล่านั้นยอมรับและเห็นด้วย ผู้นำชนิดนี้จะ ได้รับการยอมรับนับถือและยกย่องสูง เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจและชักจูงใจให้ ผู้อื่นเชื่อถือ เชื่อฟัง และให้การยอมรับตลอดจนปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้อย่างเต็มที่ ผู้นำชนิดนี้จะมีอำนาจในตนเองอันเป็นคุณสมบัติส่วนตัวบางประการที่ทำให้เกิดการยอมรับเชื่อถือศรัทธา^{๙๐}

๒) รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง

๑. นักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบนี้จะมีความสนใจเป็นอย่างมากทั้งในเรื่องของงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความสามารถในการจูงใจคน กำหนดมาตรฐานในการทำงานสูง เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการทำงานเป็นทีม

๒. นักพัฒนา (Developer) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าให้ความสนใจกับงาน จะให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจเพื่อให้ทุกคนพัฒนาตนเอง

๓. นักเผด็จการแบบใช้พระคุณ (Benevolent Autocrat) ผู้นำแบบนี้จำให้ ความสนใจอย่างมากกับงานละให้ความสนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อย มุ่งประสิทธิภาพของงาน และทำให้บรรลุผลได้ดี โดยไม่ทำให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจ

^{๙๐} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๘-๙.

๔. ผู้รักษากฎระเบียบ (Bureaucrat) ผู้นำแบบนี้จะไม่ให้ความสนใจมากนักกับเรื่องงานและเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล แต่จะเน้นเรื่องกัมราบะเบียบ การรักษากฎระเบียบ ตลอดจนควบคุมสถานการณ์โดยใช้กัมราบะเบียบต่างๆ จากการเข้มงวด ผู้นำแบบนี้ใช้แรงกดดันให้ผู้ปฏิบัติงานต้องตั้งใจทำงานกันเต็มที่ จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลในงานได้โดยอ้อม^{๔๑}

๓) รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ

๑. ผู้ประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบนี้ถึงแม้จะให้ความสนใจทั้งในเรื่องงานและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล แต่จะเป็นผู้นำที่ไม่กล้าตัดสินใจหรือการตัดสินใจไม่มีประสิทธิภาพและอ่อนไหวต่อแรงบีบคั้นหรือแรงกดดันต่างๆ

๒. นักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องคนและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล แต่ให้ความสนใจกับงานน้อยที่สุด และเมื่อมีปัญหาขัดแย้งระหว่างเพื่อร่วมงานด้วยกัน เขาจะพยายามให้ทุกคนสามัคคีปรองดองกัน โดยไม่คำนึงถึงปัญหาที่มาจากงาน

๓. นักเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจกับงานมากที่สุด แต่ให้ความสนใจกับเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลน้อยที่สุด ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในงาน แต่จะสั่งการให้ทำตามความคิดของตนเสมอ และไม่สนใจที่จะแก้ไขปัญหาคัดแย้งระหว่างบุคคล

๔. ผู้ทิ้งงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจน้อยที่สุดทั้งเรื่องงานและเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในสถานการณ์ที่ประสบปัญหาทั้งงานและการขัดแย้งระหว่างบุคคล เขาจะมีลักษณะเฉยๆ ไม่เอาใจใส่เรื่องใดๆ และไม่สนใจปัญหาของใคร^{๔๒}

โรนัลด์ ลิฟฟิตส์ (Ronald Lippitt) และราล์ฟ ไวท์ (Raiph White) ได้อธิบายถึงรูปแบบภาวะผู้นำไว้ ๓ ลักษณะดังนี้

๑. ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี หรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership) ภาวะผู้นำชนิดนี้ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยผู้นำเป็นเพียงผู้ดูอยู่ห่างๆ ไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนัก จึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์” เพราะผู้นำมีหน้าที่เพียงส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น จุดเน้นอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้เป็นผู้นำการเลย ดังนั้นจึงอาจเรียกว่า เขาเป็นผู้นำจอมปลอม แต่ส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจภาวะผู้นำแบบนี้ สำหรับผลการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเอง

๒. ภาวะผู้นำแบบอัตนิยม หรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) ภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบนี้ผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญ ตั้งแต่การเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน การสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และควบคุมการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดด้วยตนเอง (Close Supervision) ไม่ปล่อยให้มีความอิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเขาจะไม่มีใจไว้วางใจใน

^{๔๑} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙๑.

^{๔๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙๑-๑๙๒.

ผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้ภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มี ความพอใจในผู้นำแบบนี้ และจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำ หรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

๓. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างจากแบบอัตนิยม เขาจะมีความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ดังนั้น เขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย รวมตลอดถึงวิธีการปฏิบัติงาน โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ด้วยกัน ดังนั้น จุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย หรือรวมเรียกว่ากลุ่มนั่นเอง ภายใต้ภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบนี้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจ^{๙๓}

ผู้นำที่ดีต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การดังตารางที่ ๑.๑ นี้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ

ตารางที่ ๒.๒ การเปรียบเทียบระหว่างการบริหารจัดการ (Management) และภาวะผู้นำ (Leadership)

	ก า ร บ ริ ห า ร จั ด ก า ร (Management)	ภาวะผู้นำ (Leadership)
๑. การอำนวยการ หรือการสั่งการ (Direction)	การวางแผน การกำหนดงบประมาณ และดูแลจนกระทั่งถึงสายงานขั้นต้น	- การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ - การมองสู่การปฏิบัติในชั้นปฏิบัติ
๒. ขอบข่ายงาน (Argument)	- การจัดองค์การและการจัดบุคคลเข้าทำงาน - การสั่งการและการควบคุมงาน - การสร้างขอบข่ายงาน	- การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม - การส่งเสริมผู้อื่นให้มีความเจริญก้าวหน้า - การลดกฎเกณฑ์
๓. การสร้าง ความสัมพันธ์อันดี (Relationship)	- มุ่งที่การขายสินค้าและบริการ - มุ่งที่อำนาจตามตำแหน่ง - ปฏิบัติตนเป็นนาย	- มุ่งที่บุคคล การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา - มุ่งที่อำนาจส่วนบุคคลหรืออิทธิพลที่ไม่เป็นทางการ - มุ่งที่การสอนงาน การให้ความสะดวก - การเป็นผู้รับใช้
๔. คุณภาพส่วนบุคคล (Personal Qualities)	- ไม่คำนึงถึงอารมณ์ - เปิดรับความคิดเห็นจากคนอื่น - ช่างพูด - ความเป็นแบบอย่างเดียวกัน - มุ่งที่องค์การ	- มีความสนุกสนานในการทำงาน - รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น - มีการสื่อสารที่ดี - ไม่ยึดถือความเป็นแบบอย่างเดียวกัน - มุ่งที่คนใดคนหนึ่ง
๕. ผลลัพธ์ (Outcomes)	รักษาความคงที่	สร้างความเปลี่ยนแปลง

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ๒๕๔๔ : ๒๘

^{๙๓} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙๒-๑๙๓.

๒.๒.๗ คุณลักษณะ และทักษะสำคัญของผู้นำ

คุณสมบัติของผู้นำ ประกอบด้วยคุณสมบัติหลายด้านด้วยกัน คือ

๑. ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority) ในด้านการดำรงตำแหน่ง ผู้นำอาจได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำโดยที่มีตำแหน่งรองรับอย่างเป็นทางการ เป็นความต้องการ และการสนับสนุนของกลุ่มคนที่ต้องการบุคคลที่จะมานำหรือเป็นตัวแทนในการ ปฏิบัติตามแนวความคิด หรือตอบสนองความต้องการของกลุ่ม สำหรับผู้บริหาร หมายถึง บุคคล ผู้มีตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่กำหนดนั้นอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือการแต่งตั้ง เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์การทั่วไป ซึ่งระบุถึงอำนาจ หน้าที่ต่าง ๆ วาระการดำรงตำแหน่ง ขอบเขตความรับผิดชอบ

๒. ด้านการยอมรับ (Acceptance) ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยบุคคลหรือกลุ่มคนให้เป็นในทิศทางที่สมาชิกเหล่านั้นเห็นด้วย ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มได้โดยทำให้เป็นที่พอใจของกลุ่มคน แต่ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ดำรงฐานะในตำแหน่งอย่างเป็นทางการโดยได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมา ซึ่งอาจได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ได้ ผู้บริหารอาจได้รับการยอมรับจากกลุ่มบางกลุ่มในขณะเดียวกันอาจได้รับการต่อต้านจากกลุ่มอื่น หากผู้บริหารมีความเป็นผู้นำด้วย ก็จะทำให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในแต่ละกลุ่ม

๓. ด้านศักยภาพมีขีดความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเหนือผู้อื่น (Competency) หมายถึง ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Expert) และประสบการณ์สูง เป็นบุคคลที่ได้ รับการยอมรับจากกลุ่มคน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรู้ มีประสบการณ์มีความ สามารถหรือบุคลิกภาพพิเศษที่ทำให้สมาชิกยกย่องและยอมรับให้เป็นผู้นำพาไปในทิศทางต่าง ๆ ในด้านความสามารถผู้นำจึงมีความสามารถที่เกิดจากตนเอง มีคุณสมบัติส่วนตัวหรือคุณลักษณะ (Traits) ที่สามารถนำพาได้ เช่น มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มมีความกล้ามีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริตมีความเข้มแข็งเด็ดขาดสิ่งเหล่านี้อาจไม่มีในผู้บริหารบางคนก็ได้

๔. ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Relation Skill) นอกจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญแล้ว ผู้นำอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างหรือบุคคลอื่น ในลักษณะของความไว้วางใจ ความเชื่อถือ การยอมรับจากบุคคลต่างๆ แต่ผู้บริหารอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารอาจไม่รู้จัก หรือไม่มีความสัมพันธ์กับพนักงานเลยเพียงแต่เป็นผู้ควบคุมดูแลกำกับผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามต้องการเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบนโยบายต่าง ๆ ให้พนักงานถือปฏิบัติ เป็นผู้กำหนดกฎระเบียบนโยบายต่างๆ ให้พนักงานถือปฏิบัติซึ่งอาจสร้างความพอใจหรือไม่พอใจให้แก่พนักงานได้หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดี จะสร้างความพอใจให้แก่พนักงานได้มากกว่าผู้บริหาร^{๙๔}

มิเชลล์ และลาร์สัน จูเนียร์ (Michell and Larson, Jr., ๑๙๘๗: ๔๓๕-๔๓๖) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

^{๙๔} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๗.

๑. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ผู้นำจะพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรมการทำงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีกระบวนการใดๆ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการอาจจะมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะเป็นผู้ที่ไม่เป็นแบบทางการก็ได้เช่นกัน

๒. ภาวะผู้นำจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้อิทธิพลต่อตัวผู้ตาม ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่ข่มขู่ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าภาวะผู้นำได้ ในทางตรงกันข้าม การสร้างแรงจูงใจและสัมพันธภาพจะก่อให้เกิดอิทธิพลให้ผู้ตามโดยความสมัครใจ

๓. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่จุดหมายดังกล่าว ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำนั่นเอง^{๔๕}

ผู้บริหารแต่ละระดับใช้ทักษะทางการบริหารที่แตกต่างกัน คือ

๑. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) ใช้ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) ในการคิดเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความคิดริเริ่ม ความคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์

๒. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) เช่นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรประสานเชื่อมโยงหน้าที่ในการทำงานให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

๓. ผู้บริหารระดับต้น (Supervisor Manager) ใช้ทักษะทางด้านปฏิบัติ (Operational Skill) เช่นการปฏิบัติด้วยความชำนาญ ทักษะความเชี่ยวชาญในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน รายละเอียดการปฏิบัติขั้นตอนการปฏิบัติ ควบคุมพฤติกรรมพนักงาน และผลการทำงานของ พนักงาน

ทักษะของผู้นำแต่ละระดับประกอบด้วยทักษะสำคัญ ๓ ด้านคือ

๑. ทักษะทางการบริหาร (Administrative Skill)

๒. ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and Teamwork Skill)

๓. ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self-Development Skill)

๑. ทักษะทางการบริหาร (Administrative skill) ทักษะของผู้บริหารในการแสดงบทบาทเป็นผู้นำประกอบด้วยทักษะทางการบริหารดังต่อไปนี้

๑.๑ เป็นนักคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีความคิดในเชิงกลยุทธ์ในการชักนำองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ภายในสภาวะการณ์ต่าง ๆ และเติบโตขยายตัวต่อไปในอนาคตโดยมีทักษะทางการวิเคราะห์และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้ เป็นอย่างดีในการตัดสินใจทางการบริหาร

^{๔๕} อ้างใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙๔.

๑.๒ เป็นนักวางแผนงานและโครงการต่างๆ (Planning and project management) เป็นผู้นำเอาความคิดที่ไตร่ตรองมาทำเป็นแผนการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนงานหรือ จัดให้มีโครงการต่าง ๆ รองรับกิจกรรมภารกิจที่กำหนดขึ้น เป็นผู้วางอนาคตของหน่วยงาน

๑.๓ เป็นนักตัดสินใจและแก้ปัญหา (Decision Making and Problem solving) เป็น ผู้ตัดสินใจอย่างมีคุณภาพและแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีหลักการ มีจุดยืนในการตัดสินใจ

๑.๔ เป็นผู้เข้าใจการจัดองค์การ และการจัดรูปร่างงาน (Understanding and design organization) เข้าใจการกำหนดภารกิจที่ควรมีขึ้นในองค์การ การกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

๑.๕ เป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจและลดกระแสดความขัดแย้งหรือการต่อต้าน (Motivating change)

๑.๖ เป็นผู้ควบคุมการจัดการผลผลิตต่างๆ ขององค์การเป็นผู้ประสานการใช้ทรัพยากร และจัดสรรทรัพยากรทางการผลิต พร้อมทั้งเป็นผู้ควบคุมการทำงานได้เป็นอย่างดี (Managing Production and organization control)

๑.๗ เป็นผู้รู้จักการปรับปรุงคุณภาพสินค้าผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น (Improving product and service quality)

๒. ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and Teamwork skills)

หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นอันนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

๒.๑ การจัดการกับความแตกต่างหลากหลาย (Managing Diversity) ในองค์การ มีบุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลายมาทำงานร่วมกัน เช่น ความแตกต่างทางความคิด เชื้อชาติ ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม เพศ วัย การศึกษา ผู้นำสามารถสร้างความเข้าใจอันดีในการฝ่าฟัน กับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้โดยอาศัยความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างบุคคลที่ต่างกันอย่างเห็นอกเห็นใจ ให้ทำงาน ร่วมกันได้ดีด้วยดี

๒.๒ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating Effectively) การสื่อสารข้อมูลต่างๆ เป็นไปอย่างสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน มีการสื่อสารแบบสองทาง และเปิดเผยโปร่งใส

๒.๓ ใช้การประชุมช่วยในการสื่อสาร (Running a meeting) ให้ทุกฝ่ายที่ทำงาน ร่วม กันได้ประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

๒.๔ การอาศัยพลังกลุ่ม (Group Dynamic) โดยวิธีการเคลื่อนไหวของกลุ่มหรือพลวัติ ของกลุ่มช่วยทำงานร่วมกัน มีผู้นำกลุ่ม มีบรรทัดฐานของกลุ่ม มีความสามัคคีในกลุ่ม

๒.๕ การใช้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork) หมายถึง การอาศัยความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคลต่าง ๆ ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

๒.๖ การเสริมสร้างความไว้วางใจ (Building Trust)

๓. ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self - Development Skill) หมายถึง การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นผู้นำได้อย่างมีคุณภาพประกอบด้วย

๓.๑ การสร้างความสำเร็จทางการบริหาร (Formula For Managerial' Success) โดยใช้เทคนิคทางการบริหารในการกำกับดูแลการทำงานของตนเอง จัดกิจการงานได้เหมาะสม สมกับบุคคล

๓.๒ การเป็นผู้บริหารที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ (Become a Twenty-first Century Manager)

๓.๓ การเรียนรู้วิถีทางการบริหาร (Learning to Manage) เช่น การสะสมประสบการณ์ ที่ได้รับมา ใช้ปรับปรุงการบริหารให้ดีขึ้น

๓.๔ เข้าใจการทำธุรกิจข้ามชาติ (Cross - Cultural Awareness) เพื่อขยายขอบเขต ของธุรกิจสู่ความเป็นสากล การคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม

๓.๕ คำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม (Ethical Principle and Value) มีจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อบุคคลต่าง ๆ รอบด้าน รับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

๓.๖ รู้จักที่จะมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Learning to be more creative)

๓.๗ เป็นผู้นำที่สามารถรับผิดชอบต่องานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๙๖}

คุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits)

นักจิตวิทยาและนักวิจัยได้พยายามแยกแยะคุณลักษณะส่วนตัวของผู้เป็นผู้นำซึ่งเป็นคนคุณลักษณะที่ติดตัวผู้นำมาตั้งแต่เกิด มิใช่สิ่งที่ได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นภายหลัง โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ผู้นำย่อมมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากผู้ตาม การศึกษาได้เน้น ๒ ประเด็น คือ

๑. การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ

๒. การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จกับผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพหรือไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาเปรียบเทียบใน ๒ ประเด็นข้างต้นนี้ได้พิจารณาคุณลักษณะใน ๓ ด้าน คือ

- คุณลักษณะด้านทักษะ
- ด้านสติปัญญา
- ด้ายบุคลิกภาพของผู้นำ

สตอกดิลล์ (Stogdill, ๑๙๔๘) ได้ทบทวนการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits) ที่ทำระหว่าง ค.ศ. ๑๙๐๔-๑๙๔๖ จำนวน ๑๒๔ เรื่อง และสรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้กลุ่มสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดังนี้ คือ

๑. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
๒. ความพร้อม (Alertness)
๓. ความเข้าใจในงาน (Understanding of the Task)
๔. ความริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา (Initiative and Persistence in Dealing with Problems)
๕. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
๖. ความต้องการที่จะรับผิดชอบ (Desire to Accept Responsibility)
๗. ความเหนือกว่าและสามารถควบคุม (Occupy a Position of Dominance and Control)

^{๙๖} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๒-๑๔.

นอกจากจะศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ ยังศึกษาถึงทักษะด้านเทคนิคด้านการจัดการ รวมทั้งแรงจูงใจในการจัดการด้วย ความแตกต่างในวิธีการและความสนใจ แต่ผลของการศึกษายังได้คุณลักษณะเหมือนเดิมยิ่งส่งผลให้คุณลักษณะที่พบเป็นที่ยอมรับมากขึ้นว่ามีส่วนสนับสนุนหรือเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้นำจากแนวคิดเรื่องคุณสมบัติของผู้นำจากนักวิชาการและนักบริหารพอสรุปได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำที่ดี ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ

๑. มีความรู้ (Knowledge)
๒. มีความคิดริเริ่ม (Initiation)
๓. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and Firmness)
๔. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)
๕. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty)
๖. มีความอดทน (Patience)
๗. มีความตื่นตัวและพร้อม (Alertness)
๘. มีความภักดี (Loyalty)
๙. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty)

คุณสมบัติที่ดีที่ผู้นำควรมี

๑. มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ
๒. มีการกำหนดลำดับความสำคัญที่เหมาะสม
๓. มีการตั้งและคาดหวังในมาตรฐานที่สูง
๔. มีการเข้มงวดและยุติธรรม
๕. การให้ความสำคัญกับโอกาสและสิ่งที่เป็นไปได้
๖. พัฒนาและรักษาระดับมาตรฐานโดนเร่งด่วน
๗. การให้ความสนใจในรายละเอียด
๘. การยอมรับต่อความผิดพลาด
๙. การเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องที่สำคัญ
๑๐. สนุกกับงาน

คุณสมบัติของผู้นำควรประกอบด้วย

ครองตน

- มีความประพฤติปฏิบัติตนดี
- มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจเหตุการณ์
- มีความซื่อสัตย์สุจริต
- มีความอดทนอดกลั้น
- มีเหตุมีผล
- มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี

ครองคน

- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- มีความเสียสละ
- มีความจริงใจ
- มีความสามารถในการจูงใจ
- มีความปรารถนาส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้า

ครองงาน

- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่องาน
- มีความรับผิดชอบต่องาน
- มีการตรงต่อเวลา
- มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน
- มีผลงานเป็นที่ประจักษ์

คุณสมบัติของผู้นำ

๑. มีความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญานั้นๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป
๒. เป็นผู้ที่มีสงคคติ คำว่าสงคคติคือจะมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคง มีวุฒิภาวะ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสนใจและใช้กิจกรรมต่างๆอย่างกว้างขวางเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
๓. เป็นผู้ที่มีแรงกระตุ้นภายใน คือมีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้ นำเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะทำงานตรงนั้นให้เกิดความสำเร็จ
๔. เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้อง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มองโลกในแง่ดีในการที่จะทำให้งานต่างๆประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย^{๙๗}

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำทางการบริหาร

มโนทัศน์ของผู้นำและภาวะผู้นำ (leadership) เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับสังคมมนุษย์ ทุกสังคมไม่ว่าสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ล่าหลังกลุ่มใหญ่ หรือกลุ่มเล็กต่างมีผู้นำทั้งสิ้น ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงภาวะผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พระยา เป็นต้น ส่วนคำว่าผู้นำ (leader) เป็นคำที่เกิดขึ้นมาในยุคหลังมีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. ๑๓๐๐ แต่คำว่า “leadership” (ภาวะผู้นำ) เพิ่งจะปรากฏประมาณปี ค.ศ. ๑๘๐๐ ภาวะผู้นำเป็นวิธีการ (means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำ คือ บุคคลที่ใช้วิธีการหรือ

^{๙๗} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙๔-๑๙๗.

กระบวนการ เพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์^{๙๘} ความสามารถในการนำหรือภาวะผู้นำว่าเป็นคุณสมบัติหรือทักษะส่วนตัวของแต่ละบุคคลที่สามารถสร้างขึ้นได้ หากได้รับการพัฒนาฝึกฝน ผู้นำที่เราพบเห็นกันอยู่ทุกวันนี้อาจจะไม่มีความสามารถในการนำที่ดีพอก็ได้ จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้นมากมายทั้งในระดับองค์กรและในระดับประเทศ พุดง่าย ๆ ก็คือ คนที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ (leader) นั้น ไม่ได้หมายความว่าเขาจะเพียบพร้อมซึ่งคุณสมบัติ และความสามารถในการนำ (leadership) เสมอไป แต่ในทางตรงกันข้ามใครก็ตามที่มีภาวะผู้นำ (leadership) เขานั้นแหละมี ความพร้อม และเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำ^{๙๙} (leader) ดังนั้นถ้าจะกล่าวถึงความหมายทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในกระแสของความเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่จูงใจคนอื่นให้ทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จโดยการชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการบรรลุเป้าหมายนั้น และผู้นำยังต้องเป็นผู้ชี้ให้เห็นวิธีการที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จอีกด้วย ความหมายที่ลึกของผู้นำนั้น มิได้จำกัดอยู่แค่เพียงการกำหนดเป้าหมาย หรือการกำหนดการปฏิบัติ ซึ่งโดยพื้นฐานของภาวะผู้นำ คือความสามารถในการเปลี่ยนกรอบความคิดและจิตใจของผู้อื่น ซึ่งก็คือผู้นำพาคนอื่นไปให้ถึงเป้าหมายโดยการช่วยให้เขามองโลกด้วยมุมมองที่แตกต่างไปจากเดิมตามความหมายที่กล่าวโดย เบนนิส ผู้นำมีความหมายครอบคลุมกว้างขวางมากกว่าการมีตำแหน่งใหญ่โตในองค์กรเท่านั้น^{๑๐๐}

ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ และคำสั่ง เป็นการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น^{๑๐๑} Hersey and Blanchard มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่งและสรุปว่ากระบวนการภาวะผู้นำ (leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (leader) ผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์^{๑๐๒} ได้ ดังนี้ Bass ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทศนคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า^{๑๐๓}

นอกจากนี้ การที่องค์กรหรือหน่วยงานจะอยู่รอดหรือไม่มันจะขึ้นอยู่กับบุคคล ๒ ประเภท คือ ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า ซึ่งเรียกว่าผู้นำหรือผู้บริหาร โดยทำหน้าที่เป็นผู้บริหารองค์กรหรือผู้นำองค์กร และอีกประเภทหนึ่งคือ ผู้ปฏิบัติ โดยทั่วไปเรียกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วน

^{๙๘} เสริมศักดิ์ วิชาสารณณ์, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**, หน่วยที่ ๕-๘, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔), หน้า ๒๕-๓๖.

^{๙๙} ประพันธ์ ฝาสุกยีน, **ทางเลือก ทางรอด**, (กรุงเทพมหานคร: เอเออาร์ อินฟอร์เมชั่น แอนด์พับลิเคชั่น, ๒๕๔๑), หน้า ๘๗.

^{๑๐๐} Noel M. Tichy, **กลไกสร้างภาวะผู้นำ**, แปลโดยทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๔๒), หน้า ๖๐.

^{๑๐๑} Tennenbaum, R., **Leadership and Organization : A Behavior Science Approach**, (New York: McGraw-Hill, ๑๙๘๒), p. ๙๔.

^{๑๐๒} Hersey,P.B., & Blanchard,K.H, **Management of Organizational Behavior**, (Utilizing: human resources, ๑๙๘๒), p. ๙๔.

^{๑๐๓} Bass.B.M., **Transformational Leadership : industrial. Military and Educational Impact**, (Mahwah. NJ: Lawrence Erlbaum associates, ๑๙๙๘), p. ๒๙.

ผู้บริหารหรือผู้นำเรียกว่า ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารกับผู้ อำนาจเป็นคนคนเดียวกันหรือเป็นคนละคนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่แสดงออก ความแตกต่างของผู้นำ (leader) กับผู้บริหาร (administrator) สามารถแยกแยะได้คือ ผู้นำเป็นผู้มีพลังอำนาจสามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ทำตามโดยอาศัยคุณงามความดีที่เรียกว่า ‘‘พระคุณ’’ โดยไม่ต้องมีตำแหน่งเหมือนผู้บริหาร ส่วนผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งและมีอำนาจตามกฎหมายจึงเป็นผู้ ‘‘พระเดช’’ ถ้าผู้ใดมี ทั้งพระคุณ และพระเดชแล้ว ผู้นำกับผู้บริหารจึงจะเป็นคนๆ คนเดียวกัน^{๑๐๔} คือ ผู้บริหารเป็นผู้ ที่มีอำนาจตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้มี อำนาจเหนือขึ้นไป โดยรับผิดชอบหน่วยงานตามระเบียบแบบแผน มีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นได้บัญญัติไว้ ส่วนผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถจูงใจบุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจโดยเกิดจากการศรัทธา เลื่อมใส ผู้นำเป็นผู้ที่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลดี ที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงปรากฏใน ๒ ลักษณะ คือ ประการแรก ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารเป็นผู้นำ โดยการอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการบุคคลที่ดำรงตำแหน่งบริหารที่มีโอกาสและความรับผิดชอบที่จะใช้ความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ ในความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารบางคนจะมีความเข้าใจที่ดีต่ออำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่ดี ประการที่สองคือ ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลที่ไม่ มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ พวกเขาสามารถกลายเป็นผู้นำ โดยความดึงดูดส่วนบุคคลของพวกเขาได้^{๑๐๕} ดังนั้น การศึกษาภาวะผู้นำจึงได้มีการกล่าวถึงและหาคำตอบในอดีตตลอดมาแต่เพียงจะมีการวิจัย ซึ่งส่วนใหญ่ มุ่งเน้นตรวจสอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพยายามที่จะอธิบายในเรื่องคุณลักษณะ (traits) ความสามารถ (abilities) พฤติกรรม (behaviors) ที่มีของอำนาจ (source of power) หรือลักษณะของสภาพการณ์ (situation) ที่ทำให้ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม^{๑๐๖}

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายได้บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนาดังนี้

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ (Traits Theories)

๒. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories)

^{๑๐๔} ธีร สุนทรายุทธ, หลักการและทฤษฎีทางบริหารการศึกษา, (ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา คณะศึกษาศาสตร์, ม.ป.ป), หน้า ๙๗.

^{๑๐๕} สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๐), หน้า ๑๕๘.

^{๑๐๖} Yuki, G.A. Leadership in Organization, (New York: Prentice-Hall, ๑๙๘๙), p. ๗๒.

๓. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

๔. ทฤษฎีการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

๒.๓.๑ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มใน ค.ศ. ๑๙๓๐-๑๙๔๐ แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man Theory Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยคุณสมบัติหลายอย่าง มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโปเลียน อีตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของการ์เดนเนอร์ (Gardner) ได้แก่

The Tact of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายสื่อสารได้ เป็นตัวแทนของกลุ่มแสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Leader-Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำ ต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้นับตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงอาการเหล่านี้ออกมา

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำเพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. ๑๙๔๘ ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ ๗ ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ^{๑๐๗}

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นแนวคิดแบบเก่าและได้หมดไปนานแล้ว แนวคิดแบบเก่าเชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญ เช่น วินสตัน เชอร์ชิล คานธี นโปเลียน มาร์ติน ลูเธอร์คิง เป็นคุณลักษณะทางด้านร่างกายที่ทำให้เป็นผู้นำ แต่จากการศึกษาเรื่องผู้นำพบว่า การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำลดน้อยลง ทำให้แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับเรื่อยมา

^{๑๐๗} พิชายรัตน์ดิลก ฌ. ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์อิงค์บียอนด์ บุ๊คส์, ๒๕๕๒), หน้า ๗.

ตั้งแต่ปี ๑๙๐๔-๑๙๔๘ ได้ค้นพบคุณลักษณะต่าง ๆ ถึง ๑๐๐ กว่าลักษณะแต่ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

๑. มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึงคุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูง ในการทำให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่ม ในหลาย ๆ ประเทศความต้องการประสบความสำเร็จของผู้บริหาร หมายถึง การเจริญเติบโตขององค์กร ผู้นำเน้นความสำเร็จในการทำงานผู้นำมีแรงขับในการทำงานสูง

๒. มีแรงจูงใจสูง (Leadership Motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้นแต่มีความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าตาม ความต้องการอำนาจคือความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับไว้วางใจและทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

๓. มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาคำมั่นสัญญา เพื่อทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ส่วนความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (Credibility) เท่านั้น

๔. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเองชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถเช่นเชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้จะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

๕. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the Business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจเช่นอุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานขององค์กร^{๑๐๘}

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ^{๑๐๙} ในช่วงปี ๑๙๔๐-๑๙๕๐ โดยการนำเสนอแนวคิดจำแนกให้เห็นคุณลักษณะเด่นซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลหรือคุณลักษณะของแต่ละบุคคลมี ๖ ประการดังนี้

๑. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เป็นคุณลักษณะ ส่วนบุคคลเช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตาและพลัง เป็นต้น

๒. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality Characteristics) เป็นคุณลักษณะ ที่แสดงออกต่อบุคคลอื่น เช่น ยิ้มง่าย ร่าเริง สดชื่นแจ่มใส อารมณ์ดีตลอดเวลา ไม่เครียดและ เคร่งขรึมจนบุคคลอื่นเกรงกลัว และไม่ยอมเข้าใกล้ เป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น คุณลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะข่ม (Dominance) ซึ่งเป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างได้และเป็นส่วนหนึ่งของการมีภาวะผู้นำ

๓. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) เป็นทักษะความสามารถส่วนบุคคลในการให้ความสนใจและใส่ใจต่อทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องในงาน เช่น การใช้สติปัญญา การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและทักษะด้านเทคนิคการทำงาน เป็นต้น

๔. คุณลักษณะด้านเฉลียวฉลาด (Intelligence Characteristics) เป็นคุณลักษณะเด่นส่วนบุคคลที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในทุกคน

^{๑๐๘} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓๓.

^{๑๐๙} อนิวัช แก้วจันทน์, หลักการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๖), หน้า ๑๕๘.

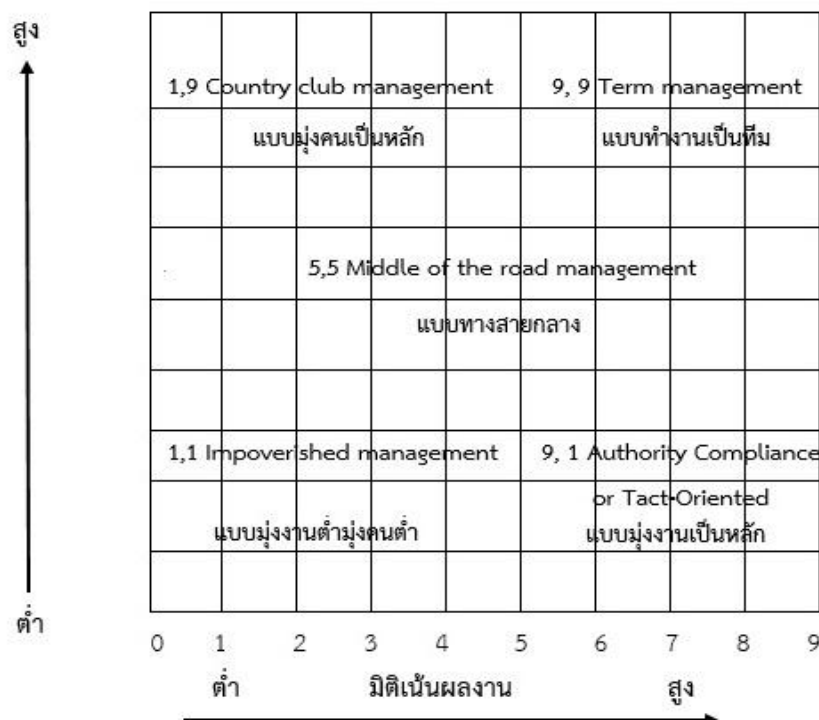
๕. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลหนึ่งสามารถเข้าหาบุคคลอื่นได้อย่างง่าย สามารถเข้าร่วมกิจกรรมร่วมกับบุคคลอื่นและสังคมได้อย่างน่าอัศจรรย์และได้รับการตอบรับอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ ในปัจจุบันพบว่าหากผู้นำมีสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมในระดับดีด้วยแล้วยังสร้างความโดดเด่นให้กับผู้นำเพิ่มขึ้น

๖. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม (Background Characteristics) ภูมิหลังของแต่ละบุคคลย่อมมีความโดดเด่นและแตกต่างกันจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและศรัทธาให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นได้ง่าย เช่น ชาตินิรโทษกรรม คุณงามความดีของบรรพบุรุษและรางวัลจากการทำความดี เป็นต้น การศึกษาแนวคิดทฤษฎีผู้นำในยุคแรกส่วนใหญ่เป็นการเฝ้าสังเกตเพื่อค้นหาลักษณะเด่นของผู้นำ

๒.๓.๒ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วง ค.ศ. ๑๙๔๐-๑๙๖๐ แนวคิดหลักของทฤษฎีคือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin), เลนลิส ไลเคอร์ท (Rensis Likert) , เบคและมูตัน (Blake and Mouton) และ ดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

(Blake and Mouton's Managerial Grid ของเบคและมูตัน (Blake and Mouton, ๑๙๖๔) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย ๒ อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น ๑-๙ และกำหนดผลผลิตเป็น ๑-๙ เช่นกัน และสรุปว่า ถ้าคนมีคุณภาพสูงและจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (๙,๙ style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ ๕ แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งคนตามุ่งงานต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ดังรูปที่ ๒.๑



รูปที่ ๒.๑ รูปแบบของการบริหารแบบตาข่าย Nine-Nine (๙,๙ style)
(Blake and Mouton's Managerial Grid)
(ที่มา : Blake and Mouton, ๑๙๖๔)

ตามแนวคิดเบคและมูตัน รูปแบบของผู้ว่ามี ๕ รูปแบบ ได้แก่

๑. แบบมุ่งงาน (Tact-Oriented/Authority Compliance) แบบ ๙,๑ ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

๒. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ ๑,๙ ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่น่าอยู่ ไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

๓. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ ๑,๑ ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่ง

สมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองและอิทธิพลต่อผู้อื่นต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะชาวภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

๔. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ ๕,๕ ผู้บริหารหรือผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานตามระเบียบ โดยเน้นขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

๕. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ ๙,๙ ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานโดยไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพสำหรับผู้นำกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

McGregor's: Theory X and Theory Y

ดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่งแม็กเกรเกอร์มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้น ช่วยกับปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย และได้กำเนิด ๒ ทฤษฎีที่แตกต่างกันดังนี้

Theory X พื้นฐานของคนคือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y กลุ่มที่มองในแง่ดีมีความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง ผู้นำจึงควรส่งเสริมและให้โอกาสในการพัฒนา

Kurt Lewin's Studies เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ คือ

๑. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic) จะตัดสินใจด้วยตนเอง เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำในลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ ๒ ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ

๓. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวหรือไม่ระเบียบแน่ชัด การทำงานของผู้ลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม หากกลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง งานก็จะสำเร็จลุล่วงได้

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Likert's Michigant Studies

เลนลิส ไลเคิร์ต (Lensis Likert) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ไลเคิร์ตและกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วยความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น ๔ แบบ คือ

๑. แบบใช้อำนาจ (Explorative-Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

๒. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้ตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

๓. แบบปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารอย่างมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง จากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้ตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

๔. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Decorative) ผู้บริหารให้ความใ้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

โลเคิร์ต ได้พบว่า การบริหารแบบที่ ๔ จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา^{๑๑๐}

๒.๓.๓ ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

แนวทฤษฎี ๓-D Management Style

วิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin) ให้ความสำคัญกับมิติประสิทธิภาพประกอบกับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดินกล่าวว่า แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสมเรียกว่า มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เรียกว่า มีประสิทธิภาพ และเรดดินยังแบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๓ แสดงรูปแบบผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
๑. Deserter คือผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucrat คือทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิด สร้างสรรค์ ให้งานเสร็จไปวันๆ
๒. Autocrat คือผู้นำที่เอาแต่ผลของงาน	Dedicated	Benevolent Autocrat คือมีความเมตตา กรุณา
๓. Missionary คือเห็นแก่สัมพันธภาพ เสียสละ ทำคนเดียว จึงได้คุณภาพงานต่ำ	Relied	Developer คือต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบ งานมากขึ้น
๔. Composer คือผู้ประนีประนอม ทุกๆเรื่อง	Integrated	Executive คือต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้เสนอทฤษฎีวงจรผู้นำตามสถานการณ์โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมี

^{๑๑๐} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙๘-๒๐๓.

ประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดประกอบด้วย

๑. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านควบคุมงาน
๒. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
๓. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น ๔ แบบ ซึ่งมีความเหมาะสมกับผู้ตามซึ่งมีความพร้อมแตกต่างกัน คือ

๑. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling Leader) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลผู้น้อยอย่างใกล้ชิด เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมทั้งด้านงานและความมั่นใจในระดับที่ (M๑) คือ บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

๒. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling Leader) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้าง เมื่อผู้ตามขาดความสามารถในการทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น การให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานและความมั่นใจในระดับที่ (M๒) คือ บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

๓. ผู้นำแบบเน้นการทำงานอย่างมีส่วนร่วม (Participation Leader) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทาง หรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ (M๓) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจหรือยังไม่สามารถที่จะรับผิดชอบงานเต็มที่

๔. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegating Leader) บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่างเพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดีเหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ (M๔) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

ฟิลด์เลอร์ (Fiedler) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย ๓ ส่วน คือ

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

๒. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจของผู้นำจะไม่สูง แต่ถ้านานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

๓. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญสุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนั้นได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก หากผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็น

ความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงานเพื่อสามารถเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม

ทฤษฎีของฟิลด์เลอร์ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้^{๑๑๑}

๒.๓.๔ ทฤษฎีการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุดคือ ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตตามบริบทที่เปลี่ยนไป เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากรโดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special Form of Power)

เบิร์นส์ ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) เดิมเบิร์นส์เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วคราวระยะเวลานึง

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้เรียกว่าความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของเบิร์นส์เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ ได้แก่

๑. ผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนหรือรางวัลนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้าง

^{๑๑๑} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๒๐๔-๒๐๗.

แรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่นถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

๒. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชนที่เป็นศรัทธาของชุมชน เป็นต้น

๓. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญคือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงจูงใจระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วย

๑. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
๒. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration)
๓. การกระตุ้นให้ผู้ตามให้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาทโครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ได้เสนอแนวทาง ๒ ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายดังนี้

๑. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
๒. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงเป้าหมายสามารถจำแนกโดยพิจารณาความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยินดีกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิธีทางใหม่ในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานและทำงานให้สำเร็จเท่านั้น^{๑๑๒}

^{๑๑๒} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๒๐๗-๒๐๙.

๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๔.๑ ความหมายของการบริหาร

สังคมของมนุษย์ เป็นสังคมที่มีการรวมตัวเป็นกลุ่ม หมู่เหล่า เป็นชุมชนขนาดต่างๆ ตั้งแต่หมู่บ้าน ตำบล เมือง และประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการจัดระบบระเบียบของสังคม เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เพื่อความอยู่รอดสงบสุข และบังเกิดความก้าวหน้าในชุมชนเหล่านั้น จึงเป็นสาเหตุให้เกิด "สถาบันสังคม และ ระบบการบริหารขึ้นมา สถาบันสังคมที่จัดตั้งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว วัด โรงเรียน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน จึงต้องอำนวยความสะดวกหรือบริการเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิก และความเจริญของสังคม โดยดำเนินการกิจกรรมตามที่สังคมมอบหมาย ด้วยการจัดตั้ง "องค์การบริหาร" ที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมนั้นๆ ดังนั้น สังคมกับองค์การบริหาร จึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกจากกันได้ ดังเช่น ศาสตราจารย์ วิลเลียม ซิฟฟิน (William S. Siffin) ได้กล่าวไว้ว่า หากปราศจากองค์การบริหารแล้วสังคมก็จะมี หากปราศจากสังคมแล้วมนุษย์ก็ไม่อาจจะดำรงชีวิตอยู่ได้ และได้สรุปสาระสำคัญการบริหารไว้ดังนี้

- ๑) การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป
- ๒) ร่วมมือกันทำกิจกรรม
- ๓) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- ๔) โดยการใช้กระบวนการ และทรัพยากรที่เหมาะสม^{๑๑๓}

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆ นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของการบริหารไว้แตกต่างกันไป แต่ในหลักการใหญ่ๆ แล้วก็มีความหมายที่ครอบคลุมตรงกันดังนี้

“บริหาร” มาจากคำว่า Administration หรือบางตำราก็ใช้คำว่า Management ตามหนังสือ Webster Dictionary คำว่า Administration มีความหมายเหมือนกับคำว่า Management นั้น จึงมีการใช้ทั้งสองคำนี้ในลักษณะเดียวกัน แต่คำว่า Management มักจะใช้ในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานที่มุ่งในด้านผลกำไร แต่การบริหารในวงการศึกษหรือการบริหารงานโครงการสุขภาพในสถานศึกษานี้มิได้มุ่งหวังผลกำไรจึงควรใช้คำว่า Administration จึงจะเหมาะสมกว่าการบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์^{๑๑๔} รวมถึงการใช้ศิลปะหรือความสามารถในการรวมวัตถุและกำลังคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด^{๑๑๕}

^{๑๑๓} William S. Siffin, อ้างใน วิจิตร ศรีสอาน และคณะ, **หลักและระบบบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๓), หน้า ๔.

^{๑๑๔} Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, (New York: Macmillan, ๑๙๔๓), p. ๓.

^{๑๑๕} Hutchinson, Jonh G., **Organization : Theory and Classical Concepts**, (New York: McGraw-Hill, ๑๙๖๗), p. ๑๒.

เป็นกระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่างๆเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า^{๑๑๖} “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ได้ดังนี้

๑) “การบริหาร”(Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงเป็นค่านิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการและคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึงผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐหรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไรการบริหารคือ กลุ่มของกิจกรรมประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยความสะดวกและการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (๖M’s) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วนเป็นการขับเคลื่อนงานภายในองค์กรให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership) การแนะนำ (Guiding) และการกระตุ้น (Motivative) ความเพียรของผู้อื่นเพื่อสู่เป้าหมายขององค์กรและยังรวมถึงการให้กำลังใจ (Inspiring) การสื่อสาร (communicating) การวางแผน (Planning) และการจัดการ (Management)”^{๑๑๗}

๒) “การจัดการ” (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบายหรือแผนที่วางไว้ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business Management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ”(Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่นๆเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร^{๑๑๘} “Management คือ การใช้ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น”^{๑๑๙} การบริหารเป็นกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การการตระหนักถึงความสามารถความถนัดความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๒๐} ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้ ๒ นัยคือ ๑) คำว่าบริหารมาจากภาษาบาลีว่า ปริหาร มาจากศัพท์ว่า ปริ แปลว่า รอบ และหรรธาตุในความนำไปดั่งนั้นคำว่า บริหาร จึงแปลว่านำไปโดยรอบอีกสำนวนหนึ่งคำว่าบริหาร แปลว่าอ้อมหนีหลีกหนีหลบหนีดังในประโยคภาษาบาลีว่า “ปหปริหริตสมตโต” แปลว่า ผู้สามารถเพื่อการอ้อมหนีหลีกหนีหลบหนีซึ่งปัญหาหรือแปลว่าผู้สามารถบริหารปัญหาและนำปัญหาไปโดยรอบหรือกำจัดปัญหาให้หมดสิ้นไป ๒) การบริหารแปลมาจากภาษาอังกฤษว่า Administer และ Administration แปลความหมายคือการปกครองดำเนินการอำนวยความสะดวกจัดการจัด

^{๑๑๖} Ernest Dale, **Management : Theory and Practice**, (New York: McGraw-Hill, ๑๙๗๓), p.๔.

^{๑๑๗} E.N. Chapman, **Supervisor Survival Kit**, second edition, (California: ScienceResearch Associates Inc., ๑๙๙๕), p. ๓.

^{๑๑๘} ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รศ. และคณะ, **องค์การและการจัดการ (ฉบับสมบูรณ์)** (Organization and Management), (กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘-๑๙.

^{๑๑๙} Don Hellriegel, **Management**, third edition, (Addison Wesley: Publishing Company .lmc., ๑๙๘๒), p. ๖.

^{๑๒๐} พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.

ให้วางส่งเสริมและบำรุง^{๑๒๑} การบริหารหมายถึง การปกครอง (Government) การดูแลรักษาหมู่คณะและการดำเนินงานหรือจัดการงาน(Management) กิจกรรมต่างๆ ของหมู่คณะหรือองค์การต่างๆ ให้ได้บรรลุผลสำเร็จลุล่วงตามนโยบาย (Policy) และวัตถุประสงค์ (Purpose/Objective) ขององค์การนั้นๆ ด้วยมีประสิทธิภาพ(Efficiency) และการบริหารหมู่คณะคือการปกครองดูแลตลอดทั้งแนะนำสั่งสอนอบรมพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ที่มีอยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดให้ประพฤติอยู่ในพระธรรมวินัยและตามกฎหมายของบ้านเมืองกฎข้อบังคับระเบียบคำสั่งและการประกาศของมหาเถรสมาคม^{๑๒๒} โดยการบริหาร (Administration) เป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ ในการกำหนดแนวทางหรือนโยบายการสั่งการการอำนวยความสะดวกการสนับสนุนและการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ^{๑๒๓}

การบริหารหมายถึง กระบวนการทำงาน โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ ซึ่งมีบุคลากรเป็นทรัพยากรหลักขององค์การ และบุคคลเหล่านี้จะใช้ทรัพยากรอื่น เช่น เงินทุน เครื่องมือ เครื่องจักรและอุปกรณ์อื่น ข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๒๔} ซึ่งการบริหารจัดการ (Management administration) การบริหารการพัฒนา (Development administration) การบริหารการบริการ (Service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย ๓ ส่วน คือ

๑) ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ

๒) มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating)

๓) มีจุดหมายปลายทาง คือการพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น (ไม่มีเชิงอรรถ)

การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคานียานนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์ วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปีเป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์

^{๑๒๑} สิริภพ เหล่าลาภะ, **พุทธศาสน์การเมือง**, (กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐.

^{๑๒๒} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล), **การบริหารวัด**, พิมพ์ครั้งที่๘, (นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๖.

^{๑๒๓} มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ทจำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๑๒๔} สุรพล สุขะพรหม, ผศ.ดร.และคณะ, **ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๔๓.

เหล่านี้นั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร^{๑๒๕} การบริหาร เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด^{๑๒๖}

การบริหารจัดการ หมายถึงเป็นการร่วมมือกันดำเนินงานในด้านต่างๆ ตามแผนขององค์กรหรือหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลหลายคน ช่วยกันทำ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการเป็นอย่างดี เพราะถ้าผู้นำไม่มีความรู้ ไม่มีทักษะ ผู้ปฏิบัติงานก็จะมีแนวทางหรือหลักในการดำเนินงาน การบริหารจัดการก็จะมีบรรลุผลสำเร็จ^{๑๒๗} การบริหาร เป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งพร้อมด้วยกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำและการควบคุม^{๑๒๘}

การบริหารจัดการ (Management Administration) มีลักษณะวิธีดำเนินงานเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรซึ่งประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) และมีจุดมุ่งหมาย คือ การพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น เจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น^{๑๒๙} “ในปัจจุบันมีคำศัพท์ที่ใช้อยู่สองคำ คือ การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) ทั้งสองคำมีความหมายใกล้เคียงกัน แต่นิยมใช้ต่างสถานการณ์กันกล่าวคือ “การบริหาร” มักใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะ หรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า “การจัดการ” มักใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน เนื่องจากการศึกษาเป็นกิจการที่มุ่งประโยชน์สาธารณะและจัดเป็นส่วนหนึ่งของราชการ เราจึงใช้คำว่าการบริหารการศึกษา ซึ่งการบริหารหมายถึง บริการประเภทหนึ่งที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลร่วมกันทำภารกิจได้บรรลุตามเป้าหมาย”^{๑๓๐}

การบริหารจัดการองค์กรไม่ว่าจะมีขนาดใดก็ตามมักเป็นระบบสังคมที่มีความซับซ้อน (Complex Social System) ซึ่งการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ต่อกันและระบบการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ (An Effective Interaction

^{๑๒๕} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔.

^{๑๒๖} จันทราณี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอทย์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

^{๑๒๗} องค์ปลัดสิทธิศักดิ์ เกียนยา (แซ่ไคว้), “การบริหารจัดการประสิทธิภาพการสาธารณสุขสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ธรรมนิคมในประเทศไทย”, **ปริญาพุทธศาสนตรศุขบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๓.

^{๑๒๘} Holt,D.H. **Management principlles and practices**, (New Jersey: Prentice – Hall, ๑๙๙๓), p. ๓.

^{๑๒๙} วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๕.

^{๑๓๐} กมล ภูประเสริฐ และคณะ, **การบริหารและการจัดการวัดผลและประเมินผลการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

Influence System) แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Pattern) ภายในองค์การนั้นแบ่งออกได้เป็น ๔ ระบบ^{๑๓๑} คือ

๑) ระบบเผด็จการ (Exploitative) ระบบการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของผู้บังคับบัญชา บรรยาการในองค์การระบบนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น จริใจและไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย

๒) ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Authoritative) ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะการใช้อำนาจแบบมีความกรุณาของผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวลูกน้องขึ้นบ้างแบบนายมีต่อบ่าว การตัดสินใจสั่งการเกือบทั้งหมด การวางแผนนโยบายและเป้าหมายขององค์การจะกระทำที่เบื้องบนสุด การตัดสินใจบางอย่างกระทำในระดับต่ำภายในกรอบที่กำหนดไว้

๓) ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative) ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจแบบมีการปรึกษาหารือ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ร่วมงานมากขึ้น แต่ไม่สมบูรณ์เต็มที่ การตัดสินใจต่างๆ ไปกระทำแต่ที่เบื้องบนสุด ระดับล่างได้รับอนุญาตตัดสินใจสั่งการเฉพาะเรื่องได้มากขึ้น การติดต่อสื่อสารเป็นไปทั้งสองทาง

๔) ระบบการเข้ามามีส่วนร่วม (Participative-group) ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ผู้บริหารมีความมั่นใจและไว้วางใจผู้ร่วมงานเต็มที่ การตัดสินใจได้กระจายไปทั้งองค์การ การติดต่อสื่อสารไม่ได้เป็นไปเพียงแค่อันเดียวสองทาง แต่จะไหลไปยังเพื่อนร่วมงานด้วย จะได้รับการจูงใจด้วยการให้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องในการพิจารณาความดีความชอบทางเศรษฐกิจ

การบริหารทั้ง ๔ ระบบ ข้างต้นจะถือว่ามีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผลของการบริหารจัดการที่ได้ทั้งงาน ทั้งน้ำใจคนและผลผลิตสูง ซึ่งต้องเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญคือ ผู้นำจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจผู้ร่วมงาน ธรรมชาติสำหรับผู้ผู้นำ คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคงและสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงานได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์การ^{๑๓๒} เพื่อให้การบริหารจัดการองค์การนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด (High Efficiency) คือให้ได้ประสิทธิผลสูง (High Effectiveness) ด้วยค่าลงทุนต่ำ (Low Investment Value) คือ ประหยัดและคุ้มค่า ได้แก่

๑) การรู้จักกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ทั้งวัตถุประสงค์หลักวัตถุประสงค์รอง การวางนโยบาย (Policy Formation) เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยมีประสิทธิภาพสูง

๒) การรู้จักริเริ่ม (Initiation) โครงการที่เป็นแก่นสาร อันจะยังสารประโยชน์แก่ตนเองและหมู่คณะ และการรู้จักจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน (Priority) ในการดำเนินโครงการต่างๆ ให้พอเหมาะกับงบประมาณ (Budget) และทรัพยากร (Resources) ที่มีและ/หรือที่คาดว่าจะมีจะได้ (อย่างใกล้เคียงที่สุด) ให้เหมาะสมกับกำลังคน (Man Power) และกาลเวลา (Timing)

^{๑๓๑} Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*, (New York: McGraw-Hill, ๑๙๖๗), pp. ๔-๒๔.

^{๑๓๒} พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี, *คนสำราญงานสำเร็จ*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

๓) การรู้จัก วางแผนโครงการ (Project Planning) เพื่อปฏิบัติงาน (Operations) ตามนโยบายทั้งในระยะสั้น (Short Term) และระยะยาว (Long Term)

๔) การรู้จักแบ่งงาน (Division of Work) และการมอบหมายอำนาจหน้าที่การงาน (Delegation of Authority) แก่บุคคล หรือคณะบุคคลหน่วยรองลงไป ให้ปฏิบัติกิจกรรมหรือดำเนินโครงการต่างๆ ตามความเหมาะสมแก่สติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และตามอัธยาศัยใจคอของแต่ละท่าน หรือแต่ละกลุ่มบุคคล (Put the Right Man on the Right Job)

๕) รู้จักประสานความสามัคคี (Unity) และประสานประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Interest) ของหมู่คณะ ให้เกิดความสามัคคีปรองดอง ให้เห็นแก่ประโยชน์โดยรวม คือ พระพุทธศาสนาาร่วมกันให้สำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อตนเอง (Safety-responsibilities) และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Mutual-responsibilities) คณะสงฆ์ในพระธรรมวินัยนี้ร่วมกัน และให้มีความร่วมมือ (Cooperation) ประสานงาน (Coordination) และช่วยเหลือ (Assistances) ซึ่งกันและกัน

๖) รู้จักปกครองบังคับบัญชา (Supervision and Control) มีการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ด้วยความถูกต้อง (Rightness) ความเหมาะสม (Properness) ความบริสุทธิ์ (Fair Mind) และความยุติธรรม (Justice)

๗) รู้จักติดตาม (Follow-up) และประเมินผลงาน (Evaluation of Work) และการรายงาน (Reporting) เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ ของแต่ละบุคคล และ/หรือคณะบุคคล ผู้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบไปปฏิบัติงานในระดับต่างๆ เป็นระยะๆ เพื่อให้สามารถทราบปัญหาและเพื่อพิจารณาวินิจฉัยข้อหรือวิธีแก้ไขปัญหในปัจจุบัน และ วิธีป้องกันปัญหาในอนาคต^{๑๓๓}

กมล ภูประเสริฐ ได้กล่าวไว้ว่า “ในปัจจุบันมีคำศัพท์ที่ใช้อยู่สองคำ คือ การบริหาร (Administration) และ การจัดการ (Management) ทั้งสองคำมีความหมายใกล้เคียงกัน แต่นิยมใช้ต่างสถานการณ์กันกล่าวคือ “การบริหาร” มักใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะ หรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า “การจัดการ” มักใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน เนื่องจากการศึกษาเป็นกิจการที่มุ่งประโยชน์สาธารณะและจัดเป็นส่วนหนึ่งของราชการ เราจึงใช้คำว่าการบริหารการศึกษา ซึ่งการบริหารหมายถึง บริการประเภทหนึ่งที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลร่วมกันทำภารกิจได้บรรลุตามเป้าหมาย^{๑๓๔}

การบริหาร (Administration) เป็นการบริหารขององค์กรโดยไม่คำนึงถึงผลกำไรแต่ต้องทำทุกวิถีทางให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุสำเร็จ การบริหารมักใช้กับการบริหารราชการหรือกิจการสาธารณะ การจัดการ (Management) คือ การบริหารงานขององค์กรโดยมุ่งหวังผลกำไรและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้เพื่อความอยู่รอด การจัดการมักใช้กับการบริหารของเอกชนเนื่องจากการขยายตัวภาคธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ประกอบกับงานของภาครัฐบาล ที่มีความคาบเกี่ยวกับงานภาคเอกชนอย่างใกล้ชิดจน

^{๑๓๓} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคโล), การบริหารวัด, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๖-๓๙.

^{๑๓๔} กมล ภูประเสริฐ และคณะ, การบริหารและการจัดการวัดผลและประเมินผลการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

บางครั้งไม่อาจจะแยกออกจากกันได้ ทำให้การบริหารงานทั้งสองภาคส่วนใหญ่เหมือนกัน และแลกเปลี่ยนกันได้เกือบตลอดเวลาทำให้ “การบริหาร” และ “การจัดการ” ใช้แทนกันได้^{๑๓๕}

การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชาเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์และวิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปี เป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร^{๑๓๖}

การบริหาร หมายถึง การปกครอง (Government) การดูแลรักษาหมู่คณะและการดำเนินงานหรือจัดการงาน (Management) กิจกรรมต่างๆ ของหมู่คณะ หรือองค์การต่างๆ ให้ได้บรรลุผลสำเร็จลุล่วงตามนโยบาย (Policy) และวัตถุประสงค์ (Purpose/Objective) ขององค์การนั้นๆ ด้วยมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการบริหารหมู่คณะ คือ การปกครองดูแล ตลอดทั้งแนะนำสั่งสอนอบรมพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ ที่มีอยู่หรือพานักอาศัยอยู่ในวัดให้ประพฤติอยู่ในพระธรรมวินัย และตามกฎหมายของบ้านเมือง กฎข้อบังคับ ระเบียบ คาสั่ง และการประกาศของมหาเถรสมาคม^{๑๓๗}

การบริหาร เป็นกระบวนการของการแสวงหา และการผสมผสานทรัพยากรที่สำคัญ ๓ ประการ คือ มนุษย์ การเงิน และทรัพยากรด้านกายภาพ เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์การ ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นที่ปรารถนาของสังคม การบริหารโดยสรุปคือ

๑. การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จโดยลาพังคนเดียว ไม่ใช้การบริหารหรือการจัดการ การบริหารหรือการจัดการเกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม โดยอย่างน้อยที่สุดกลุ่มนั้นจะต้องมีจำนวนสมาชิกตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป

๒. กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน และผู้จัดการจะมีบทบาทในการชี้แนะให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม หรือเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายของกลุ่มเอง ในกรณีที่เป้าหมายของกลุ่มมิได้กำหนดขึ้นมาจากภายนอก หรือจากหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

^{๑๓๕} สัมฤทธิ์ ทำเหล็กเจริญ, “ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐.

^{๑๓๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), “พุทธวิธีบริหาร”, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

^{๑๓๗} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงคล), การบริหารวัด พิมพ์ครั้งที่ ๘, (นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๖.

๓. การจัดการเป็นงานด้านสมอง ใช้ความคิด ปฏิภาณ และการตัดสินใจ เพื่อสร้างเงื่อนไขและรักษาไว้ซึ่งเงื่อนไขสำหรับการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๑๓๘}

การบริหาร (Administration) หมายถึง การกำหนดแนวทาง หรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยการ การสนับสนุน และการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ^{๑๓๙} ซึ่งสอดคล้องกับ ดิน ปรัชญพฤทธิ ที่กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการนำเอา การตัดสินใจ และนำนโยบายไปปฏิบัติ^{๑๔๐} นอกจากนั้นแล้วยังมีนักวิชาการท่านอื่นๆ ที่กล่าวว่าการบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administration Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๔๑} หรือเป็นกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๔๒} อีกนัยหนึ่งการบริหารคือศิลปะ ในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๔๓} การบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัสดุสามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันจะต้องจัดการนำองค์การให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด^{๑๔๔}

๒.๔.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

แนวคิดการบริหารของจีนในสมัยราชวงศ์ฉินที่ล่มสลายเนื่องมาจากการปกครองในแนวคิดนิตินิยม คือการที่ผู้ปกครองด้วยความโหดร้ายทารุณ มีการลงอาญาอย่างหนักด้วยกฎหมายที่เข้มงวด และไม่มีระบบการให้รางวัลเมื่อทำความดี จินซีฮ่องเต้พยายามกอบกู้แผ่นดินจีนให้เป็นปึกแผ่นและมีแนวนโยบายที่แข็งแกร่ง ลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างหนัก และเมื่อภารกิจรวบรวมแผ่นดินเสร็จสิ้นแล้ว ก็ยังคงใช้วิธีการเช่นเดิมกับประชาชน ทำให้ราษฎรตกเป็นเป้าหมายความทารุณโหดร้าย แต่เพียงฝ่ายเดียว เมื่อราษฎรสูญเสียทุกอย่างจึงเกิดการกระด้างกระเดื่อง และลุกขึ้นสู้ในที่สุดแล้ว

^{๑๓๘} ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๓-๔.

^{๑๓๙} มัลลิกา ต้นสอน, การจัดการยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร: เอกซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑๐.

^{๑๔๐} ดิน ปรัชญพฤทธิ, ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

^{๑๔๑} ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารการสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (เพชรบูรณ์: คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

^{๑๔๒} พะยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.

^{๑๔๓} สมคิด บางโม, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๖๑.

^{๑๔๔} ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๒๖.

ราชวงศ์ฉินก็ล่มสลายในที่สุด^{๑๔๕} อีกทั้งการบริหารเป็นการจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น บรรลู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือของกลุ่มบุคคล และยังเสนอว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” นั้น บางครั้งอาจให้แทนกันได้เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่หวังผลขั้นสุดท้ายอย่างเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงาน “การบริหาร” ใช้มากในการบริหารรัฐกิจ ส่วน “การจัดการ” ใช้มากในทางธุรกิจ หรืออาจกล่าวได้ว่า “การบริหาร” มุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและการวางแผน ส่วน “การจัดการ” เป็นการนำเอานโยบายและแผนไปดำเนินให้บรรลู่วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้^{๑๔๖} การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นรูปแบบผู้นำโครงสร้างระบบราชการและหน้าที่ของผู้บริหารในองค์การแห่งหนึ่งสามารถนำมาประยุกต์ไปใช้กับองค์การ เรียกว่า วิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) อย่างไรก็ตามผู้บริหารในแต่ละองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์เฉพาะที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง ไม่มีหลักสากลใดที่สามารถใช้ได้กับทุกปัญหาผู้บริหารต้องศึกษาการบริหาร โดยมีประสบการณ์จากกรณีศึกษา (Case Study) จำนวนมาก และวิเคราะห์หาวิธีการใดที่สามารถใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ^{๑๔๗}

แนวคิดหลักการบริหาร

การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จมี ๕ ประการตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้คือ

๑. P คือ Planning หมายถึงการวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคตผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึงการจัดองค์กรเป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กรมีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึงงานบุคลากรเป็นการสรรหาบุคลากรใหม่การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึงการอำนวยความสะดวกเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผนผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึงการกำกับดูแลเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร^{๑๔๘}

หลัก POSDCoRB ในหนังสือ ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ ระบุว่า การบริหารรัฐกิจได้รับการยอมรับว่าเป็นศาสตร์ทางการบริหารมากขึ้นเมื่อมีผลงานของนักวิชาการด้านการบริหาร

^{๑๔๕} ทองแถม นาถจำนง และ อุดลย์ รัตนมันเฑษม, ยุทธศิลป์ จีนซี, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, ๒๕๕๔), หน้า ๑๗๓ - ๑๗๔.

^{๑๔๖} ทองหล่อ เดชไทย, หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๕), หน้า ๕.

^{๑๔๗} สมยศ นาวิการ, การบริหารตามสถานการณ์, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๕๕), หน้า ๔๙

^{๑๔๘} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓ - ๕.

รัฐกิจผู้ที่ได้รับการกล่าวถึงเสมอและถือเป็นจุดสูงสุดในการยอมรับนับถือ คือ ผลงานการเขียนของ Luther Gulick and Lyndall Urwick ในปี ค.ศ. ๑๙๓๓ ชื่อหนังสือ Papers on the Science of Administration ซึ่งมีการเสนอกระบวนการบริหารหรือหลักเกณฑ์การบริหารขึ้นมาจนเป็นที่โด่งดัง และต่อมา Gulick ได้พัฒนาปรับปรุงอักษรย่อหลักการบริหารเป็น ๗ ตัวโดยได้มาจากงานวิเคราะห์ของ Henry Fayol และกลายเป็นอักษรย่อต้นบัญญัติทั้ง ๗ หมายถึง กิจกรรมการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายบริหาร อักษรย่อดังนี้ POSDCoRB (พอสต์คอร์บ)^{๑๔๙}

หลักบริหารจัดการโดยทั่วไปยึดหยุ่นได้และต้องใช้ได้กับเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงซึ่งดังกล่าวนี้มีหลักของการบริหารจัดการไว้ ๑๔ ข้อดังนี้

๑) การแบ่งงานกันทำเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่นักเศรษฐศาสตร์เห็นว่าจำเป็นสำหรับความมีประสิทธิภาพในการใช้แรงงานต้องประยุกต์ใช้หลักการนี้ในงานทุกชนิดทั้งงานการจัดการและงานเทคนิค

๒) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอำนาจและความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กันซึ่งความรับผิดชอบเกิดจากอำนาจหน้าที่อำนาจเป็นส่วนประกอบของปัจจัยที่เป็นทางการต่างๆได้มาจากตำแหน่งผู้บริหารและปัจจัยส่วนบุคคลเป็นการประสมประสานของการมีไหวพริบประสบการณ์คุณค่าทางศีลธรรมความรับผิดชอบในอดีต ฯลฯ ซึ่งอำนาจหน้าที่ต้องอยู่คู่กับความรับผิดชอบ

๓) ความมีระเบียบวินัยเป็นการยอมรับเคารพข้อตกลงซึ่งกันและกันการประยุกต์ใช้พลังและสัญลักษณ์ภายนอกของการยอมรับวินัยต้องมีความเหนือกว่าในทุกระดับเพื่อให้สามารถบังคับใช้ได้

๔) การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวหมายถึงพนักงานควรจะได้รับคำสั่งจากบังคับบัญชาเพียงคนเดียว

๕) การมีเป้าหมายเดียวกันข้อนี้ยึดหลักการว่ากิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนการเดียวกันข้อแตกต่างจากการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวคือหลักการนี้สัมพันธ์กับการจัดองค์การของบริษัทมากกว่าบุคคลหมายความว่า การตัดสินใจทุกกรณีต้องมาจากผู้บริหารสูงสุด

๖) ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การหมายถึงผลประโยชน์เฉพาะของผู้จัดการและพนักงานถือเป็นรองจากผลประโยชน์ทั้งหมดขององค์การพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๗) การรวมอำนาจหลักข้อนี้ไม่ได้รวมถึงการรวมอำนาจหน้าที่แต่หมายถึงขอบเขตของการรวมอำนาจหน้าที่หรือกระจายอำนาจผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดระดับการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจที่เหมาะสมทั้งนี้ขึ้นกับสถานการณ์และลักษณะขององค์การ

๘) สายการบังคับบัญชาเป็นสายการบังคับบัญชาเพื่อให้การติดต่อสื่อสารขององค์การคล่องตัว

๑๐) คำสั่งองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับทุกคนและทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของเขา

๑๑) หลักความเสมอภาคการจัดการใช้หลักเท่าเทียมกันตลอดทั้งความเมตตาและความยุติธรรม

^{๑๔๙} เดิมศักดิ์ ทองอินทร์, ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓๗

๑๒) ความมั่นคงในงานการออกจากงานบ่อยๆเป็นเหตุผลของการบริหารจัดการที่ไม่ดีและชี้ว่าเป็นอันตรายตลอดจนทำให้เสียค่าใช้จ่ายธุรกิจที่มั่งคั่งโดยทั่วไปจะแสดงถึงความรู้สึกมั่นคงของพนักงานด้วย

๑๓) ความคิดริเริ่มผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๔) ความสามัคคีเป็นหลักการที่ว่าสามัคคีคือพลังความเข้ากันได้ระหว่างสมาชิกในองค์กรจะทำให้เกิดความแข็งแกร่ง^{๑๕๐}

การบริหารมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์กล่าวคือการบริหารจัดการเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปเพราะมีองค์ประกอบของความรู้ (Knowledge) มีหลักเกณฑ์ (Principle) และทฤษฎี (Theory) ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เป็นศาสตร์ทางสังคมซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกันกับวิชาจิตวิทยาสังคมวิทยาและรัฐศาสตร์ส่วนในทางปฏิบัตินั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะนำความรู้หลักการและทฤษฎีไปปรับหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมได้ซึ่งเป็นเรื่องศิลปะดังนั้นนักบริหารที่เก่งต้องมีศาสตร์และศิลปะ^{๑๕๑} อธิบายองค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญต่อองค์การดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ที่แน่นอนกล่าวคือจะต้องรู้ว่าจะดำเนินการไปทำไมเพื่ออะไรและต้องการอะไรจากการดำเนินการเช่นต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการหรือในการผลิตต้องรู้ว่าจะผลิตเพื่อใครต้องการผลตอบแทนเช่นใดถ้าหากไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีความหมายที่จะบริหารการดำเนินงานต่างๆ จะไม่มีผลสำเร็จเพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

๒. ทรัพยากรในการบริหารได้แก่วัตถุและเครื่องมือใช้เพื่อประกอบการดำเนินงานรวมไปถึงความสามารถในการจัดการทรัพยากรในการบริหารได้แก่ ๔Ms คือมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ ๖M's ที่มีเครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) เพิ่มเข้ามาซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นมากขึ้น

๓. มีการประสานงานระหว่างกันหรือเรียกได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันกล่าวคือเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง ๔Ms หรือ ๖M's ดังกล่าวจะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันหรือกล่าวได้ว่าต้องมีระบบของการทำงานร่วมกันและที่เกิดขึ้นจริงด้วยการนำปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันไม่เกิดความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

๔. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานนั้นสิ่งที่วัดผลสำเร็จของงานว่าบรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ขององค์การก็คือประสิทธิผลขององค์การหมายถึงความสามารถขององค์การในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในการใช้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่ระยะสั้นโดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าและค่าใช้จ่ายกับปัจจัยนำออกและรายได้ขององค์การ^{๑๕๒}

^{๑๕๐} เฮนรีฟาโยล (Henry Fayol) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสารจำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๓๗-๓๘.

^{๑๕๑} เด่น ชะเนติยง, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., ๒๕๓๓), หน้า ๕๒.

^{๑๕๒} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: วิจัยพัฒน์, ๒๕๔๕), หน้า ๖๒-๖๓.

หลักการบริหารจัดการของ ฟาโยลมาปรับปรุงประยุกต์กับการบริหารราชการ ในที่สุดได้คำตอบ คือ POSDCORB ซึ่งหมายถึงกระบวนการบริหาร ๗ ประการ คือ

๑. P = Planning หมายถึง การวางแผนเป็นการกำหนดโครงการอย่างกว้างๆ ว่าจะทำอะไรบ้าง เพื่ออะไร มีแนวทางปฏิบัติอย่างไร การวางแผนจะต้องทำก่อนการลงมือปฏิบัติ

๒. O = Organizing หมายถึง การจัดการองค์กร กล่าวคือ เป็นการจัดสายงาน แบ่งแยกอำนาจการบริหารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน เพื่อจะได้ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

๓. S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคล เป็นการบริหารงานทางด้านบุคคลอันได้แก่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีการประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

๔. D = Directing หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการบอกทิศทางการทำงานเสนอแนะวิธีการทำงานหลังจากที่ได้วิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้วว่า ควรทำอะไรบ้าง อย่างไร ไปในทิศทางใด

๕. Co = Coordinating หมายถึง การประสานงาน อันได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยและบุคคลในตำแหน่งต่างๆ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ซึ่งอาจจะต้องใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การสื่อสารการกำหนดระเบียบแผนในการทำงาน เป็นต้น

๖. R = Reporting หมายถึง การรายงาน การทำงานทุกอย่างจะมีการรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปว่าตนเองได้ทำอะไรบ้าง อย่างไร ได้ผลประการใด

๗. B = Budgeting หมายถึง การจัดทำงานประมาณค่าใช้จ่ายให้ถูกต้องเหมาะสมกับกิจกรรม^{๑๕๓}

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administration) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ^{๑๕๔}

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผน หรือ โครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีการ และวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ไว้ล่วงหน้า

๒) การแสวงหา และกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหากำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓) การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔) การประสานงาน (Co-ordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

^{๑๕๓} Gulick L. and Urwick J., **Papers on the Science of Administration**, (New York: Institute of Public Administration, ๑๙๓๗), pp. ๑๘-๑๙.

^{๑๕๔} ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, **เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๗.

๕) การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติในอนาคตในทางเดียวกัน มีนักวิชาการอีกท่านหนึ่ง ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า การบริหารมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ กล่าวคือ การบริหารจัดการเป็นศาสตร์สาขาหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป เพราะมีองค์ประกอบของความรู้ (Knowledge) มีหลักเกณฑ์(Principle) และทฤษฎี (Theory) ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เป็นศาสตร์ทางสังคมซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกันกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา แลรัฐศาสตร์ ส่วนในทางปฏิบัตินั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะนำความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมได้ ซึ่งเป็นเรื่องศิลปะดังนั้น นักบริหารที่เก่งต้องมีศาสตร์และศิลปะ^{๑๕๕} มีนักวิชาการอีกท่านได้กล่าวถึงการบริหารเป็นการจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือของกลุ่มบุคคลและยังเสนอว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” นั้นบางครั้งอาจให้แทนกันได้ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่หวังผลขั้นสุดท้ายอย่างเดียวกัน คือความสำเร็จของงาน “การบริหาร” ใช้มากในการบริหารรัฐกิจ ส่วน “การจัดการ” ใช้มากในทางธุรกิจหรืออาจกล่าวว่า “การบริหาร” มุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและการวางแผน ส่วน “การจัดการ” เป็นการนำเอานโยบายและแผนดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้^{๑๕๖}

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้กล่าวถึงแนวคิดของ ฮังรี ฟาโยล (Henri Fayol) นักวิชาการเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ผู้เป็นต้นกำเนิดในการเสนอองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารแบบกระบวนการ ๕ ประการ ที่เรียกว่า POCCC ไว้ดังนี้^{๑๕๗}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การสร้างทางเลือกหรือแนวทางดำเนินการไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้ในการตัดสินใจในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานและระบุหน้าที่โดยการผสมผสานระหว่างวัตถุ คน และเงิน

๓. การบังคับบัญชา (Commanding) หมายถึง การทำให้เกิดการดำเนินงานตามที่ได้มีการกำหนดไว้ ซึ่งการบังคับบัญชาที่ดีนั้นจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทาง กล่าวคือ การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การรวมความพยายามของผู้ปฏิบัติงานและช่วยสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จ

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังมีนักวิชาการอีกท่านได้กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะ คือ^{๑๕๘}

^{๑๕๕} เค้น ชะเนติยง, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., ๒๕๓๓), หน้า ๕๒.

^{๑๕๖} ทองหล่อ เดชไทย, หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

^{๑๕๗} คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ, สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙), หน้า ๙.

๑) การบริหารเป็นการทำงานกับคน และโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้น จะทำงานไม่สำเร็จ สาธะสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำ และสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคน จึงจะทำให้สำเร็จลงได้เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือเป้าหมายต้องสูงแล้วสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไป ก็ทำสำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่าประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้ายจะต้องระบุ เวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓) การบริหารเป็นการสมดุลระหว่าง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่าประสิทธิภาพหมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือ เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอ แต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่าง คือ งานบรรลุผลตามที่ ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุด จึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้จักโดยทั่วไปว่า เราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรต่างๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ๆ คือเมื่อใช้ ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไป ไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น การบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึง มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์จึงเป็นการศึกษาถึงเรื่องการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ จากตัวอย่างใด ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้า และบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕) การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัว เองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

๒.๔.๓ ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์หรือวิทยาการจัดการ

แนวความคิดสำคัญคือการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ผู้นำแนวคิดนี้คือ **Frederick W. Taylor** ซึ่งเป็นวิศวกรทำงานในตำแหน่งผู้จัดการระดับกลางในองค์การธุรกิจเหล็กที่เมือง Philadelphia มลรัฐ Pennsylvania สหรัฐอเมริกา Taylor ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการบริหาร แบบวิทยาศาสตร์ ในบทความชื่อ **The Principle of Scientific management** เขาได้พยายาม อธิบายให้เห็นว่าการบริหารงานตามหลักวิทยาศาสตร์เป็นวิธีการจัดการที่ดีกว่าวิธีการที่ใช้อยู่ใน

^{๑๕๘} เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๑-๒.

ขณะนั้นซึ่งใช้หลักความเคยชิน เขาเห็นว่าภายใต้ระบบงานที่ใช้อยู่เดิมมีแนวโน้มที่คนงานจะอุ้งงาน คือทำงานไม่เต็มศักยภาพ คนงานที่เข้ามาใหม่ซึ่งมีความสามารถและมีความกระตือรือร้นในการ ทำงานสูงจะค่อยๆปรับตัวให้ทำงานน้อยลง เพื่อให้เข้ากับลักษณะของคนงานเก่า เพราะหากไม่ทำ เช่นนั้นจะทำให้ถูกเขม่นจากคนงานเก่า นอกจากนั้นการทำงานตามความเคยชินฝ่ายจัดการมักไม่ค่อย เข้าไปช่วยเหลือและควบคุมคนงาน เมื่อใดที่ฝ่ายจัดการต้องการให้คนงานกระตือรือร้นก็ต้องมีสิ่งจูงใจหรือวิธีการ“หยอดน้ำมัน”Taylor ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนว่า

๑. โดยธรรมชาติมนุษย์เป็นพวกขี้เกียจ
๒. คนจะมีความรู้สึกหลีกเลี่ยงงาน เมื่อให้ทำงานเป็นกลุ่ม ความคิดเลื่องงานจะเกิด ทั้งโดยธรรมชาติและอาศัยระบบ
๓. จำเป็นจะต้องใช้ระเบียบวินัยบังคับ
๔. เมื่อให้ค่าตอบแทนสูงจะมีแรงจูงใจมาก
๕. คนงานจะทำงานดีขึ้นหากได้รับการฝึกอบรมอย่างถูกต้อง
๖. คนแต่ละคนมีขีดความสามารถไม่เท่ากัน^{๑๕๙}

ผลจากการทดลองที่ Taylor ได้กระทำขึ้นมาได้พบว่า Taylor ได้ พยายามที่จะพัฒนา ความคิดที่เป็นหลักการมนเรื่องของการกระทำที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว (One best Way) ซึ่ง หมายความว่า ในการศึกษาบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การจะต้องศึกษาถึงผลผลิตที่บุคคลนั้นๆ ได้ กระทำอันเป็นหนทางที่จะได้ผลมากที่สุด และเกิดประสิทธิภาพมากที่สุดต่อการปฏิบัติงานในองค์การ นั้นๆ โดยความหมายของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ตามที่Taylorได้เขียนไว้ว่ากล่าวโดยสรุปคือ

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ คือ สิ่งที่ไม่ใช่เครื่องมือที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลหรือกลุ่ม หรือการรวบรวมเครื่องมือให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล การจัดการด้านวิทยาศาสตร์ไม่ใช่เป็นแผนการใหม่ สำหรับการเพิ่มพูนเงินเดือนให้กับลูกจ้างไม่ใช่ระบบการให้รางวัล ไม่ใช่ระบบงานที่แบ่งออกมาเป็นชิ้น ส่วนย่อยๆไม่ใช่เป็นการจัดระบบเงินเป็นค่าตอบแทน ไม่ใช่วิธีการในการคำนวณราคาใหม่ ไม่ใช่เป็น เรื่องของการศึกษาเวลาและศึกษาคน

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จะกระทำกันภายในเวลาอันจำกัด เพราะเรา ต้องไม่ลืมว่าการที่เราจะเปลี่ยนความรู้สึกของคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหนึ่งๆ นั้นเป็นสิ่งที่กระทำ ได้ยากมาก เพราะว่าการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ไม่ใช่สามารถจะเข้าไปสู่ความมุ่งหมายของการ ปฏิบัติงานได้จนกว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นได้สำเร็จ นั่นคือ จะต้องให้บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่นั้น ได้มีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่การงานของเขา ต่อตัวของเขาเอง และต่อ ผู้ร่วมงานของเขา ซึ่งเมื่อนำเอามาใช้กับการบริหารงานแล้วก็อาจจะสรุปได้ว่า เราจะทำอย่างไรจึงจะ ทำให้เกิดทัศนคติ ๓ ประการ คือ

๑. ต่อตัวของเขาเอง (Himself)
๒. ต่อบริษัท (Institute)
๓. ต่อผลผลิต (Product)

^{๑๕๙} ผศ.ธีรรุณ โสภิชญกุล, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์, (จังหวัดฉะเชิงเทรา: สถาบันราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๗), หน้า ๑๒.

ดังนั้น การจัดการแบบวิทยาศาสตร์จึงเป็นวิธีการที่ได้จัดขึ้นเพื่อให้สมาชิกในองค์กรทุก องค์กรได้กระทำกิจกรรมเพื่อการแสดงสมรรถภาพของแต่ละบุคคลในการที่จะทำงานร่วมกันกับ บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพที่สูงสุดเนื่องจากในหลักการของความรู้ทาง วิทยาศาสตร์ได้ปรากฏอยู่เสมอว่า วิธีการที่จะศึกษาสิ่งใดทางวิทยาศาสตร์นั้นจะต้องประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญยิ่ง คือ การที่บุคคลจะกระทำกิจการใดก็ต้องอาศัยปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้คิดถึง สมมติฐานที่จะได้วางให้เพื่อการพิสูจน์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น การจัดการบริหารแบบวิทยาศาสตร์นี้ก็ เช่นเดียวกัน Taylor ได้กำหนดหลักการของวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์เป็น ๔ ประการ คือ

๑. การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน หาวีธีการที่จะ ให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพ และมีความพยายามที่ดีที่สุดที่จะปฏิบัติให้ลุล่วงสำเร็จ ตามความมุ่งหมายและนโยบายที่องค์กรได้วางเอาไว้ เมื่อเป็นเช่นนี้ สิ่งที่เกิดขึ้นในการบริหารงาน ขององค์กรก็คือ วิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานไม่ต้องแบกภาระในการจัดการ เพื่อให้ถึงจุดดังกล่าว แล้วข้างต้น การปฏิบัติงานจึงต้องเป็นไปด้วยการที่มีระบบงานที่ถูกต้อง เช่น การบันทึกผลการ ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย วิธีการเช่นนี้ดีกว่าในสมัยก่อนตรงที่ว่า การ ทำงานทุกอย่างย่อมมีหลักฐาน ต้องมีการคำนวณ ต้องมีกฎเกณฑ์ ต้องมีการตรวจตราและรับผิดชอบ ของผู้ทำงานในแต่ละฝ่ายแต่ละหน่วยงาน แต่ผลสุดท้ายเมื่อเอาเข้ามารวมด้วยกัน ก็คือ การที่องค์กร จะได้รับผลผลิตที่สูงมากกว่าการทำงานในแบบเก่า แต่วิธีการแบบนี้ในบางสังคมอาจจะเกิดความ ขัดแย้งกันได้ง่ายเช่นเดียวกัน เพราะในสังคมที่ไม่เป็นระเบียบ และสังคมที่ยังไม่มีอุปกรณ์ในการ ทำงานพร้อมมูลค้าย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องการให้องค์กรได้ใช้วิธีเช่นนี้ เพราะผู้ปฏิบัติงาน จะต้องถูกกำหนดเวลา และมีอารมณ์และมีความรับผิดชอบอย่างสูงของแต่ละบุคคล การจัดการแบบ วิทยาศาสตร์จึงไม่ใช่เป็นของง่ายนักเพราะจะต้องอาศัยหลักการที่ถูกต้องและแม่นยำในการที่จะ คาดคะเนหรือพยากรณ์ไว้ว่า อะไรจึงจะเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ จะต้องใช้เวลามากน้อย แค่ไหน จำนวนคนจะต้องใช้เป็นจำนวนเท่าไรและก่อนหน้านี้ได้เคยเกิดปัญหาอะไรมาบ้างแล้ว และ ปัญหาเหล่านั้นได้หาทางที่จะคิดแก้ไขอย่างไร ด้วยวิธีอะไร สิ่งที่จะทำให้เกิดปัญหาได้งานที่สุดก็คือ ความไม่รู้และความไม่มีความชำนาญ และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน เพราะเราจะไปคิดว่า ขอบข่ายของงานซึ่งปรากฏอยู่ขนาดนี้จะต้องใช้คนจำนวนจำกัดเท่าที่จะทำงานสิ่งนั้นได้สำเร็จ จำนวน คนที่ง่ายให้ทำงานนั้น จะไม่มากจนเกินความจำเป็นเป็นอันขาด ทั้งนี้จะเห็นว่าในสังคมที่ด้อยพัฒนา ทั้งหลาย จะปรากฏว่าคนจะมีล้นงาน ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะการที่ไม่ได้วางแผนการปฏิบัติงาน ไว้อย่าง เรียบร้อย ชัดเจน และถูกต้องแม่นยำ

๒. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน สิ่งนี้เป็นความสำคัญประการที่สองของหลักการ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้นไม่ได้ มองดูแต่เฉพาะชุดของการการ คัดเลือกบุคคลแต่เพียงอย่างเดียวแต่สิ่งที่การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก ก็คือ ความก้าวหน้าและการพัฒนาการของบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์จะไม่ยอมรับ บุคคลที่ไม่เคยแสดงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และไม่ได้ปรับปรุงตนเอง เพื่อการพัฒนาวิธีการ ในการทำงาน วิธีการที่จะคัดเลือกบุคคลนั้นก็จะต้องอาศัยข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับมาจากบุคคลผู้ที่มาสมัคร ทำงานด้วยตนเอง หรือการขอร้องจากสถาบันการทำงานเก่าของบุคคลนั้น หรือจากการรับรองในการ ทำงานที่ได้รับมาจากบุคคลอื่น รวมทั้งความรู้และความสามารถที่ได้แสดงไว้ ซึ่งอาจจะเป็นการได้

รับมาจากใบแสดงคุณวุฒิของแต่ละคน และเมื่อได้รับเข้าทำงานแล้วก็เป็นที่ของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องแสดงให้เห็นหน้าที่ของตนเองอย่างถูกต้องและแม่นยำ และจัดงานตามความสามารถของเขา วิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ก็ต้องศึกษาว่าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้แล้วนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลเป็นประการใด แต่การศึกษาผลการปฏิบัติงานนั้นการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ไม่มีความประสงค์ที่จะศึกษาเป็นรายบุคคล แต่จะศึกษาเป็นกลุ่ม ดูผลของการปฏิบัติงานของกลุ่มว่ามีความก้าวหน้าเพียงใด การศึกษาก็จะต้องศึกษาอย่างระมัดระวัง เทียบตรง และเชื่อถือได้ ในขณะเดียวกัน การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ก็จะฝึกฝนให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้ถึงหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์เพื่อจะให้เกิดทักษะอันเป็นแนวทางที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นและเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับผู้ทำงานให้สูงขึ้น การคัดเลือกคนเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของระบบการจัดการแบบวิทยาศาสตร์จะไม่ยึดถือเรื่องระบบอาวุโสและพวกพ้องโดยเด็ดขาดแต่สิ่งที่ยึดถือก็คือ ความสามารถของบุคคลแต่ละบุคคลที่ได้แสดงออกมาในการทำงาน เป็นเครื่องชี้วัดความสามารถที่จะเลื่อนบุคคลนั้นให้สูงขึ้น

๓. นำวิธีการของการคัดเลือกบุคคลตามหลักการวิทยาศาสตร์และการฝึกบุคคลให้รู้จักการทำงานเข้ามาด้วยเช่นกัน วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ต่อเนื่องมาจากหลักการประการที่สองดังกล่าวมาแล้ว เหตุที่จะต้องนำวิธีการวิทยาศาสตร์และบุคคลเข้าด้วยกันนั้นก็เนื่องมาจากโดยปกติวิสัยแล้ว เมื่อเลือกคนเข้าทำงานได้แล้วก็มักจะมีการขัดแย้งกันอยู่เสมอกับการเลือกบุคคลเพื่อจะได้รับการฝึกให้ทำงานในหน้าที่ที่สูงกว่าเดิม เพราะในองค์การต่างๆ ย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายประเภทและเป็นจำนวนมาก การที่จะให้พวกเดียวกันร่วมกันคัดเลือกเข้ารับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นนั้นย่อมเป็นไปได้ องค์กรหรือหน่วยงานจะต้องเป็นผู้คอยศึกษาบุคคลด้วยตนเอง เพื่อการตัดสินใจว่าบุคคลใดที่เหมาะสมในการที่จะรับการคัดเลือกเพื่อการดำรงตำแหน่งงานที่สูงยิ่งขึ้น วิธีการที่สำคัญที่สุดในการที่จะคัดเลือกบุคคลและฝึกบุคคลก็คือ จะต้องทำบางสิ่งบางอย่างที่ดีที่สุดกับบุคคลที่องค์การต้องการ โดยการจัดให้เข้าได้รับการเอาใจใส่ที่ดี ให้การพิจารณาอย่างเที่ยงธรรม และให้โอกาสที่จะให้บุคคลได้แสดงความสามารถออกมาอย่างอิสระ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์จะไม่มีการจำกัดความรู้สึกนึกคิดต่อการแสดงออกซึ่งความสามารถของบุคคล และต้องยอมรับความคิดเห็นที่ถูกต้อง และมีหลักการและหลักฐานอย่างแน่ชัดเจนน สิ่งเหล่านี้เป็นวิธีการที่การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ที่จะต้องกำหนดให้บุคคลที่อยู่ในระดับหัวหน้าได้ให้ความใกล้ชิดกับบุคคลในองค์การนั้น เพื่อจะได้ศึกษาพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา อันเป็นหนทางที่จะได้คัดเลือกบุคคล เพื่อนำไปฝึกให้ได้รับตำแหน่งที่สูงๆ ต่อไป

๔. การแบ่งแผนการทำงานออกเป็นส่วนย่อยๆ การทำงานในองค์การหนึ่งๆ ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานที่จะนึก จะคิด จะทำงานเองโดยไม่มีทางเสีย ลักษณะการจัดการแบบเก่าๆ จะพบว่า การทำงานนั้นขึ้นอยู่กับบุคคลที่ปฏิบัติงาน ไม่ได้กำหนดแผนการต่างๆ ไว้อย่างแน่นอน ซึ่งหมายความว่า ใครอยากจะทำอะไรก็ทำได้โดยไม่มีข้อจำกัด ขึ้นอยู่กับความพอใจของนายงาน และขึ้นอยู่กับวิธีการมอบหมายงานให้กับผู้ทำงาน ซึ่งนายงานจะมอบหมายให้เอง ตามความเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ในแนวของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ถือว่าเป็นการจัดการที่ไม่ถูกต้องตามรูปการของการบริหารงานที่ต้องอาศัยการดำเนินการและการจัดการที่ถูกต้องตามหลักฐานและข้อมูลหรือวิธีการในแนววิทยาศาสตร์ ภายใต้การจัดการแบบวิทยาศาสตร์การทำงานจะถูกแบ่งออกเป็นอย่างน้อย ๒ ฝ่ายด้วยกัน คือ ฝ่ายที่ทำงานภายใต้ของการควบคุมของการจัดการและอีกฝ่ายหนึ่ง คือ ฝ่ายที่ทำงาน

ภายใต้การบงการของกลุ่มที่มีบุคคลที่ทางฝ่ายจัดการได้มอบหมายให้แล้ว เช่น หัวหน้างานย่อย ซึ่งหัวหน้างานย่อยนี้ขึ้นอยู่กับฝ่ายจัดการอีกต่อหนึ่ง การปฏิบัติงานในรูปนี้จึงเป็นการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันในทุกฝ่าย ไม่ได้ถือว่าการทำงานที่เป็นบุคคลจะมีความสำคัญมากกว่ากัน ทั้งนี้ก็เพราะว่า การแบ่งสายงานให้สมาชิกที่ร่วมงานได้ประทำนั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำงานอย่างมีการประสานกัน เป็นต้นว่าในโรงแรมแห่งหนึ่ง การที่จะทำให้โรงแรมนั้นมีการบริหารงานที่ดีไม่ใช่ขึ้นอยู่กับคนทำความสะอาดห้องดีแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ต้อนรับ การจัดห้องน้ำที่สะอาด ถูกหลักอนามัย การมีเตียงนอนที่ดีและสะอาด การมีอาหารที่อร่อยและถูกรสนิยมของลูกค้า และอื่นๆ อีกมากมายเป็นองค์ประกอบ แต่สิ่งเหล่านี้หาได้มาจากการทำงานของบุคคลเพียงกลุ่มหนึ่งไม่จะต้องมาจากบุคคลหลายๆ ฝ่ายเข้ามาประกอบกัน การแบ่งสายงานรับผิดชอบในแต่ละแผนกการจึงมีความสำคัญที่จะทำให้กิจการของโรงแรมนั้นได้รับความนิยมและความสำเร็จในการดำเนินกิจการ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของแผนกใดนั้นไม่ใช่จะเป็นการผิดพลาดขององค์การทั้งหมด องค์การ แต่การพิจารณาปรับปรุงแก้ไขงานสิ่งใดขึ้นอยู่กับงานแต่ละแผนก และไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นแต่ละคนด้วย แต่ต้องขึ้นอยู่กับบุคคลที่ปฏิบัติงานทั้งหมด ซึ่งต้องมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน ^{๑๖๐}

๒.๔.๔ ทฤษฎีการจัดการโดยใช้หลักการบริหาร

ทฤษฎีนี้มีนักคิดที่สำคัญได้แก่ Henri Fayol^{๑๖๑} วิศวกรชาวฝรั่งเศสซึ่งเริ่มต้นการทำงานเป็นหัวหน้าช่างบริษัทถ่านหินและเหล็กกล้าและสุดท้ายได้เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ของบริษัทจึงมองการบริหารจากระดับบนสู่ระดับล่าง Fayol มีความเชื่อว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญมากแต่น่าเสียดายที่กิจกรรมดังกล่าวยังดำเนินไปได้ไม่เต็มที่เพราะวิชาการบริหารงานยังขาดทฤษฎีรองรับ Fayol จึงพัฒนาหลักการบริหารขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ เขาเชื่อว่าการบริหารเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งและหลักการบริหารมีอยู่แบบเดียวซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์การทุกประเภท การบริหารจัดการแนวนี้นี้จึงเป็นการบริหารจัดการที่ยึดหลักการบริหาร (Principle of administration) ซึ่งหลักการบริหารที่ Fayol พัฒนาขึ้นมี ๑๔ หลัก

แฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้เสนอหลักในการบริหารได้เป็นการทั่วไปไว้ ๑๔ หลักประกอบด้วย

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) เพื่อที่จะ เพิ่มผลผลิตและการทำงานได้ดีกว่าด้วยการใช้ความพยายามเท่าเดิม

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิในการสั่งการ และอำนาจการมีที่จะทำให้อนุปฏิบัติตาม

๓. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

^{๑๖๐} เจริญพล สุวรรณโชติ, *ทฤษฎีบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอกพิมพ์ไทย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓๗ - ๑๔๕.

^{๑๖๑} ผศ.ธีรวุฒิ ไชยิชญกุล, *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์*, (จังหวัดฉะเชิงเทรา: สถาบันราชภัฏราชชนรินทร์, ๒๕๔๗), หน้า ๑๔.

๔. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of direction) คือ การที่มีแผนงานเดียวและผู้บังคับบัญชาคนเดียวรับผิดชอบต่อกลุ่มของกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เหมือนกัน

๕. การรวมอำนาจ (Centralization) การรวมอำนาจมักจะเกิดขึ้นในองค์กรเสมอ หรืออีกนัยหนึ่งในแต่ละสถานการณ์จะต้องมีการสมดุลระหว่างการรวมอำนาจกับการกระจายอำนาจ (Decentralization)

๖. วินัย (Discipline) หมายถึงการยอมรับในข้อตกลงหรือนโยบายระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ที่สำคัญก็คือการสร้างวินัย

๗. ผลประโยชน์ของบุคคล ควรเป็นรองผลประโยชน์ของส่วนรวม (Sub-ordination of individual interest to general interest) บุคคลมักมีแนวโน้มเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

๘. การให้ผลตอบแทน (Remuneration of personnel) คือ การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนในการทำงาน

๙. ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order) การจัดการให้ตรงจรัสดูอุปกรณ์ให้เป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต

๑๐. ความเสมอภาค (Equality) หมายถึงความเมตตาและความยุติธรรมที่จะต้องมีแก่ทุกฝ่ายในองค์การ หลักการนี้จะช่วยจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ และมีความจงรักภักดี

๑๑. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of tenure of personnel) เป็นหลักการที่กำหนดให้ฝ่ายบริหารให้เวลาช่วงหนึ่ง เพื่อผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเรียนรู้งาน

๑๒. ความคิดริเริ่ม (Initiative) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดริเริ่มต่างๆ ในการแก้ปัญหาขององค์การ

๑๓. สายการบังคับบัญชา (Scalar chain) หมายถึง สายของอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่ลดหลั่นลงมาจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงถึงระดับล่าง มีการติดต่อข้ามสายการบังคับบัญชาในแนวนอนที่เรียกว่า “Gang plank หรือ Fayol Bridge”

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de corps) หมายถึง การสร้างความสามัคคีโดยปฏิบัติงานเป็นทีมแล้วสมาชิกมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน^{๑๖๒}

หลักการบริหารของ **Fayol** หลายข้อได้ถูกนำไปใช้ในการบริหารจัดการอย่างแพร่หลาย แม้ว่าหลักการบางอย่างอาจกระทำให้ชัดเจนได้ยาก เช่น ในองค์การขนาดใหญ่การแบ่งงานกันทำตามความถนัดย่อมกระทำไม่ได้ชัดเจน หลักการบริหารทั้ง ๑๔ ข้อของ **Fayol** นี้ **Ernest Dale** ได้สรุปเป็นหลักการจัดองค์การได้ ๕ ประการเรียกว่า **OSCAR** ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ (objective)

๒. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialization)

๓. การประสานงาน (coordination)

๔. อำนาจหน้าที่ (authority)

^{๑๖๒} Henri Fayol, อ้างใน สมพร เฟื่องจันทร์, แนวคิดและหลักการจัดการองค์การสาธารณะ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๘-๑๙.

๕. ความรับผิดชอบ (responsibility)

นอกจากหลักการบริหาร ๑๔ ข้อแล้ว **Fayol** ยังได้กำหนดหน้าที่หลักของผู้บริหารว่ามี ๕ ประการหรือ เรียกว่า POCCC คือ

๑. การวางแผน (planning)
๒. การจัดองค์การ (organizing)
๓. การบังคับบัญชา (commanding)
๔. การประสานงาน (coordination)
๕. การควบคุม (controlling)

James D. Mooney และ Allan C. Reiley ซึ่งเป็นรองประธานบริษัท General Motors ซึ่งเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ชั้นนำของอเมริกา เขียนหนังสือ Onward Industry (๑๙๓๐) และ Principles of Organization (๑๙๓๙) ซึ่งมีอิทธิพลสำคัญในการปฏิบัติการบริหารจัดการในสหรัฐอเมริกาโดยเน้นหลักการสำคัญ ๓ ประการ

๑. การประสานงานเป็นหลักการบริหารที่มีความสำคัญที่สุดและเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จของหลักการอื่นๆ

๒. หลักการทำงานเป็นขั้นตอนตามลำดับขั้นสายบังคับบัญชา หมายถึงกระบวนการประสานอำนาจหน้าที่ตั้งแต่วิธีปฏิบัติระดับสูงสุดถึงระดับต่ำสุดในองค์กร

๓. การแบ่งงานตามหน้าที่คำนึงความแตกต่างในอำนาจของสมาชิกซึ่งบางครั้งเรียกว่าความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง (specification) จะส่งผลกระทบต่ออำนาจหน้าที่ (functional effect) แตกต่างกัน

Luther H. Gulick และ Lyndall Urwick ได้ร่วมกันเป็นบรรณาธิการหนังสือชื่อ Papers on the Science of Administration ซึ่งหนังสือดังกล่าวทำให้แนวคิดเรื่องหลักการบริหารได้รับความสนใจสูงสุดและถือได้ว่าเป็นเอกสารประวัติศาสตร์เพราะเป็นการรวบรวมความคิดของนักรัฐประศาสนศาสตร์มากมาย เนื้อหาสาระอาจประมวลสรุปได้ว่า

๑. องค์การเกิดขึ้นเพราะมนุษย์ซึ่งมาอยู่ร่วมกันได้แบ่งงานกันทำตามความชำนาญพิเศษของแต่ละคน ลักษณะการแบ่งงานกันทำจะสลับซับซ้อนมากขึ้นจนในที่สุดจำเป็นต้องสร้างกลไกหรือโครงสร้างบางประการเพื่อผูกโยงประสานหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเข้าด้วยกัน หัวใจของทฤษฎีองค์การจึงเป็นเรื่องของการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยจำนวนมากมาย

๒. หลักในการประสานงานหน่วยงาน มีสองวิธีซึ่งต้องใช้ควบคู่กันไป คือวิธีแรก เป็นการประสานงานโดยการสร้างกลไกในการควบคุมภายในองค์กรอันประกอบด้วยสายการบังคับบัญชาระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องเป็นลำดับขั้นเชื่อมโยงจากยอดถึงฐานของโครงสร้างอำนาจ วิธีที่สองเป็นการประสานงานโดยการผูกมัดทางใจ ซึ่งเป็นความรู้สึกผูกพันทางด้านจิตใจมากกว่าจะเป็นการผูกพันเชื่อมโยงเป็นทางการ

นอกจากแนวคิดดังกล่าวแล้ว **Luther H. Gulick และ Lyndall Urwick** ได้เสนอหลักคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของหัวหน้าหรือผู้บริหาร ๗ ประการ หรือที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางในนามของ POSDCoRB ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑. การวางแผน (planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์การว่าควรทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ใดและควรทำอย่างไร

๒. การจัดองค์การ (organizing) หมายถึงการจัดโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการในองค์การเพื่อการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

๓. การจัดบุคลากร (staffing) เป็นการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้ทำงานในองค์การ

๔. การสั่งการ (directing) เป็นการตัดสินใจและแนะนำให้มีการปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

๕. การประสานงาน (coordination) เป็นการเชื่อมโยงหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆเพื่อให้บุคลากรของแต่ละหน่วยงานอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน

๖. การรายงาน (reporting) เป็นเสนอความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้า รวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่างๆให้ทุกฝ่ายได้รับทราบ

๗. การงบประมาณ (budgeting) เป็นการจัดสรรและควบคุมงบประมาณเพื่อการดำเนินงานของหน่วยต่างๆในองค์การ^{๑๖๓}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูรธมมจิตโต) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้น เมื่อมีพระสงฆ์ขึ้นเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปีเป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร

การศึกษาพุทธวิธีบริหารในครั้งนี้ขอใช้หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางเนินงานในปัจจุบันเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organization หมายถึง การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

^{๑๖๓}

ผศ.ธีรวุฒิ ไชยสิทธิ์กุล, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์, (จังหวัดฉะเชิงเทรา: สถาบันราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๗), หน้า ๑๖-๑๘.

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กรเราจะพิจารณาพฤติกรรมบริหารในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการและการกำกับดูแลตามลำดับ^{๑๖๔}

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administration) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ^{๑๖๕}

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผน หรือ โครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีการ และวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ไว้ล่วงหน้า

๒) การแสวงหา และกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหากำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓) การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔) การประสานงาน (Co-ordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

๕) การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติในอนาคต

๒.๔.๕ แนวคิดทฤษฎีเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human relation viewpoints)

นักทฤษฎีด้านมนุษยสัมพันธ์มีลักษณะความคิดที่เป็นจุดเด่นอยู่ตรงที่ยึดถือปรัชญาความเชื่อที่ว่า คนงานเป็นมนุษย์ที่มีอารมณ์ความรู้สึก ความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อ และบุคลิกลักษณะต่างๆ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์จึงสวนทางกับแนวคิดวิทยาศาสตร์การจัดการโดยเปลี่ยนความสนใจจากการพยายามปรับปรุงองค์การโดยวิธีออกแบบการทำงานและกรวางแผนให้รางวัลตอบแทนตามปริมาณงานที่สำเร็จตามทฤษฎีเดิมมาเป็นการให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน

^{๑๖๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูรธมมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓ - ๕.

^{๑๖๕} ธีระรัตน์ กิจจักษ์, **เอกสารการสอนวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๗.

แนวคิดและทฤษฎีเชิงมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญ ได้แก่

๑) แนวคิดจากการทดลองที่ (Hawthorne โดย Elton Mayo)

การศึกษาวิจัยของนักทฤษฎีมุขยสัมพันธ์ที่มีชื่อเสียงที่สุด ได้แก่การทดลองที่เรียกว่า Hawthorne studies โดยคณะนักวิชาการที่มีชื่อเสียงจากคณะบริหารธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัย Harvard ภายใต้การนำของ Elton Mayo ชาวออสเตรเลียซึ่งได้ทำการศึกษาดทดลองเกี่ยวกับการทำงานของคนงานประจำโรงงาน ไฟฟ้า Hawthorne ของบริษัท Western electric company ในนครชิคาโก สหรัฐอเมริการะหว่างปี ค.ศ. ๑๙๒๔ – ๑๙๓๓ ทั้งนี้เนื่องจากฝ่ายบริหารของโรงงานซึ่งได้พยายามค้นหาวธีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานโดยการจัดระบบแสงสว่างเสียใหม่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงเครื่องมือและวิธีการทำงานตามทัศนะการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management) โดยมีสมมติฐานว่าถ้าโรงงานได้จัดระบบแสงสว่างภายในให้ดี แล้วจะทำให้คนงานทำงานได้ดีขึ้นและก่อผลผลิตมากขึ้น อย่างไรก็ตามผลการทดลองปรากฏว่าระบบแสงสว่างในโรงงานไม่มีผลในการเพิ่มผลผลิตเลยจึงทำให้เกิดความสงสัยว่าอะไรกันแน่ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดผลผลิต เพื่อความกระจ่างในเรื่องนี้ฝ่ายบริหารจึงได้เชิญนักวิจัยนำโดย Elton Mayo มาดำเนินการทดลองต่อ การทดลองได้กระทำ ๓ ครั้ง ครั้งแรกเป็นการทดลองเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณแสงสว่างกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Illumination studies) โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง พบว่าแสงสว่างที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงมิได้มีความสัมพันธ์กับผลผลิตของคนงานแต่อย่างใด ครั้งที่สองเป็นการศึกษาโดยเพิ่มปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น อุณหภูมิ ความชื้น อาหาร ชั่วโมงการทำงาน และการหยุดพัก ผลการทดลองทั้งสองครั้งไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวกับประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน ครั้งที่สามจึงเปลี่ยนแนวการทดลองโดยใช้วิธีการสังเกตกลุ่มทางสังคม (social group) ว่าจะช่วยเพิ่มผลผลิตหรือไม่ การทดลองครั้งนี้ได้ตั้งข้อดกลงเบื้องต้น (assumption) ว่าเมื่อมีการกำหนดสิ่งจูงใจสำหรับการทำงานของกลุ่มไว้ล่วงหน้าแล้วให้กลุ่มเร่งผลผลิตให้ได้มาตรฐานที่กำหนด และคาดว่าถ้าคนใดผลิตช้ากว่าคนอื่นกลุ่มกำหนดไว้ แต่ผลกลับไม่เป็นไปตามที่คาดไว้แต่กลับเกิดปรากฏการณ์ใหม่ขึ้นมาแทน นั่นคือกลุ่มคนงานได้กำหนดมาตรฐานกันเองซึ่งไม่ตรงกับที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้ กลุ่มไม่ได้คำนึงผลตอบแทนในส่วนที่ผลิตเกินมาตรฐานตรงกันข้ามกลับจำกัดจำนวนการผลิตลง และได้กำหนดปทัสถานในการทำงานของกลุ่มเองอีกด้วย

การศึกษาทดลองที่ Hawthorne จึงมีความสำคัญในแง่ที่ช่วยชี้ให้เห็นว่า

๑. ปัจจัยด้านปทัสถานสังคม (social norm) เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิตของคนงานในองค์การ หาใช่ปัจจัยด้านกายภาพ เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ หรือปัจจัยอื่นๆไม่
๒. ความคิดที่ว่าคนงานเป็นคนเห็นแก่ได้ ต้องการงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนมากมายนั้นเป็นความคิดที่คับแคบเกินไป ที่จริงแล้วพฤติกรรมของคนงานถูกกำหนดโดยระบบงานให้รางวัลและการลงโทษซึ่งมิได้เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ
๓. พฤติกรรมของคนงานถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ภายในกลุ่มอย่างมาก
๔. ผู้นำกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการไม่เหมือนกัน บ่อยครั้งที่เป็นคนละคน ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการบังคับใช้และสร้างปทัสถานของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

๕. จำเป็นต้องสนับสนุนให้มีการทำวิจัยด้านต่างๆ เช่น ผู้นำประชาธิปไตย การติดต่อระหว่างลำดับชั้น และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น

แม้ว่าการทดลองที่ Hawthorne จะถูกวิจารณ์ในหลายประเด็นจากนักวิชาการในปัจจุบันในบางแง่มุม เช่น การละเว้นไม่ทดลองให้ครอบคลุมบางตัวแปรที่เกี่ยวข้อง เช่น ความขัดแย้ง ความรู้สึกของพนักงานที่แยกกันอยู่อย่างโดดเดี่ยว ชนชั้น ความไร้อำนาจ รวมทั้งไม่ให้ความสำคัญกับการเป็นตัวแทนกลุ่มของตัวอย่าง เป็นต้น อย่างไรก็ตามสามารถกล่าวได้ว่าไม่มีนักทฤษฎีใดหรือการทดลองครั้งใดที่จะกระตุ้นให้มีการวิจัยหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดทางการบริหารมากเท่ากับการทดลองที่ ฮอว์ธอร์นและขบวนการมนุษยสัมพันธ์ที่พวกเขาได้กระทำ^{๑๖๖}

การทดลองที่ Hawthorne ก่อให้เกิดขบวนการมนุษยสัมพันธ์และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์มากมาย ได้แก่ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor ทฤษฎีสู่สภาพของ Chris Agyris เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจของ Abraham H. Maslow

Maslow เป็นนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ชาวอเมริกันที่มีอิทธิพลต่อความคิดของนักรัฐประศาสนศาสตร์มาก เขาได้เสนอทฤษฎีการจูงใจ (Motivation theory) ซึ่งมีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในเรื่องความต้องการอันมีสาระสำคัญดังนี้

๑. ความต้องการของมนุษย์มีหลายอย่างและไม่มีที่สิ้นสุด
๒. การกระทำของมนุษย์เป็นเติมเต็ม (Fulfill) สิ่งที่ยังไม่พึงพอใจ
๓. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้น เมื่อชั้นต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะมีความต้องการในลำดับที่สูงกว่าขึ้นไป

ลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of needs) ของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์มี ๕ ลำดับชั้น จากชั้นพื้นฐานถึงชั้นสูงสุดได้แก่

๑. ความต้องการทางกายภาพ (physical/basic needs) เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิต (ปัจจัย ๔)
๒. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (security / safety needs)
๓. ความต้องการความรักความผูกพันทางสังคม (Social / love needs)
๔. ความต้องการที่จะมีฐานะและการยกย่องในสังคม (esteem needs)
๕. ความต้องการประจักษ์ตนหรือตระหนักถึงความจริงในตนเอง (self-actualization)

ความต้องการสูงสุดของมนุษย์ได้แก่ความต้องการประจักษ์ตนเองหรือรู้จักตัวเอง กล่าวคือต้องการรู้ว่าตนเองคือใคร มีความคิดหรือความต้องการอะไรในชีวิต มีความสามารถที่จะทำอะไรได้และได้ทำในสิ่งที่ต้องการทำได้สำเร็จ องค์การที่ดีที่สุดจึงเป็นองค์การที่สามารถสร้างคนให้ประจักษ์ตน มีลักษณะที่ยอมรับตนเองและผู้อื่น เป็นคนที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ทั้งของตนเองและของส่วนรวม

^{๑๖๖} Bartol, K., Martin D., Tein M., & Mathews G. , **Management : A Pacific Rim Focus.** ๒nd Edition. (Sydney , NSW: McGraw-Hill, ๑๙๙๘), p ๖๒.

ความต้องการของมนุษย์จะถูกนำไปใช้เป็นมูลเหตุจูงใจบุคคลในองค์การในการทำงานให้ได้ผลดีโดยการให้รางวัลตอบแทนให้ตรงกับความต้องการของแต่ละคนแต่ละเวลา

แนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

Herzberg ได้สร้างทฤษฎีเรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัยหรือ two factor theory (Dual factors theory / Motivation – hygiene theory / motivation-maintenance) (ทฤษฎีสองปัจจัยใจ-สุขวิทยา) โดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ ๒๐๐ คนจากโรงงานอุตสาหกรรม ๑๑ แห่งในเมืองพิตสเบิร์ก มลรัฐเพนซิลเวเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน สารของทฤษฎีดังกล่าวคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เพราะได้แบ่งประเภทปัจจัยต่างๆ ที่จะกระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้นเป็นสองประเภท

ปัจจัยประเภทแรก คือปัจจัยค้ำจุนหรืออํารงรักษา (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจหากขาดหายไปหรือไม่ดีพอ ได้แก่ นโยบายและการบริหารขององค์การ การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงในงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพของงาน และสถานภาพ

ปัจจัยประเภทสอง คือปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจได้แก่ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากคนอื่น ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ลักษณะของ โอกาสก้าวหน้าส่วนบุคคล

จากทัศนะของ Herzberg มีผู้ให้ความเห็นว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้นควรพัฒนาหรือเพิ่มคุณค่าของงาน (Job enrichment) มากกว่าการเพิ่มเนื้องาน (Job enlargement) งานที่มอบหมายให้ทำจะต้องมีความท้าทาย มีความเป็นอิสระในการทำงาน^{๑๖๗}

แนวความคิดและทฤษฎีของ C.P. Alderfer

เนื่องจากทฤษฎีของ Maslow ถูกวิจารณ์ว่าลำดับขั้นความต้องการมีจริงหรือเป็นได้หรือไม่ที่มนุษย์ทุกคนมีลำดับขั้นความต้องการเหมือนกัน Alderfer จึงได้เสนอทฤษฎี ERG Theory โดยใช้พื้นฐานความรู้จากทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg มาสร้างทฤษฎีโดยการจัดกลุ่มความต้องการเป็น ๓ กลุ่มคือ ความต้องการอยู่รอด (Existence needs-E) ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Related needs-R) และความต้องการก้าวหน้าและเจริญเติบโต (Growth needs-G) เรียกว่าทฤษฎี ERG ดังนี้

๑. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตอยู่ (E=Existence) เป็นความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการได้มาในสิ่งที่จำเป็นเพื่อการดำรงชีวิต โดยที่ Alderfer ได้รวมเอา ความต้องการด้านความปลอดภัย (safety Needs) และความต้องการในด้านกายภาพ (physiological Needs) ที่ Maslow ได้กำหนดเอาไว้เป็น ๒ ระดับมาเป็นประเภทเดียว คือความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต

๒. ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ต่อกัน (K = Relatedness) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกันและเป็นลักษณะของมนุษย์ที่จะต้องอยู่ร่วมกัน ทั้งนี้ก็ตรงกับที่

^{๑๖๗} ผศ.ธีรวุฒิ ไชยสิทธิ์กุล, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์, (จังหวัดฉะเชิงเทรา: สถาบันราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๗), หน้า ๒๓-๒๖.

Maslow ได้กล่าวเอาไว้ในเรื่อง ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องสรรเสริญจากภายใน (Internal Esteem Needs) และความต้องการที่จะอยู่ร่วมกันในสังคม (Social Needs)

๓. ความต้องการเพื่อความเจริญงอกงาม (G=Growth)เป็นความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการได้รับความเจริญงอกงาม และการพัฒนาตนเองยิ่งขึ้น ไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ทั้งนี้ตรงกับความต้องการที่ Maslow ได้กล่าวถึงความต้องการที่จะได้รับการยกย่องสรรเสริญจากภายนอก (External Esteem Needs) และความต้องการที่จะทำตามที่ตนเข้าใจให้สูงขึ้นตามสภาพความเป็นจริงที่ตนเป็นอยู่ (self-Actualization Needs)

ลำดับชั้นความต้องการตามขั้นตอนของ Alderfer ที่ได้แบ่งขั้นตอนคล้าย ๆ กับ ขั้นตอนของความต้องการที่เป็น แรงจูงใจของมนุษย์ มีลักษณะใกล้เคียงกับการแบ่งขั้นตอนของ Maslow มีดังนี้



รูปที่ ๒.๓ แสดงชั้นของความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

จะเห็นว่าทฤษฎี ERG ของ Alderfer มีลักษณะที่คล้ายกับรูปแบบลำดับชั้นของแรงจูงใจ (Hierarchy Motivation Needs) ของ Maslow ตรงที่ทั้งสองคนได้ลำดับชั้นของความ ต้องการ แต่ที่แตกต่างกันคือ ERG Theory ไม่ได้กำหนดว่า ความต้องการของมนุษย์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจจะเกิดขึ้นในแต่ละชั้นแต่เพียงอย่างหนึ่ง อย่างใด แต่ความต้องการของมนุษย์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจอาจจะเกิดขึ้นพร้อมกันหลายอย่างก็ได้ นอกจากนั้น ERG Theory ยังได้กล่าวถึงความต้องการที่บันดาลให้เกิดแรงจูงใจของมนุษย์คำนึงถึงความสอดคล้อง ทางวัฒนธรรมของคนแต่ละคน หากคนมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ความต้องการย่อมแตกต่างกัน และยัง คำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพของบุคคลแต่ละคนที่มีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ทั้งอาจเกิดขึ้นได้จากการได้รับการฝึกฝน หรือ แม้แต่เกิดขึ้นในกรณีแหล่งกำเนิดของบุคคลนั้นด้วย อีกประการหนึ่ง ERG Theory ได้เน้นเรื่องความผิดหวัง (Frustration) ของคนแต่ละคนก็เป็นส่วนที่ทำให้ความมุ่งหวังในความ ต้องการของแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความ

รุนแรงของความผิดหวังนั้นวาวอยู่ในระดับใด และ หากไม่ได้ความต้องการแล้วก็จะทำให้เกิดการขัดแย้งอย่างรุนแรง หรืออย่างไม่รุนแรง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ พื้นฐานของบุคคลนั้นด้วย^{๑๖๘}

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

Douglas McGregor เป็นผู้กล่าวถึงระบบการลงทุนของมนุษย์ ในหนังสือเรื่อง “The Human Side of Enterprise” พิมพ์ขึ้นเมื่อ ค.ศ. ๑๙๖๐ เป็นหนังสือที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ในการทำงานของปัจเจกบุคคล สารสำคัญประกอบด้วยปัจจัยซึ่งเป็นสิ่งที่จะนำเข้ามาผลิตในองค์กร กระบวนการในการผลิตและผลผลิตที่ได้รับออกมา โดยถือระบบของสังคมที่อยู่ล้อมรอบองค์กรหรือหน่วยงานนั้นเป็นตัวที่มีอิทธิพลที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการจัดระบบต่างๆ ให้กับองค์การและการจัดตั้งความมุ่งหมายในการผลิตอีกด้วยสิ่งเหล่านี้ก็นับได้ว่ามีความสำคัญในระบบการลงทุนเพื่อการผลิตขององค์กรต่างๆ ในระบบสังคมในปัจจุบันนี้ นอกจากนั้นความคิดของ McGregor เชื่อว่า มนุษย์ตามธรรมชาติไม่ได้เป็นผู้ที่เกียจคร้านหรือเฉื่อยชา หรือชอบอยู่คนเดียวในโลก ผู้ที่ชอบอยู่คนเดียวในโลก หรือผู้ที่เกียจคร้านเป็นบุคคลที่ปกติเพราะโดยเนื้อแท้ของมนุษย์แล้ว มนุษย์เป็นผู้ที่ชอบแสวงหาแนวทางใหม่ๆ สำหรับประกอบอาชีพและเพื่อการดำรงชีวิตของตน เพื่อการอยู่รอดในสังคม และเพื่อได้ผ่านพ้นภาวะสิ่งแวดล้อมที่บังคับตนเองให้อยู่ในภาวะที่อดอยาก และตามลักษณะของสภาพการณ์ที่ยั่วเยาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมแต่ละคน ซึ่งทำให้มนุษย์จำเป็นจะต้องชวนช่วยกันตนเพื่อสนองความต้องการของตนเองตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง และเพื่อการหลุดพ้นจากภาวะที่ต้องทนทุกข์ทรมานอยู่ในสังคมซึ่งตนเองไม่ปรารถนา การที่มนุษย์ดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดนั้น ไม่ได้หมายความว่าฐานะความเป็นอยู่ในปัจจุบันของบุคคลนั้นจะไม่ดีกว่าฐานะของบุคคลอื่น แต่การที่มนุษย์ยอมดิ้นรนก็เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าปัจจุบันเช่นเดียวกับที่ Sigmund Freud ได้กล่าวไว้ว่า “สิ่งที่ดีกว่าย่อมเป็นศัตรูของสิ่งที่ดียู่เสมอ” (The better is always the enemy of the good) คำพูดนี้ก็มีความหมายเช่นเดียวกันกับความคิดที่ McGregor ได้คิดไว้ส่วนที่แตกต่างกันก็คือ Freud ได้คิดในแง่จิตวิทยาของมนุษย์ส่วน McGregor ได้คิดในเรื่องสังคมวิทยาซึ่งนำมาดัดแปลงมาใช้ในการบริหารงาน

ทฤษฎีประเพณีนิยม หรือทฤษฎี X ในปัจจุบันได้มีผู้รู้จักมากขึ้น โดยสรุปแล้ว ทฤษฎี X ซึ่ง McGregor ได้กำหนดขึ้นมานั้น ได้มีความหมายมากในระบบการบริหารงานในปัจจุบันเพราะในความคิดของ McGregor แล้ว ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่บริหารซึ่งไม่รวมความเชื่อมั่นอันใดทั้งสิ้นที่เกี่ยวกับรายละเอียดในการวัดผลและการจัดการเรื่องการบริหารอื่นใด นอกจากต้องการให้ทุกคนที่ทำงานในองค์กรได้ทำงานร่วมกันเพื่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์กรทฤษฎี X จึงเป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมของมนุษย์อันประกอบด้วยความต้องการดังต่อไปนี้คือ

๑. ความต้องการทางกาย ดังที่ทราบกันแล้วว่ามีมนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการ เมื่อได้รับสิ่งที่ต้องการเรียบร้อยแล้ว มิใช่มนุษย์ผู้นั้นจะพอเพียงก็หาไม่ จะต้องมีความต้องการอย่างใหม่ขึ้นมาแทนที่โดยไม่มีที่สิ้นสุด จนกว่าคนผู้นั้นจะตายไป โดยปกติแล้วมนุษย์จะต้องมีชีวิตที่เกี่ยวพันกับองค์กรหนึ่งองค์กรใด และองค์กรที่มนุษย์เข้ามามีส่วนร่วมอยู่นั้นจะต้องมีจัดระบบงานตามลำดับ

^{๑๖๘} เจริญพล สุวรรณโชติ, **ทฤษฎีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอกพิมพ์ไทย, ๒๕๕๑), หน้า ๕๗-๕๘.

ชั้นจากสูงไปต่ำ มนุษย์จะไม่มีองค์กรที่ไม่ได้เรียงลำดับการจัดระบบงานนั้นไม่มี ไม่ว่าจะเป็นระบบงานแบบใด ไม่ว่าจะเป็นระบบงานในระบบคอมพิวเตอร์ สังคมนิยมเผด็จการ หรือแม้แต่ประชาธิปไตย ก็ต้องมีการจัดระบบในลักษณะเรียงตามลำดับชั้น ข้อแตกต่างกันก็แต่เพียงว่าวิธีการจัดระบบนั้นๆ เท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน ในกรณีนี้ความต้องการของคนเราส่วนหนึ่งจึงมีความต้องการในความรัก ความต้องการในตำแหน่ง ความต้องการในสถานภาพ และต้องการที่จะรู้ในกิจกรรมต่างๆ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่นเดียวกับความต้องการทางกายในเรื่องอาหารซึ่งจะมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ในระบบงานก็เช่นกัน มนุษย์จะต้องมีความต้องการเพื่อมีงานทำและต้องหาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อการยังชีพของตนเอง ความต้องการนี้เป็นความต้องการขั้นต่ำสุด

๒. ความต้องการในความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางร่างกายของมนุษย์ประสบผลสำเร็จแล้วความต้องการในขั้นต่อมาก็คือ ความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยซึ่งเป็นความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นมาเพื่อปกป้องและต่อสู้กับอันตราย บางคนเข้าใจผิดในเรื่องความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยปะปนกับความต้องการในเรื่องความมั่นคง ซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่ที่ว่า เมื่อมนุษย์ได้อยู่ในภาวะสัมพันธ์กับความเป็นอิสระเมื่อใด มนุษย์ก็จะเกิดความกลัวที่จะสูญเสียสิ่งที่ได้กำหนดเอาไว้ มนุษย์ก็就不用ความต้องการที่จะได้รับความมั่นคง แต่เขากลับต้องการที่จะได้รับความคุ้มครอง คำมั่นสัญญา และความมั่นคงเกิดขึ้นมา เพื่อให้เกิดความปลอดภัยต่อภาวะการณ์ต่างๆ ดังนั้น ในการจัดระบบงานและการบริหารงานโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นระบบองค์กรแบบใด การจัดระบบงานจึงเป็นที่จะต้องนึกถึงความปลอดภัยของผู้ทำงานตั้งแต่ระดับต่ำจนถึงระดับสูง การให้ความปลอดภัยในการทำงานและชีวิตของผู้ทำงานจึงต้องจัดไว้ให้หลายๆ แบบ เป็นต้นว่าในด้านสวัสดิการคนงาน ด้านการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้ทำงานด้านการเงินช่วยเหลือผู้ทำงานและครอบครัว

๓. ความต้องการทางสังคม เมื่อมนุษย์ได้รับความสมหวังจากความต้องการทางด้านร่างกายและได้รับความปลอดภัยจากภัยอันตรายทั้งปวงแล้ว ความต้องการทางสังคมก็จะเกิดขึ้นเป็นพฤติกรรมที่สำคัญต่อเนื่องกันมา นั่นก็คือ มนุษย์ก็จะเกิดความรู้สึกที่ต้องการจะอยู่ร่วมกันต้องการที่จะมีการสมาคมกับผู้อื่นต้องการให้ผู้อื่นยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และต้องการที่จะให้และรับความเป็นเพื่อนและรับความรักจากผู้อื่น นี่เป็นธรรมชาติของมนุษย์อีกเช่นกัน การจัดระบบงานและการบริหารในปัจจุบันจึงต้องให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ร่วมงานให้ได้รับความต้องการทางด้านสังคมโดยทั่วถึงกัน การที่องค์กรจะสนับสนุนให้สมาชิกต่างๆ ในองค์กรได้จัดระบบให้สนองความต้องการของสังคม จะทำให้สมาชิกไม่ต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กร และจะร่วมมือกับองค์กรด้วยดี แต่ความต้องการทางสังคมที่องค์กรจะจัดให้กับสมาชิกในองค์กรนั้นจำเป็นต้องศึกษาสถานการณ์ของสังคมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่เสียก่อน

๔. ความต้องการที่จะได้การยกย่องสรรเสริญ เห็นตนเองเป็นสำคัญ ความต้องการทางสังคมดังได้กล่าวแล้ว จะไม่บังเกิดขึ้นจนกว่าความต้องการทั้งสองประการข้างต้นคือ ความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยเกิดขึ้นมาก่อน และเมื่อความต้องการทางสังคมเกิดขึ้นตามมาแล้ว ความต้องการที่จะให้ตนเอง ได้รับผลสำเร็จต่างๆ ก็จะมีบังเกิดตามขึ้นมา และความต้องการของตนเองก็จะกลายมาเป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดระบบงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้ว่า เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นและความยุ่งยากแก่องค์กรต่างๆ ไปนั้น เกิดขึ้นมาจากความต้องการของมนุษย์ที่มองเห็นตัวเองเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ความต้องการสำหรับตนเองมีอยู่ ๒ ชนิด คือ

๔.๑ ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่สัมพันธ์กันกับความต้องการยกย่องตนเอง เมื่อต้องการให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง นอกจากนั้น ยังเป็นความต้องการที่จะมีอิสระ ต้องการมีงานที่เกิดความสัมฤทธิ์ผล ต้องการมีสมรรถภาพ ต้องการมีความรู้

๔.๒ ความต้องการที่เกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงของตนเอง ซึ่งได้แก่ความต้องการทางสถานภาพความต้องการเป็นที่รู้จัก ความต้องการที่จะได้รับความซาบซึ้งจากผู้อื่น ความต้องการที่จะได้รับความนับถือจากเพื่อนฝูงที่ทำงานร่วมกัน

๕. ความต้องการที่จะทำให้ตนเองมีความสมบูรณ์ มีความเป็นหนึ่ง ต้องการที่จะทำให้ในสิ่งที่ตนเองต้องการตามความเป็นจริง ความต้องการนี้เป็นความต้องการสุดท้ายที่จะกล่าวในที่นี้ ในองค์การโดยทั่วๆ ไปที่ประกอบด้วยการจัดระบบงานตามลำดับหน้าที่และความรับผิดชอบสมาชิกที่ทำงานจะมีความต้องการที่จะรู้ความจริงที่เกิดขึ้นตามความสามารถของตนเอง นั่นคือ สมาชิกในองค์การมีความปรารถนาที่จะทราบว่า ตนเองมีความสามารถในการทำงานเพียงใด ซึ่งเป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องหาความจริงเหล่านี้มากบอกให้กับสมาชิกเพื่อสมาชิกจะได้รับทราบ และสามารถที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้สามารถทำงานได้เต็มตามที่ตนต้องการ ความต้องการที่จะทำให้สมาชิกได้มีความรู้สึกว่าตนเองได้รับทราบสิ่งต่างๆ ตามที่องค์การได้รายงานให้ทราบทุกระยะเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นในองค์การในปัจจุบัน และมีความสำคัญต่อการจัดระบบงานด้วย เพราะนั่นคือสาเหตุที่ทำให้สมาชิกได้มีโอกาสนี้จะทำให้ตนเองมีความสมบูรณ์ในการปฏิบัติงานเพื่อยกฐานะของตนเองให้สูงขึ้นตามที่ตนเองต้องการ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดนี้ เป็นหลักการที่ทฤษฎีประเพณีนิยม หรือทฤษฎี X ได้กำหนดเอาไว้ทั้งลักษณะและความต้องการที่ McGregor คิดขึ้นเป็นพื้นฐานที่องค์การต่างๆ ได้นำมาปฏิบัติจากลักษณะของทฤษฎี X เราจะมองเห็นได้อีกอย่างหนึ่งว่า นอกจากลักษณะที่แสดงออกมานั้นไปในลักษณะของพฤติกรรมของมนุษย์ที่ปรากฏอยู่ในทุกรูปทุกนามและทฤษฎีนี้ยังเป็นไปในลักษณะของการจัดระบบงานแบบวิทยาศาสตร์อีกด้วย จากลักษณะของทฤษฎี X เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับลักษณะของทฤษฎี Y ซึ่งทฤษฎี Y ก็ได้กล่าวไว้เกือบตรงกันข้ามกับทฤษฎี X ทั้งสองทฤษฎีจะนำมาใช้ได้ ในกรณีที่แตกต่างกันตามสภาพและสถานะขององค์การที่ไม่เหมือนกัน หรืออาจกล่าวได้ว่าขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ระบบการทำงาน และความมุ่งหมายหรือผลผลิตขององค์การที่ไม่เหมือนกัน ทฤษฎี Y มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

๑. การจัดการหรือการบริหารงานเป็นกระบวนการการรับผิดชอบต่อส่วนหรือลักษณะสำคัญของการลงทุนเพื่อให้เกิดผลผลิต การลงทุนนั้นประกอบด้วยเงิน วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ และบุคลากรเพื่อการให้มาซึ่งกำไรผลสุดท้ายของการลงทุน

๒. โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ได้เป็นคนเฉื่อยชา หรือต่อต้านความต้องการขององค์กร แต่อย่างหนึ่งอย่างใด ความต้องการของมนุษย์ คือ ความต้องการที่ได้ประสบการณ์ในการทำงานเป็นบำเหน็จรางวัลในองค์กรนั้นๆ การควบคุมที่มาจากภายนอกและการให้การลงโทษกับบุคคลในองค์การมิใช่เป็นการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การประสบผลสำเร็จ เพราะมนุษย์สามารถที่จะกำหนดทิศทางของตนเองได้ และสามารถควบคุมตนเองได้ด้วยในทุกกรณี เพื่อให้การบริหารให้ถึงจุดวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งมนุษย์ได้มีข้อตกลงร่วมกันไว้แล้วกับผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์กรนั้นๆ

๓. การย่วยุที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ความสามารถในการพัฒนา สมรรถภาพในความรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะหันเหพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของสถาบันเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนในปัจจุบันต้องการ การบริหารเป็นแต่เพียงเครื่องช่วยให้ทุกคนได้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อองค์กรและต่อสังคม การบริหารไม่ใช่วิธีการบังคับให้ทุกคนต้องเป็นไปตามแนวทางที่ได้วางเอาไว้ ข้อตกลงตามวัตถุประสงค์เป็นผลลัพธ์ที่จะทำให้ได้มาซึ่งรางวัลพร้อมด้วยความสำเร็จในองค์กร นั่นคือ ข้อตกลงที่สมาชิกร่วมกับผู้บริหารได้ตกลงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จะทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งผลที่จะได้ติดตามมาก็คือผลผลิตที่ดีและมีคุณภาพคุ้มค่ากับการลงทุน

๔. งานที่จำเป็นของการบริหารคือการจัดเงื่อนไขในการจัดระบบงาน และวิธีการดำเนินงานให้สมาชิกในองค์กร เพื่อให้สมาชิกได้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายด้วยตนเอง และค้นหาแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ภายใต้เงื่อนไขที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้แล้วธรรมชาติของมนุษย์โดยรายเฉลี่ยจะเรียนรู้ภายใต้เงื่อนไขที่ไม่ใช่ตามที่สังคมหรือกลุ่มยอมรับแต่เพียงอย่างเดียว แต่ภายใต้เงื่อนไขแห่งความรับผิดชอบ

๕. ความสามารถในการจัดการบริหารจะมีความสัมพันธ์เป็นอย่างสูงกับการนึกคิดและคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นมาอยู่เรื่อยๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางไม่ใช่เกิดขึ้นมาอย่างแคบๆ มนุษย์โดยรายเฉลี่ยจึงต้องพบกับปัญหาต่างๆ ในองค์กรอย่างกว้างขวาง ซึ่งเกิดขึ้นกับองค์กรหนึ่งๆ ไม่เหมือนกัน

๖. ภายใต้เงื่อนไขของการจัดการอุตสาหกรรมสมัยใหม่ พลังแห่งความฉลาดของสมาชิก โดยส่วนรวมแล้วจะแฝงอยู่ภายใต้ตัวคนของทุกคน แต่จะมีเพียงส่วนหนึ่งที่ถูกนำมาใช้

เพื่อการเข้าใจในลักษณะของทฤษฎี X และทฤษฎี Y มากยิ่งขึ้นจึงขอสรุปเปรียบเทียบให้เป็นคุณลักษณะของทั้งสองทฤษฎีโดยใช้ตารางเปรียบเทียบ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๔ เปรียบเทียบทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
๑. บ่งถึงธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ ๒. เห็นว่าธรรมชาติของมนุษย์ไม่ชอบทำงาน ๓. มนุษย์จะเป็นผู้คอยหลีกเลี่ยงในการทำงาน ดังนั้น องค์กรจึงต้องดำเนินการโดยวิธีการดังนี้ ก. ควบคุมการทำงาน ข. ชี้แจงแนวทางให้ทำงาน ค. ชูเชิญโดยใช้วิธีการลงโทษ ๔. มีความรู้สึกเพียงเล็กน้อยในการรับผิดชอบ หน้าที่การงาน และมีความทะเยอทะยานน้อย ๕. คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรเป็นสำคัญ แต่ ต้องมีการกระตุ้น และควบคุมจากองค์กร	๑. บ่งถึงธรรมชาติของงาน ๒. เห็นว่าธรรมชาติของมนุษย์เป็นผู้ที่ชอบทำงาน ๓. โดยธรรมชาติของมนุษย์จะทำงานเป็นแบบ เล่นๆ และชอบการพักผ่อนในขณะที่ทำงานดังนั้น จึงต้องใช้วิธีการดังนี้ ก. ให้มีการควบคุมตนเอง ข. ให้มีการแนะแนวทางตนเอง ค. ให้รางวัล ๔. เป็นผู้ที่คอยหาความรับผิดชอบในหน้าที่การ งานภายใต้เงื่อนไขของตนเอง ๕. บ่งถึงพฤติกรรมของการทำงานและธรรมชาติ ของงาน

เมื่อนำเอาทฤษฎีทั้งสองมาเปรียบเทียบดังตารางข้างบนนี้แล้ว เราก็สามารถมองเห็นความหมายหรือความเกี่ยวพันขององค์การกับทฤษฎี Y แล้ว จะมองเห็นว่าทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่มองดูแบบหรือระบบของพฤติกรรมของมนุษย์ที่ปรากฏอยู่ในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การสามารถที่จะเรียนรู้ได้ ทฤษฎี Y จึงเป็นทฤษฎีที่ผู้บริหารเป็นจำนวนมากควรจะได้จัดสมมติฐานขององค์การของตนขึ้นมาใหม่ มีความคิดในแนวใหม่ และหาวิธีการที่จะทำให้ห้องค์การและบุคคลภายในองค์การได้มีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน การจัดการบริหารงานจึงควรได้เปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงนโยบาย ซึ่งสามารถที่จะสนับสนุนความต้องการที่จะเกิดผลสำเร็จในขณะที่ยังสมาชิกขององค์การทำงานในองค์การ หรือการพัฒนาบุคคลในองค์การ หรือการแสดงออกของบุคคลในองค์การ ดังนั้น ทฤษฎี Y จึงไม่เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงปรัชญาของการบริหารแผนใหม่ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ทำงาน แต่ยังวิจารณ์นโยบายและการกระทำของการบริหารแบบประเพณีนิยมอีกด้วย

อีกประการหนึ่งที่ McGregor ยังได้กำหนดลักษณะการทำงานในองค์การและสถาบันต่างๆ จะต้องประกอบด้วยบุคคลต่างๆ ที่ต้องทำงานภายใต้การกำกับขององค์การหนึ่งองค์การใด จะประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อย ๒ ประเภท คือ

๑. ผู้บริหารระดับสถาบัน (Administrator) แต่ในระบบธุรกิจมักจะใช้คำว่า Executive Manager ผู้บริหารในระดับสถาบันถือว่าเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การนั้นๆ หากเป็นผู้บริหารที่องค์การมีลักษณะเป็นองค์การมหาชน ผู้บริหารในระดับนี้จะเกิดมาจากการเลือกตั้งมากกว่าการแต่งตั้ง ผู้บริหารในระดับนี้แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑.๑ ผู้บริหารระดับสถาบัน หรือองค์การ (Top Administrator หรือ Top Executive)

๑.๒ ผู้บริหารระดับรองของสถาบัน หรือองค์การ (Technician Administrator)

ในองค์การ หรือในสถาบันสำคัญๆ ผู้บริหารในระดับนี้ที่มาจากการเลือกตั้งจะต้องทำงานภายใต้คณะกรรมการ หรือเรียกว่า Board of Committee ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดนโยบายให้กับผู้บริหารดำเนินการ รวมทั้งการพิจารณาถึงงบประมาณ และยุทธศาสตร์ในการทำงาน

๒. ผู้ปฏิบัติงาน (Operator) ในระดับนี้ เป็นระดับที่สำคัญเพราะเป็นระดับที่ต้องประสานการทำงานระหว่างผู้ทำงานในระดับล่าง กับผู้บริหารในระดับบน และเป็นผู้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารในระดับสูง ผู้บริหารในระดับนี้แบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภทคือ

๒.๑ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ (Specialist)

๒.๒ ผู้เชี่ยวชาญ (Practitioner)

๒.๓ ผู้ชำนาญการ (Skill Labor)^{๑๖๙}

แนวคิดทฤษฎีสู่สภาพของ Chris Argyris^{๑๗๐}

Argyris เป็นนักวิชาการทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์อีกผู้หนึ่ง ความคิดของ Argyris สรุปได้ดังนี้

๑. มนุษย์ที่มีสุขภาพจิตดี คือ บุคคลที่มีวุฒิภาวะ (Maturation) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่เปลี่ยนคนจาก

^{๑๖๙} เจริญพล สุวรรณโชติ, **ทฤษฎีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอกพิมพ์ไทย, ๒๕๕๑), หน้า ๗๗-๘๖.

^{๑๗๐} ผศ.ธีรภูมิ ไชยวิชิตกุล, **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์**, (จังหวัดฉะเชิงเทรา: สถาบันราชภัฏราชนครินทร์ ๒๕๔๗), หน้า ๒๘.

- (๑) คนเฉื่อยชาเป็นคนที่กระตือรือร้นในการทำงาน
- (๒) คนที่ต้องพึ่งพาอาศัยคนอื่น เป็นคนที่มีความเป็นอิสระอาศัยตัวเองเป็นหลัก
- (๓) คนที่มีพฤติกรรมเพียงไม่กี่แบบ เป็นคนที่มีพฤติกรรมสลับซับซ้อน
- (๔) คนที่มีความสนใจชั่วคราว เป็นคนที่มีความสนใจหนักแน่น
- (๕) คนที่มองอะไรในระยะสั้น เป็นคนที่มีมองอะไรเป็นการถาวร
- (๖) คนที่มีบทบาทเป็นลูกน้อง เป็นคนที่มีบทบาทเท่าเทียมเพื่อนฝูง และมีบทบาทเป็นหัวหน้าคน และ

(๗) คนที่ไม่รู้จักตน เป็นคนที่รู้จักตนรู้จักควบคุมตัวเอง

๒. การจัดองค์การแบบราชการซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างแบบเป็นทางการในรูปปริมิตนั้นเป็นอุปสรรคต่อการที่คนจะพัฒนาเป็นผู้ใหญ่ได้ เป็นการจัดการที่ไม่เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพราะโครงสร้างดังกล่าวบังคับให้คนงานต้องอ่อนน้อมต่อฝ่ายจัดการหรือผู้ที่อยู่เหนือกว่า

๓. ในระยะยาวการออกแบบองค์การตามความคิดแบบระบบราชการมิใช่วิธีการออกแบบที่จะส่งผลให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพราะคนงานที่พัฒนาตนเองจนบรรลุวุฒิภาวะแล้วจะรู้สึกไม่สบายใจอย่างมากที่ต้องมาทำงานในสภาพเช่นนี้ ผลคือคนดังกล่าวจะวางเฉยไม่กระตือรือร้นในการทำงานนักจึงควรให้คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาอย่างเต็มที่ ควบคุมให้น้อยลง ส่งเสริมประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในกลุ่ม

๒.๔.๖ แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์

การบริหารแบบพฤติกรรมศาสตร์ได้เริ่มขึ้นเมื่อความคิดความเชื่อเกี่ยวกับการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอีก กล่าวคือ การไม่เชื่อว่าการบริหารแบบเน้นที่งาน (การบริหารแบบวิทยาศาสตร์) หรือการบริหารแบบเน้นที่คน (การบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์) อย่างใดอย่างหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียวจะทำให้ผลผลิตหรือประสิทธิผลของงานในองค์การสูงขึ้น แต่เชื่อว่าการบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานทั้งงานและคนตามสถานการณ์จะทำให้ผลผลิตหรือประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้นได้มากกว่า การที่ความเชื่อเกี่ยวกับการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไปเช่นนั้นนั้นก็ เนื่องจากว่าในช่วง ค.ศ. ๑๙๗๐-๑๙๘๐ ได้มีการวิจัยและพบว่า พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างตัวบุคลากรกับสภาพแวดล้อมต่างๆในองค์การ^{๑๗๑} โดยเหตุนี้นักบริหารและนักวิชาการการบริหารในยุคนี้จึงมุ่งสนใจและให้ความสำคัญกับทฤษฎีพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การในแง่มุมต่างๆ ดังที่เรียกสั้นๆ ว่า พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior) นั่นเอง การบริหารเชิงพฤติกรรมซึ่งเป็นการบริหารที่เน้นทั้งงานและคนนี้ได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในการบริหารในทุกองค์การจนถึงทุกวันนี้

^{๑๗๑} อ่างใน การดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๗.

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด^{๑๗๒} (Chester I, Barnard, ๑๙๖๔) ได้ชื่อว่าเป็น การบริหารแบบ พฤติกรรมศาสตร์ในหนังสือ "The Functions of Executive" เขาได้เสนอแนวคิดที่ก่อให้เกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สอดคล้องกับแนวสังคมศาสตร์ โดยมุ่งที่จะชี้ให้เห็นว่า การบริหารที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรนั้นจำเป็นต้องพิจารณาเงื่อนไขต่างๆที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางสังคมด้วย มิใช่บริหารตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ในแผนภูมิการบริหารองค์การ (Organization chart) หรือตามกฎระเบียบขององค์การเท่านั้น ดังที่เขากล่าวว่า "การทำความเข้าใจ เชือกทุกเส้น (บุคลากร) ในองค์การนั้นจำเป็นต้องรู้ว่าใครเป็นใคร (Who's who) อะไรเป็นอะไร (What's what) และทำไมจึงเป็นอย่างนั้น (Why's why) ในสังคมที่ไม่เป็นทางการของเขาด้วย"

นอกจากนั้นบาร์นาร์ด ยังเป็นผู้ริเริ่มคำศัพท์ใหม่ ๆ ทางการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ คำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์การรูปนัย (Formal organization) และองค์การอรูปนัย (Informal organization) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และความร่วมมือ (Cooperation) รวมทั้งได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของคำเหล่านี้ด้วย ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

๑. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ บาร์นาร์ด เป็นผู้เริ่มใช้คำทั้งสองนี้ในการบริหาร เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ระดับความสำเร็จขององค์การ ดังที่เราจะได้ยินได้ฟังอยู่บ่อย ๆ เช่น บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ หรือบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ คำทั้งสองนี้มีความหมายต่างกันโดยที่ "ประสิทธิภาพ" หมายถึง การบรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์การ ซึ่งมองในแง่ของผลงาน ส่วน "สิทธิภาพ" หมายถึง ผลที่ได้รับเกิดจากการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า ซึ่งหมายถึงองค์การสามารถใช้บุคลากรและทรัพยากรอื่นอย่างคุ้มค่า ในทัศนะของบาร์นาร์ด ความสำเร็จที่แท้จริงขององค์การอยู่ที่การได้รับผลงานตามเป้าประสงค์ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสิ่งตอบแทนที่ได้รับด้วย

ประสิทธิภาพขององค์การจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อได้มีการจัดระบบงานต่าง ๆ ในองค์การให้เหมาะสม เช่น มีการจัดการที่ดีด้วยการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และกำหนดมาตรฐานของงานที่ชัดเจน เป็นต้นว่า มีการแบ่งงานในองค์การออกเป็นฝ่าย ตามลักษณะงานและจัดบุกรเข้ารากรให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ รวมทั้งผู้บริหารเองก็แสดงบทบาทของตนได้อย่างดีและครบถ้วนด้วย กล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ ประสิทธิภาพขององค์การย่อมต้องอาศัยการบริหารแบบเน้นงาน (การบริหารแบบวิทยาศาสตร์) เป็นสำคัญ

ส่วนประสิทธิภาพขององค์การนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรมีความรู้สึกว่าจะสิ่งที่เขาได้ให้หรือได้ทำกับสิ่งที่ได้รับเป็นสิ่งตอบแทนจากองค์การนั้นสมดุลกัน สิ่งตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับจากองค์การนั้นมีไม่เฉพาะสิ่งตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ค่าจ้างเท่านั้น แต่สิ่งที่มีคุณค่าทางจิตใจอย่างอื่น เช่น ชื่อเสียง ความภาคภูมิใจ ตลอดจนการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ก็ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจแก่บุคลากรได้เช่นกัน กล่าวโดยย่อก็คือ ประสิทธิภาพขององค์การย่อมต้องอาศัยการบริหารแบบเน้นคน (การบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์)

๒. องค์การรูปนัยและองค์การอรูปนัย บาร์นาร์ด ได้วิเคราะห์ให้เห็นว่า การที่บุคลากรเข้ามาอยู่และทำงานร่วมกันในองค์การใด ๆ ก็ตาม พวาก่อนจะรวมตัวกันและมีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นสองแบบใหญ่ ๆ คือ การรวมกันแบบเป็นทางการ หรือที่บาร์นาร์ดเรียกว่า

^{๑๗๒} อังโน จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: บัค พอยท์, ๒๕๕๑), หน้า ๗๐-๗๓.

องค์การรูปนัย (Formal organization) แบบหนึ่งกับการรวมกันแบบไม่เป็นทางการ ที่เรียกว่า องค์การรูปนัย (Informal organization) อีกแบบหนึ่ง

องค์การรูปนัย คือ การอยู่ร่วมกันและสัมพันธ์กันของบุคลากรที่เป็นไปตามแบบแผนระเบียบ กฎเกณฑ์ที่องค์การได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้ว เช่น บุคลากรทุกคนจะต้องประพฤติปฏิบัติ และร่วมกันทำงานตามกฎระเบียบขององค์การและการติดต่อระหว่างบุคลากรก็จะเป็นไปตามสายงาน ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

องค์การรูปนัย คือ การอยู่ร่วมกันและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดยความสมัครใจและความพึงพอใจของบุคลากรเอง ซึ่งอาจเกิดขึ้นเพราะความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว หรือเพราะมีประโยชน์ร่วมกันก็ได้ แต่ไม่ว่าการรวมกันแบบไม่เป็นทางการของบุคลากรนี้จะเกิดขึ้นด้วยเหตุใดก็ตามย่อมก่อให้เกิดกลุ่มสัมพันธ์ที่สามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนแปลงทางประสิทธิภาพ ความรู้ ทักษะและอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากร รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การด้วย

ปรากฏการรวมตัวของความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การทั้งสองแบบนี้จะมีอยู่ในทุกองค์การและไมอาจแยกออกจากกันได้ นอกจากนั้นองค์การทั้งสองแบบนี้ยังคงมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอีกด้วย กล่าวคือ ตังค์มีผลต่อการส่งเสริมเกื้อหนุนหรือทำลายกันและกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การรูปนัยนั้นมีอิทธิพลต่อองค์การรูปนัยค่อนข้างสูง จากการวิจัยของบลอ (Blau)^(๑๗๓) พบว่า ปัญหาต่าง ๆ ที่แก้ไขได้ยากโดยวิธีการแบบทางการสามารถดำเนินลุล่วงไปได้ด้วยวิธีการที่อาศัยความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการนี้เอง

๓. ความพึงพอใจและความร่วมมือของบุคลากร บาร์นาร์ดได้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของงานใด ๆ ในองค์การขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การ แต่ความร่วมมือของบุคลากรจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อสิ่งตอบแทนที่เขาได้รับ หากบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสิ่งตอบแทนก็จะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานร่วมกันจนบรรลุผลสำเร็จได้

สิ่งตอบแทนที่จะทำให้อุบัติการเกิดความพึงพอใจนั้นไม่จำเป็นต้องต้องเป็นเศรษฐกิจทรัพย์และสวัสดิการเสมอไป สิ่งที่จะก่อให้เกิดคุณค่าทางจิตใจต่าง ๆ เช่น การได้รับการยอมรับ เกียรติยศ ชื่อเสียง คุณค่าทางสังคม ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจได้เช่นกัน

เฮอร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert A. Simon)^(๑๗๔) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ริเริ่มการบริหารแบบพฤติกรรมศาสตร์ในหนังสือ "Administrative Behavior" (พฤติกรรมบริหาร) เขาได้แสดงความไม่เห็นด้วยกับการจดจำและนำหลักการต่าง ๆ ทางการบริหารมาใช้ในการบริหารโดยไม่มีมโนทัศน์ที่ถูกต้องในเรื่องนั้นเสียก่อน เขามองว่าหลักการต่าง ๆ ทางการบริหาร "ไม่แตกต่างไปจากคำสุภาสิตที่คมคาย ที่ยังคลุมเครือและไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง" ดังนั้น ไชมอน จึงได้เสนอวิธีการใหม่ในการบริหารว่าจะต้องอาศัยทฤษฎีที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทางการบริหาร รวมทั้งให้มโนทัศน์ที่ถูกต้องที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ด้วย สามารถเข้าใจเงื่อนไขต่าง ๆ ถึงขั้นสามารถประยุกต์

^(๑๗๓) อังโน จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: บัค พอยท์, ๒๕๕๑), หน้า ๗๒.

^(๑๗๔) เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๓-๗๔.

หลักต่าง ๆ ทางการบริหารให้สอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่เป็นจริงได้ ด้วยเหตุนี้เอง ไชมอน จึงได้เสนอทฤษฎีที่เป็นกรอบความคิดสำหรับการบริหาร ๒ เรื่อง ไว้ในหนังสือดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

๑. การตัดสินใจทางการบริหาร ในทัศนะของไชมอน การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อให้งานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของการบริหารมีอยู่ ๒ ประเภท คือ ความสามารถในการทำงานของผู้บริหารเอง (Ability of perform) กับความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Ability to make correct decisions) ของผู้บริหาร ดังนั้นจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทัศนะของไชมอน การบริหารคือ "การตัดสินใจ" นั่นเอง และการบริหารที่ดีก็คือการเพิ่ม "ความมีเหตุผลในการตัดสินใจ" (Rationality of decision-making) ให้สูงขึ้น

ความมีเหตุผลในการตัดสินใจทางการบริหารก็คือ การเลือกทางที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายได้สูงสุดจากทางเลือกต่าง ๆ ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่ากันหรือ เลือกทางที่จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด จากทางเลือกต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายได้เท่าเทียมกัน แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากบางครั้งผู้บริหารมีข้อจำกัดในเรื่องของความสามารถในการรวบรวมข้อมูล ตลอดจนหาทางเลือกไม่ได้มากเพียงพอ รวมทั้งการพยากรณ์ผิดพลาด ดังนั้นในทัศนะของไชมอนจึงเห็นว่า การแก้ปัญหาทางการบริหารไม่อาจหวังผลได้สูงสุดเสมอไป และประสิทธิภาพของการบริหารก็มิได้หมายถึงการบรรลุผลสูงสุด แต่หมายถึงการบรรลุผลในระดับที่ "พึงพอใจ" (Satisfaction) เสียส่วนใหญ่ เพราะในการแก้ปัญหาใด ๆ จะไม่มีทางเลือกที่ดีที่สุด จะมีก็เฉพาะแต่ทางเลือกที่น่าพอใจมากกว่าทางเลือกอื่น ๆ เท่านั้นเอง

๒. การจูงใจในการทำงาน ไชมอน อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความสมดุล (Equilibrium) ในองค์การของบาร์นาร์ดเพื่อชี้ให้เห็นว่า องค์การเป็นระบบที่ถ่วงเกิดการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ระหว่างองค์การกับบุคลากรในองค์การกล่าวคือ การที่บุคลากรเข้ามาอยู่และทำงานให้กับองค์การนั้นก็เพราะหวังว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนจากองค์การ ขณะเดียวกันองค์การเองก็หวังจะได้ประโยชน์ตอบแทนจากบุคลากรด้วยเช่นกัน คือการช่วยให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล นั่นคือต่างฝ่ายต่างหวังแลกเปลี่ยนต่อกัน เพราะฉะนั้นตรรกะที่บุคลากรมีความรู้สึกกว่าสิ่งที่ตนได้รับจากองค์การมีมากกว่าสิ่งที่เขาได้ให้แก่องค์การแล้ว บุคลากรจะอยู่และทำงานให้องค์การต่อไป

๒.๔.๗ หลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล เป็นรากศัพท์ที่สร้างขึ้นมาจากคำว่า ธรรม ซึ่งแปลว่า ความดี หรือ กฎเกณฑ์ ส่วนคำว่า อภิบาล แปลว่า บำรุงรักษา ปกครอง เมื่อรวมกันก็กลายเป็น ธรรมาภิบาลซึ่งมีความหมายตรงกับคำว่า Good Governance^{๑๗๕} คำว่า “Good” แปลว่า “ดี” Governance แปลว่า “การกำกับที่ดี การดูแลอย่างดี” ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance จึงเป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อประกันว่าในองค์การจะไม่มีกรณีฉ้อราษฎร์บังหลวง ไม่ด้อย

^{๑๗๕} บุชบง ชัยเจริญวัฒนะ และบุญมี ลี, เรื่องตัวชี้วัดธรรมาภิบาล, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔), หน้า ๑๗.

ประสิทธิภาพ^{๑๗๖} ซึ่งจะเป็นลักษณะและวิถีทางของการที่มีการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานของบ้านเมืองโดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา^{๑๗๗} ความสำคัญของการมีธรรมาภิบาลจะช่วยให้การฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ โดยรัฐบาลจะสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการทางกฎหมายที่อิสระ^{๑๗๘} ที่ทำให้มีการดำเนินการ ให้เป็นไปตามสัญญา อีกทั้งระบบราชการ ฝ่ายนิติบัญญัติและการสื่อที่มีความโปร่งใส รับผิดชอบ และตรวจสอบได้ในการดำเนินงานของภาคการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจที่จะจัดการกิจการของประเทศในทุกระดับ ประกอบด้วยกลไก กระบวนการ และสถาบันต่าง ๆ ที่ประชาชนและ กลุ่มสามารถแสดงออกซึ่งผลประโยชน์ปกป้องสิทธิของตนเองตามกฎหมาย และแสดงความเห็นที่แตกต่างกันบนหลักการของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการส่งเสริมหลักนิติธรรม เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการลำดับความสำคัญทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคม^{๑๗๙}

การบริหารจัดการที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกิจการสาธารณะและสิทธิมนุษยชนโดยหลักการบริหารจัดการที่ดีต้องปราศจากการบิดเบือนใช้ประโยชน์ในทางที่ผิดและคอร์รัปชันและเป็นไปตามกฎแห่งกฎหมาย^{๑๘๐} ซึ่งสอดคล้องกับหนังสือเรื่องธรรมาภิบาลกับสังคมไทย มีใจความตอนหนึ่งว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และเพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคมการเมืองอย่างสมดุลส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติตลอดจนมีการใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศชาติให้เป็นไปอย่างมั่นคงยั่งยืนและมีเสถียรภาพ^{๑๘๑} และสอดคล้องกับความหมายของธรรมาภิบาลว่า เป็นระบบโครงสร้างกระบวนการและความสัมพันธ์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคมในการบริหารจัดการเศรษฐกิจ

^{๑๗๖} เกษม วัฒนชัย, ธรรมาภิบาลกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓.

^{๑๗๗} นฤมล ทับจุมพล, แนวคิดและวาทกรรมว่าด้วย“ธรรมรัฐแห่งชาติ”ในการจัดการปกครอง (Governance), บรรณาธิการ ม.ร.ว.พยุหติสาณ ชุมพล, (กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๕.

^{๑๗๘} สถาบันวิถิธรศน์, ธรรมาภิบาลกับคอร์รัปชันในสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานมูลนิธิภูมิวิถิธรศน์, ๒๕๔๖), หน้า ๔๒.

^{๑๗๙} สุดจิต นิमितกุล, กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดีในการปกครองที่ดี (Good Governance), (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓.

^{๑๘๐} ณดา จันทรสม, ธรรมาภิบาลกับการกระจายอำนาจ, (คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๔.

^{๑๘๑} ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์ และ รัชนีฏ์ ตรีกุล, ธรรมาภิบาล (Good Governance) กับสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

การเมือง และสังคมของรัฐ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ดี^{๑๘๒} และ ธรรมนูญ คือเป็นกลไกของรัฐ การเมืองและการบริหาร มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาดโปร่งใส และรับผิดชอบเป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นด้านหลัก^{๑๘๓} และสอดคล้อง คำนิยามว่า ธรรมนูญ หมายถึง การจัดการบริหารประเทศที่ดีที่สุดทุกๆ ด้านและทุกระดับ ซึ่งรวมถึงการจัดองค์กรและกลไกของ คณะรัฐมนตรี ส่วนราชการองค์กรของรัฐและรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น องค์กรที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น องค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์กรเอกชน รวมถึงชมรมและสมาคมเพื่อกิจกรรมต่างๆ^{๑๘๔}

เนื่องจากมีผู้ให้คำนิยามและความหมายของคำว่าธรรมนูญไว้มากมายทั้งองค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศและระดับโลกได้นำไปใช้มากมายดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมคำนิยามที่องค์กรหลักและ นักวิชาการที่สำคัญที่มีบทบาทและมีชื่อเสียงในการส่งเสริมธรรมนูญได้ให้ความหมายไว้ เช่น โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program : UNDP) ซึ่งเป็น หน่วยงานหนึ่งในองค์การสหประชาชาติเกือบ ๒๐ แห่งซึ่งมีโครงการในประเทศไทยรวมเป็นทีมงาน องค์การสหประชาชาติในประเทศไทยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาประเทศไทยโดยเสริมสร้างแนวคิดเชิง นโยบายสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายของการพัฒนาได้ให้นิยาม ความหมายของ Good Governance หรือธรรมนูญว่าคือการใช้อำนาจทางการเมืองการบริหาร และเศรษฐกิจในการดำเนินภารกิจและกิจกรรมต่างๆ ของประเทศในทุกระดับโดยมีกลไกกระบวนการ สถาบันซึ่งประชาชนและกลุ่มต่างๆ สามารถแสดงออกถึงความต้องการผลประโยชน์การใช้สิทธิและ หน้าที่ตามกฎหมายการประสานประนีประนอมความแตกต่างโดยผ่านกลไกกระบวนการและสถาบัน เหล่านั้น นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานหนึ่งซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือด้านการเงินกับประเทศไทยเพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศคือธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank: ADB) ได้ให้คำนิยาม ไว้ว่า Good Governance คือการมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผลนักวิชาการกล่าวว่าธรรมนูญหมายถึงการมี บรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลมีการบริหารจัดการที่ดี^{๑๘๕} และธนาคารโลก (World Bank) ได้ให้ความหมายของ Good Governance ว่าหมายถึงการกำหนดกลไกอำนาจของภาครัฐในการ บริหารจัดการทรัพยากรทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อให้เกิดการพัฒนาการดำเนินงาน การกำหนดนโยบายที่ประชาชนสามารถรับทราบและเข้าใจได้มีลักษณะที่เปิดเผยและเป็นนโยบายที่มี

^{๑๘๒} บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, การสร้างธรรมนูญในสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๑๘๓} ชัยอนันต์ สมุทวิณิช. การปฏิรูปการศึกษา-การปฏิรูปการเมือง, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๕๔.

^{๑๘๔} สุทธิพร บุญส่ง, คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ทริปพริล กรุ๊ป, ๒๕๕๐), หน้า ๗๗.

^{๑๘๕} อมรา พงศาพิชญ์ และนิตยาภัทร สิริตะพันธ์, องค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมในประเทศไทย”, รายงานผลการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยสังคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๒๗.

ประโยชน์เจ้าหน้าที่ของรัฐมีจริยธรรมการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แห่งสาธารณชน^{๑๘๖} นักวิชาการให้ความหมายหลักธรรมาภิบาลหรือการจัดการที่ดีโดยหลักสากลจะประกอบด้วยคุณสมบัติดังนี้^{๑๘๗}

- ๑) ความรับผิดชอบต่อสาธารณชนหมายถึงการมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
- ๒) ความโปร่งใสหมายถึงสาธารณชนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆได้
- ๓) ความมั่นใจหมายถึงการมีหลักการที่แน่นอนเป็นธรรมที่ทำให้สาธารณชนมั่นใจ
- ๔) การมีส่วนร่วมของประชาชนหมายถึงประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการใน

ด้านกิจการของรัฐ

ซึ่งในการปาฐกถาพิเศษเรื่องจริยธรรมของการบริหารภาครัฐ เมื่อวันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๔๘ ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการจัดงานครบรอบ ๕๐ ปี คณะรัฐประศาสนศาสตร์กล่าวว่าการบริหารต้องพูดถึงผู้บริหารเพราะเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกันบางกรณีเป็นเรื่องเดียวกันจริยธรรมของการบริหารภาครัฐจะไม่มีทางเกิดผลสำเร็จได้ถ้าผู้บริหารไม่มีจริยธรรม การใช้จริยธรรมและคุณธรรมในการบริหารงานภาครัฐภาคเอกชนผู้บริหารจะต้องมีจิตสำนึกที่จะนำสิ่งที่ดีไปใช้และขจัดสิ่งที่ไม่ดีให้หมดไปสิ่งเหล่านี้คือ^{๑๘๘}

๑) ความซื่อสัตย์เป็นจริยธรรมทั้งของการบริหารภาครัฐและของผู้บริหารความซื่อสัตย์ไม่ได้หมายถึงการประพฤติปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายเท่านั้นแต่ต้องตามจริยธรรมและศีลธรรมด้วย

๒) กฎหมายเป็นที่ยอมรับกันว่ากฎหมายไม่สามารถอุดช่องโหว่การบริหารผู้บริหารที่จะแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพกฎหมายวางมาตรฐานขั้นต่ำของการประพฤติมิชอบไว้เท่านั้นแต่มาตรฐานทางจริยธรรมในเรื่องของการประพฤติชอบและความซื่อสัตย์นั้นสูงกว่ากฎหมาย

๓) ความเป็นธรรมบอกยากกว่าความเป็นธรรมคืออะไรบ้างว่าความเป็นธรรมอยู่ที่จิตสำนึกของผู้บริหารก็ไม่น่าจะถูกนักเพราะผู้บริหารลำเอียงได้ถ้าคนส่วนใหญ่ได้ประโยชน์สูงสุดถือว่าเป็นธรรม

๔) ประสิทธิภาพเป็นเรื่องเข้าใจง่ายและจริยธรรมของการบริหารที่ถกเถียงกันเกี่ยวกับเรื่องนี้คือในตัวประสิทธิภาพเองอาจไม่สอดคล้องกับจริยธรรมกรณีนี้จริยธรรมมีความสำคัญมาก เราสามารถหาหนทางที่จะให้ประสิทธิภาพไปด้วยกันได้กับจริยธรรมไม่ว่าจะเป็นเรื่องความซื่อสัตย์ความโปร่งใสหรือความเป็นธรรม

๕) ความโปร่งใสเป็นเรื่องเข้าใจง่ายและเป็นจริยธรรมของการบริหารเช่นเดียวกันปัจจุบันมีการเรียกร้องหาความโปร่งใสมากเพื่อให้ประชาชนตรวจสอบการบริหารภาครัฐได้เรามีบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญและในพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารบัญญัติให้รัฐเปิดเผยข้อมูลอันเป็นสาธารณประโยชน์แก่ประชาชนการหลีกเลี่ยงไม่เปิดเผยข้อมูลถือได้ว่าขัดจริยธรรม

^{๑๘๖} บุชบง ชัยเจริญ และบุญมี ลี, รายงานการวิจัย“ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล”, พิมพ์ครั้งที่๒, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔), หน้า ๗.

^{๑๘๗} ชัยอนันต์ สมุทรวานิช, ศ.ดร., ธรรมาภิบาลการมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการทางด้านสิ่งแวดล้อม, (กรุงเทพมหานคร: เดือนตุลาคมพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒.

^{๑๘๘} พล.อ. เปรม ติณสูลานนท์, จริยธรรมการบริหารภาครัฐ, มติชน, (๑๑ กรกฎาคม ๒๕๔๘).

๖) ความมั่นคงของรัฐเราใช้จริยธรรมในการบริหารงานเพื่อผลประโยชน์ของรัฐ ความมั่นคงของรัฐคือผลประโยชน์ของรัฐความมั่นคงของรัฐคือประโยชน์ของรัฐอย่างหนึ่งการใช้จริยธรรมการบริหารความมั่นคงอาจกระทบสิทธิและเสรีภาพของประชาชนจึงหาความสมดุลให้ได้

๗) ค่านิยมของคนไทยส่วนใหญ่ยังเชื่อว่าความร่ำรวยสร้างชื่อเสียงเกียรติยศและฐานะได้จึงมีคนจำนวนไม่น้อยรีบสร้างความร่ำรวยโดยไม่แยแสต่อจริยธรรม

องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ มีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ๖ ประการ^{๑๘๙} คือ

๑. หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมายกฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

๒. หลักคุณธรรม คือ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

๓. หลักความโปร่งใส คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใสมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารได้สะดวกและ มีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

๔. หลักการมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวน สาธารณะ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

๕. หลักความรับผิดชอบ คือ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจน การเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

๖. หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

รายงานการวิจัยการนำหลักธรรมาภิบาลไปเป็นแนวทางการปฏิรูปการบริหาร การปกครองของหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐเป็นการส่งสัญญาณว่าประเทศไทยมีการพัฒนา ที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและอธิบายองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลไว้ดังนี้^{๑๙๐}

^{๑๘๙} สำนักนายกรัฐมนตรี, ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๒), หน้า ๕.

^{๑๙๐} บุชบง ชัยเจริญวัฒนะ และบุญมี ลี, “ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล”, รายงานการวิจัย,, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔), หน้า ๔๙.

๑. ความชอบธรรม (Legitimacy) ซึ่งมีความหมายรวมถึงหลักนิติธรรม (Rule of Law) และความเป็นอิสระของกระบวนการยุติธรรม (Independence of Judiciary) ได้แก่การทำให้กฎหมายเป็นบรรทัดฐานและทุกคนเคารพกฎหมายโดยกรอบกฎหมายที่ใช้ในประเทศต้องมีความยุติธรรมและบังคับใช้กับคนทุกกลุ่มอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

๒. ความโปร่งใส (Transparency) เป็นการพิจารณาที่เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายกระบวนการทำงานกฎกติกาและความตั้งใจจริงในการบริหารงานของหน่วยงานต่อสาธารณชน มีความอิสระในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารทั้งทางเศรษฐกิจการค้าสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูล ที่เผยแพร่ต้องมีความทันสมัย

๓. ความรับผิดชอบและการตรวจสอบได้ (Accountability) การตัดสินใจใดๆต้องกระทำโดยมีพันธะความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองกระทำกับสาธารณชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ส่วนรวมเป็นหลักมีจิตใจเสียสละและเห็นคุณค่าสังคมที่ตนเองสังกัดอยู่

๔. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) กระบวนการและสถาบันของรัฐสามารถจัดสรรและใช้ทรัพยากรต่างๆได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมเพื่อตอบสนองความต้องการของคนในสังคมโดยรวมรวมถึงการทำงานที่รวดเร็วมีคุณภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๕. การมีส่วนร่วม (Participation) หลักธรรมาภิบาลขึ้นอยู่กับพื้นฐานการมีส่วนร่วม ของประชาชน ประชาชนหมายถึงคนไทยทุกคนไม่ว่าจะประกอบอาชีพใดต้องรู้จักสิทธิและการใช้สิทธิต้องตื่นตัวกระตือรือร้นที่จะรับรู้ตรวจสอบกระบวนการตัดสินใจของภาครัฐที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของคนอื่นสร้างภาคประชาชนและสังคมที่เข้มแข็ง มีทัศนคติต่อส่วนรวมที่ถูกต้องและมีคุณธรรม

การบรรยายเรื่อง พระพุทธศาสนากับหลักธรรมาภิบาล สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาลต้องมีองค์ประกอบ ๓ ด้านด้วยกัน คือ

๑. ธรรมาภิบาลด้านธุรกิจ คือ Economic Good Governance ประเทศไทย เศรษฐกิจตกต่ำในปี ๒๕๔๐ เพราะมีปัญหาด้านเศรษฐกิจเรียกว่า ธรรมาภิบาลด้านธุรกิจบกพร่อง

๒. ธรรมาภิบาลด้านการเมือง คือ Political Good Governance การเมืองลุ่มๆ ดอนๆ ปัญหารัฐธรรมนูญใช้ไม่ต่อเนื่อง เรียกว่า ธรรมาภิบาลด้านการเมืองบกพร่อง

๓. ธรรมาภิบาลด้านราชการ คือ Bureaucracy Good Governance พัฒนาประเทศเมื่อไร ก็มีปัญหากการทุจริตคอร์รัปชัน เราไม่ต้องพูดมากู้กันดีด้านราชการเรียกว่า ธรรมาภิบาลด้านราชการบกพร่อง

ธรรมาภิบาลทั้ง ๓ ด้านนี้ หมายถึง การดำเนินการในกิจการบ้านเมืองไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพราะประชาชนไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม ความไม่โปร่งใสในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นโครงการ และการประเมินโครงการที่ดำเนินการนั้นหมายถึง Processes ของการตัดสินใจที่ดีเป็นกระบวนการของการตัดสินใจหรืออำนาจสั่งการที่ดีจะเป็น Good Governance

คือต้องมีธรรมาภิบาลในการดำเนินกิจกรรมให้มีความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ^{๑๙๑}

การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่สากลที่ถูกรับเข้ามาในสังคมไทยเหมือนกับ การนำเอาแนวคิดเรื่องประชาธิปไตยทางการเมืองแนวความคิดเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมและแนวความคิดทางสังคมแบบปัจเจกชนนิยม ซึ่งล้วนเป็นแนวความคิดที่สากลทั้งสิ้น ธรรมาภิบาล (Good Governance) ในความหมายแบบสากลนี้มีความหมายรวมถึงระบบโครงสร้างและกระบวนการต่างๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศที่ภาคต่างๆ ของสังคมจะพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ธรรมาภิบาลแบบสากลเน้นตรงกฎเกณฑ์ (Norm) ที่วางระบบโครงสร้างกระบวนการและความสัมพันธ์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคมในการบริหารจัดการเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมของรัฐเป็นการบริหารที่ดี (Good Governance) และเป้าหมายของธรรมาภิบาลก็คือการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขของทุกภาคในสังคมกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ธรรมาภิบาลมีจุดหมายในการสร้างความเป็นธรรมในการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมให้กับทุกภาคในสังคมไม่ใช่ภาคใดภาคหนึ่ง^{๑๙๒}

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ประกอบด้วย บทบัญญัติต่างๆ รวม ๙ หมวด หมวดที่ ๒-๘ เป็นหมวดที่เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน ส่วนในหมวดที่ ๑ เป็นการกำหนดขอบเขตความหมายของคำว่าบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในภาพรวมซึ่งที่จะเป็นการชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา และเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำการกิจใดภารกิจหนึ่งว่า ต้องมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งเหล่านี้ คือ

๑. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งได้แก่ การบริหารราชการที่สามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อความต้องการของประชาชนและพยายามมุ่งให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (Positive impact) ต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน

๒. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งได้แก่ การบริหารเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ (Outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ (Objective) ที่วางไว้โดยมีการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-based management) และการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยการผลงาน (Performance Agreement) ในทุกระดับ

๓. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ซึ่งได้แก่การบริหารที่จะต้องพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้น โดยมีการทำ Cost-benefit Analysis ให้สามารถวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ รวมทั้งจัดระบบการวางแผนการทำงาน

^{๑๙๑} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), “พระพุทธศาสนากับธรรมาภิบาล”, พุทธจักร, ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๘ (สิงหาคม ๒๕๕๐), หน้า ๖.

^{๑๙๒} บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance) ในสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน, ๒๕๕๒), หน้า ๙.

และวัดผลงานแต่ละบุคคล (Individual scorecards) ที่เชื่อมโยงกับระดับองค์กร (Organization Scorecards)

๔. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็นซึ่งได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Simplification) และจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ตัวกับประชาชน รวมทั้งการปฏิบัติงานในรูป One-Stop Service

๕. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งได้แก่ การทบทวนและการปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนทำงานใหม่อยู่เสมอ (Process Redesign) ซึ่งจำเป็นต้องทบทวนลำดับความสำคัญและความจำเป็นของแผนงานและโครงการทุกระยะ (Program Evaluation) การยุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็นและการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ

๖. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการซึ่งได้แก่การปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการเป็นหลักโดยมีการสำรวจความต้องการของประชาชน (Citizen Survey) และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Survey) ในหลากหลายวิธีและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติราชการต่อไป

๗. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง (Internal Control) ซึ่งจะทำให้สามารถผลักดันการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๙๓}

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้กำหนดให้ควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย ๖ ประการ^{๑๙๔} ดังนี้

๑) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

๒) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

๓) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็น

^{๑๙๓} อ่างใน ฤกษ์ญา ให้วัฒนานุกูล, การพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การอิสระด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ (กอสส.), วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗) หน้า ๕๗-๕๘.

^{๑๙๔} ธีระพล อรุณะกสิกร (บรรณาธิการ), ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิญญูชน, ๒๕๔๒), หน้า ๘ - ๑๐.

ประโยชน์ อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และ มีกระบวนการ ให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

๔) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็น ในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชนมติ หรืออื่น ๆ

๕) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนถึงการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

๖) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมโดยแรงจูงใจให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์สินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ ให้สมบูรณ์ยั่งยืน

๒.๕ หลักพุทธธรรมสำหรับส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ

ผู้บริหารหรือผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธได้รับการขนานนามว่าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารปกครองควบคุมกำกับดูแลกิจการขององค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่ตั้งตำแหน่งระดับสูงในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การที่บุคคลที่จะดำรงตำแหน่งในสถานภาพเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ การมีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ดังเช่น ความสามารถในการทำงาน ความสามารถในการบริหารองค์กร ความสามารถในการทำงานเข้ากันได้กับบุคคลอื่น ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารประสบความสำเร็จได้ นอกจากความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์แล้ว ก็คือการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารหรือผู้นำมีความดีงามทางด้านจิตใจ ด้านความคิด และการกระทำ หรือผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมนั่นเอง เพราะฉะนั้นหลักพุทธธรรมที่จะมาบูรณาการประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารหรือผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำหรือผู้บริหารที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือ มีอำนาจบาตรมีได้เพราะมีหลักพุทธธรรมในการบริหารงาน เป็นที่เลื่องลือ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรได้รับการยอมรับเชื่อถือ เพราะผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งหลักพุทธธรรมที่จะนำมาบูรณาการประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำหรือผู้บริหารอันได้แก่

๒.๕.๑ ทศตียปาปนิกธรรม ๓

ปาปนิกธรรม ๓ หลักธรรมที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหาร ที่จะสามารถดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ มีแสดงในทศตียปาปนิกสูตรว่าด้วย พหุคัมภีร์ว่าความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ในภพในไตรภพ คือ เป็นผู้มีความสามารถในการจัดกิจการของตน หรือดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ควรมีคุณสมบัติที่ประกอบด้วยองค์ ๓ ประการ คือ

๑) จักขุมา มีตาดี คือ รู้จักในสินค้าว่า ซื้อมาเท่านี้ ขายไปอย่างนี้ จักมีมูลค่าประมาณนี้ มีกำไรเท่านี้ เป็นผู้มีปัญญามองการณ์ไกล เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ

๒) วิธูโร มีธุรกิจดี คือ ฉลาดในการซื้อและขายสินค้าได้ เป็นผู้จัดธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

๓) นิสสัยสัมปันโน เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย คือ มีผู้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะมีมนุษยสัมพันธ์^{๑๙๕}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในหุติยปาปณิกสูตรดังนี้

๑) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น พ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือความชำนาญในการใช้ความคิด

๒) วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือความชำนาญด้านเทคนิค

๓) นิสสัยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์คุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับระดับนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓ สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีความสำคัญน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้

สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้งสามข้อมีความสำคัญพอ ๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันเขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูงก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชานิินทาว่า “โง่แล้วยังขยัน” เหมือนกับภาษาอังกฤษที่ว่า “สติงชาติลึงยั้งปีนสูงขึ้นไปเท่าไร คนก็รู้ว่าเป็นลิงมากขึ้นเท่านั้น”

สำหรับนักบริหารระดับต้นที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น คุณลักษณะข้อที่ ๒ และที่ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์สำคัญมาก แต่กระนั้นเขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อที่ ๑ คือ ปัญญาเอาไว้เพื่อเตรียมเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป^{๑๙๖}

พระมหาบุญมี มาลาวิชโร กล่าวว่า ในหุติยปาปณิกสูตร ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของพ่อค้ากับภิกษุซึ่งอาจนำมาประยุกต์ใช้กับคุณลักษณะของนักบริหารได้พระพุทธเจ้าท่านตรัสว่าหากใครมี

^{๑๙๕} อภ.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓.

^{๑๙๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๘-๔๐.

คุณลักษณะ ๓ ประการนี้ย่อมถึงความเป็นใหญ่ความไพศาลในโภคทรัพย์ไม่นานเลยคุณสมบัติทั้ง ๓ ประการนี้ก็คือหนึ่งเป็นผู้มีดวงตา ๒ ชั้นอาจ ๓ ถึงพร้อมด้วยที่พึ่งอาศัย

๑. ผู้มีดวงตาดูหมายถึงปัญญามองเห็นกลางใจเธอมีวิสัยทัศน์ใจเช่นพ่อค้ารู้จักสินค้าว่าสินค้าซื้อขายอย่างนี้ขายอย่างนี้มีต้นทุนเท่านี้ก็จะกำไรเท่านี้เป็นต้นผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์มองทะลุปรุโปร่งในสิ่งที่กำลังจะทำหากเป็นพ่อค้าก็ต้องรู้ว่าซื้อสินค้าจากที่ไหนขึ้นละเท่าไรจะขายได้กำไรมากน้อยขนาดไหนจะขายให้ใครเป็นต้นการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ไกลนี้เรียกว่าเป็นผู้มีดวงตา

๒. เป็นผู้ฉลาดนักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความฉลาดเฉลียวเช่นเป็นผู้ฉลาดในการเลือกซื้อสินค้าฉลาดในการขายสินค้าเป็นต้น ซึ่งความฉลาดในการซื้อขายนี้ก็เกิดขึ้นจากการเป็นผู้มีดวงตานั่นเอง ทั้งสองอย่างนี้มีความเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน

๓. ถึงพร้อมด้วยที่พึ่งอาศัยคือนักบริหารต้องสามารถขอความร่วมมือจากผู้อื่นได้ผู้บริหารต้องทำให้ทุกคนรู้จักว่าตนเองเป็นคนมีวิสัยทัศน์มีความฉลาดที่จัดบริหารองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าซึ่งนับว่าเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องเมื่อไปขอความร่วมมือจากผู้อื่นก็จะได้รับความร่วมมือด้วยดีหากทำตนไม่ให้เป็นที่ยอมรับหรือเชื่อถือไม่ได้ก็ยากที่จะไปขอความร่วมมือจากผู้อื่น

คุณสมบัติทั้ง ๓ ประการนี้หากผู้บริหารคนใดมีอยู่ย่อมได้รับความเป็นใหญ่และความไพศาลในโภคทรัพย์ทั้งหลายประสบความสำเร็จในการทำกิจการต่างๆอย่างไรก็ตามคุณสมบัติของนักบริหารที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นเป็นเพียงพื้นฐานที่ผู้บริหารควรจะให้มีซึ่งผู้บริหารอาจมีคุณสมบัติอื่นๆอีกหลายอย่างมากมายกว่านี้ก็เป็นได้คาดหวังของคนทั่วไปนั้นย่อมหวังว่าอย่างน้อยผู้บริหารทุกคนควรจะเป็นคนมีศีลธรรมมีความเที่ยงตรงในการบริหารงานและรู้จักสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำความดีซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากแต่ผู้บริหารองค์กรและสังคมโดยรวม^{๑๙๗}

๒.๕.๒ หลักไตรสิกขา ๓

พุทธทาสภิกขุ ได้อธิบายว่า การศึกษา ในภาษาไทยหมายถึง การศึกษาเล่าเรียน ซึ่งตรงกับคำว่า สิกขา ในพระพุทธศาสนา หมายถึง การปฏิบัติ ได้รับปริญญาคือ สิ้นราคะ สิ้นโทสะ สิ้นโมหะ ผลของการปฏิบัติสิกขาเป็นอย่างนั้น การปฏิบัติอย่างนั้นก็เพื่อความรอดจากสิ่งอันไม่พึงปรารถนา สิ่งใดที่เป็นความทุกข์ทรมาร ความยุ่งยากลำบากแก่จิตใจก็เรียกว่า อันไม่พึงปรารถนาแก้ไขด้วยการศึกษา^{๑๙๘}

ส่วนคำว่า ตี หรือ ไตร นั้น หมายถึง องค์ประกอบ ๓ ประการ คือ อธิศีลสิกขา, อธิจิตสิกขา, อธิปัญญาสิกขา หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา โดยมีความหมายตามพระไตรปิฎกดังนี้

๑) อธิศีลสิกขา (สิกขา คือ ศีลอันยิ่ง) หมายถึง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทางความ

ประพฤติอย่างสูง ดังคำอธิบายในคุหุฎฐกสูตรนิกายเทส คัมภีร์มหานิทเทส ว่าอภิสัยสิกขาเป็นอย่างไร คือภิกษุในพระธรรมวินัยนี้ เป็นผู้ที่มีศีล สำรวมด้วยความสังวรในพระปาติโมกข์ สมบูรณ์ด้วยอาจารย์และโคจร เห็นภัยในโทษเพียงเล็กน้อย สมาทานศึกษาในสิกขาบททั้งหลายอยู่คือ ศีลชั้น

^{๑๙๗} พระมหาบุญมี มาลาวจิโร, พุทธบริหารสู่สุดยอดนักบริหารผู้ทรงภูมิที่ลูกน้องรักและเทิดทูนอย่างจริงจัง. (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บิยอนด์บุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๕๓-๕๕.

^{๑๙๘} พุทธทาสภิกขุ, การศึกษาสมบูรณ์แบบคือวงกลมที่คุ้มครองโลกถึงที่สุด, (กรุงเทพมหานคร: อุษาการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๘๕-๑๘๖.

เล็ก สีสันยิ่งใหญ่ศิลปเป็นที่พึ่ง เป็นเบื้องต้น เป็นความประพุดติ เป็นความสำรวม เป็นความระวัง เป็นหัวหน้า เป็นประธานเพื่อความถึงพร้อมแห่งธรรมที่เป็นกุศล นี้ชื่อว่า อธิสัสสิกขา^{๑๙๙}

โดยการฝึกอบรมศีลนั้น มุ่งเน้นที่การสำรวมเพื่อให้เกิดความบริสุทธิ์ในการกระทำเป็นเกราะกั้นกิเลสทั้งหลายที่จะก่อให้เกิดความเดือดร้อน และการเบียดเบียน ดังที่แสดงในมาติกาภาควัฒนธรรมคัมภีร์ปฏิสัมภิทามรรคว่า “เนกขัมมะ ชื่อว่า สีสลวิสุทธิ เพราะมีความหมายว่า กั้นกามฉันทะ...ความสำรวม ชื่อว่า อธิสัสสิกขา... อพยابาท ชื่อว่า สีสลวิสุทธิ เพราะมีความหมายว่า กั้นพยาบาท... อรหัตตมรรค ชื่อว่า สีสลวิสุทธิ เพราะมีความหมายว่า กั้นกิเลสทั้งปวง”^{๒๐๐}

๒) อธิจิตสิกขา (สิกขาคือจิตอันยัง) หมายถึง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมจิตเพื่อให้เกิดคุณธรรมเช่นสมาธิอย่างสูงการสังัดจากกามและอกุศลธรรมทั้งหลายดังคำอธิบายในคุหุฏฐกสูตรนินเทส คัมภีร์มหานิทเทส ว่าอธิจิตสิกขา เป็นอย่างไร คือ ฝึกในธรรมวินัยนี้ สังัดจากกามและอกุศลธรรมทั้งหลายบรรลุปฐมฌานที่มีวิตก วิจารณ์ และสุข อันเกิดจากวิเวกอยู่ เพราะวิตกวิจารณ์ สงบระงับไปแล้ว บรรลุตติยฌาน มีความผ่องใสในภายใน มีภาวะที่จิตเป็นหนึ่งผุดขึ้น ไม่มีวิตกไม่มีวิจารณ์ มีแต่ปิติและสุขที่เกิดจากสมาธิอยู่เพราะปิติจางคลายไป มีอุเบกขา มีสติสัมปชัญญะเสวยสุขด้วยนามกายบรรลุตติยฌานที่พระอรหันต์ทั้งหลายสรรเสริญว่า ผู้มีอุเบกขา มีสติอยู่เป็นสุขเพราะละสุขและทุกข์ได้แล้ว เพราะโสมนัสและโทมนัสดับไปก่อนแล้ว บรรลุตตตฌานที่ไม่มีทุกข์ ไม่มีสุข มีสติบริสุทธิ์เพราะอุเบกขาอยู่นี้ ชื่อว่า อธิจิตสิกขา^{๒๐๑}

โดยการฝึกอบรมจิตนั้น มุ่งเน้นที่ความตั้งมั่นแห่งจิต, การทำให้สงบแน่วแน่เพื่อให้จิตบริสุทธิ์ ไม่ฟุ้งซ่าน เป็นกลาง ปราศจากอคติ ดังที่แสดงในมาติกาภาควัฒนธรรมคัมภีร์ปฏิสัมภิทามรรคว่า “ชื่อว่าจิตตวิสุทธิ เพราะมีความหมายว่า ไม่ฟุ้งซ่าน .ความไม่ฟุ้งซ่าน ชื่อว่าอธิจิตสิกขา”^{๒๐๒}

๓) อธิปัญญาสิกขา (สิกขาคือปัญญาอันยัง) หมายถึง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญาเพื่อให้เกิดความรู้แจ้งอย่างสูง การรู้ชัดตามความเป็นจริงในอริยสัจ ๔ เป็นลำดับไปจนทำให้แจ้งทั้งเจโตวิมุตติ และปัญญาวิมุตติ สามารถทำลายอาสวะกิเลสให้หมดไป ดังคำอธิบายในคุหุฏฐกสูตรนินเทสคัมภีร์มหานิทเทส ว่า

อธิปัญญาสิกขา เป็นอย่างไร คือฝึกในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้มียปัญญา ประกอบด้วยปัญญาอันประเสริฐยิ่งถึงความเกิดและความดับ เพิกถอนกิเลสให้บรรลถึงความสิ้นทุกข์โดยชอบเธอรู้ตามความเป็นจริงว่า “นี้ทุกข์”...“นี้ทุกข์สมุทัย (เหตุเกิดทุกข์)”...“นี้ทุกข์นิโรธ (ความดับทุกข์)”... “นี้ทุกข์นิโรธคามินีปฏิปทา(ข้อปฏิบัติเครื่องดำเนินไปสู่ความดับทุกข์)”เธอรู้ตามความเป็นจริงว่า“เหล่านี้ อาสวะ” “นี้อาสวสมุทัย” “นี้อาสวนิโรธ” “นี้อาสวนิโรธคามินีปฏิปทา”นี้ชื่อว่า อธิปัญญาสิกขา^{๒๐๓}

^{๑๙๙} ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๑๐/๔๘.

^{๒๐๐} ขุ.ป. (ไทย) ๓๑/๔๐/๖๐๖.

^{๒๐๑} ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๑๐/๔๙.

^{๒๐๒} ขุ.ป. (ไทย) ๓๐/๔๑/๖๐๖-๖๐๗.

^{๒๐๓} ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๑๐/๔๙.

พระอุปติสสเถระ ได้ให้ความหมายของการศึกษาและขอบเขตของการศึกษา ไว้ในวิมุตติมรรควา สิกขา หมายถึง การศึกษาเรื่องที่ควรศึกษา การศึกษาอันยอดเยี่ยมและการศึกษาเพื่อความ เป็นพระอเสชชะ (ผู้ไม่ต้องศึกษา)^{๒๐๔}

พระพุทธโฆษาจารย์ ได้อธิบายไว้ในคัมภีร์วิสุทธิมรรควา ไตรสิกขาเป็นทั้งหลักการและ วิธีปฏิบัติเพื่อให้สามารถล่วงพ้นจากอบาย, กามธาตุ และภพทั้งปวง โดยมีเป้าหมายที่การบรรลุพระ นิพพานอันบริสุทธิ์ปราศจากมลทิน ไตรสิกขาเป็นแนวปฏิบัติในทางสายกลางที่มีใช้การปรนเปรอ ตน ด้วยความสุขและการทรมานตน มีศีลเป็นปฏิกิริยาต่อกิเลสที่แสดงออกทางกาย วาจา สมาธิเป็น ปฏิกิริยาต่อกิเลสที่กลุ่มมัจฉิต และปัญญาเป็นปฏิกิริยาต่ออนุสัยกิเลสที่แอบแนบอยู่ในจิตสามารถ พัฒนาบุคคลให้เป็นพระอริยะผู้มีความบริบูรณ์ด้วยศีลได้แก่ พระโสดาบันและพระสกทาคามี, บริบูรณ์ ด้วยสมาธิ ได้แก่พระอนาคามี และบริบูรณ์ด้วยปัญญา ได้แก่ พระอรหันต์ นอกจากนี้ องค์ธรรมทั้ง ๓ ยังเป็นเครื่องอุดหนุนให้บรรลุคุณวิเศษอันหาได้ยากในบุคคลทั้งไป ดังมีวิชา ๓ เป็นต้น^{๒๐๕}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ได้ให้ความหมายไตรสิกขาว่า หมายถึงการพัฒนา มนุษย์ให้ดำเนินชีวิตตั้งงามถูกต้อง ทำให้มีวิถีชีวิตที่เป็นมรรค เป็นทางดำเนินชีวิตหรือวิถีชีวิตที่ถูก ต้อง ตั้งงามของมนุษย์ ต้องเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาตน คือ สิกขามรรคกับสิกขาจึงประสานเป็นอันเดียวกัน เมื่อ มองในแง่อริยสัจ ๔ ก็เป็นอริยมรรค คือ วิถีชีวิตอันประเสริฐเมื่อเป็นมรรคก็ดำเนินก้าวหน้าไปสู่ จุดหมายโดยก้าจัดสมุทัยให้หมดไป ช่วยให้เรามีชีวิตที่พึงพอใจวิชา ตัณหา อุปทาน น้อยลงไป ไม่อยู่ ใต้อำนาจครอบงำ ของมันพร้อมกับที่เรามีปัญญาเพิ่มขึ้นและดำเนินชีวิตด้วยปัญญามากขึ้นตามลำดับ จนกระทั่งในที่สุดพอสมุทัยหมดทุกข์ก็หมดก็บรรลุหมายเป็น นิโรธ โดยสมบูรณ์^{๒๐๖}

พุทธทาสภิกขุ กล่าวว่า ศีล สมาธิ ปัญญา ให้ถือว่าเป็นทฤษฎี ถ้าเป็นการปฏิบัติต้องเป็น ปัญญา แล้วเป็นศีล แล้วเป็นสมาธิ สำหรับศีล สมาธิ ปัญญา ที่วางไว้เป็นรูปทฤษฎีนี้ไม่ใช่ว่าผิด ถูก ตามรูปของทฤษฎี คือเรียงตามลำดับจากต่ำไปหาสูง แต่พอถึงที่ปฏิบัติแล้ว ต้องตั้งปัญญามานำหน้า และปัญญานั้นจะงอกงามเพิ่มพูนขึ้นเรื่อยๆ ไป เพราะว่ามีสมาธิแล้ว ปัญญาก็จะงอกงามกว่าเดิม ปัญญา จูงให้ศีล สมาธิเดินไปถูกทางแล้ว ก็จะเพิ่มกำลังให้แก่ปัญญาให้สูงขึ้น^{๒๐๗}

เสฐียรพงษ์ วรรณปก ให้ความหมายว่า ไตรสิกขา คือ อริยมรรคมีองค์ ๘ แต่พูดในฐานะ ที่เป็นระบบฝึกฝนอบรม เมื่อจัดเป็นระบบฝึกฝนอบรมก็จะฝึกฝนสามมิติ เท่านั้นคือ ทางด้านปัญญา ทางด้านศีล ทางด้านจิตทางด้านปัญญา เป็นเรื่องทางความรู้ ความเข้าใจแนวคิด ค่านิยมที่ถูกต้อง ทางด้านศีล การควบคุมพฤติกรรม ทางกาย ทางวาจาให้อยู่ในกรอบ สอดคล้องกับความรู้ความเข้าใจ ทางด้านจิต เป็นการพัฒนาจิตให้มีสมาธิ พัฒนาจิตให้มีความเพียร พัฒนาจิตให้มีความดี ดังนั้น ศีล สมาธิ ปัญญา ๓ องค์ประกอบนี้เป็น ๓ มิติ ต้องทำไปด้วยกัน เรื่องเดียวกันทำไปด้วยกัน เพื่อจุดประสงค์

^{๒๐๔} พระอุปติสสเถระ, **วิมุตติมรรค**, แปลโดย พระเทพโสภณ (ประยูร ธมมจิตโต) และคณะ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๔.

^{๒๐๕} พระพุทธโฆษาจารย์, **วิสุทธิมรรคแปล ภาค ๑ ตอน ๑**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๙-๑๒.

^{๒๐๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **หัวใจพระพุทธศาสนา**, พุทธจักร, ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๕ (พฤษภาคม ๒๕๕๐), หน้า ๗.

^{๒๐๗} พุทธทาสภิกขุ, **วิธีแก้ปัญหาชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แสงธรรม, ม.ป.ป.), หน้า ๑๔๘.

เดียวกัน จึงตรัสรวมกัน ไม่ได้หมายความว่าต้องทำศีลก่อนให้สมบูรณ์ แล้วต้องมาทำสมาธิ ทำสมาธิ
สมบูรณ์แล้วมาทำปัญญา^{๒๐๘}

บุญมี แทนแก้ว ให้ความหมายของไตรสิกขาว่า หมายถึง ข้อปฏิบัติ ๓ ชั้น คือ

๑. ชั้นศีล ได้แก่ การเว้นชั่ว ประพฤติดี ปฏิบัติเพื่อความปกติสงบเรียบร้อยไม่ทำให้
ตนและผู้อื่นเดือดร้อน ข้อปฏิบัติเหล่านี้เรียกว่า ศีลสิกขา แปลว่า สิ่งที่เราควรศึกษาอบรม เป็นชั้นศีล

๒. ชั้นสมาธิ ได้แก่ การฝึกฝนหรืออบรมจิตใจให้เหมาะสม ตั้งมั่นในลักษณะที่พร้อม
จะปฏิบัติงานคือ พิจารณาความเป็นจริง เพื่อเป็นพื้นฐานของการเจริญปัญญา การฝึกบังคับจิตใจให้
ตั้งมั่นโดยระลึกทั่วทั้งพร้อม ดังนี้เรียกว่า จิตตสิกขา

๓. ชั้นปัญญา ได้แก่ การฝึกฝนอบรมในการพิจารณาสิ่งทั้งปวงให้เกิดความรู้ความ
เข้าใจที่ถูกต้องตามความเป็นจริง หมายถึง กาฝึกฝนอบรมจนเกิดความรู้แจ้งเห็นจริงในสิ่งทั้งปวง
ถึงกับเกิดความสดสังเวชเบื่อหน่ายในสิ่งที่ไม่เที่ยง เป็นทุกข์ และเป็นอนัตตาได้จริงๆ การฝึกฝนเช่นนี้
เรียกว่าปัญญาสิกขา^{๒๐๙}

จากความหมายดังกล่าวสรุปว่า ไตรสิกขา หรือ สิกขา ๓ หมายถึง หลักการศึกษาที่พระ
สัมมาสัมพุทธเจ้าทรงวางไว้เพื่อหลักข้อฝึกฝนปฏิบัติที่เป็นหลักสำหรับศึกษาในการฝึกฝนอบรมกาย
วาจา จิตใจ และปัญญา ให้ความเจริญยิ่งขึ้นไปจนบรรลุจุดหมายสูงสุดในการศึกษาคือพระนิพพาน
เรียกโดยทั่วไปว่า หลักศีล หลักสมาธิ หลักปัญญา

ความสำคัญของไตรสิกขา

ไตรสิกขานั้นเป็นกระบวนการการศึกษาที่สำคัญ ในการพัฒนาพฤติกรรมฝึกฝนอบรม
กายวาจาจิตและปัญญาของมนุษย์ให้มีระบบระเบียบวินัยแบบแผนในการดำเนินชีวิตและการอยู่
ร่วมกันสังคมของมนุษย์ ซึ่งไตรสิกขานั้นมีความสำคัญอย่างมากซึ่งหลักธรรมคำสั่งสอนของ
พระพุทธเจ้า ดังนี้

๑) ไตรสิกขาเป็นหลักธรรมใหญ่เพื่อกำจัดกิเลสของภิกษุและบุคคลทั้งหลาย ดัง
ปรากฏในอนุพุทธสูตร ว่าด้วยการตรัสรู้ธรรมเป็นเหตุสิ้นภพว่า ภิกษุทั้งหลาย เพราะไม่รู้แจ้งแทง
ตลอดธรรม ๔ ประการ เราและเธอทั้งหลายจึงเที่ยวเร่ร่อนไปตลอดกาลยาวนานอย่างนี้ธรรม ๔
ประการอะไรบ้าง คือ อริยศีล อริยสมาธิ อริยปัญญา และอริยวิมุตติเราถอนภพได้แล้ว ภพเนตติ
สิ้นไปแล้ว ธรรมเหล่านี้คือ ศีล สมาธิ ปัญญาและวิมุตติอันยอดเยี่ยมพระโคตมผู้มียศได้ตรัสรู้แล้ว
ดังนั้น พระพุทธเจ้าจึงตรัสบอกธรรมแก่ภิกษุทั้งหลาย เพื่อความรู้^{๒๑๐}

๒) ไตรสิกขารากฐานที่สำคัญของพระวินัย ดังปรากฏในวัชชีปัตตสูตร ว่า พระพุทธ
องค์ทรงให้คำแนะนำภิกษุรูปหนึ่งว่า หากเธอไม่อาจประพฤติปฏิบัติตามสิกขา บทที่บัญญัติไว้ได้
ครบถ้วนบริบูรณ์ ก็ให้พึงศึกษาปฏิบัติในสิกขา ๓ เพื่อการละราคะ โทสะ โมหะ ทำให้เป็นผู้ไม่
ประกอบอกุศลกรรม^{๒๑๑} เพราะสิกขา ๓ ประการนี้เป็นที่รวมของสิกขาบท นั้นเอง^{๒๑๒}

^{๒๐๘} เสฐียรพงษ์ วรรณปก, “มัชฌิมาปฎิปปทา : สายกลางสองมิติ” ในคอลัมน์ ธรรมะใต้ธรรมาสัน
, (หนังสือพิมพ์ข่าวสด ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๙), หน้า ๒๙.

^{๒๐๙} บุญมี แทนแก้ว, **จริยศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๙๘.

^{๒๑๐} **อ.จตุกก.** (ไทย) ๒๑/๑/๑-๒.

^{๒๑๑} **อ.ต.ก.** (ไทย) ๒๐/๘๕/๓๑๐ - ๓๑๑.

๓) ไตรสิกขาเป็นกระบวนการฝึกศึกษาพัฒนามนุษย์เป็นกระบวนการพื้นฐานในการฝึกพฤติกรรมที่ดีของมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น ดังที่แสดงในปฐมสิกขาสูตร ว่าภิกษุผู้ทำให้บริบูรณ์ในศีล ทำพอประมาณในสมาธิ และปัญญา ย่อมสามารถบรรลุเป็นพระโสดาบัน หรือเป็นพระสกทาคามี ขณะที่ภิกษุผู้ทำให้บริบูรณ์ในศีล และสมาธิทำพอประมาณในปัญญา ย่อมสามารถบรรลุเป็นพระอนาคามี ส่วนภิกษุผู้ทำให้บริบูรณ์ในศีล สมาธิ ปัญญา ย่อมหลุดพ้นจากอาสวะกิเลสทั้งปวง^{๒๑๓}

หลักการศึกษาพระพุทธศาสนา เรียกว่า ไตรสิกขา หรือ สิกขา ๓ เป็นข้อปฏิบัติที่เป็นหลักสำหรับศึกษาในการฝึกอบรมกาย วาจา จิตใจ และปัญญา ให้ยิ่งขึ้นไปจนบรรลุจุดหมายสูงสุดคือ พระนิพพาน เรียกโดยทั่วไปว่า หลักศีล สมาธิ ปัญญา คือ

๑) การฝึกฝนอบรม ในด้านความประพฤติ ระเบียบวินัย ความสุจริตทางกายวาจา และอาชีวะ เรียกว่า อธิศีลสิกขา หรือ ศีลสิกขา

๒) การฝึกฝนอบรมทางจิตใจ การปลูกฝังคุณธรรม สร้างเสริมคุณภาพ สมรรถภาพ และสุขภาพของจิต เรียกว่า อธิจิตตสิกขา หรือสมาธิสิกขา

๓) การฝึกฝนอบรมทางปัญญา ให้เกิดความรู้ความเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้ความเป็นไปตามปัจจัยที่ทำให้แก้ไขปัญหามาตามแนวทางเหตุผล รู้เท่าทันโลกและชีวิต จนสามารถทำจิตใจให้บริสุทธิ์หลุดพ้นจากความยึดติดถือมั่นในสิ่งต่างๆ ดับกิเลสดับทุกข์ได้ เป็นอยู่ด้วยจิตใจอิสระ ผ่องใสเบิกบาน เรียกว่า อธิปัญญาสิกขา หรือ ปัญญาสิกขา^{๒๑๔}

พระพรหมคุณาภรณ์^{๒๑๕} (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวว่า สิกขา การศึกษา, การสำเนียง, การเรียน, การฝึกฝนปฏิบัติ, การเล่าเรียนให้รู้เข้าใจ และฝึกหัดปฏิบัติให้เป็นคุณสมบัติที่เกิดขึ้นในตน หรือให้ทำได้ทำเป็น ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไปจนถึงความสมบูรณ์, ข้อที่จะต้องศึกษา, ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมพัฒนาบุคคล, สิกขา ๓ คือ

๑. อธิศีลสิกขา สิกขาคือศีลอันยิ่ง, อธิศีลอันเป็นข้อที่จะต้องศึกษา, ข้อปฏิบัติเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาศีลอย่างสูง (ศีล ๕ ศีล ๘ ศีล ๑๐ เป็นศีล, ปฏิโมกขสังวรศีล เป็นอธิศีล, แต่ศีล ๕ ศีล ๘ ศีล ๑๐ ที่รักษาด้วยความเข้าใจ ให้เป็นเครื่องหนุนนำออกจากวิภูษะ ก็เป็นอธิศีล)

๒. อธิจิตตสิกขา สิกขาคือจิตอันยิ่ง, อธิจิตอันเป็นข้อที่จะต้องศึกษา, ข้อปฏิบัติเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาจิตใจให้มีสมาธิเป็นต้นอย่างสูง (กุศลจิตทั้งหลายจนถึงสมาบัติ ๘ เป็นจิต, ฌาณสมาบัติที่เป็นบาทแห่งวิปัสสนา เป็นอธิจิต, แต่สมาบัติ ๘ นั้นแหละ ถ้าปฏิบัติด้วยความเข้าใจมุ่งให้เป็นเครื่องหนุนนำออกจากวิภูษะก็เป็นอธิจิต)

๓. อธิปัญญาสิกขา สิกขาคือปัญญาอันยิ่ง, อธิปัญญาอันเป็นข้อที่จะต้องศึกษา, ข้อปฏิบัติเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาปัญญาอย่างสูง (ความรู้เข้าใจหลักเหตุผลถูกต้องอย่างสามัญ อันเป็นกัมมัสสกาญาณคือความรู้จักว่าทุกคนเป็นเจ้าของแห่งกรรมของตน เป็นปัญญา, วิปัสสนาปัญญา

^{๒๑๒} อ.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๘๗/๓๑๒, ๒๐/๘๘/๓๑๔, ๒๐/๘๙/๓๑๗.

^{๒๑๓} อ.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๘๗/๓๑๒ – ๓๑๔.

^{๒๑๔} วติน กาญจนวนิชย์กุล, **กระบวนการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา**, เอกสารการเรียนรู้การสอนของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร

^{๒๑๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๔๔๗-๔๔๘.

ที่กำหนดรู้ความจริงแห่งไตรลักษณ์ เป็นอริปัญหา, แต่โดยนัยอย่างเพลลา กัมมัตสกกตาปัญญาที่โยงไปให้มองเห็นทุกข์ที่เนื่องด้วยวิภวัญญะหรือแม้กระทั่งความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการระลึกถึงคุณพระรัตนตรัย ซึ่งจะเป็นปัจจัยหนุนให้ก้าวไปในมรรค ก็เป็นอริปัญหา) สิกขา ๓ นั้นนิยมเรียกว่า ไตรสิกขา และเรียกข้อย่อยทั้งสามง่ายๆ สั้นๆ ว่า ศีล สมาธิ ปัญญา

พระเทพโศภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงความสำคัญของไตรสิกขา หรือ (การศึกษา) ที่เกี่ยวเนื่องกับการพัฒนามนุษย์ที่สมบูรณ์ตามหลักพระพุทธศาสนาไว้ว่าการศึกษา หมายถึง การเรียนรู้เพื่อเป็นมนุษย์ที่เต็มบริบูรณ์ เพราะได้รับการพัฒนาทั้งทางกายและทางจิตใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีจิตใจที่เปี่ยมด้วยปัญญา จึงเป็นอิสระหลุดพ้นจากการบีบคั้นของอำนาจกิเลส ตัณหาตั้งคำกล่าวที่ว่า “ทุกข์มีเพราะยึด ทุกข์ยึดเพราะอยาก ทุกข์มากเพราะพลอย ทุกข์น้อยเพราะหยุด ทุกข์หลุดเพราะปล่อย” เมื่อปล่อยวางแล้วย่อมหลุดพ้นทุกข์ และพบความสุขสงบคือสันติ ดังนั้น มนุษย์ที่สมบูรณ์ในพระพุทธศาสนาจึงหมายถึงผู้บรรลุวิมุตติ คือเป็นอิสระหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวง เพราะ ฉะนั้น วิมุตติจึงเป็นเป้าหมายของการศึกษาตามหลักไตรสิกขาตามที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “สมาธิที่มีศีลอบรมแล้วย่อมมีผลมากมีอานิสงส์มาก ปัญญาที่มีสมาธิอบรมแล้วย่อมมีผลมาก มีอานิสงส์มาก จิตที่มีปัญญาอบรมแล้วย่อมหลุดพ้นจากอาสวะโดยชอบ” ความหลุดพ้นนี้ก็คือวิมุตติซึ่งเป็นบรมสันติ เมื่อคนเราบรรลุถึงวิมุตติแล้วถือว่าเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เรียกว่า พระอเสขะ หมายถึงผู้จบการศึกษาสูงสุดในพระพุทธศาสนา^{๒๑๖}

๒.๕.๓ หลักภาวนา ๔

หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่เป็นเครื่องพัฒนาทำให้เจริญทำให้เป็นให้ดีขึ้น ฝึกอบรม คือ ภาวนา มี ๔ ประการ คือ

๑) กายภาวนา หมายถึง การเจริญ การพัฒนากาย การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อกว้างขวางกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้ง ๕ ด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ ไม่ให้เกิดโทษ ให้กุศลธรรมงอกงาม ให้กุศลธรรมเสื่อมสูญ การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

๒) สีลภาวนา หมายถึง การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีลให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีเกื้อกูลแก่กัน

๓) จิตตภาวนา หมายถึง การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็ง มั่นคง เจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทน มีสมาธิและสดชื่น เบิกบาน เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น

๔) ปัญญาภาวนา หมายถึง การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญาให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลดปล่อยพ้นจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา^{๒๑๗}

^{๒๑๖} พระเทพโศภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **ทิศทางการศึกษาไทย**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๔๑-๔๒.

^{๒๑๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **การพัฒนาที่ยั่งยืน**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๘๑-๘๒.

การปฏิบัติการศึกษาด้วยสิกขา แล้ววัดผลด้วยภาวนา

สิกขา ที่ท่านจัดเป็น ๓ อย่าง ดังที่เรียกว่า “ไตรสิกขา” นั้น เพราะเป็นไปตามความเป็นจริงในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาแห่งธรรมชาติของชีวิตนี้เอง กล่าวคือ ในเวลาฝึกศึกษา สิกขา ๓ ด้าน จะทำงานประสานสัมพันธ์กัน ซึ่งในขณะหนึ่งๆ อย่างครบเต็มที่เมื่อออกมาถึงการสัมพันธ์กับภายนอก ก็มี ๓ ด้าน ดังเช่น ในขณะที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นวัตถุหรือบุคคล ไม่ว่าจะเป็นด้วยอินทรีย์ เช่น ตา หู หรือด้วยกาย-วาจา (ด้านศีล) ก็ต้องมีเจตนา แรงจูงใจ และสภาพจิตอย่างใดอย่างหนึ่ง (ด้านจิตหรือสมาธิ) และต้องมีความคิดเห็นเชื่อถือรู้เข้าใจในระดับใดระดับหนึ่ง (ปัญญา) นี่เป็นเรื่องของธรรมชาติปฏิบัติ ซึ่งต้องทำให้สอดคล้องตรงกันกับระบบความเป็นไปของสภาวะในธรรมชาติแต่ยังมีธรรมชาติประเภทอื่น ซึ่งแสดงไว้ด้วยความมุ่งหมายที่ต่างออกไป โดยเฉพาะที่โยงกับเรื่องสิกขา ๓ นี้ ก็คือหลักภาวนา ๔

เมื่อปฏิบัติแล้ว ก็ควรจะมีการวัดหรือแสดงผลด้วย เรื่องการศึกษานี้ ก็ทำนองนั้น เมื่อฝึกศึกษาด้วยสิกขา ๓ แล้ว ก็ตามมาด้วยหลักที่จะใช้วัดผล คือภาวนา ๔ ตอนปฏิบัติการฝึก สิกขามี ๓ แต่ทำไมตอนวัดผล ภาวนามี ๔ ไม่เท่ากัน ทำไม (ในเวลาทำการฝึก) จึงจัด เป็นสิกขา ๓ และ (ในเวลาวัดผลคนที่ได้รับการฝึก) จึงจัดเป็นภาวนา ๔ อย่างที่ชี้แจงแล้วว่า ธรรมชาติปฏิบัติการจัดให้ตรงสอดคล้องกับระบบความเป็นไปของธรรมชาติ แต่ตอนวัดผลไม่ต้องจัดให้ตรงกันแล้ว เพราะวัตถุประสงค์อยู่ที่จะมองดูผลที่เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งมุ่งที่จะให้เห็นชัดเจน ตอนนี้อ้าแยกละเอียดออกไป ก็จะยิ่งดี นี่แหละคือเหตุผลที่ว่า หลักวัดผลคือภาวนาเพิ่มเป็น ๔ ขอให้ดูความหมายและหัวข้อของภาวนา ๔ นั้นก่อน “ภาวนา” แปลว่า ทำให้เจริญ ทำให้เป็น ทำให้มีขึ้น หรือฝึกอบรม ในภาษาบาลี ท่านให้ความหมายว่า “วฑฺฒนา” คือวัฒนา หรือพัฒนา นั่นเอง ภาวนานี้เป็นคำหนึ่งที่มีความหมายใช้แทนกันได้กับ “สิกขา” ภาวนาจัดเป็น ๔ อย่าง คือ

๑. กายภาวนา การพัฒนากาย คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หรือทางวัตถุ

๒. ศีลภาวนา การพัฒนาศีล คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม คือเพื่อนมนุษย์

๓. จิตภาวนา การพัฒนาจิต คือ การทำจิตใจให้เจริญองงามขึ้นในคุณธรรม ความดีงาม ความเข้มแข็งมั่นคง และความเบิกบานผ่องใสสงบสุข

๔. ปัญญาภาวนา การพัฒนาปัญญา คือ การเสริมสร้างความรู้ความคิดความเข้าใจ และการหยั่งรู้ความจริง

อย่างที่กล่าวแล้วว่า ภาวนา ๔ นี้ ใช้ในการวัดผลเพื่อดูว่าด้านต่างๆ ของการพัฒนาชีวิตของคนนั้น ได้รับการพัฒนาครบถ้วนหรือไม่ ดังนั้น เพื่อจะดูให้ชัด ท่านได้แยกบางส่วนละเอียดออกไปอีกส่วนที่แยกออกไปอีกนี้ คือ สิกขาข้อที่ ๑ (ศีล) ซึ่งในภาวนา แบ่งออกไปเป็นภาวนา ๒ ข้อ คือกายภาวนา และศีลภาวนาทำไมจึงแบ่งสิกขาข้อศีล เป็นภาวนา ๒ ข้อ ที่จริง สิกขาข้อที่ ๑ คือศีล นั้น มี ๒ ส่วนอยู่แล้วในตัว เมื่อจัดเป็นภาวนา จึงแยกเป็น ๒ ได้ทันที คือ

๑. ศีล ในส่วนที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกาย (ที่เรียกว่าสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ) ได้แก่ความสัมพันธ์กับวัตถุหรือโลกของวัตถุและธรรมชาติส่วนอื่น ที่ไม่ใช่มนุษย์ เช่น เรื่องปัจจัย ๔ สิ่งที่เราบริโภคใช้สอยทุกอย่าง และธรรมชาติแวดล้อมต่างๆ ไป ส่วนนี้แหละ ที่แยกออกไปจัดเป็น กายภาวนา

๒. ศิล ในส่วนที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางสังคม คือบุคคลอื่นในสังคมมนุษย์ด้วยกัน ได้แก่ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์อยู่ร่วมกันด้วยดีในหมู่มนุษย์ ที่จะไม่เบียดเบียนกัน แต่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ส่วนนี้ แยกออกไปจัดเป็น ศิลภาวนาในไตรสิกขา ศิลครอบคลุมความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ทั้งทางวัตถุหรือทางกายภาพ และทางสังคม รวมไว้ในข้อเดียวกัน แต่เมื่อจัดเป็นภาวนา ท่านแยกกันชัดเจนออกเป็น ๒ ข้อ โดยยกเรื่องความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในโลกวัตถุ แยกออกไปเป็นกายภาวนา ส่วนเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ในสังคม จัดไว้ในข้อศิลปภาวนา ทำไมตอนที่เริ่มศึกษาไม่แยก แต่ตอนเป็นภาวนาจึงแยก ? อย่างที่กล่าวแล้วว่า ในเวลาฝึกหรือในกระบวนการฝึกศึกษา องค์ทั้ง ๓ อย่างของไตรสิกขา จะทำงานประสานไปด้วยกัน ในศิลปะที่มี ๒ ส่วน คือ ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมด้านกายภาพในโลกวัตถุ และความสัมพันธ์กับมนุษย์ในสังคมนั้น ส่วนที่สัมพันธ์แต่ละครั้งจะเป็นอันใดอันหนึ่งอย่างเดียว ในกรณีหนึ่งๆ ศิลอาจจะเป็นความสัมพันธ์ด้านที่ ๑ (กายภาพ) หรือด้านที่ ๒ (สังคม) ก็ได้ แต่ต้องอย่างใดอย่างหนึ่ง

ดังนั้น ในกระบวนการฝึกศึกษาของไตรสิกขา ที่มีองค์ประกอบทั้งสามอย่างทำงานประสานเป็นอันเดียวกันนั้น จึงต้องรวมศิลปะทั้ง ๒ ส่วนเป็นข้อเดียว ทำให้สิกขามีเพียง ๓ คือ ศิล สมาธิ ปัญญา แต่ในภาวนาไม่มีเหตุบังคับอย่างนั้น จึงแยกศิลปะ ๒ ส่วนออกจากกันเป็นคนละข้ออย่างชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ จะได้วัดผลดูจำเพาะให้ชัดไปที่ละอย่างว่า ในด้านกาย ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางวัตถุ เช่นการบริโภคปัจจัย ๔ เป็นอย่างไร ในด้านศิลปะ ความสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์เป็นอย่างไรเป็นอันว่าหลักภาวนา นิยมใช้ในเวลาวัดหรือแสดงผลแต่ในการฝึกศึกษาหรือตัวกระบวนการฝึกฝนพัฒนาจะใช้เป็นไตรสิกขาเนื่องจากภาวนาท่านิยมใช้ในการวัดผลของการศึกษาหรือการพัฒนาบุคคล รูปศัพท์ที่พบจึงมักเป็นคำแสดงคุณสมบัติของบุคคล คือแทนที่จะเป็น ภาวนา ๔ (กายภาวนา ศิลภาวนา จิตภาวนา และ ปัญญาภาวนา) ก็เปลี่ยนเป็น ภาวิต ๔ คือ

๑. ภาวิตกาย มีกายที่พัฒนาแล้ว (มีกายภาวนา) คือ มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในทางที่เกื้อกูลและได้ผลดี เริ่มแต่รู้จักใช้อินทรีย์ เช่น ตา หู จมูก ฟัง เป็นต้น อย่างมีสติ ดูเป็น ฟังเป็น ให้ได้ปัญญา บริโภคปัจจัย ๔ และสิ่งของเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยี อย่างฉลาด ได้ผลตรงเต็มตามคุณค่า

๒. ภาวิตศิลปะ มีศิลปะที่พัฒนาแล้ว (มีศิลปะภาวนา) คือ มีพฤติกรรมทางสังคมที่พัฒนาแล้ว ไม่เบียดเบียนก่อความเดือดร้อนแค้นใคร ตั้งอยู่ในวินัย และมีอาชีพะที่สุจริต มีความสัมพันธ์ทางสังคมในลักษณะที่เกื้อกูล สร้างสรรค์และส่งเสริมสันติสุข

๓. ภาวิตจิต มีจิตที่พัฒนาแล้ว (มีจิตภาวนา) คือ มีจิตใจที่ฝึกอบรมดีแล้ว สมบูรณ์ด้วยคุณภาพจิต คือ ประกอบด้วยคุณธรรม เช่น มีเมตตา กรุณา เอื้ออาทร มีมุทิตา มีความเคารพอ่อนโยน ซื่อสัตย์ กตัญญู เป็นต้น สมบูรณ์ด้วยสมรรถภาพจิต คือ มีจิตใจเข้มแข็งมั่นคง มีความเพียรพยายาม กล้าหาญ อดทน รับผิดชอบ มีสติ มีสมาธิ เป็นต้น และสมบูรณ์ด้วยสุภาพจิต คือ มีจิตใจที่ร่าเริง เบิกบาน สดชื่น เิบอิม ผ่องใส และสงบ เป็นสุข

๔. ภาวิตปัญญา มีปัญญาที่พัฒนาแล้ว (มีปัญญาภาวนา) คือ รู้จักคิด รู้จักพิจารณา รู้จักวินิจฉัย รู้จักแก้ปัญหา และรู้จักจัดทำดำเนินการต่างๆ ด้วยปัญญาที่บริสุทธิ์ ซึ่งมองดูรู้เข้าใจเหตุปัจจัย มองเห็นสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริงหรือตามที่มันเป็น ปราศจากอคติและแรงจูงใจแอบแฝง เป็นผู้ที่ไม่เลศรอบงำบัญชาไม่ได้ เป็นอยู่ด้วยปัญญารู้เท่าทันโลกและชีวิต เป็นอิสระ ไร้ทุกข์

ผู้มีภาวนา ครบทั้ง ๔ อย่าง เป็นภาวितทั้ง ๔ ด้านนี้แล้วโดยสมบูรณ์ เรียกว่า "ภาวิตัตตะ" แปลว่าผู้ได้พัฒนาตนแล้ว ได้แก่พระอรหันต์ เป็น อเสขะ คือผู้จบการศึกษาแล้ว ไม่ต้องศึกษาอีกต่อไป^{๒๑๘}

๒.๕.๔ หลักพรหมวิหาร ๔

พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษยสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ เป็นหลักธรรมเป็นเครื่องอยู่ของมหาพรหม หรือผู้เป็นใหญ่ หรือผู้นำที่ดีควรจะต้องมี มีรายละเอียดดังนี้

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามทีพิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่ความรับผิดชอบของตน^{๒๑๙}

พรหมวิหาร^{๒๒๐} ๔ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษยสัตว์ตลอดจนสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ได้แก่

๑) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุขมีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒) กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยาก ความเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓) มุทิตา ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข มีความเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

^{๒๑๘} พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม(ฉบับเดิม)**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดวงแก้ว, ๒๕๔๔), หน้า ๓๖๗ - ๓๗๐.

^{๒๑๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๒๘), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๒๒๐} **ที.ปา.** (ไทย) ๑๑/๓๐๘/๒๘๐. อัง จตุกก. (ไทย) ๒๑ / ๑๒๙ / ๑๘๐ - ๑๘๓.

๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตาชั่ง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำเพราะเขารักผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรักผิดชอบของตน^{๒๒๑}

๒.๕.๕ หลักอิทธิบาท ๔

อิทธิบาท ๔^{๒๒๒} หมายถึง ฐานหรือหนทางสู่ความสำเร็จ คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ ทางแห่งความสำเร็จ หรือคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมายเป็นแนวทางการทำงานที่พระพุทธองค์ได้ทรงสดับไว้อย่างแยบคาย อันประกอบด้วย แนวปฏิบัติ ๔ ข้อ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ซึ่งแต่ละข้อต่างมีหน้าที่เฉพาะของตนต่อเนื่องหนุนเสริมกัน จะขาดข้อใดข้อหนึ่งไปไม่ได้ เพราะเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกันทั้ง ๔ ข้อ จึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จในชีวิตและการงานได้ตามความมุ่งหวังดังนี้^{๒๒๓}

๑) ฉันทะ ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรัก จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ดังนั้น เราจึงควรที่จะได้ฉันทะเป็นคุณ ธรรมพื้นฐานที่สำคัญอันดับแรกเพื่อเป็นกำลังใจที่จะนำกิจการงานทั้งหลายไปสู่ความสำเร็จ รุ่งเรือง ทั้งยังมีส่วนทำให้เกิดคุณธรรมในข้อต่อ ๆ ไปทุกข้อ และการใฝ่รู้ ก็คือจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทางปัญญาหรือการศึกษา ทอดลองต่าง ๆ ด้วย

๒) วิริยะ ความเพียร คือ มุ่งมั่น ทุ่มเท ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ท้อถอย เป็นความเพียรพยายามอย่างสูงที่จะทำตามฉันทะหรือศรัทธาของตัวเอง หากเราไม่มีความเพียรแล้วก็อนุมานได้ว่า เรามีฉันทะหลอก ๆ หรือศรัทธาหลอก ๆ ทั้งโกหกตัวเองและหลอกผู้อื่น ซึ่งผลงานที่ได้ทำออกมานั้นก็จะเป็นตัวชี้วัดว่าทำเพื่ออะไร

๓) จิตตะ ความคิด คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย เอาใจจดจ่ออย่างมีสมาธิ ทำให้เกิดความรอบคอบ การตัดสินใจ ทำอะไรก็เกิดความผิดพลาดน้อยตามไปด้วย ถ้าเรามีจิตใจที่จดจ่อต่อสิ่งที่เราคิด ที่เราทำและรับผิดชอบแล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องหน้าที่หรือการงานอะไรก็ตามทุกอย่างจะสำเร็จได้ด้วยดีดังประสงค์เสมอ

๔) วิมังสา ความไตร่ตรอง หรือทดลอง คือ หมั่นใจปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อบกพร่องในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น

^{๒๒๑} ปัญญา ใบบางยาง, **หลักธรรมในพระไตรปิฎก**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา สถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๗๓.

^{๒๒๒} **ที.ปา.** (ไทย) ๑๑/๒๓๑/๒๓๓.

^{๒๒๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัทอาร์ เอส พรินติ้งแมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖๐.

๒.๕.๖ หลักสังคหัตถ์ ๔

สังคหัตถ์ ๔ เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่นถูกไมตรีเอื้อเพื่อเกื้อกูลถือเป็นการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันหลักธรรมหมวดนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องนำไปปฏิบัติให้เกิดผลการยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่นมีอยู่ ๔ ประการด้วยกันคือ

๑. ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

การให้ทางจะช่วยทำให้ผู้คนอื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ทโท คนถดมิตตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้” นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมาก ในยามที่เขาคดดำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อนแท้ คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนก็จัดเข้าในอามิสทาน

ข. วิทยาทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง

๒. ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้เชือกของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน

๓. อิตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า “อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูตาย ปั่นวัวปั่นควายให้ลูกท่านเล่น” นักบริหารทำอิตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ใต้บังคับบัญชา

๔. สมานัตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข” นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตนเอง ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง^{๒๒๔}

๒.๕.๗ สาราณียธรรม ๖

การอยู่ร่วมในหมู่ด้วยดี ในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่เป็นเพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการหรือร่วมชุมชน ตลอดจนพี่น้องร่วมครอบครัว พึงปฏิบัติตามหลักการอยู่ร่วมกัน ที่เรียกว่า **สาราณียธรรม** (ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน) ๖ ประการคือ

^{๒๒๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ๒๕๔๙, **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๗๒-๗๔.

๑) เมตตาทายกรรม ทำต่อกันด้วยเมตตา คือ แสดงไมตรีและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการ ร่วมชุมชน ด้วยการช่วยเหลือกิจธุระต่างๆ โดยเต็มใจ แสดงอาการกิริยาสุภาพ เคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๒) เมตตาจารกรรม พูดต่อกันด้วยเมตตา คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์สั่งสอน หรือแนะนำตักเตือนกันด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพแสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๓) เมตตาตามโนกรรม คิดต่อกันด้วยเมตตา คือ ตั้งจิตปรารภนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

๔) สาธารณโภคี ได้มาแบ่งกันกินใช้ คือ แบ่งปันลาภผลที่ได้มาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อยก็แจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน

๕) สีสามัญญตา ประพฤติให้ดีเหมือนเขา คือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม รักษาระเบียบวินัยของส่วนร่วม ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจ หรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ

๖) ทิฏฐิสามัญญตา ปรับความเห็นเข้ากันได้ คือเคารพรับฟังความคิดเห็นกัน มีความเห็นชอบร่วมกัน ตกลงกันได้ในหลักการสำคัญ ยึดถืออุดมคติ หลักแห่งความดีงาม หรือจุดหมายสูงสุดอันเดียวกัน^{๒๒๕}

สารณียธรรม (ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึง) ๖

ภิกษุทั้งหลาย สารณียธรรม^{๒๒๖} ๖ ประการนี้ ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน สารณียธรรม ๖ ประการ อะไร บ้าง คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้

๑) ตั้งมั่นเมตตาทายกรรม ในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง แม้นี้เป็นสารณียธรรมที่ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน

๒) ตั้งมั่นเมตตาจารกรรม ในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง แม้นี้เป็นสารณียธรรมที่ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน

๓) ตั้งมั่นเมตตาตามโนกรรม ในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง แม้นี้เป็นสารณียธรรมที่ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน

๔) บริโภคโดยไม่แบ่งแยกลาภทั้งหลายที่ประกอบด้วยธรรม ได้มาด้วยธรรม โดยที่สุดแม้เพียงบิณฑบาต บริโภคร่วมกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายผู้มีศีล แม้เป็นสารณียธรรมที่ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน

๕) มีศีลที่ไม่ขาด ไม่ทะลุ ไม่ต่าง ไม่พร้อย เป็นไท ท่านผู้รู้สรรเสริญไม่ถูกตักท้วง และทิวฏฐิครอบงำ เป็นไปเพื่อสมาชิกเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง แม้เป็น

^{๒๒๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) , ธรรมบุญชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ ๓๑, (ชุมพร: พิมพ์ที่ บริษัท คิงส์ เซอร์วิส เซนเตอร์ จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๒๔.

^{๒๒๖} อภ.ฉก. (ไทย) ๒๒ / ๑๒ / ๔๒๗ - ๔๒๘. ที.ปา. (ไทย) ๑๑ / ๓๒๔ / ๓๒๑.

ก็เป็นสารณียธรรม ที่ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน

๖) มีอริยทวิฏฐิ อันเป็นธรรมเครื่องนำออก เพื่อความสิ้นทุกข์โดยชอบแก่ผู้ทำตาม เสมอกันกับเพื่อนพรหมจารีทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง แม้ก็เป็นสารณียธรรม ที่ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน

ภิกษุทั้งหลาย สารณียธรรม ๖ ประการนี้แล ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน

๒.๕.๘ หลักอภิธานิยธรรม

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวว่า หลักอภิธานิยธรรม ธรรมไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม ธรรมที่ทำให้ไม่เสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว มี ๗ ข้อที่ตรัสสำหรับภิกษุยกมาแสดงหมวดหนึ่งดังนี้

- ๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์
- ๒) เมื่อประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิก และพร้อมเพรียงช่วยกันทำกิจที่สงฆ์จะต้องทำ
- ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่พระพุทธเจ้าไม่บัญญัติขึ้น ไม่ถอนสิ่งที่พระองค์บัญญัติไว้แล้ว สมาทานศึกษาอยู่ในสิกขาบทตามที่พระองค์ทรงบัญญัติไว้
- ๔) ภิกษุเหล่าใด เป็นผู้ใหญ่เป็นประธานในสงฆ์ เคารพนับถือภิกษุเหล่านั้น เชื่อฟังถ้อยคำของท่าน
- ๕) ไม่ลู่อ่านางแก่ความยากที่เกิดขึ้น
- ๖) ยินดีในเสนาสนะป่า
- ๗) ตั้งใจอยู่ว่า เพื่อนภิกษุสามเณรซึ่งเป็นผู้มีศีล ซึ่งยังไม่มาสู่อาวาส ขอให้มา ที่มาแล้วขอให้อยู่เป็นสุข

ส่วนอภิธานิยธรรม ที่ตรัสแก่กษัตริย์วชิร สำหรับผู้รับผิดชอบต่อบ้านเมือง มีอีกหมวดหนึ่งดังนี้คือ

- ๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์
- ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ
- ๓) ไม่ถืออำเภอบาญบัญญัติสิ่งที่ไม่ได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติ ถือปฏิบัติหมั่นตามวัชชีธรรม
- ๔) ท่านผู้ใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววชิร เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันพึงรับฟัง
- ๕) บรรดากุลสตรีกุลกุมารทั้งหลายมิให้อยู่อย่างถูกข่มเหงรังเก
- ๖) เคารพสักการบูชาเจดีย์ของวชิร ทั้งภายในและภายนอก ไม่ละเลยการทำธรรมิกพลี

๓) จัดให้ความอารักขาคุ่มครองป้องกันอันตรายแก่พระอรหันต์ (หมายถึงบรรพชิตที่เป็นหลักใจของประชาชน) ตั้งใจให้ท่านที่ยังไม่ได้มาพึงมาสู่แว่นแคว้นที่มาแล้วพึงอยู่โดยผาสุก^{๒๒๗}

๒.๕.๙ หลักสัปปริสธรรม ๗

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)^{๒๒๘} ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม”ว่า สัปปริสธรรม ๗ หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษคุณสมบัติของคนดีธรรมของผู้ดี มี ๗ อย่างคือ

๑. อิมมัญญตา หมายถึง ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือรู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมตา รู้กฎเกณฑ์แห่งผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เช่น ภูษารู้ว่าหลักธรรมข้อนั้นๆ คืออะไร มีอะไรบ้าง พระมหากษัตริย์ทรงทราบว่าการปกครองตามราชประเพณีเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง รู้ว่าต้องกระทำ เหตุอันนี้ๆ หรือกระทำตามหลักการข้อนี้ๆ จึงจะทำให้เกิดผลที่ต้องการหรือบรรลุจุดหมายอันนั้นๆ เป็นต้น

๒. อัตถัญญตา หมายถึง ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือ รู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ หรือความเป็นไปตามหลัก เช่น รู้ว่าหลักธรรมหรือภาษิตข้อนั้นๆ มีความหมายว่าอย่างไร หลักนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร กำหนดไว้หรือพึงปฏิบัติเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร การที่ตนกระทำอยู่มีความมุ่งหมายอย่างไร เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง ดังนี้ เป็นต้น

๓. อัตตัญญตา หมายถึง ความรู้จักตน คือ รู้ว่าเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะเพศ กำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้เท่าไรอย่างไรแล้วจะประพฤติให้เหมาะสมและรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

๔. มัตตัญญตา หมายถึง ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี เช่น ภูษารู้จักประมาณในการรับและบริโภคปัจจัยสี่ คุหฺสรู้จักประมาณในการใช้จ่ายโภคทรัพย์ พระมหากษัตริย์รู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาชญา และในการเก็บภาษี เป็นต้น

๕. กาลัญญตา หมายถึง ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่ควรหรือจะต้องใช้ในการประกอบกิจการหน้าที่การงาน หรือปฏิบัติกิจการต่างๆ เช่น ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะเวลา เป็นต้น

๖. ปริสัณญตา หมายถึง ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุมรู้กิจการที่จะประพฤติดูชุมชนนั้นๆ ว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาจะต้องทำกิจการอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ เป็นต้น

๗. ปุคคลัญญตา หรือ ปุคคลปโรปรัญญตา หมายถึง ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอรรถาศัยความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไรและรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดีว่าควรจะคบหรือไม่จะใช้จะตำหนิยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร

^{๒๒๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่ โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๔๘๘ – ๔๘๙.

^{๒๒๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์.พรีนติ้งแมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐ – ๒๑๑.

พระมหาบุญมี มัลลวชิโร ได้กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการ ควรพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการคือ ส่วนที่เป็นข้อเท็จจริง และส่วนที่เป็นค่านิยม ซึ่งในองค์ประกอบทั้งสองประการนั้นสามารถที่จะนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ ประการ มาเป็นกรอบในการพิจารณาได้ หลักของสัปปุริสธรรม ๗ ประการได้แก่

๑. ความเป็นผู้รู้เหตุ คือ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาหาเหตุของสิ่งทั้งหลายก่อน ค้นหาสาเหตุให้เห็นอย่างชัดเจนก่อนที่จะสั่งการ มองปัญหาต่างๆ ให้รอบคอบรอบด้านไม่ด่วนตัดสินใจ ในทันที ค้นหาสาเหตุของปัญหาให้ชัดเจนเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างตรงจุดตรงประเด็น

๒. ความเป็นผู้รู้ผล คือ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาผลของสิ่งทั้งหลายด้วย หากสามารถพิจารณาเหตุของปัญหาได้อย่างชัดเจนแล้ว ก็ย่อมสามารถที่จะพิจารณาผลที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะเหตุและผลเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน การเป็นผู้รู้ผลนี้เป็นความสามารถของผู้บริหารที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าจากเหตุที่เกิดขึ้น แล้วผลที่ตามมาก็คือ ผลพวงจากเหตุนั้น การรู้เหตุรู้ผลจึงต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

๓. ความเป็นผู้รู้ตน คือ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนว่า ดี ชั่ว หรือสามารถ ไม่สามารถเพียงใด ความเป็นผู้รู้ตนนี้ ในแง่ผู้บริหารอาจมีความหมายกว้างไปถึงการรู้กำลังบริษัทของตนว่า มีความพร้อม มีความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด แล้วก็พิจารณาวินิจฉัยสั่งการไปตามความสามารถของบริษัทนั้น

๔. ความรู้จักประมาณ คือ รู้ความพอเหมาะพอดีในสิ่งทั้งหลาย ไม่ทำอะไรเกินกำลังของตน รู้จักพิจารณาถึงความเหมาะสม รู้จักพอ ไม่वादฝืนไปไกลจนเกินไป

๕. ความเป็นผู้รู้กาล คือ รู้เวลาหรือโอกาสอันควรการตัดสินใจทำอะไรต่างๆ ก็ต้องดูจังหวะเวลาด้วย เพราะบางครั้งในเรื่องเดียวกัน แต่คนละเวลา ผลออกมาก็อาจต่างกันได้ จังหวะเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องนำมาพิจารณาในการวินิจฉัยสั่งการ

๖. ความเป็นผู้รู้จักประชุมชน คือ รู้จักว่าประชาชนเหล่าใดต้องการอย่างไร หากต้องเกี่ยวข้องกับคนที่ต้องพิจารณาความต้องการ ความเหมาะสมกับคนกลุ่มนั้นๆ ว่าเรามีความต้องการอย่างไร และเราจะกระทำอย่างไรจึงจะทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงามมากที่สุด

๗. ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคลว่าจะใช้บุคคลใดหรือปฏิบัติต่อบุคคลใด สถานที่ใด สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญเช่นเดียวกัน คนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน หากสิ่งที่จะตัดสินใจเกี่ยวข้องกับคน ก็ต้องพิจารณาให้รอบคอบรอบด้านเสียก่อน เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาด^{๒๒๙}

๒.๕.๑๐ ทศพิธราชธรรม ๑๐

ทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการเป็นเสมือนสินวินัยที่ต้องสั่งวรปฏิบัติเพื่อเป็นเครื่องอบรมและคุ้มครองจิตใจไม่ให้ละเมิดหน้าที่โดยอาศัยหลักธรรมที่เป็นหลักหรือปทัสถานในการบริหารและประพฤติปฏิบัติตนเป็นพยานที่จะทำให้เกิดความเคารพและคุ้มครองป้องกันรักษาประโยชน์และอำนาจประโยชน์แก่หมู่คณะหรือมวลชนอันได้แก่

^{๒๒๙} พระมหาบุญมี มัลลวชิโร, พุทธบริหารสู่สุดยอดนักบริหารผู้ทรงภูมิที่ลูกน้องรักและเทิดทูนอย่างจริงใจ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บิยอนด์บุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๕๓-๕๕.

๑. **ทาน** คือการให้สิ่งที่ควรให้แก่บุคคลอื่นเป็นการเผื่อแผ่แบ่งปันและการส่งเคราะห์ อาจจะเป็นการแบ่งปันสิ่งของตนเองมีอยู่ให้การศึกษาให้การรักษาพยาบาลการคุ้มครองชีวิตร่างกาย ทรัพย์สินและอาชีพตลอดจนช่วยเหลือคนที่เลื่อมดูตนเองไม่ได้เป็นต้น

๒. **ศีล** คือความมีศีลธรรมสำรวมควบคุมความประพฤติทางกายวาจาใจให้ถูกต้องเรียบร้อยดีงามตามบทบัญญัติแห่งรัฐและศาสนา

๓. **บริจาค** คือการเสียสละเพื่อส่วนรวมในการมอบตนเข้าไปรับภาระปฏิบัติ ดำเนินงานของส่วนรวมโดยการเสียสละอย่างแท้จริงรวมทั้งมีใจกว้างในการทำงานเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นการสละสิ่งที่ตนหวงแหนเพื่อควบคุมความโลภและความตระหนี่ถี่เหนียว

๔. **อาชวะ** คือความซื่อตรงต่อตนเองต่องานและบุคคลอื่นมีความรักดีต่อส่วนรวม ตั้งอยู่ในสุจริตธรรม

๕. **มัทวะ** คือความสุภาพอ่อนโยนทั้งทางกายและทางวาจาไม่แข็งกระด้างมีคำพูดนุ่มนวล สุภาพไพเราะ อ่อนหวานต่อคนทั่วไป มีอัธยาศัยงามละมุนละไมรับฟังคำแนะนำตักเตือนจากผู้อื่น

๖. **ตปะ** คือการมีอำนาจหรือธรรมในตนที่ทำให้ลายหรือขจัดความชั่วไม่ให้กำเริบ เป็นอำนาจที่ปราบปรามจิตใจของผู้บริหารเองให้อยู่ในระบอบ ไม่ออกนอกกรอบไปทำให้เกิดความเคารพยำเกรง ด้วยการบำเพ็ญเพียรเอาชนะบาปธรรมขจัดความชั่วร้าย

๗. **อักโธระ** คือความไม่รู้โรยโรคร แต่มีความเมตตา มีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยสม่ำเสมอด้วยใจอันบริสุทธิ์ ไม่เห็นแก่ตัว มุ่งให้เขาเจริญรุ่งเรืองในทุกๆด้าน

๘. **อวิหิงสา** คือ ความไม่เบียดเบียนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับความทุกข์ยาก มีความกรุณาช่วยเหลืออยากให้เขาพ้นทุกข์จากภัยต่างๆ

๙. **ขันติ** คือความอดทน อดกลั้น รู้จักข่มใจ และห้ามใจตนเอง ทนทานต่อกิเลส และทุกข์ มิให้แผ้วพานแก่ธรรมปฏิบัติ มีสติควบคุมจิตใจให้คงที่อยู่ตามปกติไม่ให้เกิดอารมณ์ไหว ในเมื่อเผชิญหน้ากับความยุ่งยากลำบากภัยอันตรายเป็นธรรมที่จะทำให้พ้นฝ่าอุปสรรคไปถึงจุดหมายปลายทางได้ แสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งกล้าหาญและอดทน

๑๐. **อวิโรธนะ** คือการประพฤติไม่ผิดจากความเที่ยงตรง ดำรงอยู่ในความยุติธรรม มีความสงบเสงี่ยม มีสติควบคุมรักษามารยาททางกาย วาจา ให้เป็นสุจริตและสุภาพ ไม่ผิดระเบียบ ประเพณี ตลอดจนกฎหมายและศีลธรรม ให้มีความสุภาพเมื่อจะเสียขันติ^{๒๓๐}

๒.๕.๑๑ นาถกรณธรรม ๑๐

พระพรหมคุณาภรณ์^{๒๓๑} (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวว่า **พึงตนเองได้** คือทำตนให้เป็นที่พึ่ง ของตนได้พร้อมที่จะรับผิดชอบตนเองไม่ทำตัวให้เป็นปัญหาหรือเป็นภาระถ่วงหมู่คณะ หรือ หมู่ญาติ ด้วยการประพฤติธรรมสำหรับสร้างที่พึ่งแก่ตนเอง (เรียกว่า นาถกรณธรรม) ๑๐ ประการ^{๒๓๒} คือ

^{๒๓๐} พระมหาบุญมี มัลลวชิโร, พุทธบริหารสู่สุดยอดนักบริหารผู้ทรงภูมิที่ลูกน้องรักและเทิดทูน อย่างจริงจัง, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท จิงค์ บิยอนด์บุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๗๗-๘๐.

^{๒๓๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) , **ธรรมบุญชีวิต**, พิมพ์ครั้งที่ ๓๑, (ชุมพร: พิมพ์ที่ บริษัท คิงส์ เซอร์วิส เซนเตอร์ จำกัด, ๒๕๕๗), หน้า ๒๒ - ๒๔.

^{๒๓๒} **ที.ปา.** (ไทย) ๑๑ / ๓๕๗ / ๒๘๑.

๑) ศิล ประพัตติมีวินัย คือดำเนินชีวิตโดยสุจริต ทั้งทางกาย ทางวาจา มีวินัย และประกอบสัมมาชีพ

๒) พาหุสัจจะ ได้ศึกษาสดับมาก คือศึกษาเล่าเรียนสดับรับฟังมากอันใดเป็นสายวิชาของตน หรือ ตนศึกษาศิลปวิทยาใด ก็ศึกษาให้ชำรุด มีความเข้าใจกว้างขวางลึกซึ้ง รู้ชัดเจนและใช้ได้จริง

๓) กัลยาณมิตตตา รู้จักคบคนดี คือ มีกัลยาณมิตร รู้จักเลือกเสวนาเข้าหาที่ปรึกษา หรือผู้แนะนำสั่งสอนที่ดี เลือกสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับและถ้อยเยี่ยงอย่างสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ดี ซึ่งจะทำให้ชีวิตเจริญงอกงาม

๔) โสวัสสตา เป็นคนที่พูดกันง่าย คือ ไม่ต้อรรันกระด้าง รู้จักรับฟังเหตุผลและข้อเท็จจริง พร้อมทั้งจะแก้ไขปรับปรุงตน

๕) กิกรณียสุ ทักขตา ขวนขวายกิจของหมู่ คือเอาใจใส่ช่วยเหลือธุระและกิจการของชนร่วมหมู่คณะ ญาติ เพื่อนพ้อง และของชุมชน รู้จักใช้ปัญญาไตร่ตรองหาวิธีดำเนินการที่เหมาะสมทำได้ จัดได้ ให้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี

๖) ธรรมกามา เป็นผู้ใคร่ธรรม คือรักธรรม ชอบศึกษา ค้นคว้าสอบถามหาความรู้หาความจริง รู้จักพูด รู้จักรับฟัง สร้างความรู้สึกลึกสนิทสนมสบายใจ ขวนให้ผู้อื่นอยากเข้ามาปรึกษาและร่วมสนทนา

๗) วิริยารัมภะ มีความเพียรขยัน คือ ขยันหมั่นเพียร พยายามหลีกเลี่ยงความชั่วประกอบความดี บากบั่น ก้าวหน้า ไม่ย่อท้อ ไม่ละเลยทอดทิ้งธุระหน้าที่

๘) สันตุฏฐี มีสันโดษรู้พอดี คือยินดี พึงพอใจแต่ในลาภผล ผลงานและผลสำเร็จต่างๆ ที่ตนสร้างหรือแสวงหามาได้ด้วยเรี่ยวแรงความเพียรพยายามของตนเองโดยทางชอบธรรม และไม่มัวเมาเห็นแก่ความสุขทางวัตถุ

๙) สติ มีสติคงมั่น คือ รู้จักกำหนดจดจำ ระลึกการทำ คำที่พูด กิจที่ทำแล้ว และที่จะต้องทำต่อไปได้ จะทำอะไรก็รอบคอบ รู้จักยับยั้งชั่งใจไม่ผลีผลาม ไม่เลินเล่อ ไม่เลื่อนลอย ไม่ประมาท ไม่ยอมถดถอยในทางผิดพลาด ไม่ปล่อยปละละเลยทิ้งโอกาสสำหรับความดีงาม

๑๐) ปัญญา มีปัญญาเหนืออารมณ์ คือ มีปัญญาหยั่งรู้เหตุผล รู้ดี รู้ชั่ว คุณโทษ ประโยชน์มิใช่ประโยชน์ มองสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง รู้จักพิจารณาวินิจฉัยด้วยใจเป็นอิสระ ทำการต่างๆ ด้วยความคิดและมีวิจารณ์ญาณ

๒.๖ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

๒.๖.๑ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

๑) ประวัติความเป็นมาของวิทยาเขตนครสวรรค์^{๒๓๓}

วิทยาเขตนครสวรรค์ สังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแห่งคณะสงฆ์ไทย เป็นสถาบันการศึกษาขั้นสูงของคณะสงฆ์ ซึ่งสมเด็จพระบวรมหิศร พระราชสมภารเจ้าสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงสถาปนาขึ้นเมื่อ พ.ศ. ๒๔๓๒

^{๒๓๓} วิทยาเขตนครสวรรค์, รายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report) ระดับวิทยาเขตประจำปีการศึกษา ๒๕๕๙, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย: วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๕๖๐) หน้า ๑-๑๕.

มีชื่อเดิมว่า “มหาธาตุวิทยาลัย” และมีพระบรมราชโองการเปลี่ยนนามใหม่ว่า “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เมื่อ วันที่ ๑๓ กันยายน พ.ศ. ๒๔๓๙ โดยมีพระราชประสงค์จะให้เป็นอนุสรณ์เฉลิม พระเกียรติยศของพระองค์สืบไป โดยมีปณิธาน คือ “ศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูง สำหรับพระภิกษุ สามเณรและคฤหัสถ์”

วิทยาเขตนครสวรรค์ กำเนิดขึ้นได้เพราะความดำริของพระเดชพระคุณพระเทพญาณโมลี (ประสิทธิ์ มิตฺตธมฺโม ป.ธ.๖, พธ.ด.) (ปัจจุบันมรณภาพ) แล้วดีตรองเจ้าคณะภาค ๔ และเจ้าอาวาสวัดนครสวรรค์ ได้ปรึกษากันภายในกับพระศรีวิสุทธิคุณ (สฤษฏ์ สิริธโร ป.ธ.๙) (ปัจจุบันพระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., เจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, เจ้าอาวาสวัดนครสวรรค์, รองอธิการบดี วิทยาเขตนครสวรรค์, ประธานโครงการก่อสร้างพุทธอุทยานนครสวรรค์) เลขาธิการรองเจ้าคณะภาค ๔ และรองเจ้าอาวาสวัดนครสวรรค์ (ในขณะนั้น) พระมหาวิระ วรปญฺโญ ป.ธ.๙, พม., พธ.บ., ศษ.บ., อ.ม. (ศาสนาเปรียบเทียบ) วัดโพธาราม จังหวัดนครสวรรค์ (ปัจจุบัน พระราชวชิรเมธี, ดร., รองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, เจ้าอาวาสวัดพระบรมธาตุ, ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดกำแพงเพชร) ณ ภูมิจิต วิถยนครสวรรค์ ช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ. ๒๕๓๙ เพื่อจัดตั้งสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อพระภิกษุสามเณรให้ได้รับการศึกษาชั้นสูงนอกจากการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี ซึ่งพระเดชพระคุณพระเทพญาณโมลี พิจารณาเห็นว่า พระศรีวิสุทธิคุณ และพระมหาวิระ วรปญฺโญ จักเป็นกำลังสำคัญในการบริหารจัดการการศึกษาแนวใหม่ให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองได้ เมื่อทั้งสองรูปปรับปากว่าจะช่วยกันสนองงานและสานงานตามเจตนารมณ์อย่างเต็มกำลังความสามารถ

เมื่อเป็นเช่นนั้น พระเดชพระคุณพระเทพญาณโมลี จึงได้ดำเนินการประชุมคณะสงฆ์ จังหวัดนครสวรรค์ในระหว่างวันที่ ๒๗ - ๒๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๙ ประกอบด้วย พระสุนทรธรรมเมธี (ประเทือง ธมฺมาราโม ป.ธ.๗) เจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์ วัดโพธาราม (ปัจจุบันมรณภาพแล้ว), พระสุธีธรรมโสภณ (วิศิษฐ์ ปญญาปชฺโชโต ป.ธ.๖) รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์ วัดวรนาถบรรพต (ปัจจุบันมรณภาพแล้ว), พระครูพรหมญาณวิกรม (บุญรอด ปญญาโวโร ป.ธ.๕) (ปัจจุบัน พระราชพรหมจารย์ วิ., เจ้าอาวาสวัดศรีวงศ์) พร้อมด้วยเจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล ในเขตการปกครองจังหวัดนครสวรรค์ และผู้แทนจากส่วนราชการจังหวัดนครสวรรค์ ประกอบด้วย นายสัมฤทธิ์ พันธุ์คำ ศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์ (ปัจจุบันข้าราชการบำนาญ), นายละม่อม ชัยโย ห้วนหน้าฝ่ายส่งเสริมศาสนาและวัฒนธรรม (ปัจจุบันประธานคณะกรรมการการเลือกตั้งจังหวัดนครสวรรค์), รองศาสตราจารย์บุญเรือง อินทวรัตน์ (ปัจจุบันข้าราชการบำนาญ, อาจารย์พิเศษวิทยาเขตนครสวรรค์) เพื่อขอความเห็นใจในการจัดตั้งสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาคณะสงฆ์ นครสวรรค์มีมติเป็นเอกฉันท์ให้ความเห็นชอบในการจัดตั้งสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อพระภิกษุสามเณร

พระเดชพระคุณพระเทพญาณโมลี จึงได้มีหนังสือที่ จล. ๑๕/๒๕๓๙ ลงวันที่ ๓๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๙ ถึงอธิการบดีมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เรื่อง ขอตตั้งศูนย์การศึกษาของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งเป็นช่วงเดียวกันกับพระเดชพระคุณพระเทพญาณโมลี ได้มรณภาพลงอย่างปัจจุบันทันด่วนที่ไม่มีใครคาดคิดมาก่อนว่าจะจาก

ไปอย่างรวดเร็ว การจากไปของพระเดชพระคุณได้นำมาซึ่งความเสียใจของคณะสงฆ์ ข้าราชการ พ่อค้า และประชาชนเป็นอย่างยิ่ง

แต่ด้วยปณิธานของพระเดชพระคุณไม่ได้สูญสลายไปตามสังขารของท่าน ปณิธานความตั้งใจได้ถูกสานต่อโดยมีพระเดชพระคุณพระศรีวิสุทธิคุณ รักษาการเจ้าอาวาสวัดนครสวรรค์ พร้อมด้วยคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งในขณะนั้นมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีหนังสือที่ มจร ๐๐๑.๓/๐๕ ลงวันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๐ เรื่องการจัดตั้งศูนย์การศึกษา ณ จังหวัดนครสวรรค์ ถึงเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์ เพื่อขอรับการยืนยันอย่างเป็นทางการจากคณะสงฆ์ จังหวัดนครสวรรค์ที่จะดำเนินการสืบเนื่องจากที่ พระเทพญาณโมลีได้เสนอไว้แล้ว ลงนามโดยพระมหาสุรพล สุจริโต รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวางแผน (ปัจจุบัน ผศ.ดร.สุรพล สุธะพรหม รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

จากนั้น พระศรีวิสุทธิคุณ รักษาการเจ้าอาวาสวัดนครสวรรค์ มีหนังสือ จล.๘/๒๕๔๐ ลงวันที่ ๑๑ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๐ ถึงอธิการบดี มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เรื่อง ยืนยันการจัดตั้งศูนย์ศึกษา มจร วัดนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ความว่า ขอยืนยันว่าจะสืบทอดเจตนารมณ์ของพระเดชพระคุณหลวงปู่พระเทพญาณโมลี อดีตเจ้าอาวาสวัดนครสวรรค์ คือมีความเห็นชอบและอนุญาตให้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์ศึกษาของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ส่วนกลางได้ตามประสงค์ และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนอุปถัมภ์บำรุงการศึกษาของศูนย์การศึกษาแห่งนี้ตลอดไป และพระสุธีธรรมโสภณ รองเจ้าคณะจังหวัด รักษาการแทนเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์ มีหนังสือ จ.๕๙/๒๕๔๐ ลงวันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๐ ถึงอธิการบดีมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง การขอจัดตั้งศูนย์การศึกษาของมหาจุฬาฯ ณ จังหวัดนครสวรรค์ ความว่า จังหวัดได้พิจารณาเห็นแล้วว่า พระเทพญาณโมลีมีวัตถุประสงค์จะส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาคณะสงฆ์ แม้พระเดชพระคุณท่านจะถึงมรณภาพไปแล้ว ทางคณะสงฆ์จังหวัดก็พร้อมจะให้การสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์การศึกษาของมหาจุฬาฯ ณ วัดนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ต่อไป

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีหนังสือที่ มจร ๐๐๑/๕๒ ลงวันที่ ๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๔๐ ถึงพระศรีวิสุทธิคุณ ผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาสวัดนครสวรรค์ เรื่อง แจ้งมติการประชุมสภามหาวิทยาลัย ความว่า ทางสภามหาวิทยาลัย มีมติการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๔๐ เมื่อวันพฤหัสบดีที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๐ อนุมัติให้จัดตั้งศูนย์การศึกษาของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษาวัดนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ โดยจัดตั้งคณะพุทธศาสตร์คณะเดียวเท่านั้น ส่วนการดำเนินการในรายละเอียดต่างๆ ขอให้ติดต่อประสานงานที่คณะพุทธศาสตร์ ลงนามโดย พระรัตนโมลี (นคร เขมปาณี, Ph.D.)

จากมติสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นเหตุให้กำเนิด “ศูนย์การศึกษาวัดนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์” โดยใช้อาคารเรียนเทพประสิทธิ์วิทยากร ตามเจตนารมณ์ของคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์ ตั้งแต่วันที่ ๒๖ พฤษภาคม ๒๕๔๐ เป็นต้นไป จัดการศึกษาระดับปริญญาตรีคณะพุทธศาสตร์ สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มีนิสิตรุ่นแรก จำนวน ๔๕ รูป โดยมีพระศรีวิสุทธิคุณ (สฤชภูมิจิตฺติ สิริธโร ป.ธ.๙) เจ้าอาวาสวัดนครสวรรค์และรองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์ เป็นผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ศูนย์การศึกษาวัดนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พระมหาวิระ วรปญฺโญ ป.ธ.๙, พธ., พธ.บ., ศษ.บ., อ.ม., พระมหาสม

ส่วน ปณิภาณ ป.ธ.๙, พธ.บ. (ปัจจุบัน พระศรีสุทิวังค์ ป.ธ.๙, พธ.บ., กศ.ม. เจ้าคณะอำเภอลาดยาว , เจ้าอาวาสวัดศรีสุธรรมาราม) และพระอดิศักดิ์ ปภสฺสโร Ph.D. (ปัจจุบัน ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนา เสือชีวิต) เป็นอาจารย์ประจำ

จากนั้นวิทยาเขตนครสวรรค์ได้จัดการเรียนการสอนเริ่มต้นปีการศึกษา ๒๕๔๐ เป็นต้นมา ณ วัดนครสวรรค์ เลขที่ ๗๐๒ ถนนโกสีย์ ตำบลปากน้ำโพ อำเภอเมืองฯ จังหวัดนครสวรรค์ และในวันที่ ๒๗ ตุลาคม ๒๕๔๑ “ศูนย์การศึกษาวัดนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์” ได้รับการยกฐานะเป็น “วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์” ตามข้อกำหนดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง การจัดตั้งส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๔๑ ลำดับที่ ๑๐ เมื่อวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๔๑ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๑๕ ตอนพิเศษ ๑๐๐ ง วันที่ ๒๗ ตุลาคม ๒๕๔๑ จนกระทั่งถึง เมื่อวันที่ ๑๒ ตุลาคม พุทธศักราช ๒๕๕๐ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ได้ประกอบพิธีย้ายจากวัดนครสวรรค์ มาทำการที่พุทธอุทยานนครสวรรค์ เลขที่ ๙๙๙ หมู่ที่ ๖ ตำบลนครสวรรค์ออก อำเภอเมืองฯ จังหวัดนครสวรรค์

อนึ่ง ในปีพุทธศักราช ๒๕๕๙ นี้ วิทยาเขตนครสวรรค์ได้รับการยกฐานะเป็น “วิทยาเขตนครสวรรค์” ตามข้อกำหนดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง การจัดตั้ง(ส่วนงานเพิ่มเติม) พ.ศ. ๒๕๕๙ ตั้งแต่วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๕๙ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๓ ตอนพิเศษ ๑๓๔ ง วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๙

วิทยาเขตนครสวรรค์ สังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ดำเนินการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๔๐ เป็นต้นมา เป็นสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ที่จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาแก่พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ โดยมีพันธกิจในการผลิตบัณฑิตบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่สังคม วิจัยองค์ความรู้ด้านพระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาสังคม และบำรุงศิลปวัฒนธรรมในภาคเหนือตอนล่างภาคกลางตอนบน

เป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาทางพระพุทธศาสนาของวิทยาเขตนครสวรรค์ คือ การถ่ายทอดวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพระพุทธศาสนาให้แก่สังคมทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์เพื่อให้มีชีวิตที่สมบูรณ์เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม โดยให้ครอบคลุมพื้นที่และชุมชนตลอดจนกลุ่มชาติพันธุ์ต่างๆ ในเขตภาคเหนือตอนล่างภาคกลางตอนบน ซึ่งจะอำนวยโอกาสแก่ผู้สนใจศึกษาทุกสถานภาพให้ได้ศึกษาค้นคว้า วิจัย พัฒนาองค์ความรู้ด้านพระพุทธศาสนาให้กว้างไกลออกไปอย่างไร้พรมแดน และเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เจตนารมณ์ ตามความในมาตรา ๖ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๔๐ ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาและวิจัย เพื่อส่งเสริมและให้บริการทางวิชาการพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ อย่างลึกซึ้งและกว้างขวาง

วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ดำเนินการตั้งแต่เริ่มแรก โดยจัดให้มีการจัดการและบริการทางการศึกษาพระพุทธศาสนา สอดคล้องกับ ปณิธาน เจตนารมณ์ และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยมาโดยตลอด จนทำให้เป็นชื่อถือและได้รับความไว้วางใจจากสังคมในภูมิภาคที่รับผิดชอบว่าเป็นสถานอุดมศึกษาพระพุทธศาสนาที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ และคุณภาพในการผลิตบัณฑิต จนมีพระภิกษุสามเณร ผู้สนใจสมัครเข้ารับการศึกษาที่วิทยาเขตนครสวรรค์เป็นจำนวนมากทุกปีการศึกษา

นอกจากนี้ วิทยาเขตนครสวรรค์ มีหน่วยวิทยบริการฯในสังกัดจำนวน ๓ หน่วยประกอบด้วย

๑. หน่วยวิทยบริการฯ ณ วัดหนองขุนชาติ จังหวัดอุทัยธานี
๒. หน่วยวิทยบริการฯ ณ วัดพระบรมธาตุ จังหวัดกำแพงเพชร

๓. หน่วยวิทยบริการฯ ณ วัดพุทธชะวันโชติการาม จังหวัดพิจิตร

ในปีการศึกษาปัจจุบัน (ปีการศึกษา ๒๕๕๙) วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้จัดการศึกษา ๔ ระดับ หลักสูตรที่เปิดดำเนินการเรียนการสอน วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการเรียนการสอนระดับประกาศนียบัตร, ระดับปริญญาตรี, ระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก ในแต่ละสาขาโดยมีลำดับดังนี้

๑. ระดับประกาศนียบัตร ได้แก่

๑.๑ หลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) วิทยาเขตนครสวรรค์

- สาขาวิชารัฐศาสตร์ เปิดปีการศึกษา ๒๕๔๗

๑.๒ หลักสูตรประกาศนียบัตรการสอนศีลธรรมในโรงเรียน (ป.สศ.) วิทยาเขตนครสวรรค์

- สาขาวิชาสังคมศึกษา เปิดปีการศึกษา ๒๕๔๘

๒. ระดับปริญญาตรี ได้แก่

๒.๑ หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต (พธ.บ)

- สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)

- เปิดปีการศึกษา (บรรพชิต) ๒๕๔๐

- สาขาวิชาสังคมศึกษา หลักสูตร ๕ ปี (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)

- เปิดปีการศึกษา (บรรพชิต) ๒๕๔๐

- เปิดปีการศึกษา (ฆราวาส) ๒๕๕๑

- สาขาวิชาภาษาอังกฤษ (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)

- เปิดปีการศึกษา ๒๕๕๑

- เปิดปีการศึกษา (ฆราวาส) ๒๕๕๑

- สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)

- เปิดปีการศึกษา (พระภิกษุสามเณร) ๒๕๖๐

๒.๒ หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต (ร.บ.)

- สาขาวิชารัฐศาสตร์ (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)

- เปิดปีการศึกษา (บรรพชิต) ๒๕๔๕

- เปิดปีการศึกษา (ฆราวาส) ๒๕๕๑

- เปิดปีการศึกษา (ฆราวาส) ๒๕๕๒

๒.๓ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รป.บ)

- สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)

- เปิดปีการศึกษา ๒๕๕๔

- เปิดปีการศึกษา (ฆราวาส) ๒๕๕๔

- เปิดปีการศึกษา (ฆราวาส) ๒๕๕๕

๒.๔ หลักสูตรนิติศาสตร์ (น.บ.)

- สาขาวิชานิติศาสตร์ (พระภิกษุสามเณร)

- เปิดปีการศึกษา (บรรพชิต) ๒๕๖๐

๓. ระดับปริญญาโท ๓ สาขาวิชา ได้แก่

- ๓.๑ สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (พธ.ม) (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)
 - พระพุทธศาสนา (บรรพชิตและคฤหัสถ์)
 - เปิดปีการศึกษา ๒๕๔๙
- ๓.๒ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม) (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)
 - รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (บรรพชิตและคฤหัสถ์)
 - เปิดปีการศึกษา ๒๕๕๒
- ๓.๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (พธ.ม) (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)
 - การบริหารการศึกษา (บรรพชิตและคฤหัสถ์)
 - เปิดปีการศึกษา ๒๕๕๔

๔. ระดับปริญญาเอก ๒ สาขาวิชา ได้แก่

- ๔.๑ สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา (พธ.ด) (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)
 - พุทธบริหารการศึกษา (บรรพชิตและคฤหัสถ์)
 - เปิดปีการศึกษา ๒๕๕๗
- ๔.๒ สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (พธ.ด) (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)
 - พุทธศาสนา (บรรพชิตและคฤหัสถ์)
 - เปิดปีการศึกษา ๒๕๕๘

นอกจากนี้ วิทยาเขตนครสวรรค์ มีหน่วยวิทยบริการฯ ในสังกัดจำนวน ๓ หน่วยประกอบด้วย

๑. หน่วยวิทยบริการฯ ณ วัดหนองขุนชาติ จังหวัดอุทัยธานี

- ๑.๑ ระดับประกาศนียบัตร ๑ หลักสูตร ได้แก่
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บ.ส.)
- ๑.๒ ระดับปริญญาตรี ๒ หลักสูตร ได้แก่
 - สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ (พระภิกษุ)
 - สาขาวิชารัฐศาสตร์ หรือ รัฐศาสตรบัณฑิต (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)

๒. หน่วยวิทยบริการฯ ณ วัดพระบรมธาตุ จังหวัดกำแพงเพชร

- ๒.๑ ระดับประกาศนียบัตร ๑ หลักสูตร ได้แก่
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บ.ส.)
- ๒.๒ ระดับปริญญาตรี ๒ หลักสูตร ได้แก่
 - สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ (พระภิกษุ)
 - สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)

๓. หน่วยวิทยบริการฯ ณ วัดพิกษะวันโชติการาม จังหวัดพิจิตร

- ๓.๑ ระดับประกาศนียบัตร ๑ หลักสูตร ได้แก่
 - หลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บ.ส.)
- ๓.๒ ระดับปริญญาตรี ๒ หลักสูตร ได้แก่
 - สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ (พระภิกษุ)
 - สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)

วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้มีการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาตามนโยบายของมหาวิทยาลัยในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง มีการนำกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรในการบริหารอย่างสมดุลเพื่อให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานการอุดมศึกษา และตามนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยได้ผ่านการตรวจประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากคณะกรรมการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ตามลำดับอย่างต่อเนื่อง

ในด้านการบริหารจัดการและการดำเนินงานของวิทยาเขตนครสวรรค์ ได้รับการสนับสนุนและอุปถัมภ์จากคณะสงฆ์นครสวรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร. เจ้าอาวาสวัดนครสวรรค์ เจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์ ที่ได้สืบสานปณิธานของพระเดชพระคุณพระเทพญาณโมลี (ประสิทธิ์ มิตฺตธมฺโม) อดีตเจ้าอาวาสวัดนครสวรรค์ อดีตรองเจ้าคณะภาค ๔ วัดนครสวรรค์ ที่ได้แสดงเจตจำนงประสงค์จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคลทางคณะสงฆ์ให้มีศักยภาพ มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ เพื่อการสืบต่อพระพุทธศาสนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน

๒) สุภาพิต ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

๒.๑ สุภาพิต

ปณญา โลกสมิ ปชโชโต แปลว่า ปัญญาเป็นแสงสว่างในโลก

๒.๒ ปรัชญา

“จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม”

๒.๓ ปณิธาน

ศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชีพระชั้นสูง สำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์

๒.๔ วิสัยทัศน์

“เป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาในเขตภาคเหนือตอนล่างและภาคกลางตอนบนโดยเน้นความรู้ด้านพระพุทธศาสนาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน พัฒนาจิตใจและสังคมสู่ความยั่งยืน”

๒.๕ พันธกิจ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มุ่งปฏิบัติการกิจหลักสำคัญในฐานะสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล โดยจัดการเรียนการสอนในลักษณะของการนำความรู้ทางด้านพระพุทธศาสนาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ให้เกิดเป็นองค์ความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาจิตใจและสังคมของคนในชาติอย่างทั่วถึง ซึ่งมีพันธกิจที่สำคัญ ๕ ด้าน ดังนี้

๑) มุ่งเน้นการสร้างบัณฑิตให้มีภูมิคุ้มกัน มีคุณธรรม จริยธรรม ทักษะทางปัญญา มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความรับผิดชอบ มีทักษะการวิเคราะห์เชิงคณิตศาสตร์ และการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ทุกแห่งทั่วโลก

๒) มุ่งส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า วิจัย ให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนามนุษย์ สังคมและสิ่งแวดล้อม ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุลและสันติสุข รวมทั้งการสร้างเครือข่ายกับสถาบันที่มีชื่อเสียงทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักวิจัย ให้ก้าวไปสู่ความเป็นสากล

๓) มุ่งเน้นการให้บริการทางวิชาการในรูปแบบที่หลากหลาย มีการบริหาร เพื่อให้พัฒนาพระพุทธศาสนา พัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน มีความมุ่งมั่นในการให้บริการวิชาการทางพระพุทธศาสนาแก่คณะสงฆ์และสังคม รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้และความร่วมมืออันดีระหว่างพุทธศาสนิกชนในระดับชาติและนานาชาติ

๔) มุ่งส่งเสริมการศึกษาศาสนาทางวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมในประชาคมโลกด้านพระพุทธศาสนา โดยทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสังคมไทย เป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีคุณภาพเพื่อนำไปสู่การรักษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการอยู่ร่วมกันในประชาคมโลกอย่างมีเอกลักษณ์และศักดิ์ศรี เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับบุคคล องค์กรและสังคม

๕) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกฎระเบียบ การบริหาร และพัฒนาบุคลากรให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยยึดหลักการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

๒.๖.๒ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

๑) ประวัติความเป็นมาของวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เดิมมีฐานะเป็นโครงการขยายห้องเรียนคณะพุทธศาสตร์ ตั้งอยู่ที่วัดพระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหาร ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ ๓/๒๕๔๑ เมื่อวันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๑ ได้เปิดการเรียนการสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา ในปีการศึกษา ๒๕๔๑

ในปี พ.ศ. ๒๕๔๔ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๔๔ เมื่อวันที่ ๒๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๔๔ ที่ประชุมมีมติอนุมัติให้วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ

ในปี พ.ศ. ๒๕๔๖ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๔๖ เมื่อวันที่ ๒๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๔๖ ที่ประชุมมีมติอนุมัติให้วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเปิดหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต วิชาเอกจริยศึกษา

ในปี พ.ศ. ๒๕๔๘ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๓ /๒๕๔๘ เมื่อวันที่ ๗ เมษายน พ.ศ. ๒๕๔๘ ที่ประชุมมีมติยกฐานะห้องเรียนคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวัดพระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหาร อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ขึ้นเป็นวิทยาลัย ในนามวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และได้มีข้อกำหนดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง การจัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช พุทธศักราช ๒๕๔๘ โดยให้ตราข้อกำหนดไว้ ดังนี้

“ให้จัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช โดยยกฐานะห้องเรียนคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดพระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหาร อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ขึ้นเป็นวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช ตั้งแต่วันที่ ๗ เมษายน พ.ศ. ๒๕๔๘ เป็นต้นไป” มี

ฐานะเป็นนิติบุคคล มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา หน้า ๖๐ เล่ม ๑๒๒ ตอนที่ ๔๔ วันที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๔๘ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การศึกษา วิจัย ส่งเสริมพระพุทธศาสนา และให้บริการทางวิชาการพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุสามเณรและบุคคลทั่วไป รวมทั้งทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ในปี พ.ศ. ๒๕๔๙ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๔๙ เมื่อวันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๔๙ ที่ประชุมมีมติอนุมัติให้วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเปิดหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์

ในปี พ.ศ. ๒๕๔๙ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุม ครั้งที่ ๘/๒๕๔๙ เมื่อวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๔๙ ที่ประชุมมีมติอนุมัติให้เปิดวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๐ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๐ เมื่อวันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๐ ที่ประชุมมีมติอนุมัติให้วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเปิดหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (สำหรับคฤหัสถ์)

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๑ เมื่อวันที่ ๒๖ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๑ ที่ประชุมมีมติให้วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเปิดหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ วิชาเอกบริหาร รัฐกิจ (สำหรับคฤหัสถ์)

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุม ครั้งที่ ๓/๒๕๕๑ เมื่อวันที่ ๒๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๑ ที่ประชุมมีมติอนุมัติให้วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเปิดหน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ณ วัดท่านา อำเภอมือง จังหวัดตาก ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๒ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุม ครั้งที่ ๓/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๓๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๒ ที่ประชุมมีมติให้วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเปิดหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศึกษา (สำหรับบรรพชิต)

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๒ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๓๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๒ ที่ประชุมมีมติอนุมัติให้วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ (สำหรับคฤหัสถ์) คณะมนุษยศาสตร์ ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๕๒

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๒ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุม ครั้งที่ ๓/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๓๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๒ ที่ประชุมมีมติให้วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดหน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ณ วัดหมอนไม้ อำเภอมือง จังหวัดอุดรธานี

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๒ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ย้ายสถานที่เรียนจากวัดพระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหารไปที่วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช ซึ่งตั้งอยู่ที่ ๒๑๗ หมู่ ๖ บ้านหนองไผ่ล้อม ตำบลบึงพระ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก และทำพิธีเปิดอาคารเรียน หลังใหม่ เมื่อวันที่ ๒๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยได้รับความเมตตาจากสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้ามั่งคณาจารย์ คณะผู้ปฏิบัติหน้าที่ สมเด็จพระสังฆราชเจ้าคณะใหญ่หนเหนือ เป็นประธานในพิธีเปิดอาคารเรียน

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๒ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราว ประชุม ครั้งที่ ๙/๒๕๕๒ เมื่อวันศุกร์ที่ ๒๕ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๒ ที่ประชุมมีมติอนุมัติให้วิทยาลัย สงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดสอนหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๔ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราว ประชุม ครั้งที่ ๒/๒๕๕๔ เมื่อวันอังคารที่ ๒๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ นายกสภามหาวิทยาลัย จึง ประกาศไว้ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเปิดสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตร และการสอน วิชาเอกสังคมศึกษา (คฤหัสถ์) และวิชาเอกการสอนภาษาไทย (บรรพชิตและคฤหัสถ์)

ในปีการศึกษาปัจจุบัน (ปีการศึกษา ๒๕๕๙) วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช ได้จัดการศึกษา ๓ ระดับ หลักสูตรที่เปิดดำเนินการเรียนการสอน วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ เรียนการสอนระดับประกาศนียบัตร, ระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท ดังนี้

เปิดสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิตสำหรับบรรพชิต จำนวน ๖ สาขาวิชา ได้แก่

๑. สาขาวิชาปรัชญา
๒. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา
๓. สาขาวิชาภาษาอังกฤษ
๔. สาขาวิชาสังคมศึกษา
๕. สาขาวิชาการสอนภาษาไทย
๖. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิตสำหรับคฤหัสถ์ จำนวน ๕ สาขาวิชา ได้แก่

๑. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา
๒. สาขาวิชาภาษาอังกฤษ
๓. สาขาวิชาสังคมศึกษา
๔. สาขาวิชาการสอนภาษาไทย
๕. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิตจำนวน ๑ สาขาวิชา ได้แก่

๑. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (สำหรับบรรพชิตและคฤหัสถ์)

๒) สุภาพิต ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

๒.๑ สุภาพิต

ปณญา โลกสมิ ปชฺโชโต แปลว่า ปัญญาเป็นแสงสว่างในโลก

๒.๒ ปรัชญา

ศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจ และสังคม

๒.๓ ปณิธานของมหาวิทยาลัย

ศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูง สำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์

๒.๔ วิสัยทัศน์

“มุ่งพัฒนาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาและปรัชญาในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยจัดการศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาจิตใจ สังคม และการบริหารกิจการคณะสงฆ์อย่างมีคุณภาพ”

๒.๕ พันธกิจของมหาวิทยาลัย

วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มุ่งปฏิบัติภารกิจหลักที่สำคัญ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล โดยจัดการเรียนการสอนในลักษณะของการนำความรู้ทางด้านพระพุทธศาสนาและปรัชญาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ให้เกิดเป็นองค์ความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาจิตใจและสังคมของคนในชาติอย่างทั่วถึง ซึ่งมีพันธกิจที่สำคัญ ๕ ด้าน ดังนี้

๑) มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตให้มีภูมิคุ้มกัน มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ ทักษะ ภาษา มนุษย์สัมพันธ์ ความรับผิดชอบ การคิดเชิงวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

๒) มุ่งส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าวิจัยให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้านพระพุทธศาสนาและปรัชญา เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สังคมและสิ่งแวดล้อม ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุลและสันติสุข รวมทั้งสร้างเครือข่ายร่วมกับคณะสงฆ์ และสถาบันที่มีชื่อเสียงในประเทศหรือต่างประเทศ เพื่อสร้างบุคลากรทางการวิจัยให้นำไปสู่ความเป็นมาตรฐานสากล

๓) มุ่งเน้นการให้บริการวิชาการในรูปแบบที่หลากหลาย มีความมุ่งมั่นในการให้บริการวิชาการทางพระพุทธศาสนาและปรัชญา รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้และให้ความร่วมมืออันดีแก่การบริหารกิจการคณะสงฆ์และสังคม ในเขตภาคเหนือตอนล่าง

๔) มุ่งส่งเสริมการศึกษาและทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา ศิลปวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการรักษาความแตกต่างทางวัฒนธรรม การอยู่ร่วมกันอย่างมีเอกลักษณ์และศักดิ์ศรี เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นแก่บุคคล องค์กรและสังคม ในเขตภาคเหนือตอนล่าง

๕) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกฎระเบียบ การบริหาร และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยยึดหลักการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล^{๒๓๔}

^{๒๓๔} วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, รายงานการประเมินตนเอง ระดับวิทยาลัยปีการศึกษา ๒๕๕๘, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย: วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๕๕๘), หน้า ๑-๗.

๒.๖.๓ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์พ่อบุณผาเมือง

๑) ประวัติความเป็นมาของวิทยาลัยสงฆ์พ่อบุณผาเมือง^{๒๓๕}

วิทยาลัยสงฆ์พ่อบุณผาเมือง เพชรบูรณ์ กำเนิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของพระเดชพระคุณ พระราชพัชรภรณ์ (ไพฑูรย์ อคฺคธมฺโม น.ธ.เอก, ป.ธ.๓ พธ.ม. (กิตติมศักดิ์)) อดีตเจ้าคณะจังหวัด เพชรบูรณ์ และอดีตเจ้าอาวาส วัดไพรสณฑ์ศักดิ์คาราม เพื่อจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้พระภิกษุ สามเณรได้รับการศึกษาขั้นสูงนอกจากการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมบาลีและแผนกสามัญ ศึกษา ถึงแม้ว่าพระเดชพระคุณ จะได้มรณภาพลงก่อนแต่เจตนารมณ์ของพระเดชพระคุณไม่ได้สูญ สลายไปตามสังขารของท่าน เจตนารมณ์ที่ตั้งไว้ได้ถูกสานต่อโดย พระปริยัติพัชรภรณ์ (สุพจน์ ปญญารโ ป.ธ.๖, M.Ed.) รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ เจ้าอาวาสวัดไพรสณฑ์ศักดิ์คาราม ได้นำเรื่อง การจัดตั้งสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเข้าที่ประชุมคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบูรณ์ ในคราวประชุม ครั้งที่ ๐๑/๒๕๔๓ ณ วัดมหาธาตุ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยมีพระเดช พระคุณพระเทพรัตนกวี (สุรินทร์ ชุตินฺธโร ป.ธ. ๗ พธ.ด. (กิตติมศักดิ์)) สมัยที่ดำรงสมณศักดิ์ที่ พระ ศรีพัชโรดม เจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นประธานในที่ประชุมคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบูรณ์และในที่ ประชุมมีมติมอบให้ พระปริยัติพัชรภรณ์ จัดทำโครงการขอขยายห้องเรียนให้สมบูรณ์แล้วนำเสนอ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดมหาธาตุฯ ทำพระจันทร์ กรุงเทพมหานคร เพื่อขอ อนุมัติดำเนินการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

จากนั้น พระปริยัติพัชรภรณ์ ได้ทำโครงการเสนอไปยังคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ต่อมาพระเดชพระคุณพระเทพโสภณ อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้มีคำสั่งที่ ๐๕/๒๕๔๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการศึกษารายละเอียดโครงการ ขยายห้องเรียนระดับปริญญาตรีของคณะพุทธศาสตร์ ไปยังวัดไพรสณฑ์ศักดิ์คาราม ซึ่งมีพระสุธีวรญาณ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นประธานคณะกรรมการ โดยมอบหมายให้คณะกรรมการดังกล่าว ดำเนินการศึกษารายละเอียดโครงการฯ อย่างรอบคอบแล้วรายงานให้อธิการบดีทราบภายใน ๒๐ วัน (คำสั่งลง วันที่ ๔ มกราคม ๒๕๔๔) ต่อมาทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แจ้งมติ การประชุมสภามหาวิทยาลัย ความว่า สภามหาวิทยาลัย มีมติในการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๔๔ เมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๔ อนุมัติโครงการขยายห้องเรียนคณะพุทธศาสตร์ ไปยังวัดไพรสณฑ์ศักดิ์คาราม อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ และให้เปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีตั้งแต่ภาค การศึกษาที่ ๑ ปีการศึกษา ๒๕๔๔ เป็นต้นมา

ในปีพุทธศักราช ๒๕๕๓ ได้เสนอโครงการจัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์พ่อบุณผาเมือง เพชรบูรณ์ ต่อคณะกรรมการกำกับดูแลนโยบายและแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตาม มติคณะกรรมการกำกับดูแลนโยบายและแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ในคราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ศุกร์ที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ ที่ประชุมมีมติอนุมัติบรรจุโครงการจัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์พ่อบุณผาเมือง เพชรบูรณ์ ไว้ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ให้มีผลตั้งแต่วันที่ ๑๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๓

^{๒๓๕} http://pnb.mcu.ac.th/?page_id=๑๐ (เข้าถึงข้อมูล ๒๕ กันยายน ๒๕๖๐)

ในปีพุทธศักราช ๒๕๕๘ พระพรหมบัณฑิต อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ลงนามแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษารายละเอียดการจัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์พ่ขุนผาเมือง เพชรบูรณ์

วันที่ ๑๓ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ คณะกรรมการศึกษาข้อมูลและตรวจความพร้อมโครงการจัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์พ่ขุนผาเมือง เพชรบูรณ์ ได้ประชุมตรวจความพร้อม ณ ห้องประชุมพ่ขุนผาเมือง วัดไพรสนต์ศึกดาราม อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ ที่ประชุมพิจารณาแล้วเห็นว่าโครงการจัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์พ่ขุนผาเมือง เพชรบูรณ์ มีความพร้อมทุกด้าน เป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการจัดตั้งวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๗ จึงเห็นชอบให้นำเสนออธิการบดีเพื่อพิจารณาสั่งการต่อไป

วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๘ คณะกรรมการศึกษาข้อมูลและตรวจความพร้อมโครงการจัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์พ่ขุนผาเมือง เพชรบูรณ์ ได้นำเสนอสภาวิชาการ ในคราวประชุมครั้งที่ ๙/๒๕๕๘ เพื่อให้สภาวิชาการพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติต่อไป

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๘ สภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๘ /๒๕๕๘ มีมติอนุมัติโครงการจัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์พ่ขุนผาเมือง เพชรบูรณ์

วันที่ ๑๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ พระธรรมสุธี นายกสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ออกข้อกำหนดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง การจัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์พ่ขุนผาเมือง เพชรบูรณ์ พุทธศักราช ๒๕๕๘ และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๓ ตอนพิเศษ ๔๘ ง หน้า ๓๙ เมื่อวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๙

ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์พ่ขุนผาเมือง เพชรบูรณ์ ได้เปิดทำการเรียนการสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต จำนวน ๓ สาขาวิชาคือ

๑. สาขาวิชาศาสนา
๒. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา
๓. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

นอกจากนี้ยังเปิดทำการเรียนการสอนระดับประกาศนียบัตร หลักสูตร ๑ ปี จำนวน ๑ หลักสูตรคือ หลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) เปิดโอกาสให้พระสังฆาธิการและครูสอน พระปริยัติธรรมได้เข้าศึกษาเพื่อเป็นการพัฒนาการทำงานของคณะสงฆ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒) สุภาพิต ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของวิทยาลัยสงฆ์พ่ขุนผาเมือง

๒.๑ สุภาพิต

ปณญา โลกสมิ ปชโชโต แปลว่า ปัญญาเป็นแสงสว่างในโลก

๒.๒ ปรัชญา

“จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม”

๒.๓ ปณิธาน

ศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูง สำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์

๒.๔ วิสัยทัศน์

มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาระดับนานาชาติ โดยการจัดการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ไปสู่การพัฒนาจิตใจ และสังคมอย่างยั่งยืน”

๒.๕ พันธกิจ

๑.ผลิตบัณฑิต

๒. ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าวิจัยให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา

๓. ให้บริการวิชาการในรูปแบบที่หลากหลาย

๔. ส่งเสริมการศึกษาผสมผสานทางวัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมในประชาคมโลกด้านพระพุทธศาสนา

๕. บริหารและพัฒนาบุคลากร โดยยึดหลักการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

๒.๖.๔ หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ณ วัดหนองขุนชาติ จังหวัดอุทัยธานี

๑. ชื่อส่วนงาน ที่ตั้ง และประวัติความเป็นมาโดยย่อ

หน่วยวิทยบริการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ณ วัดหนองขุนชาติ จังหวัดอุทัยธานี เป็นส่วนจัดการศึกษาที่ตั้ง สังกัด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งอยู่ ณ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี (มจร.อุทัยธานี) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พุทธศักราช ๒๕๕๑ โดยความเห็นชอบของคณะสงฆ์จังหวัดอุทัยธานี เบื้องต้นพระเทพปริยัติเมธี (สฤชดี สิริธโร), ผศ.ดร. เจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ (ปัจจุบัน วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้ยกฐานะเป็น วิทยาเขตนครสวรรค์) ได้นำหลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) สภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้อนุมัติเปิดหน่วยวิทยบริการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ อย่างเป็นทางการ ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๕๑ เป็นต้นไป เพื่อให้พระสงฆ์ในจังหวัดอุทัยธานีและจังหวัดใกล้เคียงได้ศึกษาเล่าเรียน จึงมีพระสงฆ์ในจังหวัดอุทัยธานีและจังหวัดใกล้เคียงเข้ามาศึกษาเป็นจำนวนมาก เมื่อศึกษาครบหลักสูตรสำเร็จการศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) มีความประสงค์ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี คณะผู้บริหารสมัยนั้น มีพระอุทัยธรรมานุวัตร เป็นประธานหน่วยวิทยบริการ มี ผศ.ดร.สุพรต บุญอ่อน เป็นผู้อำนวยการหน่วย จึงปรึกษากับคณะสงฆ์ ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และนักการศึกษา เห็นควรขออนุมัติเปิดสอนในระดับปริญญาตรี เพื่อพัฒนาการศึกษาของพระภิกษุ-สามเณร ลูกหลานชาวจังหวัดอุทัยธานีและจังหวัดใกล้เคียงได้มีโอกาสศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ในคราวประชุม สภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ครั้งที่ ๒/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ พุศ ที่ ๒๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้อนุมัติให้เปิดสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ วิชาเอกการปกครอง (สำหรับบรรพชิตและคฤหัสถ์)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หน่วยวิทยบริการ วิทยาเขตนครสวรรค์ ณ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี เปิดสอนในระดับประกาศนียบัตร ๑ หลักสูตร คือ หลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) เทียบวุฒิ ม.๖ และในระดับอุดมศึกษา ๒ หลักสูตร คือ หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐศาสตร์ วิชาเอกการปกครอง (สำหรับบรรพชิตและคฤหัสถ์) มีพระราชอุทัยโสภณ (หลวงพ่อมานัส) เป็นผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาการศึกษาของพระภิกษุสามเณร ตลอดจนผู้สนใจได้มีโอกาสศึกษาในระดับสูงขึ้น

ปัจจุบัน หน่วยวิทยบริการจังหวัดอุทัยธานี มีนิสิต จำนวน ๒๕๑ รูป/คน ได้รับการสนับสนุนอย่างดียิ่งจากคณะพระสังฆาธิการประกอบด้วย เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล เจ้าอาวาส และส่วนราชการจังหวัดอุทัยธานี ได้บริจาคที่ดินจำนวน ๑๕๕ ไร่ ๒ งาน ๒๕ ตารางวา เพื่อสร้างวิทยาลัยสงฆ์อุทัยธานี พุทธมณฑลอุทัยธานี และศูนย์ปฏิบัติธรรมอุทัยธานี พร้อมกันนี้ได้เปิดโรงเรียนการกุศลของวัดในระดับมัธยมศึกษา ปีที่ ๑-๖ มีจำนวนนักเรียน ๑,๒๔๖ คน และมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี โรงเรียนปริยัติธรรมสามัญสำหรับพระภิกษุสามเณร มีนักเรียน จำนวน ๑๒๐ รูป เพื่อพัฒนาเป็นสถาบันการศึกษาของพระภิกษุ สามเณร และคฤหัสถ์ ตามพระราชปณิธานของสมเด็จพระบรมพิตร พระราชสมภารเจ้า สมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว องค์สถาปนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. หน่วยวิทยบริการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ณ วัดหนองขุนชาติ จังหวัดอุทัยธานี มีการจัดการเรียนการสอนในสาขาต่างๆ ดังนี้

- ๑) สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ (พระภิกษุสามเณร)
- ๒) สาขาวิชารัฐศาสตร์ (พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์)

หลักสูตรประกาศนียบัตร

- ๑) หลักสูตรประกาศนียบัตรบริหารกิจการคณะสงฆ์

๓. ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์และพันธกิจ

ปรัชญา

จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม

ปณิธาน

ศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์

วิสัยทัศน์

ศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ ที่สร้างคนดีและเก่ง อย่างมีสมรรถภาพ จัดการศึกษาและวิจัยได้อย่างมีคุณภาพ บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพ บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลิตคนดีและเก่งอย่างมีสมรรถภาพ

ผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ ใฝ่คิด เป็นผู้นำจิตใจและปัญญา มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนาและพัฒนาสังคม

จัดการศึกษาและวิจัยอย่างมีคุณภาพ

จัดการศึกษาและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยบูรณาการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ผ่านกระบวนการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนา มนุษย์ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุล และสันติสุข

บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพ

มุ่งมั่นในการให้บริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่คณะสงฆ์และสังคม รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ และความร่วมมืออันดีระหว่างพุทธศาสนิกชนในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรม อันเนื่องด้วยพระพุทธศาสนา

บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

มุ่งพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักนิติธรรม จริยธรรม ความสำนึกรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใสตรวจสอบได้ และความคุ้มค่า รวมทั้งสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

พันธกิจ

๑) ผลิตบัณฑิต ผลิตและพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ๙ ประการ คือ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีโลกทัศน์ กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

๒) วิจัยและพัฒนา การวิจัยและค้นคว้า เพื่อสร้างองค์ความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการการสอน เน้นการพัฒนางานองค์ความรู้ในพระไตรปิฎก โดยวิธีสหวิทยาการแล้วนำองค์ความรู้ที่ค้นพบมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา ศีลธรรม และจริยธรรมของสังคม รวมทั้งพัฒนา คุณภาพงานวิชาการด้านพระพุทธศาสนา

๓) ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม ตามปณิธานการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ด้วยการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ให้ประสานสอดคล้องเอื้อต่อการส่งเสริม สนับสนุนกิจการคณะสงฆ์ สร้างความรู้ ความเข้าใจหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่ประชาชน จัดประชุม สัมมนา และฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพระสงฆ์และบุคลากรทางศาสนา ให้มีศักยภาพในการธำรงรักษาเผยแผ่หลักคำสอน และเป็นแกนหลักในการพัฒนาจิตใจในวงกว้าง

๔). ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เสริมสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เอื้อต่อการศึกษา เพื่อสร้างจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย สนับสนุนให้มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

๒.๖.๕ หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ณ วัดพระบรมธาตุ อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร

๑. ชื่อส่วนงาน ที่ตั้ง และประวัติความเป็นมาโดยย่อ

หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ณ วัดพระบรมธาตุ จังหวัดกำแพงเพชร ตั้งอยู่เลขที่ ๑๕ หมู่ที่ ๓ ตำบลนครชุม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร รหัสไปรษณีย์ ๖๒๐๐๐ โดยมีพระศรีวิจิราภรณ์^{๒๓๖} รองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร และคณะสงฆ์จังหวัดกำแพงเพชร เป็นผู้ก่อตั้ง ก่อตั้งเมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน พุทธศักราช ๒๕๕๒ เพื่อเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษา บริการทางการศึกษาและส่งเสริมให้พระสงฆ์สามเณร ครูสอนพระปริยัติธรรม พระภิกษุ สามเณร และคฤหัสถ์ ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดใกล้เคียงได้ศึกษาวิชาการด้านพระพุทธศาสนาและศาสตร์สมัยใหม่ให้สูงขึ้น ในปีพุทธศักราช ๒๕๕๒ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ร่วมกับคณะสงฆ์จังหวัดกำแพงเพชร ได้เสนอโครงการจัดตั้งหน่วยวิทยบริการขึ้น เพื่อจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และวันศุกร์ที่ ๓ มิถุนายน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ในการประชุมพระสังฆาธิการ ระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล วัด และเลขานุการ ในเขตปกครองคณะสงฆ์จังหวัดกำแพงเพชร ครั้งที่ พิเศษ/๒๕๕๑ ได้บรรจุวาระการประชุมที่ ๔.๑ เรื่องโครงการจัดตั้งหน่วยวิทยบริการ เพื่อจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาแก่พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ โดยมีพระเทพปริยัติ^{๒๓๗} เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร เป็นประธาน ที่ประชุมมีมติเป็นเอกฉันท์ ดังนี้

๑) เสนอเปิดหน่วยวิทยบริการภายใต้การดำเนินงานของวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

๒) เสนอให้เปิดสอน ณ วัดพระบรมธาตุ พระอารามหลวง ตำบลนครชุม อำเภอเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร

๓) เสนอให้เปิดตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๕๒ เป็นต้นไป

๔) มอบหมายให้พระศรีวิจิราภรณ์ รองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร และคณะดำเนินการขออนุมัติในแต่ละขั้นตอนต่างๆ ตามระเบียบปฏิบัติของวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕)ให้นำเสนอเอกสารทั้งหมดไปที่วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ต่อมา พระเทพปริยัติเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร ได้มีหนังสือขอตั้งหน่วยวิทยบริการ ถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ เมื่อวันที่ ๒๒ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๑ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้นำเรื่องเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการประจำวิทยาลัย ที่ประชุมมีมติเป็นเอกฉันท์ให้เสนอโครงการจัดตั้งหน่วยวิทยบริการฯ ไปที่ คณะสังฆมคศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คณะกรรมการประจำคณะสังฆมคศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีมติเป็นเอกฉันท์ให้ส่งโครงการฯ เข้าสู่สภาวิชาการเพื่อขออนุมัติต่อไป

สภาวิชาการในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๒ เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ ๓๐ เมษายน พ.ศ.๒๕๕๒

มีมติอนุมัติโครงการจัดตั้งหน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ณ วัดพระบรมธาตุ จังหวัดกำแพงเพชร โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรทางศาสนาโดยเปิดโอกาสให้พระภิกษุสามเณร

^{๒๓๖} พระศรีวิจิราภรณ์ ปัจจุบัน เป็น พระราชวชิรเมธี, ผศ. ดร.

^{๒๓๗} พระเทพปริยัติ ปัจจุบัน เป็น พระธรรมภาณพิลาส

และคฤหิ์สัถ์ ได้มีโอกาสศึกษาเล่าเรียนทั้งวิชาด้านศาสนาและการศึกษาชั้นสูง

สภาพการบริหารหน่วยวิทยบริการฯในด้านบุคลากรมีความมั่นคงและการบริหารที่ชัดเจนมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาหน่วยงาน และการจัดการที่เป็นระบบตามแนววิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์^{๒๓๘}

๒. หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ณ วัดพระบรมธาตุ จังหวัดกำแพงเพชร
จัดการเรียนการสอนในสาขาต่างๆ ดังนี้

ระดับปริญญาตรี หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต

- ๑) สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ (พระภิกษุสามเณร)
- ๒) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (พระภิกษุสามเณรและคฤหิ์สัถ์)

หลักสูตรประกาศนียบัตร

- ๑) หลักสูตรประกาศนียบัตรบริหารกิจการคณะสงฆ์

๓. สุภาชิต ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

สุภาชิต

ปณญา โลกสมิ ปชโชโต แปลว่า ปัญญาเป็นแสงสว่างในโลก

ปรัชญา

จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม

ปณิธาน

ศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหิ์สัถ์

วิสัยทัศน์

ศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ ที่สร้างคนดีและเก่ง อย่างมีประสิทธิภาพ จัดการศึกษาและวิจัยได้อย่างมีคุณภาพ บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพ บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลิตคนดีและเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ ใฝ่คิด เป็นผู้นำจิตใจและปัญญา มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนาและพัฒนาสังคม

จัดการศึกษาและวิจัยอย่างมีคุณภาพ

จัดการศึกษาและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยบูรณาการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ผ่านกระบวนการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนา มนุษย์ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุล และสันติสุข

บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพ

มุ่งมั่นในการให้บริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่คณะสงฆ์และสังคม รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ และความร่วมมืออันดีระหว่างพุทธศาสนิกชนในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อธำรง

^{๒๓๘} หน่วยวิทยบริการ ณ วัดพระบรมธาตุ จ. กำแพงเพชร, คู่มือนิสิตระดับปริญญาตรี สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย: หน่วยวิทยบริการ ณ วัดพระบรมธาตุ จ. กำแพงเพชร, ๒๕๕๙), หน้า ๓.

รักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรม อันเนื่องด้วยพระพุทธศาสนา

บริหารตัวอย่างมีประสิทธิภาพ

มุ่งพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักนิติธรรม จริยธรรม ความสำนึกรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใสตรวจสอบได้ และความคุ้มค่า รวมทั้งสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

พันธกิจ

๑) **ผลิตบัณฑิต** ผลิตและพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ๙ ประการ คือ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีโลกทัศน์ กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

๒) **วิจัยและพัฒนา** การวิจัยและค้นคว้า เพื่อสร้างองค์ความรู้ควบคู่ไปกับการสอน เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในพระไตรปิฎก โดยวิธีสหวิทยาการแล้วนำองค์ความรู้ที่ค้นพบมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา ศิลธรรม และจริยธรรมของสังคม รวมทั้งพัฒนา คุณภาพงาน วิชาการด้านพระพุทธศาสนา

๓) **ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม** ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม ตามปณิธานการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ด้วยการปรับปรุง กิจกรรมต่างๆ ให้ประสานสอดคล้องเอื้อต่อการส่งเสริม สนับสนุนกิจการคณะสงฆ์ สร้างความรู้ ความเข้าใจหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่ประชาชน จัดประชุม สัมมนา และฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพระสงฆ์และบุคลากรทางศาสนา ให้มีศักยภาพในการธำรงรักษาเผยแผ่หลักคำสอน และเป็นแกนหลักในการพัฒนาจิตใจในวงกว้าง

๔) **ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม** เสริมสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เอื้อต่อการศึกษาศึกษา เพื่อสร้างจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย สนับสนุนให้มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

๒.๖.๖ หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดพิกษะวันโชติการาม อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร

๑) ประวัติความเป็นมาของหน่วยวิทยบริการ^{๒๓๙}

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยแห่งคณะสงฆ์ไทย ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้า รัชกาลที่ ๕ ได้ทรงสถาปนาขึ้น เมื่อ พ.ศ. ๒๔๓๐ ตั้งอยู่ ณ วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ และโปรดให้เรียกว่า “มหาธาตุวิทยาลัย” เปิดสอนครั้งแรกเมื่อวันที่ ๑๓ กันยายน พ.ศ. ๒๔๓๙ ทรงพระราชทานนามใหม่ว่า “มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” โดยมีวัตถุประสงค์ให้ใช้เป็นสถานศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูง

^{๒๓๙} หน่วยวิทยบริการ ฯ จังหวัดพิจิตร, **โครงการจัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์พิจิตร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย: หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ณ วัดพิกษะวันโชติการาม จังหวัดพิจิตร, ๒๕๖๐), หน้า ๑-๒.

สำหรับพระภิกษุและสามเณรและคฤหัสถ์ เปิดสอนระดับปริญญาตรีครั้งแรก เมื่อวันที่ ๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๒๗ รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติรับรองวิทยฐานะหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรบัณฑิต มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยขึ้น ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๐ กำหนดเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล กำหนดสถานภาพและวัตถุประสงค์ (ตามมาตรา ๖) ไว้ดังนี้ “ให้เป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา วิจัย ส่งเสริมและให้บริการทางพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุ สามเณรและคฤหัสถ์ รวมทั้งการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม”

สืบเนื่องจาก มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ร่วมกับคณะสงฆ์จังหวัดพิจิตรได้ดำเนินการเปิดสอน หลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บ.ส.) ณ วัดพุกกะวันโชติการาม อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร ในปีการศึกษา ๒๕๕๑ โดยมีพระสังฆาธิการและครูสอนพระปริยัติธรรม ได้สมัครเข้ารับการศึกษในหลักสูตรดังกล่าว จำนวน ๘๐ รูป

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ร่วมกับพระราชพุทธิเมธี เจ้าคณะจังหวัดพิจิตรในขณะนั้น และคณะสงฆ์จังหวัดพิจิตร จึงมีความเห็นชอบร่วมกันในการที่จะขยายการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อรองรับผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว อันจะเป็นการยกระดับมาตรฐานการศึกษาแก่คณะสงฆ์ ในเขตจังหวัดพิจิตร ให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานกิจการคณะสงฆ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อพัฒนาระบบการศึกษาวิชาการทางพระพุทธศาสนา สำหรับสนองความต้องการด้านการศึกษาของพระสังฆาธิการ ผู้ดำรงตำแหน่งทางปกครอง ครูสอนปริยัติธรรม และพระภิกษุสามเณรในเขตปกครอง คณะสงฆ์จังหวัดพิจิตร ตลอดจนประชาชนผู้สนใจศึกษาวิชาการทางพระพุทธศาสนาในระดับอุดมศึกษา ให้มีความรู้หลากหลาย และมีความเป็นเลิศ ในด้านวิชาการทางพระพุทธศาสนา ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญในด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแก่ชุมชนและสังคมโดยรวม จึงได้จัดทำโครงการเปิดหน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดพิจิตรขึ้น

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๕๒ สภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๒๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๒ นายกสภามหาวิทยาลัยจึงออกประกาศ “ให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดหน่วยวิทยบริการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ณ วัดพุกกะวันโชติการาม อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร ตั้งแต่วันที่ ๑๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๒ เป็นต้นไป” ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๒

ปี พ.ศ. ๒๕๕๔ สภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๒๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ นายกสภามหาวิทยาลัยจึงออกประกาศ “มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้เปิดสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ วิชาเอก บริหารรัฐกิจ (สำหรับบรรพชิตและคฤหัสถ์) ณ หน่วยวิทยบริการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วัดพุกกะวันโชติการาม จังหวัดพิจิตร ตั้งแต่วันที่ ๑๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๔ เป็นต้นไป” ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๔

ปี ๒๕๕๕ ได้ดำเนินการปรับสาขาวิชาจากรัฐศาสตร์ วิชาเอกบริหารรัฐกิจ เป็นสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วัดพุกกะวันโชติการาม ได้

ดำเนินการจัดการศึกษาส่งเสริมและให้บริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ รวมทั้งการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีผู้สนใจเข้ามาศึกษามากขึ้นตามลำดับ และทางหน่วยวิทยบริการพร้อมที่จะจัดการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีเพื่อสนองความต้องการของพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ที่ต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท-เอก แต่ด้วยยังมีสถานภาพเป็นหน่วยวิทยบริการ จึงไม่สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีได้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการสามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนครอบคลุมศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ ทั้งในระดับปริญญาตรี โท เอก ทางหน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดพิจิตรจึงจัดทำโครงการจัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์พิจิตรขึ้น เพื่อขยายการศึกษาระดับอุดมศึกษาสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ในเขตจังหวัดพิจิตร และจังหวัดใกล้เคียงให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

๒) หลักสูตรที่เปิดสอน

หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ณ วัดพุกะวันโชติการาม อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร ได้เปิดทำการเรียนการสอนจำนวน ๒ หลักสูตร ดังนี้

๑. หลักสูตรพุทธศาสตร์บัณฑิต จำนวน ๒ สาขาวิชาคือ
 - ๑.๑) สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ
 - ๑.๒) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
๒. หลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.)

๓. สุภาชิต ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

สุภาชิต

ปญญา โลกสมิ ปชโชโต แปลว่า ปัญญาเป็นแสงสว่างในโลก

ปรัชญา

จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม

ปณิธาน

ศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์

วิสัยทัศน์

ศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ ที่สร้างคนดีและเก่ง อย่างมีสมรรถภาพ จัดการศึกษาและวิจัยได้อย่างมีคุณภาพ บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพ บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลิตคนดีและเก่งอย่างมีสมรรถภาพ

ผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ ใฝ่คิด เป็นผู้นำจิตใจและปัญญา มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนาและพัฒนาสังคม

จัดการศึกษาและวิจัยอย่างมีคุณภาพ

จัดการศึกษาและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยบูรณาการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ผ่านกระบวนการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

ในการพัฒนา มนุษย์ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุล และสันติสุข

บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพ

มุ่งมั่นในการให้บริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่คณะสงฆ์และสังคม รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ และความร่วมมืออันดีระหว่างพุทธศาสนิกชนในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรม อันเนื่องด้วยพระพุทธศาสนา

บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

มุ่งพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักนิติธรรม จริยธรรม ความสำนึกรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใสตรวจสอบได้ และความคุ้มค่า รวมทั้งสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

พันธกิจ

๑) ผลิตบัณฑิต ผลิตและพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ๙ ประการ คือ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีโลกทัศน์ กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

๒) วิจัยและพัฒนา การวิจัยและค้นคว้า เพื่อสร้างองค์ความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการการสอน เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในพระไตรปิฎก โดยวิธีสหวิทยาการแล้วนำองค์ความรู้ที่ค้นพบมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา ศีลธรรม และจริยธรรมของสังคม รวมทั้งพัฒนา คุณภาพงานวิชาการด้านพระพุทธศาสนา

๓) ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม ตามปณิธานการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ด้วยการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ให้ประสานสอดคล้องเอื้อต่อการส่งเสริม สนับสนุนกิจการคณะสงฆ์ สร้างความรู้ ความเข้าใจหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่ประชาชน จัดประชุม สัมมนา และฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพระสงฆ์และบุคลากรทางศาสนา ให้มีศักยภาพในการธำรงรักษาเผยแผ่หลักคำสอน และเป็นแกนหลักในการพัฒนาจิตใจในวงกว้าง

๔). ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เสริมสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เอื้อต่อการศึกษา เพื่อสร้างจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย สนับสนุนให้มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

๒.๖.๗ วิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดท่านา อำเภอมือง จังหวัดตาก

๑) ประวัติความเป็นมาหน่วย^{๒๔๐}

หน่วยวิทยบริการฯ เดิมมีฐานะเป็นโครงการขยายห้องเรียนหลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) ตั้งอยู่ที่วัดโคกพลู ตำบลหนองหลวง อำเภอมือง จังหวัดตาก ตามมติของ สภาวิชาการในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๔๘ เปิดการเรียนการสอนหลักสูตร

^{๒๔๐}

<http://www.mcutak.com/default.asp?content=mpagedetail&id=๑๖๓๕๕> (เข้าถึงข้อมูล ๒๒ กันยายน ๒๕๖๐)

ประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ มีพระสังฆาธิการ และครูสอนพระปริยัติธรรม เข้ารับการศึกษา จำนวน ๓๔ รูป เนื่องจากวัดโคกพลู มีโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา และได้จัดการศึกษาโรงเรียนการกุศลของวัด คณะสงฆ์จังหวัดตาก จึงมีมติเห็นชอบให้มาดำเนินการจัดการศึกษา ณ วัดท่านา ตำบลหนองบัวใต้ อำเภอเมือง จังหวัดตาก

พ.ศ. ๒๕๕๑ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๑ เมื่อวันที่ ๒๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๑ ที่ประชุมมีมติให้เปิดหน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช ณ วัดท่านา ตำบลหนองบัวใต้ อำเภอเมือง จังหวัดตาก และอนุมัติให้เปิดสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ ปีการศึกษา ๒๕๕๑

พ.ศ. ๒๕๕๑ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกาศเรื่อง เปิดหน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ณ วัดท่านา ตำบลหนองบัวใต้ อำเภอเมือง จังหวัดตาก ณ วันที่ ๒ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๑ และประกาศเรื่อง อนุมัติให้เปิดสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ ปีการศึกษา ๒๕๕๑

พ.ศ. ๒๕๕๒ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๒๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๒ ที่ประชุมมีมติให้เปิดสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ วิชาเอกการบริหารรัฐกิจ ปีการศึกษา ๒๕๕๒

พ.ศ. ๒๕๕๒ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกาศเรื่อง อนุมัติเปิดสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ วิชาเอกการบริหารรัฐกิจ (สำหรับบรรพชิตและคฤหัสถ์) ณ วันที่ ๒๒ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๒

พ.ศ. ๒๕๕๒ วันที่ ๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๒ ประกอบพิธีเปิดหน่วยวิทยบริการอย่างเป็นทางการ โดยมีพระพรหมบัณฑิต อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นประธานในพิธีและกำหนด วันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ของทุกปีเป็นวันทำบุญครบรอบวันเปิดหน่วยวิทยบริการฯ

พ.ศ. ๒๕๕๕ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ ที่ประชุมมีมติให้เปิดสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาไทย หลักสูตร ๕ ปี (สำหรับบรรพชิตและคฤหัสถ์) ปีการศึกษา ๒๕๕๕

พ.ศ. ๒๕๕๕ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกาศเรื่อง อนุมัติเปิดสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาไทย หลักสูตร ๕ ปี (สำหรับบรรพชิตและคฤหัสถ์) ณ วันที่ ๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๕

พ.ศ. ๒๕๕๕ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ ที่ประชุมมีมติให้เปิดสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (สำหรับบรรพชิตและคฤหัสถ์) ปีการศึกษา ๒๕๕๕

พ.ศ. ๒๕๕๕ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกาศเรื่อง อนุมัติเปิดสอนหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (สำหรับบรรพชิตและคฤหัสถ์) ณ วันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๕

พ.ศ. ๒๕๕๕ สภาวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๕๕ วันที่ ๒๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๕ ที่ประชุมมีมติให้เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตร การบริหารกิจการคณะสงฆ์ ณ วัดอรัญเขต อำเภอแม่สอด

๒) สุภาชิต ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

๒.๑ สุภาชิต

ปณญา โลกสมิ ปชโชโต แปลว่า ปัญญาเป็นแสงสว่างในโลก

๒.๒ ปรัชญา

“จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม”

๒.๓ ปณิธาน

ศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูง สำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์

๒.๔ วิสัยทัศน์

“มุ่งพัฒนาหน่วยวิทยบริการให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนา โดยจัดการศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่เพื่อพัฒนาจิตใจและสังคมให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน”

๒.๕ พันธกิจ

หน่วยวิทยบริการ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มุ่งปฏิบัติการหลักที่สำคัญ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล โดยจัดการเรียนการสอนในลักษณะของการนำความรู้ทางด้านพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ให้เกิดเป็นองค์ความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาจิตใจและสังคม โดยมีพันธกิจที่สำคัญ ๕ ด้าน ดังนี้

๑) มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตให้มีความรอบรู้ด้าน คุณธรรมจริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ และความรับผิดชอบ รวมทั้งการคิดเชิงวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) มุ่งส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าวิจัยด้านพระพุทธศาสนา เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสร้างเครือข่ายร่วมกับองค์กรและสถาบันต่างๆ เพื่อสร้างบุคลากรทางการวิจัยให้เป็นมาตรฐานสากล

๓) มุ่งเน้นบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแบบสหวิทยาการ รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้และให้ความร่วมมืออันดีกับสังคม

๔) มุ่งส่งเสริมการศึกษาและทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา ศิลปวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการดำรงความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยการอยู่ร่วมกันอย่างมีเอกลักษณ์และศักดิ์ศรี เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นแก่บุคคล องค์กรและสังคม

๕) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ และการบริหาร เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัย โดยยึดหลักการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

๒.๗. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้าทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พบว่ามีผู้ทำการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

กุศล โพธิ์สุวรรณ ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนทสโร)” ผลการวิจัยพบว่า มีวัตถุประสงค์ ๓ ข้อ คือ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำและหลักการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๒) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนทสโร) และ ๓) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนทสโร) ในสังคมไทย การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากเอกสารตำรา การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลจำนวน ๑๘ รูป/คน และสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) กับผู้ให้ข้อมูลจำนวน ๖ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Content analysis technique) ผลการวิจัย พบว่า

๑. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) มีความเหมาะสมมากกว่าทฤษฎีอื่นในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะมีองค์ประกอบ ได้แก่ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างน่ายกย่องนับถือ เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งทำประโยชน์ให้ส่วนรวม สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความพยายาม ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ส่งเสริมให้ได้เรียนรู้จากการทำงาน มอบหมายงานตามความเหมาะสม และมีความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งสามารถสังเคราะห์เข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ส่วนแนวคิด ทฤษฎีการเผยแผ่พระพุทธศาสนา มีวิธีการเผยแผ่ที่พระพุทธองค์ทรงใช้อยู่เสมอในสมัยพุทธกาล ได้แก่ การเสนอหลักคำสอนที่เป็นแก่นแท้ทางพระพุทธศาสนา การปฏิบัติเชิงรุกหรือเยี่ยมเยียนตามบ้าน การบริการชุมชนการใช้ปาฏิหาริย์ต่างๆ การเข้าหาผู้นำทางศาสนา การเมือง และทางเศรษฐกิจ การปฏิบัติหลักคำสอนหรือความเชื่อของลัทธิศาสนาดั้งเดิม การปฏิรูปพระพุทธศาสนาท่ามกลางกระแสวัฒนธรรมและลัทธิต่างๆ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น และการเผยแผ่ด้วยบุคลิกภาพ โดยมีรูปแบบการเผยแผ่แบบสนทนาธรรม บรรยายธรรม และถามตอบธรรมะ ซึ่งวิธีและรูปแบบเผยแผ่ดังกล่าว บางแห่งก็ยังนิยมนำมาใช้ สำหรับวิธีหรือรูปแบบการเผยแผ่ที่ใช้อยู่เสมอในสมัยปัจจุบัน ส่วนมากจะเป็นการแสดงธรรม โดยผ่านทางทีวี วิทยุ สื่อออนไลน์ และสิ่งพิมพ์ต่างๆ

๒. ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนทสโร) ซึ่งมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป ตามองค์ประกอบทุกข้อ ภาวะผู้นำของท่าน สามารถสังเคราะห์ได้กับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ทศพิธราชธรรม อคติ ๔ สัปปริยธรรม ๗ ปาปนิกรธรรม ๓ พละ ๔ และสารานิยธรรม ๖ ส่วนการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของท่าน มีความสอดคล้องกับวิธีหรือรูปแบบทุกข้อที่ใช้อยู่เสมอในสมัยพุทธกาลดังกล่าว

๓. การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนทสโร) ในสังคมไทย สามารถนำวิธีการเผยแผ่พระพุทธศาสนาดังกล่าวของท่าน ที่พระพุทธองค์ทรงใช้

อยู่เสมอในสมัยพุทธกาล มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับสังคมไทย โดยนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับเวลา สถานที่ และบุคคล จะส่งผลให้องค์กรและสังคมไทย มีความเจริญรุ่งเรืองไปอีกนาน^{๒๔๑}

ประคอง รัศมีแก้ว ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของบริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ” ผลการวิจัยพบว่า

๑. องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ๒) การครองตนของผู้บริหาร ๓) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ๔) บุคลิกภาพของผู้บริหาร

๒. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำโดยศึกษาเอกสาร และคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการอบรมและการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ^{๒๔๒}

ปทุมพร เปียถนอม ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน” ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน มีดังนี้

๑) ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาก้าวหน้าผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๑๒

๒) สภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่า การฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่าการฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงการออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึกการสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก อยู่ในระดับมากและผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีความต้องการพัฒนาก้าวหน้าโดยวิธีการ การฝึกอบรมเชิงรุกมากเป็นอันดับที่ ๑ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคิดเป็นร้อยละ ๔๗.๘๔

๓) รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาก้าวหน้าผู้บริหารที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจ

^{๒๔๑} กุศล โพธิ์สุวรรณ, ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร), **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

^{๒๔๒} ประคอง รัศมีแก้ว, คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ.

หรือหลักคิด โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการจัดการตนเอง เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล โดยรูปแบบดังกล่าวได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก^{๒๔๓}

วันทนา เนาว์วัน ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓” ผลการศึกษาพบว่า

๑) แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ พบว่า ๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมด้านหลักปาปนิกรธรรม ๓ รองลงมาคือสังฆโสภณสูตร อันดับที่สามคือคุณธรรม อนาถปิณฑิเกศเรขฐี และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเข้ารับการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำการศึกษาคุณงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับการยกย่องชูเกียรติหรือเป็นที่รู้จักกันดีและการกระจายอำนาจภาวะผู้นำในลักษณะการประสานความร่วมมือ

๒) สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ๑) ด้านบุคลากร พบว่าบุคลากรขาดความมั่นคงในวิชาชีพครู สวัสดิการ ไม่เท่าเทียมบุคลากรภาครัฐ อัตราการเข้าออกบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ๒) ด้านงบประมาณ งบประมาณหลักของโรงเรียนมาจากค่าบุดหนุนเฉลี่ยรายหัวต่อนักเรียน เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อยจึงทำให้มีงบประมาณหมุนเวียนน้อย ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ และ ๓) ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารหลักคือเจ้าอาวาสแม้จะมีคณะกรรมการบริหาร มีการกิจกรรมมาก จึงทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมพบว่า มีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ ความทุ่มเทในการทำงาน และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

๓) ส่วนรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพบว่าอันดับแรก หลักธรรมด้านหลักปาปนิกรธรรม ๓ ในด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์ที่ดี) ด้านวิธูโร (ด้านความชำนาญในงาน ความเป็นมืออาชีพ) และด้านนิสสยสัมปันโน (การสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีตลอดจนการสร้างสรรคทางสังคม โดยอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์) รองลงมาคือสังฆโสภณสูตร ด้านวิสารโท (เป็นผู้แก้แค้น เป็นผู้อาจในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น) ด้านวินีโต (เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมาย) ด้านวิยัตโต (การเป็นผู้มีปัญญา มีความรอบรู้และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน) ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน (ผู้ปฏิบัติธรรมรักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร) และด้านพหุสุโต (เป็นผู้มีความรู้ศึกษาความทรงจำ ผู้ที่ได้รับการศึกษามาก) อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถปิณฑิเกศเรขฐี การมีความซื่อสัตย์ สุจริต และขยันสติปัญญาเป็นเลิศความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และด้านความเสียสละ และภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตก ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การให้อิสระภาพในการทำงาน การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและ

^{๒๔๓} ปทุมพร เปียถนอม, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชน, **ปริญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

ต้องการให้ผู้ผู้นำ มีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ต้องมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง โดยนำมาซึ่งจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรมเพื่อความเหนือกว่าภายใต้การยึดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียน อันนำมาซึ่งความอยู่รอด รวมทั้ง นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักพุทธธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วย^{๒๔๔}

สุภาพค์พิมพ์ คล้ายธานี ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทาง พระพุทธศาสนา” ผลการศึกษาพบว่า

๑) สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารประเด็นการ รับรู้ ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = ๓.๘๕$) เมื่อพิจารณารายละเอียดความรู้ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในการสื่อสารผ่านสื่อ วิทยุ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = ๓.๓๒$) ปัจจุบันช่องทางในการสื่อสารเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของสังคมไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = ๓.๓๒$) การสื่อสารของผู้นำเป็นสาเหตุของพัฒนาสถานการศึกษาเหล่านั้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = ๓.๘๔$) พระพุทธศาสนาเข้าไปมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการสื่อสารของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = ๓.๗๒$) และประเด็นข้ออื่นๆ การได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อ โทรศัพท์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ตอยู่ในระดับมาก ดังนั้นสภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารจะ เห็นได้ว่า การสื่อสารในองค์กรผ่านสื่อต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยีดังกล่าวเป็นช่องทางประโยชน์ต่อการ พัฒนาเมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ความต้องการ และทัศนคติอย่างเดียวกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) ภาวะผู้นำทางการสื่อสารมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ด้านคือ ๑) ความสามารถในการส่งสาร ๒) ความสามารถในการรับสาร และ ๓) ความสามารถในการตอบสนอง ภาวะผู้นำ ทางการสื่อสารที่จะเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารควรยึดถือหรือประยุกต์ใช้หลักสัจจวาที หรือการพูดความจริงมาเป็นอันดับแรก ส่วนลำดับที่รองลงมานอกจากจะพูดแต่ความจริงแล้วผู้บริหาร จะต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริงหรือพูดอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือก่อ ประโยชน์ไม่ใช้การพูดไร้สาระ ขณะเดียวกันก็ต้องพึงระวังว่าจะต้องพูดด้วยความเป็นธรรม โดยอยู่บน บรรทัดฐานแห่งจรรยาบรรณ และสิ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือการพูดที่ต้องอาศัยจังหวะเวลาหรือกาลเทศะ ที่เหมาะสมจึงจะทำให้ทักษะทางการสื่อสารประสิทธิผลและมีส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยโดยการสังเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ทำให้ได้ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามรูปแบบการสังเคราะห์ (Synthesis Model) คือ SUPHANGPIM-Model ประกอบด้วย ๓ ด้านดังนี้ ๑) ความสามารถในการส่งสาร (Sender) ประกอบด้วย S = Sender เป็นผู้ส่งสารที่ดี P = Personality มีบุคลิกภาพที่ดี N = Niceness ความ สุภาพ ความมีมารยาทในการสื่อสาร M = Morality มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ๒)

^{๒๔๔} วันทนา เนาว์วัน, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติ ธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓”, **ปริญญาพุทธศาสนดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิต วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

ความสามารถในการรับสาร (Receiver) ประกอบด้วย U = Universality มีโลกทัศน์กว้างไกล A = Awareness รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม P = Purity มีความบริสุทธิ์ใจ ยอมรับสิ่งที่เป็นจริง และ ๓) ความสามารถในการตอบสนอง (Responsibility) ประกอบด้วย H = Hospitality มีน้ำใจ เสียสละเพื่อส่วนรวม G = Generality สื่อสารได้กับทุกระดับ ไม่เลือกปฏิบัติ และสุดท้าย I = Implementation การสื่อสารสามารถนำไปปฏิบัติได้^{๒๔๕}

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ได้วิจัยเรื่อง อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ. ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือกิจกรรมการฝึกอบรม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัวและกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานตามลำดับ และพฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม เน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยส่งผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานและพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม เน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ^{๒๔๖}

วรุตม์ ทวีศรี ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดที่ต่างกันในเรื่อง ผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มีผลต่อการก้าวขึ้นสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง โดยสามารถสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากทั้ง ๓ หลักธรรม ๑๕ องค์ประกอบ สรุปได้ดังนี้

๑) บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๘๒ คิดเป็นร้อยละ ๖๕ เพศชาย จำนวน ๙๘ คน ร้อยละ ๓๕ ประชากรส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ย ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๑๐๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๘๐ เห็นด้วยกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อไปผลักดันองค์กรให้ก้าวสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง

๒) สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำพบว่าหลักการโดยรวมของภาวะผู้นำคือการพัฒนาผู้นำให้สามารถควบคุมตัวเองได้มีสติรู้ตัวเองตลอดเวลา มีสมาธิมุ่งมั่นเป็นคนดีมีจริยธรรมความ

^{๒๔๕} สุภาภรณ์ คัลยาณานันท์, “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”, **ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

^{๒๔๖} เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ”, **รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

ข้อสัถย สามารถเป็นแบบอย่างได้ ควรมีวิสัยทัศน์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
สร้างสรรค์ นวัตกรรม

๓) การวิเคราะห์หลักธรรมทางพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำ พบว่าหลักธรรมที่มีอิทธิพลต่อการประสิทธิภาพสูงคือ (๑) หลักสังคหวัตถุ ๔ มีอิทธิพลค่อนข้างน้อยถึง ปานกลาง (๒) อิทธิบาท ๔ มีอิทธิพลระดับปานกลาง และ (๓) หลักสัพบุริสธรรม ๗ มีอิทธิพลระดับปานกลางถึงสูง ส่วนแนวคิดทฤษฎีที่มีอิทธิพลระดับปานกลาง

๔) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมประกอบด้วย เงื่อนไข ระดับผู้นำ ลำดับความ เร่งด่วน และองค์ประกอบสำคัญ ๓ หลักธรรม จำนวน ๑๕ องค์ประกอบ หลักสังคหวัตถุ ๔ จำนวน ๔ องค์ประกอบ อิทธิบาท จำนวน ๔ องค์ประกอบ หลักสัพบุริสธรรม ๗ จำนวน ๗ องค์ประกอบ^{๒๔๗}

กขพรรณธ อ่อนสุวรรณ ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุกับภาวะผู้นำของ บุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุของบุคลากร โรงพยาบาลวังขึ้น จากการ คำนวณโดยใช้หลัก AHP (Analytic Hierarchy Process) ในการประเมิน ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุ ทั้ง ๕ ธาตุพบว่า บุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น ส่วนใหญ่มีลักษณะบุคคล เป็นธาตุไมรยละ ๘๐.๐ และ จากผลการประเมินภาวะผู้นำของบุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น ทั้ง ๗ รูปแบบ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ กริด พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำรูปแบบ The ๔,๔ Style รอยละ ๗๘.๐ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุกับ ภาวะผู้นำของ บุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น พบว่าลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุทั้ง ๕ ธาตุไม่มีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำของบุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ บุคลากร โรงพยาบาล วังขึ้นที่มี ธาตุแตกต่างกันมีรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน.

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหาร พบว่า มี ๔ ด้านคือ ๑) ด้าน การบริหารจัดการ คือมีทักษะการตัดสินใจและใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่สูงและยอมรับการกระทำของตนและมีทักษะการวางแผนจัดระบบงาน จัดสรร ทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่า ๒) ด้านวิชาการ คือมีทักษะ การเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ใน การคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีปฏิภาณไหวพริบดี เฉลียวฉลาดรอบรู้ ในการแก้ปัญหา และเคารพและ ยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น ๓) ด้านบุคลิกภาพ คือรู้จัก ตนเองและพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตนสูง และปฏิบัติ ตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ และเกิดความศรัทธาใน ความเป็นผู้นำ และ ๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรมคือยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในแง่ของศีลธรรม จริยธรรมวัฒนธรรมให้เป็นแบบอย่างต่อสังคม มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริ่งใจต่อ การปฏิบัติงานและมี ศีลธรรมประพัตติตนเหมาะสมใช้วิชาชีพเพื่อให้บุคลากรในองค์กรไว้วางใจและเชื่อมั่นในการทำงาน องค์ประกอบภาวะผู้นำสรุปได้ ๕ ด้านประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การ เป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และ

^{๒๔๗} นายวรุตม์ ทวีศรี, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง ของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”, **ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), บทคัดย่อ.

ด้านหลักในการปกครองในโรงเรียนประสิทธิผลในการเป็นผู้นำประกอบด้วย ๘ ด้าน คือความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยาภาสและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและการแก้ปัญหาภายในทุกคุณลักษณะก่อให้เกิดความมีลักษณะภาวะผู้นำที่ครบถ้วนในการบริหารจัดการงานในอนาคตอย่างมีคุณภาพในหน่วยงานหรือนำมาใช้ตามสถานการณ์ขององค์กร^{๒๔๘}

เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการวิจัย พบว่า

๑. ลักษณะภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน พบว่า ภาวะผู้นำควรมุ่งเป้าหมายในการเป็นผู้นำที่ใช้หลักไตรสิกขาเพื่อก่อให้เกิดความเจริญในศีล สมาธิ ปัญญา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รองลงมาคือเป็นผู้นำที่ใช้หลักธรรมาภิบาล ผู้นำแบบเครือข่าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการมีส่วนร่วม ผู้นำที่ขอคำปรึกษา ผู้นำแบบออกคำสั่ง และเป็นผู้นำที่ไม่มีความชัดเจนในการตัดสินใจ

๒. หลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธ พบว่า หลักธรรมและหลักปฏิบัติทางพระพุทธศาสนาที่มีส่วนในการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในสังคมปัจจุบัน ได้แก่ หลักเบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา โดยหลักพุทธธรรมเหล่านี้เป็นคุณธรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความเจริญในศีล สมาธิ ปัญญา

๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ต้องนำหลักพุทธธรรม คือหลักเบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา ตามตัวแบบ Synthesis Model มาบูรณาการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธ ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้นำให้สมบูรณ์ด้วยศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ทั้งทางกาย วาจา ทางจิตใจ อารมณ์และสติปัญญา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายองค์กรด้วยความมีคุณภาพและคุณธรรม^{๒๔๙}

พระมหานพพล กนต์สีโล (สายสินธุ์) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในบริหารงานคณะสงฆ์ภาค ๑๕” ผลการศึกษาพบว่า

๑) ภาวะผู้นำตามแนวทางพระพุทธศาสนา ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดที่ลุ่มลึก มองทุกอย่างรอบด้าน รอบคอบ พร้อมทั้งมีสติปัญญาที่เฉียบแหลมสามารถแก้ไขปัญหได้ทันท่วงที ไม่ปล่อยให้ปัญหาลูกกลามใหญ่โตจนสร้างความเสียหายแก่พระพุทธศาสนาและคณะสงฆ์ และคิดที่จะเสียสละ ความเห็นแก่ตัวเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนทุกหมู่เหล่าที่ประกอบด้วยพรหมวิหารธรรมและยอมรับคำแนะนำจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาสังคมให้สงบสุขต่อไป นอกจากนี้ ผู้นำรู้จักต้องเลือกวิธีการ และรู้จักแยกแยะการฝึกฝน พระภิกษุสามเณรและชาวบ้านให้เหมาะสมกับจริต

^{๒๔๘} กขพรรณธ อ่อนสุวรรณ, “ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุกับภาวะผู้นำของบุคลากรโรงพยาบาล วังขึ้น”. รายงานวิจัย สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

^{๒๔๙} เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, “การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้น และเกิดกำลังใจ มีความพากเพียร พยายาม ตั้งมั่น มั่นคงในการปฏิบัติธรรม ตามคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ นอกจากนี้การรู้จักเลือกบุคคลในการทำงานให้กับคณะสงฆ์เพื่อความงอกงามและเพื่อยกย่องคนดีมีศีลธรรมให้สามารถทำงานเพื่อประโยชน์แก่ชาวบ้าน และสิ่งสำคัญภาวะผู้นำควรมีปัญญาดีและความสามารถดี ซึ่งจะทำให้เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี เกิด ความแก่กล้าและกล้าหาญในการปฏิบัติงานและการรักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร ย่อมนำมาซึ่งความ เคารพศรัทธาจากผู้ใต้ปกครองตลอดจนประชาชนสังคมเสมอ

๒) ปัญหาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารงานคณะสงฆ์ภาค ๑๕ มีประเด็นสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่ ๑) ปัญหาด้านภาวะผู้นำในการปกครอง ๒) ปัญหาด้านผู้นำการศึกษา ๓) ปัญหาด้าน ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๔) ปัญหาด้านภาวะผู้นำในงานการศึกษาสงเคราะห์ ๕) ปัญหาด้าน ภาวะผู้นำในงานสาธารณูปการ ๖) ปัญหาด้านภาวะผู้นำในการสาธารณสงเคราะห์ อันเป็นปัญหาที่สำคัญและใหญ่สำหรับเจ้าคณะพระสังฆาธิการและคณะสงฆ์ในภาค ๑๕ ต้องตระหนักและรับเร่งหาทางแก้ไขอย่าง เหมาะสมดังต่อไปนี้

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ก็เพื่อสร้างความ มั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา เจ้าคณะพระสังฆาธิการคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ยึดหลักในบริบทคือ ๑) ภาวะผู้นำใน บทบาทหรือหน้าที่รับผิดชอบฐานะเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา ๒) ภาวะผู้นำ บทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้แทนวัด ๓) ภาวะผู้นำบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบฐานะเป็นพระสังฆาธิการ และ ๔) ภาวะผู้นำบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามกฎหมาย โดยมีภาวะผู้นำเป็นผู้ที่มีปัญญาและวิสัยทัศน์ และรู้จักวิธีการประพฤติ ประโยชน์ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ด้วยการพัฒนาระบบการบริหารงานในองค์กรสงฆ์ ภาค ๑๕ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีการทำงานเป็นทีม มีการแก้ไขปัญหาโดยยุติธรรม ตลอดจนการสร้างวิสัยทัศน์ให้แก่คณะสงฆ์เพื่อให้คณะสงฆ์มีส่วนร่วมกันทำงานในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ ๖ ด้านคือ ด้านการปกครอง ด้านการเผยแผ่ศาสนาธรรม ด้านการศึกษา ด้านการศึกษา สงเคราะห์ ด้านการสาธารณูปการ และด้านการสาธารณสงเคราะห์ พระสังฆาธิการในภาค ๑๕ มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัวมีภาวะผู้นำสูง มีกระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์กับ ชุมชน รวมทั้งมีการพัฒนาตนเอง พัฒนางานคณะสงฆ์ให้สมบูรณ์พร้อมในด้านพระธรรมวินัย ส่งผล โดยตรงต่อศรัทธาความเชื่อถือของพุทธศาสนิกชน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติศาสนกิจทุกอย่างบรรลุตาม วัตถุประสงค์โดยง่าย ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ตรงตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักโกสโลธรรม หลักสังคหวัตถุธรรม อิทธิบาทธรรม พรหมวิหารธรรม อคติธรรม จักรธรรม สปปายธรรม สปัริส ธรรม และอปริหานิยธรรม ก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารงานคณะ สงฆ์ภาค ๑๕ อย่างมั่นคงถาวรสืบไป^{๒๕๐}

บรรจบ บุญจันทร์ ได้วิจัยเรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ๑) ระดับภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี และระดับ

^{๒๕๐} พระมหานพพล กนตสีโล (สายสินธุ์), “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารงาน คณะสงฆ์ภาค ๑๕”, *ปริญาพุทธศาสนตรุษย์บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา รายละเอียดในแต่ละปัจจัย พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีเพียงปัจจัยสมรรถนะทางเทคโนโลยีที่อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบจำแนกตามเพศ และอายุ พบว่า ทุกปัจจัยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์เป็นผู้บริหารพบว่า ปัจจัยด้านการบูรณาการเทคโนโลยีระหว่างกลุ่มประสบการณ์เป็นผู้บริหาร ๑-๙ ปี และ กลุ่มประสบการณ์เป็นผู้บริหาร ๑๙-๔๐ ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ทุกกลุ่มขนาดสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกปัจจัย ๒) โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบสุดท้ายปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (๑) อิทธิพลทางตรง มี ๔ ปัจจัย คือ ปัจจัยการพัฒนาวิชาชีพด้านเทคโนโลยี ปัจจัยวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี ปัจจัยการบูรณาการเทคโนโลยี และปัจจัยสมรรถนะทางเทคโนโลยี(๒) อิทธิพลทางอ้อมมี ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะทางเทคโนโลยีที่ส่งผ่านปัจจัยการพัฒนาวิชาชีพด้านเทคโนโลยีและปัจจัยการบูรณาการเทคโนโลยี และปัจจัยการพัฒนาวิชาชีพด้านเทคโนโลยีที่ส่งผ่านปัจจัยการบูรณาการเทคโนโลยี และ (๓) อิทธิพลรวมมี ๔ ปัจจัย คือปัจจัยวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี ปัจจัยการพัฒนาวิชาชีพด้านเทคโนโลยี ปัจจัยการบูรณาการเทคโนโลยีและปัจจัยสมรรถนะทางเทคโนโลยี^{๒๕๑}

ปัทม ปฎิพัณณ ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัย พบว่า

๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี ๖ องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดานความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน

๒. องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ๘ องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาภายใน

๓. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน^{๒๕๒}

นเรศ บุญช่วย ได้วิจัยเรื่อง “แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา” ผลการวิจัย พบว่าโมเดลองค์ประกอบแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และองค์ประกอบ ๘ องค์ประกอบกับตัวชี้วัดมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา

^{๒๕๑} บรรจบ บุญจันทร์, โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

^{๒๕๒} ปัทม ปฎิพัณณ, “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและเอกชน รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาในเขตพื้นที่ ๘ จังหวัด ภาคตะวันออกมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ส่วนผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษารางวัลครูสภาโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารรางวัลครูสภามีระดับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานำเสนอในลักษณะของคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมี ๘ องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีความเป็นผู้นำ การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติด้านบวก การมีความสามารถในการปรับตัว การมีความรู้และความสามารถทางวิชาชีพ การมีบุคลิกภาพที่ดี และการมีความสามารถในการสื่อสาร โดยมีลักษณะเป็นเอกสารประกอบการฝึกทักษะด้วยตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง และคำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติแยกออกเป็น ๒ หัวข้อย่อย คือ ๑. ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ และ ๒. การประชุมเชิงปฏิบัติการ^{๒๕๓}

วิมล จันทรแก้ว ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่ามี ๕ ขั้นตอนดังนี้ ๑) การวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา ๒) การสร้างรูปแบบ ๓) การทดลองรูปแบบ ๔) การพัฒนารูปแบบ ๕) การประเมินรูปแบบ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนามี ๕ ข้อคือการเป็นผู้นำ การเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของผู้นำ ที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ การบริหารความเสี่ยงและผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานทั้ง ๔ กลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาและครูผู้สอนนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก^{๒๕๔}

พัชรี ข่านาญศิลป์ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของ ผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง” ผลการศึกษาพบว่า

๑) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขต ภาคเหนือตอนล่าง มีจำนวน ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร

๒) การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัย การอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มี

^{๒๕๓} นเรศ บุญช่วย, “ แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

^{๒๕๔} วิมล จันทรแก้ว, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

ความรอบคอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์และกำหนดทิศทาง มีทักษะด้านเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มีประสบการณ์ มีความขยันหมั่นเพียรในการฝึกฝน ตั้งใจอดทน ให้ความช่วยเหลือมองโลกในแง่บวก สร้างความสัมพันธ์ มีจิตอาสา ซื่อสัตย์ จริงใจ มีสัจจะ คำนับสัญญา มีจิตใจเป็นกลาง กระจายอำนาจ ส่งเสริมการศึกษา นำหลักธรรมมาใช้ มีเหตุและผล รอบคอบ ใส่ใจประเมินผล สร้างศรัทธาความเชื่อมั่นยึดหลักอิทธิบาท ๔

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จักขูมา) ประกอบด้วยสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การ มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มีแนวความคิดใหม่ ๆ ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิรูโ) ประกอบด้วย ความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิคและความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่ กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริมมีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล^{๒๕๕}

พัชรานิ พัททองพรรณ ได้วิจัยเรื่อง “แนวโน้มนักคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน” ผลการวิจัยพบว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ ๕ ด้าน คือ (๑) ด้านความรู้ (๒) ด้านทักษะ (๓) ด้านทัศนคติ (๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรม (๕) ด้านบุคลิกภาพ โดยที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่นำไปใช้ในการมองไปข้างหน้าอย่างมีวิสัยทัศน์ โดยมีความรู้ความเข้าใจในบริบทและสภาพสังคมไทย เพื่อสร้างองค์ความรู้และประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชนอย่างเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรม นำผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชนมาเปรียบเทียบกัน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพสูงสุด รองลงมาเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรม จริยธรรมสูงสุด รองลงมาเป็นด้านทัศนคติ และภาพรวมทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าด้านอื่น ๆ ใช้กรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสตรีเอกชน ซึ่งส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ คุณธรรมจริยธรรม และบุคลิกภาพ^{๒๕๖}

^{๒๕๕} พัทธี ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, **ปริญาพุทธศาสตร์คุณูปกต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

^{๒๕๖} พัทธี พัททองพรรณ, “แนวโน้มนักคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน”, **ปริญาคุณูปกต** สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

๒.๗.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรม

นภดล สุรนครินทร์ ได้วิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าการนำหลักธรรมมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมอยู่ในเชิงบวก เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านบุคคล พบว่าประชาชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ต่างกัน มีทัศนคติต่อการนำหลักธรรมมาภิบาลมาปรับใช้ใน อบต. ไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านขนาดของ อบต. และการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของ อบต. แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจใน อบต. ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านขนาดของ อบต. ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของ อบต.^{๒๕๗}

ทวีศักดิ์ ทองทิพย์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักไตรสิกขาของโรงเรียนวัดพระพุทธรบาทเขากระโดง อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์” การศึกษาพบว่า

๑) ด้านปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ คือ หลักการนำรูปแบบไตรสิกขาไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ ๒ ประการให้เกิดขึ้นมาก่อน ได้แก่ (๑) โปรโตโมสะ คือ องค์ประกอบฝ่ายภายนอก เป็นปัจจัยทางสังคม เรียกว่า ๑) ว่าวิธีการแห่งศรัทธา ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ องค์ประกอบซึ่งต้องจัดดำเนินการให้มีขึ้นก่อนดำเนินการจัดการศึกษา (๒) โยนิโสมนสิการ คือ องค์ประกอบฝ่ายภายใน เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล เรียกว่า ๑) ว่าวิธีการแห่งปัญญา ซึ่งได้แก่ การทำความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานในทุกขั้นตอนอย่างถูกต้องจนเกิดเป็นสัมมาทิฐิก่อนแล้วจึงเข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามหลักไตรสิกขาต่อไป ด้านปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิที่โรงเรียนวัดพระพุทธรบาทเขากระโดงได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม คือ ด้านบุคลากร ด้านระบบบริหาร ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้ ด้านอุปกรณ์การศึกษา และด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานและสวัสดิการ

๒) ด้านกระบวนการพัฒนาตามหลักไตรสิกขา คือ การนำเอาปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิอันเป็นทรัพยากรทางการบริหารมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ด้านกระบวนการพัฒนาตามหลักไตรสิกขา ที่โรงเรียนวัดพระพุทธรบาทเขากระโดงได้มีการดำเนินการอยู่อย่างเป็นรูปธรรมมีดังนี้ คือ ด้านการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักไตรสิกขา ด้านบรรยากาศและปฏิสัมพันธ์ที่เป็นกัลยาณมิตร และด้านกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน

๓) ด้านผลสำเร็จที่เกิดจากการใช้หลักไตรสิกขาในการบริหารสถานศึกษา มีดังนี้ คือ (๑) ด้านสถานศึกษา ได้มีความพร้อมในด้านทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ องค์ประกอบ เช่น บุคลากร ระบบบริหาร วิชาการ งบประมาณ อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม สื่อและแหล่งการเรียนรู้ อุปกรณ์การศึกษา สาธารณูปโภคพื้นฐานและสวัสดิการอย่างพอเพียง และ (๒) ด้านชุมชน

^{๒๕๗} นภดล สุรนครินทร์, “การนำหลักธรรมมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

โรงเรียนได้รับความไว้วางใจจากชุมชน เห็นได้จากในแต่ละปีการศึกษาผู้ปกครองจะส่งนักเรียนเข้ามาเรียนกับทางโรงเรียนวัดพระพุทธบาทเขากระโดงเพิ่มมากขึ้น^{๒๕๘}

พระครูโสภาสนนทกิตติ (ศักดิ์ โอภาโส) ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมโรงเรียนวิถิพุทธ ระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี” ผลการศึกษาพบว่า

๑. ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถิพุทธในระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลกระทบ โดยด้านผลกระทบมีผลการศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านปัจจัยนำเข้าอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถิพุทธเน้นผลสำเร็จที่เกิดขึ้น เช่น การมีความรู้ การมีคุณธรรม มากกว่าปัจจัยนำเข้า เช่น การตัดสินใจและแรงจูงใจ

๒. ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถิพุทธในระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในด้านการตัดสินใจ แรงจูงใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่เป็นกระบวนการบริหาร คือ การเสริมสร้างปัจจัยนำเข้า การพัฒนากระบวนการ และการให้เกิดผลกระทบหรือผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสม

๓. สำหรับหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธในการบริหารงานระดับประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีความสอดคล้องกันดังนี้ ๑) ทักษะด้านการตัดสินใจทางการบริหาร สอดคล้องกับหลักสัพพริธรรมและหลักไตรสิกขา ๒) ทักษะด้านการสร้างแรงจูงใจสอดคล้องกับหลักฆราวาสธรรมและหลักอิทธิบาท ๓) ทักษะด้านการติดต่อสื่อสารสอดคล้องกับอปริหานิยธรรม ๔) ทักษะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับหลักสังคหวัตถุ ๕) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์สอดคล้องกับหลักศีล หลักพรหมวิหารธรรม และหลักกัลยาณมิตร

๔. รูปแบบทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ สามารถบูรณาการเพื่อนำไปสู่การบริหารโรงเรียนวิถิพุทธของผู้บริหารโรงเรียนใน ๓ ด้าน ดังนี้ (๑) ทักษะภาวะผู้นำด้านการครองตน สอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ๓ หลักฆราวาสธรรม ๔ และ หลักสัพพริธรรม ๗ (๒) ทักษะภาวะผู้นำด้านการครองคน สอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร ๔ หลักศีล ๕ และหลักกัลยาณมิตร ๗ (๓) ทักษะภาวะผู้นำด้านการครองงาน สอดคล้องกับหลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ และ อปริหานิยธรรม ๗^{๒๕๙}

จารีรัตน์ ปรงแก้ว และคณะ ได้วิจัยเรื่อง ศึกษาและพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนในระบบกับชุมชนเพื่อสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชน : กรณีศึกษาพื้นที่ภูมิปัญญาท้องถิ่นบุรีรัมย์ ในเขตการเคลื่อนไหวของโรงเรียนชุมชนอีสาน” ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของหลักอปริหานิยธรรม หรือการใช้หลักการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้าง

^{๒๕๘} ทวีศักดิ์ ทองทิพย์, “การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักไตรสิกขาของโรงเรียนวัดพระพุทธบาทเขากระโดง”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

^{๒๕๙} พระครูโสภาสนนทกิตติ (ศักดิ์ โอภาโส) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมโรงเรียนวิถิพุทธ ระดับประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี”, *พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, พุทธบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), บทคัดย่อ.

กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นประจำ และต่อเนืองนั้น เป็นการคาดหวังให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ของการประชุมร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ที่ปรับจากเดิม จากที่เคยเป็นวัฒนธรรมแห่งความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมแบบแนวดิ่งและมักเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว โดยแต่เดิมชุมชนมักเข้าร่วมประชุมเพื่อมารับแจ้งข่าวสาร หรือมารับนโยบายการบริจาคสนับสนุน ปรับมาเป็นวัฒนธรรมแห่งความสัมพันธ์แบบแนวราบ ที่ทั้งฝ่ายโรงเรียนและชุมชน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกันอย่างเสมอภาค เคียงบ่าเคียงไหล่^{๒๖๐}

สยุมพร ปุณณาคม ได้วิจัยเรื่อง การบริหารการจัดการที่ดีกับหลักพุทธศาสนา สรุปได้ว่าประเทศไทยในปัจจุบันประสบปัญหาสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ปัญหาที่ทำให้เกิดสภาวะครั้งนี้ เป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนเนื่องจากมีปัจจัย และเงื่อนไขภายนอกและภายในหลาย ประการที่เข้ามาเกี่ยวข้อง จนในที่สุดประเทศไทยจำเป็นต้องหาทางออก โดยการเจรจาขอความช่วยเหลือทางการเงินจาก International Monetary Fund (IMF) เพื่อนำเงินมากู้วิกฤตทางเศรษฐกิจในครั้งนี้ เงื่อนไขหนึ่งที่ประเทศไทยจะต้องมี good governance และสามารถสรุปคำนี้ออกมาเป็น ๑. ความซื่อสัตย์สุจริต ๒. ความโปร่งใส ๓. ความพร้อมที่จะชี้แจงหรือได้รับการตรวจสอบจากบุคคลหรือสถาบันอื่น ๔. การมีส่วนร่วมของสาธารณชน ๕. การพยากรณ์ได้ ๖. การปกครองแบบประชาธิปไตย ๗. การปกครองโดยกฎหมาย ๘. สิทธิมนุษยชน ๙. ความเสมอภาค ๑๐. สังคมประชา ๑๑. เศรษฐกิจพอเพียง ๑๒. ประสิทธิภาพ ๑๓. ประสิทธิผล ๑๔. ประหยัด ๑๕. คุณธรรมและจริยธรรมและนำหลักทางพุทธศาสนาที่เป็นหลักธรรมคำสอนนำมาใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารการจัดการที่ดีและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมไทย ในการปกครองเพื่อให้สังคมไทยอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับทักษะทางการบริหาร ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา ๑ โดยการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา ๑ ซึ่งแบ่งทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ออกเป็น ๓ ด้าน ตามทฤษฎีของ แคทท์ (Katz) คือ ๑. ทักษะด้านคตินิยม ๒. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ๓. ทักษะทางด้านเทคนิค ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่ พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะเห็นว่าความคิดเห็นของผู้บริหารเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้^{๒๖๑} คือ

๑. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านคตินิยมน้อย ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในด้านคตินิยมอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย

^{๒๖๐} จาริรัตน์ ปรงแก้ว และคณะ, “โครงการศึกษาและพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนในระบบกับชุมชนเพื่อสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชน : กรณีศึกษาพื้นที่ภูมิปัญญาท้องถิ่นบุรีรัมย์ในเขตการเคลื่อนไหวของโรงเรียนชุมชนอีสาน”, รายงานวิจัยฉบับย่อ, (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), ๒๕๔๖), บทคัดย่อ.

^{๒๖๑} สยุมพร ปุณณาคม, การบริหารการจัดการที่ดี (good governance) กับลักษณะพระพุทธานุภาพ, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), บทคัดย่อ.

๒. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย

๓. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ ด้านเทคนิคผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหาร ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในด้านเทคนิคอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย

๒.๗.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

ธวัชชัย ธรรมรักษ์ ได้วิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารการปกครองแบบพิเศษ เมืองปริมณฑล ศึกษากรณีจังหวัดปทุมธานี” จากการศึกษาวิจัยพบว่า ลักษณะทางกายภาพของจังหวัดปทุมธานีสามารถแบ่งเมืองออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ สภาพความเป็นเมืองที่มีความเจริญ และประชากรหนาแน่น (Urban) ซึ่งมีพื้นที่ติดต่อกับกรุงเทพฯ และเมืองที่มีความเป็นชนบท (Rural) ที่มีวิถีชีวิต และ ประกอบอาชีพด้านการเกษตร ปัญหาของเมืองทั้ง ๒ ลักษณะ จึงมีความแตกต่างทั้งประเภทของปัญหา ความรุนแรง และความจำเป็นของปัญหา ในพื้นที่ที่มีความเจริญติดต่อกับกรุงเทพฯ การบริหารการปกครองที่เป็นอยู่ ประชาชน ไม่สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้ง เนื่องจากติดขัดในประเด็นสำคัญทางด้านรูปแบบการปกครองและเงินงบประมาณ เพราะปัญหาของเมืองที่มีความเจริญต้องมองปัญหาในภาพที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันกับพื้นที่อื่น และใช้งบประมาณจำนวนมากเกินกำลังของท้องถิ่นเดียวจะทำได้ ปัจจุบันการแก้ไขปัญหายังติดอยู่กับพื้นที่ (Area Approach) ขาดการบูรณาการอย่างแท้จริง ปัญหาความเดือดร้อน ความต้องการของประชาชนยังไม่สามารถแก้ไขโดยรูปแบบของการระดมอย่างแท้จริง รวมทั้งขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนในทุกๆ มิติ ดังนั้น การทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวของจังหวัดปทุมธานี จึงควรแบ่งพื้นที่ออกเป็น ๒ ลักษณะ ลักษณะแรก คือ พื้นที่ชนบทที่มีจำนวนประชากรยังไม่หนาแน่น ประชาชนประกอบอาชีพทางการเกษตร สมควรคงรูปแบบการบริหารการปกครองในลักษณะเดิมโดยเน้นให้ผู้ว่า CEO เป็นผู้บริหารสูงสุด เพื่อบูรณาการการทำงานในพื้นที่ การใช้นโยบายแบบ ทวิลักษณ์ (Dual track) รวมทั้งพื้นที่ในจังหวัดใกล้เคียง ลักษณะที่ ๒ พื้นที่ที่มีความเจริญ ประชาชนอยู่อย่างหนาแน่น หรือแออัด และมีความเกี่ยวข้องติดต่อกับกรุงเทพมหานคร สมควรส่งเสริมประสิทธิภาพทางการบริหารการปกครองเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงของการพัฒนาหรือ แก้ไขปัญหาซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เป็นผลกระทบมาจากภายนอกจังหวัดปทุมธานี มิใช่ปัญหาที่เกิดจากคนหรือในพื้นที่จังหวัดปทุมธานีเองจึงสมควรให้ราชการส่วนกลางได้เข้าไปช่วยในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยกำหนดพื้นที่สำคัญของปริมณฑลรอบกรุงเทพฯ (Greater Bangkok Region) และคณะกรรมการบริหารพื้นที่สำคัญของปริมณฑลรอบกรุงเทพฯ (Greater Bangkok Region Board) ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธานคณะกรรมการ เพื่อบูรณาการการแก้ไขปัญหามาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในภาพใหญ่ รวมทั้งบูรณาการบุคลากรงบประมาณ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ของหน่วยงานต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อมุ่งแก้ปัญหาที่เป็นปัญหาสำคัญของเมืองอย่างฉับพลัน ให้ตรงต่อความต้องการของประชาชน รวมทั้งเป็นช่องทางให้การบริหารราชการส่วนกลางได้ สามารถเข้าไปช่วยเหลือในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาความต้องการของ

ประชาชนได้หันเหที่ ทำให้สังคมส่วนรวมเป็น “สังคมที่มีความสุขอย่างยั่งยืน” (Green and Happiness Society) มีการบริหารงานแบบบูรณาการกันอย่างแท้จริง ซึ่งส่งผลดีต่อประเทศโดยรวม และเพิ่มศักยภาพของประเทศไทยในเวทีโลกได้อย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีสมภาคภูมิ^{๒๖๒}

บุญส่ง หาญพานิช ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นวัตกรรมเวิร์คเกอร์ สิ่งท้าทาย และ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การดำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการใน ๕ ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย ๑๐ ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันและเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนานวัตกรรมเวิร์คเกอร์ พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันและพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ ๖ ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นวัตกรรมเวิร์คเกอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้เทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วมด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปัน เปลี่ยน และบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันและเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ชุมชนนวัตกรรมเวิร์คเกอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์และบริการ^{๒๖๓}

^{๒๖๒} ธีรชัย ธรรมรักษ์, ดร., “ยุทธศาสตร์การบริหารการปกครองแบบพิเศษเมือง ปริมณฑล ศึกษากรณีจังหวัดปทุมธานี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ.

^{๒๖๓} บุญส่ง หาญพานิช, ดร., “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

เสนอ อัครมณฑา ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักอปริหานิยธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี” ผลการศึกษาพบว่า

๑) สภาพทั่วไปของ การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีการบริหารงานตามหน้าที่การบริหาร การวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การบริหารงาน การประสานงาน การติดตามรายงานผลและการจัดทำงบประมาณ ปัญหาการประชุม บางครั้งมีการเข้าประชุมไม่พร้อมเพรียงกัน การทำงานบางครั้งไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้าทำให้ สับสนในขั้นตอนการทำงาน การควบคุมปฏิบัติงานตามระเบียบ/คำสั่งบางคนไม่เข้าใจ มีการก้าวล่วง งานของคนอื่น การจัดสรรงบประมาณบางโครงการอาจเกินความจำเป็นต่อการบริหารงาน งาน บางอย่างมีความสลับซับซ้อน ปัญหาด้านอุปสรรคเป็นจังหวัดที่มีการเปลี่ยนแปลงของเมืองอย่างรวดเร็ว ผลมาจากการขยายตัวที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรสูง เกิดความหนาแน่นและแออัดมีการเปลี่ยนแปลงจากพื้นที่ทำการเกษตรแนวโน้มนลดลงเพื่อทำเป็นที่อยู่อาศัย ปัญหาการคมนาคม ปัญหาด้านการบริการระบบสาธารณสุข ปัญหา น้ำท่วม ปัญหา น้ำเสีย และการกำจัดขยะมูลฝอย ดังนั้น การบริหารจัดการต้องมีการวางแผน ยุทธศาสตร์การจัดองค์กรตรวจสอบ ควบคุม ประเมินผล โดยประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรเป็นระบบระเบียบที่ชัดเจนเพื่อความคล่องตัวในทางปฏิบัติในอนาคต

๒) การประยุกต์ใช้หลักอปริหานิยธรรมในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรี สามารถนำหลักอปริหานิยธรรมไปบูรณาการเข้าไปในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร เพื่อพัฒนาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมความสามัคคี เป็นทีม(Teamwork) และสามารถนำมาบูรณาการเข้ากับบริหารงานทั้งในด้านการบริหารจัดการ บุคลากร (Staffing) การประสานงาน (Coordinating) และการจัดองค์กร(Organizing) โดยการร่วมแรง ร่วมใจเป็นคณะแต่ละฝ่าย เป็นการผนึกกำลัง (Synergy) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และพบว่า อปริหานิย ธรรม ๗ เป็นหลักป้องกันความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญขององค์การฝ่ายเดียว องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรี สามารถนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

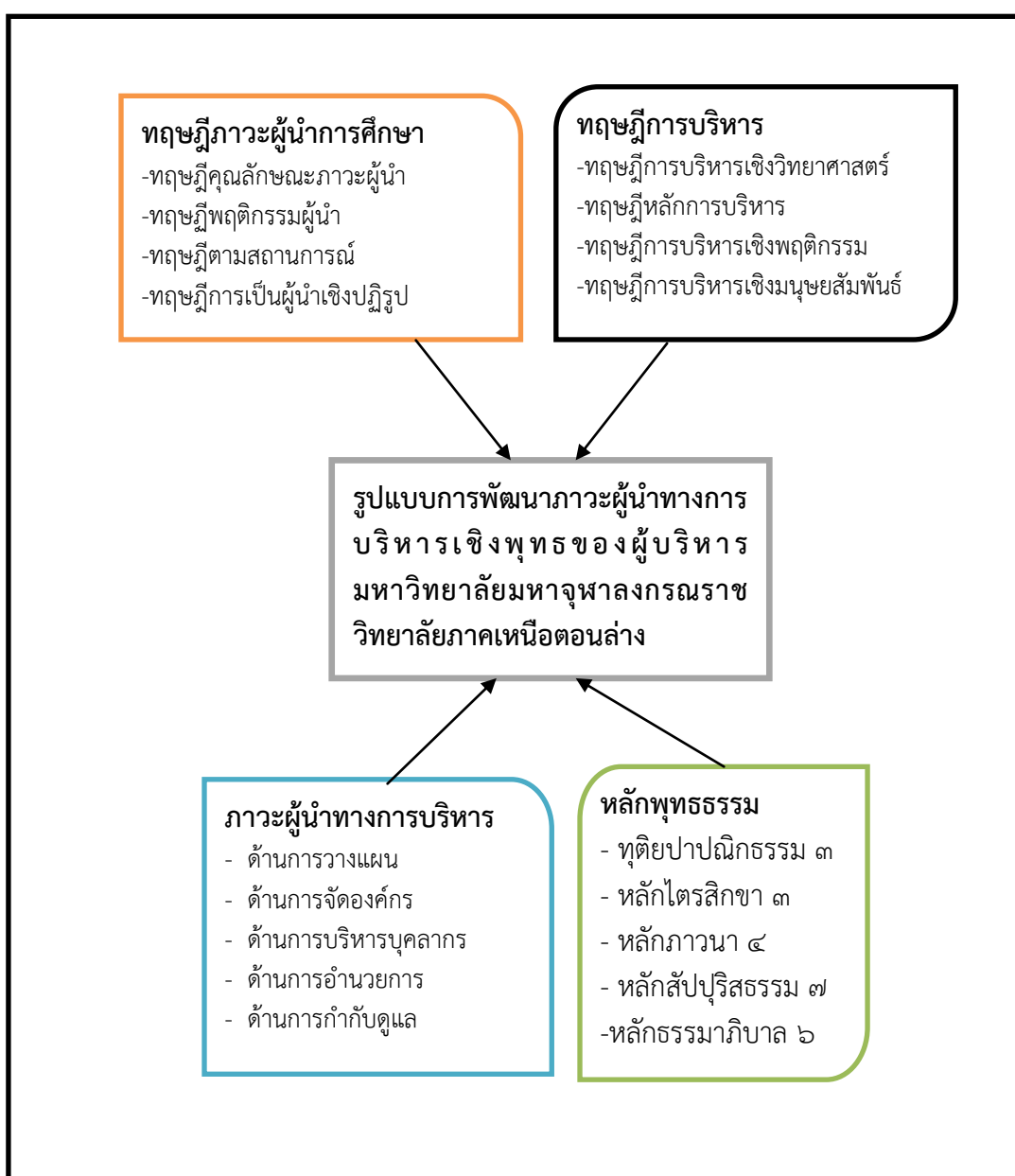
๓) แนวทางการนำหลักอปริหานิยธรรมไปบูรณาการเพื่อการบริหารจัดการของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี พบว่า หลักอปริหานิยธรรม ๗ เป็นแนวทางในการบริหารงาน เพื่อให้การทำงานเป็นระบบ ระเบียบ/คำสั่งสามารถนำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมบรรลุเป้าหมายตาม วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามจะต้องมีองค์ประกอบด้วย การวางแผนยุทธศาสตร์ การจัด องค์กรการบริหารบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การตรวจสอบควบคุมและงบประมาณเข้าไป กำกับดูแล โดยยึดหลักคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมและส่งเสริมระบบคุณธรรม ให้มีการทำงานเป็น ทีมความสมัครสมานสามัคคี เคารพผู้ใหญ่อาวุโส ไม่รู้ทั้งกฎเกณฑ์ระเบียบที่ถูกต้องชอบธรรม ดำรง รักษาประเพณีวัฒนธรรมจริยธรรมอันดีงามองค์กร และร่วมรับผลประโยชน์สูงสุดจากการบริหาร จัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทางปฏิบัติต่อไปอย่างยั่งยืน^{๒๖๔}

^{๒๖๔} นายเสนอ อัครมณฑา, “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักอปริหานิยธรรมขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดนนทบุรี”, *พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต*, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏ สอนดุสิต, ๒๕๕๘), บทคัดย่อ.

๒.๘ กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี หลักพุทธธรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งจากการศึกษาเรื่องดังกล่าวจึงนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ดังนี้

ดังแผนภาพที่ ๒.๔ กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ ๑.๔ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง” ผู้วิจัยได้จัดกระบวนการและขั้นตอนในการศึกษาวิจัย (Research Process) ดังนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๓ เครื่องมือการวิจัย

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณก่อนแล้ว แล้วจึงทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ของ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๓๔๐ รูป / คน โดยผู้วิจัยขอใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ๒๓๕ รูป / คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แต่ละมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ๗ จังหวัด ๗ มหาวิทยาลัย ได้แก่

ตารางที่ ๓.๑ ตารางแสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ชื่อมหาวิทยาลัย	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	อาจารย์	เจ้าหน้าที่	ผู้บริหาร	อาจารย์	เจ้าหน้าที่
๑	มจร. วิทยาเขตนครสวรรค์	๑๖	๕๙	๓๖	๑๒	๔๕	๒๐
๒	วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช	๗	๔๓	๓๕	๗	๓๐	๑๕
๓	วิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง	๖	๒๕	๕	๕	๑๕	๕
๔	หน่วยวิทยบริการ ฯ จังหวัดอุทัยธานี	๕	๑๙	๖	๕	๑๒	๕
๕	หน่วยวิทยบริการ ฯ จังหวัดกำแพงเพชร	๓	๒๐	๑๐	๓	๑๕	๖
๖	หน่วยวิทยบริการ ฯ จังหวัดพิจิตร	๑	๑๙	๙	๑	๑๒	๖
๗	หน่วยวิทยบริการ ฯ จังหวัดตาก	๑	๑๐	๕	๑	๑๐	๕
	รวม	๓๙	๑๙๔	๑๐๖	๓๔	๑๓๙	๖๒
	สรุปรวม	๓๔๐			๒๓๕		

๑.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) งานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นงานวิจัยสนับสนุน โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจาก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน ๑๘ รูป/ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิใน ๓ กลุ่มคือ

- ๑) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๖ รูป / ท่าน
- ๒) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา จำนวน ๖ รูป/ท่าน
- ๓) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ ๖ รูป / ท่าน

ตารางที่ ๓.๒ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง
๑. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา		
๑	พระธรรมภาณพิลาส	เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร
๒	พระเทพปัญญาภรณ์	รองเจ้าคณะภาค ๔
๓	พระราชสิทธิเวที, ดร.	เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร
๔	พระราชปริยัติวิธาน, ดร.	รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์
๕	พระศรีวิกรมมุนี	รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร
๖	พระเมธีวชิรภูมิ, ดร.	เลขานุการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร

๒. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางการบริหาร		
๗	พระเทพปริยัติเมธี, รศ. ดร.	รองอธิการบดี วิทยาเขตนครสวรรค์
๘	พระศรีรัตนมุนี, ดร.	ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
๙	พระปริยัติพัชรภรณ์, ดร.	ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ่อขุนผาเมือง
๑๐	พระราชอุทัยโสภณ, ดร.	ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ จังหวัดอุทัยธานี
๑๑	พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์, ดร.	รองผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ จังหวัดกำแพงเพชร
๑๒	พระครูวิโชติศิขิจ, ดร.	ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ จังหวัดพิจิตร
๓. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ		
๑๓	พระครูสิริศิริรักษ์, ดร.	อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์
๑๔	พระครูรัตนสุตตภรณ์, ดร.	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
๑๕	พระศรีสมโพธิ, ดร.	อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์
๑๖	พระมหาไธ้ ธมมเมธี	รักษาราชการผู้อำนวยการสำนักวิชาการวิทยาเขตนครสวรรค์
๑๗	พระครูนิวิฐศีลขันธ์, ดร.	อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์
๑๘	ดร. ศิริโรจน์ นามเสนา	อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้ คือ

๑. ขั้นตอนการดำเนินการ

๑.๑ นำผลการวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ ๑ มาจัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ

๑.๒ นำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ที่ทำเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๑.๓ การจัดสนทนากลุ่ม เพื่อนำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง มาพิจารณาโดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/ท่าน โดยเลือกแบบเจาะจง ซึ่งประกอบด้วย

- ๑) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๒ รูป / ท่าน
- ๒) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางการบริหาร จำนวน ๓ รูป/ท่าน
- ๓) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ๒ รูป / ท่าน
- ๔) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารองค์กรทางการศึกษา ๓ รูป / ท่าน

ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- ๑) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา
- ๒) เป็นผู้นำองค์กรทางการศึกษา
- ๓) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา
- ๔) เป็นผู้มีความประพฤติและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรทางการศึกษา

๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑๐ รูป/ท่าน ที่จะตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร การศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารองค์กรทางการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางการ บริหาร ดังมีรายนามต่อไปนี้

ตารางที่ ๓.๓ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญสนทนากลุ่มเฉพาะ

ที่	ชื่อ-ฉายา/นามสกุล	ตำแหน่ง / หน่วยงาน
๑	พระครูสิริศิริรักษ์, ผศ. ดร.	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาเขตนครสวรรค์
๒	พระครูศรีสุธรรมนิวิฐ,ดร.	รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
๓	พระมหาอุดร อุตโตโร (มากดี)	อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์
๔	รศ. ดร. ไพศาล สรรสรวิสุทธิ	อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์
๕	รศ.ดร. ธาณี เกสทอง	อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
๖	ผศ.ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง	คณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
๗	รศ. ดร. วรกฤต เกื่อนช้าง	อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์
๘	ผศ.ดร. สุพรีต บุญอ่อน	อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์
๙	ผศ. ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป วิทยาเขตนครสวรรค์
๑๐	ผศ. ดร.อัศรเดช พรหมกัลป์	ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

๑. ผู้ให้ข้อมูล

๑) ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุมัติหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์ เพื่อส่งถึงผู้เชี่ยวชาญขอความ อนุเคราะห์ให้ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ โดยผู้วิจัยพิจารณา คัดเลือกผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๗ แห่งที่จะ ทำการประเมินด้วยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๗ รูป

๒) จัดทำแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๓) ส่งแบบประเมินให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๗ รูป ด้วยการไปส่งด้วยตนเองถึง มหาวิทยาลัยที่ผู้เชี่ยวชาญปฏิบัติหน้าที่และนัดวันเวลาที่จะไปเก็บแบบประเมินกลับคืน

๔) ขออนุมัติหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์ เพื่อส่งถึงผู้เชี่ยวชาญได้แก่ ผู้อำนวยการ และรอง ผู้อำนวยการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๗ รูป เพื่อ

ประเมินรูปแบบ โดยผู้เชี่ยวชาญจะประเมินความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบ และประโยชน์ของรูปแบบ ดังมีรายนามต่อไปนี้

ตารางที่ ๓.๔ รายนามผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบ

ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง
๑	พระศรีรัตนมณี, ดร.	ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
๒	พระปริยัตตพัชราภรณ์, ดร.	ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ่อขุนผาเมือง
๓	พระครูศรีสุธรรมนิวิฐ,ดร.	รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
๔	พระราชอุทัยโสภณ, ดร.	ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดอุทัยธานี
๕	พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์, ดร.	รองผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดกำแพงเพชร
๖	พระครูวิโชติศิขกิจ, ดร.	ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดพิจิตร
๗	พระครูโกวิทบุญเขต	ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดตาก

๓.๓ เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเชิงสำรวจ (Questionnaire) แบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Interview Form) และแบบประเมินรูปแบบ ดังต่อไปนี้

๒.๑ เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ (Questionnaire) แบบสอบถามเป็นงานวิจัยหลัก ซึ่งใช้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๒.๑.๑ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

๑) ศึกษาแนวคิดทฤษฎี หลักพระพุทธศาสนา จากหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๒) นำความรู้ที่ได้รับมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการที่จะสร้างเครื่องมือในการวิจัย ทั้งเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม เพื่อเป็นฐานข้อมูลที่จะเชื่อมโยงเป็นเครื่องมือที่เป็นแบบสัมภาษณ์ และเป็นแนวทางในการนำไปสู่รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๓) กำหนดวัตถุประสงค์ในการที่จะสร้างเครื่องมือเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารภาคเหนือตอนล่างมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยโดยการขอรับคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

๔) ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๕) นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอรับคำชี้แนะและนำมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

๖) นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่อคณะผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับการตรวจสอบและนำมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

๗) นำเครื่องมือที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

๘) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ กรณีที่ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือไม่ได้รับการยอมรับ

๙) จัดพิมพ์เครื่องมือฉบับสมบูรณ์ที่เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

๒.๑.๒ ลักษณะของเครื่องมือ

สำหรับเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างแยกออกเป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้

ส่วนที่ ๑ เกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Numerical Rating Scale) มี ๕ ระดับ^๑ มีระดับความคิดเห็นมีค่าดังนี้

ระดับ ๕ หมายถึง มีคุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ ๔ หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

ระดับ ๓ หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ ๒ หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย

ระดับ ๑ หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยมาก

ส่วนที่ ๓ เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งจะเป็นคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

๒.๑.๓ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่ออกแบบไว้

๒) หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบ และพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระ

^๑ ธีรยุทธ พึ่งเทียร, สถิติเบื้องต้นและการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุทรไพศาล, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓๐.

และโครงสร้างของคำถามตลอดจนภาษาที่ใช้ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ก่อนนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ รูป/ท่าน โดยผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่สร้างขึ้น มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงครายข้อ (Index of Item – Objective Congruence) : IOC^๒ ซึ่งค่า IOC จะต้องมีความค่า ๐.๕ ขึ้นไปจึงจะแปลผลว่าใช้ได้ ซึ่งผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงครายข้อ (Item – Objective Congruence Index : IOC) โดยได้ค่า IOC จากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญได้ค่า IOC ระหว่าง ๐.๘๐ ถึง ๑.๐๐ ทุกข้อแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ รูป/ท่าน ซึ่งประกอบด้วยคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถามตลอดจนภาษาที่ใช้ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ รูป/ท่าน นั้นประกอบด้วยรายนามดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๓.๕ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง
๑	พระมหาอุดร อุตโตโร, ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา
๒	รศ. ดร. วรฤต เกื่อนช้าง	อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา พุทธบริหารการศึกษา
๓	ผศ. ดร. วิรัช จงอยู่สุข	อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา พุทธบริหารการศึกษา
๔	ผศ. ดร. มะลิวัลย์ ดันตีสันติสม	ข้าราชการบำนาญ / อาจารย์พิเศษ
๕	ดร. ณัฐธินันท์ พรหมสังข์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเทพนคร / อาจารย์พิเศษ

๓) การหาความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือ (Content validity) โดยใช้สูตร IOC (Index of Congruence : ดัชนีความสอดคล้อง) ด้วยการนำเครื่องมือการวิจัยที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน พิจารณาลงความเห็น และให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน +๑ แน่ใจว่าข้อคำถามมีความตรง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน ๐ ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความตรง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน - ๑ แน่ใจว่าข้อคำถามไม่ตรง ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

คำนวณหาค่า IOC โดยใช้สูตร ดังนี้

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

IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

^๒ พิสนุ พองศรี, วิจัยทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เทียมฝ่ายการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๓๘-๑๓๙.

ข้อที่ใช้ได้คือ ($IOC \geq 0.5$) จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง^๓

๔) หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) แก่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ จำนวน ๓๐ ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Cronbach Coefficient^๔ (α Coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach) โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้องรายข้อ (ตามภาคผนวก) และสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับแบบชนิดมาตราประมาณค่า เท่ากับ .๘๙๓

๕) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณนิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้แจกกลุ่มตัวอย่างจริง

๒.๒ เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ

๑) ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๒) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างกรอบของคำถามที่จะสัมภาษณ์ โดยสร้างเครื่องมือ จากกรอบเนื้อหาในคำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

๓) เครื่องมือที่ใช้คือเครื่องมือผู้วิจัยสร้างขึ้น ด้วยการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารงานวิจัย และผลการศึกษาจากแบบสอบถามมายกร่างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

๔) เสร็จแล้วเสนอร่างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๕) นำเครื่องมือที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

๑. เครื่องมือการวิจัย คือจัดสนทนากลุ่ม

๑) ยกร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง โดยนำผลการวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ ๑ มาจัดทำร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ

๒) นำร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ที่ทำเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

^๓ ชุติ วังศรีตันนะ, เทคนิคการเขียนเค้าโครงการวิจัย : แนวทางสู่ความสำเร็จ, (นนทบุรี: บริษัทไทยเนรมิตอินเตอร์โพรเกรสซีฟ จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๗๓-๗๔.

^๔ Lee J.Cronbach, *Essential of Psychological Testing*. ๓nd ed., (New York: Harper & Row Publishers, ๑๙๗๔), p.๑๖๑.

๓) จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อพิจารณารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๑. เครื่องมือการวิจัย แบบประเมิน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบประเมินที่ประกอบด้วย ๔ ด้าน คือ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของรูปแบบ และด้านประโยชน์ของรูปแบบ

๒. การสร้างเครื่องมือ

แบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำ รูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ ๒ มาดำเนินการจัดทำ แล้วนำแบบประเมินที่ทำเสร็จแล้วไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจความเรียบร้อยและถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีวิธีการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

๑ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

๑) ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุมัติหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย จากผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

๒) ผู้วิจัยได้นำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๗ แห่ง เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

๓) การแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งผู้วิจัยจะแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ จำนวน ๒๓๕ รูป / คน

๔) ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลแบบสอบถามด้วยเอง จำนวน ๒๓๕ รูป / คน และได้ข้อมูลแบบสอบถามกลับมาครบ จำนวน ๒๓๕ รูป / คน

๒ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

๑) ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุมัติหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย จากผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

๒) ติดต่อประสานงานส่งแบบสัมภาษณ์ด้วยตนเองถึงที่ทำงานของผู้เชี่ยวชาญ และนัดวันเวลาสถานที่ที่จะสัมภาษณ์

๓) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามวันเวลาที่นัดหมายไว้โดยขออนุญาตผู้เชี่ยวชาญ ในการบันทึกเสียง บันทึกภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑๘ รูป/ท่าน และเก็บข้อมูลกลับมาครบทุกรูป/ท่านคิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

๔) นำเทปบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ มาดำเนินการถอดเทปบันทึกเสียง เป็นเอกสารเพื่อสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

๕) สรุปข้อมูลจากเอกสารและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รวมมาเป็นร่างรูปแบบการพัฒนากฎะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ

๖) นำร่างรูปแบบที่ยกร่างเสร็จแล้วไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างรูปแบบการพัฒนากฎะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

๑) ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุมัติหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเรียนเชิญมาร่วมสนทนากลุ่มที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในวันพฤหัสบดีที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมอาคารหลวงพ่อคุณ (๒๒๐๙) วิทยาเขตนครสวรรค์

๒) ติดต่อประสานงานโดยการนำหนังสือส่งถึงผู้เชี่ยวชาญ ณ สถานที่ทำงานด้วยตนเองและนัดหมายวันเวลา สถานที่ ตามกำหนดในหนังสือ

๓) ดำเนินการสนทนากลุ่มในวันพฤหัสบดีที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมอาคารหลวงพ่อคุณ (๒๒๐๙) วิทยาเขตนครสวรรค์

๔) ดำเนินการสรุปข้อมูลจากการสนทนากลุ่มแล้ววิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้ จัดทำเป็นรูปแบบการพัฒนากฎะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๕) นำรูปแบบที่ได้จากข้อ ๔ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ และความถูกต้อง

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินรูปแบบการพัฒนากฎะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

๑) ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุมัติหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์ เพื่อส่งถึงผู้เชี่ยวชาญขอความอนุเคราะห์ให้ประเมินรูปแบบการพัฒนากฎะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ โดยผู้วิจัยพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๗ แห่งที่จะทำการประเมินด้วยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๗ รูป

๒) จัดทำแบบประเมินรูปแบบการพัฒนากฎะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๓) ส่งแบบประเมินให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๗ รูป ด้วยการไปส่งด้วยตนเองถึงมหาวิทยาลัยที่ผู้เชี่ยวชาญปฏิบัติหน้าที่และนัดวันเวลาที่จะไปเก็บแบบประเมินกลับคืน

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๑ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและพรรณนาความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง สถิติที่ใช้คือค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation= S.D.)

โดยแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง^๕ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ๔.๕๐ - ๕.๐๐	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ๓.๕๐ - ๔.๔๙	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์มาก
ค่าเฉลี่ย ๒.๕๐ - ๓.๔๙	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย ๑.๕๐ - ๒.๔๙	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์น้อย
ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๔๙	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์น้อยที่สุด

๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๑. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยการใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๑. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินผู้ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับความถูกต้องของรูปแบบความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบ และประโยชน์ของรูปแบบ โดยสถิติที่ใช้คือค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation= S.D.)

^๕ ธาณินทร์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: บิสนิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๒), หน้า ๗๕.

๒. เกณฑ์การประเมิน

โดยแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง^๖ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	๔.๕๐ - ๕.๐๐	ความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ใน
การปฏิบัติ/ประโยชน์	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	๓.๕๐ - ๔.๔๙	ความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ใน
การปฏิบัติ/ประโยชน์	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มาก
ค่าเฉลี่ย	๒.๕๐ - ๓.๔๙	ความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ใน
การปฏิบัติ/ประโยชน์	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	๑.๕๐ - ๒.๔๙	ความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ใน
การปฏิบัติ/ประโยชน์	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	น้อย
ค่าเฉลี่ย	๑.๐๐ - ๑.๔๙	ความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ใน
การปฏิบัติ/ประโยชน์	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	น้อยที่สุด

^๖ ธานินทร์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: บิซิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๒), หน้า ๗๕.

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เป็นการใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณก่อนแล้วจึงทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย (๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง (๒) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง (๓) ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งสิ้นจำนวน ๒๓๕ รูป/คน และสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิใน ๓ กลุ่ม ๑๘ รูป / คน คือ (๑) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๖ รูป / คน (๒) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ จำนวน ๖ รูป / คน (๓) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการจำนวน ๖ รูป / คน และจัดทำสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา, ด้านการบริหาร การศึกษา, ด้านการบริหารองค์กรทางการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจำนวน ๑๐ รูป/ท่าน เพื่อเอามาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ทั้งนี้ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น ๖ ส่วนตามลำดับ ดังนี้

๔.๑ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒ การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

๔.๓ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

๔.๔ การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

๔.๕ การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

๔.๖ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๔.๑ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๒๓๕ รูป / คน

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
๑. เพศ		
ชาย	๑๗๑	๗๒.๗๗
หญิง	๖๔	๒๗.๒๓
รวม	๒๓๕	๑๐๐.๐๐
๒. อายุ		
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๕๑	๒๑.๗๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๘๖	๓๖.๖๐
๔๑ - ๕๐ ปี	๗๒	๓๐.๖๔
๕๑ ปีขึ้นไป	๒๖	๑๑.๐๖
รวม	๒๓๕	๑๐๐.๐๐
๓. สถานภาพ		
ผู้บริหาร	๓๔	๑๔.๔๗
อาจารย์	๑๓๙	๕๙.๑๕
เจ้าหน้าที่	๖๒	๒๖.๓๘
รวม	๒๓๕	๑๐๐.๐๐
๔. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	๔๖	๑๙.๕๗
ปริญญาโท	๑๑๔	๔๘.๕๑
ปริญญาเอก	๖๗	๒๘.๕๑
อื่นๆ	๘	๓.๔๐
รวม	๒๓๕	๑๐๐.๐๐
๕. ประสบการณ์ทำงาน		
ต่ำกว่า ๕ ปี	๗๒	๓๐.๖๔
๖ - ๑๐ ปี	๙๑	๓๘.๗๒
๑๑ - ๑๕ ปี	๔๗	๒๐.๐๐
๑๖ ปีขึ้นไป	๒๕	๑๐.๖๔
รวม	๒๓๕	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นดังนี้คือ

๑. เพศ จากข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๓๕ รูป / คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากที่สุดมีจำนวน ๑๗๑ รูป / คน หรือคิดเป็นร้อยละ ๗๒.๗๗ และรองลงมาเป็นเพศหญิงมีจำนวน ๖๔ คน หรือคิดเป็นร้อยละ ๒๗.๒๓

๒. อายุ จากข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๓๕ คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวน ๘๖ คนมีอายุอยู่ในช่วง ๓๑ - ๔๐ ปีมากที่สุด หรือคิดเป็นร้อยละ ๓๖.๖๐ รองลงมา มีจำนวน ๗๒ คนมีอายุอยู่ในช่วง ๔๑ - ๕๐ ปี หรือคิดเป็นร้อยละ ๓๐.๖๔ รองลงมา มีจำนวน ๕๑ คนมีอายุอยู่ในช่วง ต่ำกว่า ๓๐ ปี หรือคิดเป็นร้อยละ ๒๑.๗๐ รองลงมา มีจำนวน ๒๖ คนมีอายุอยู่ในช่วงอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป หรือคิดเป็นร้อยละ ๑๑.๐๖

๓. สถานภาพ จากข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๓๕ คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวน ๑๓๙ คน มีสถานภาพเป็นอาจารย์ หรือคิดเป็นร้อยละ ๕๙.๑๕ รองลงมา มีจำนวน ๖๒ คน มีสถานภาพเป็นเจ้าหน้าที่ หรือคิดเป็นร้อยละ ๒๖.๓๘ และรองลงมา มีจำนวน ๓๔ คนมีสถานภาพเป็น ผู้บริหาร หรือคิดเป็นร้อยละ ๑๔.๔๗

๔. ระดับการศึกษา จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๓๕ คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวน ๑๑๔ คนมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท มากที่สุด หรือคิดเป็นร้อยละ ๔๘.๕๑ รองลงมา มีจำนวน ๖๗ คนมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาเอก หรือคิดเป็นร้อยละ ๒๘.๕๑ รองลงมา มีจำนวน ๔๖ คนมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี หรือคิดเป็นร้อยละ ๑๙.๕๗ และรองลงมา มีจำนวน ๘ คน มีการศึกษาอยู่ในระดับอื่นๆ หรือคิดเป็นร้อยละ ๓.๔๐

๕. ประสบการณ์ทำงาน จากข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๓๕ คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวน ๙๑ คน มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในระหว่าง ๖ - ๑๐ ปี หรือคิดเป็นร้อยละ ๓๘.๗๒ รองลงมา มีจำนวน ๗๒ คน มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า ๕ ปี หรือคิดเป็นร้อยละ ๓๐.๖๔ รองลงมา มีจำนวน ๔๗ คน มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี หรือคิดเป็นร้อยละ ๒๐.๐๐ รองลงมา มีจำนวน ๒๕ คน มีประสบการณ์ทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป หรือคิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖๔

๔.๒ การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๒ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวม

คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ด้านการวางแผน	๔.๑๙๙	.๔๑๖	มาก
๒. ด้านการจัดองค์กร	๔.๒๘๗	.๓๘๔	มาก
๓. ด้านการบริหารงานบุคลากร	๔.๓๐๑	.๓๙๘	มาก
๔. ด้านการอำนวยความสะดวก	๔.๒๖๗	.๓๙๗	มาก
๕. ด้านการกำกับดูแล	๔.๒๗๖	.๓๙๔	มาก
รวมค่าเฉลี่ย	๔.๒๖๖	.๓๔๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๒๖๖$) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการวางแผน ($\bar{X} = ๔.๑๙๙$) ด้านการจัดองค์กร ($\bar{X} = ๔.๒๘๗$) ด้านการบริหารงานบุคลากร ($\bar{X} = ๔.๓๐๑$) ด้านการอำนวยความสะดวก ($\bar{X} = ๔.๒๖๗$) และด้านการกำกับดูแล ($\bar{X} = ๔.๒๗๖$)

ตารางที่ ๔.๓ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 ทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน

คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการวางแผน		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	มีการวางแผนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยไว้ (จักขุมา)	๔.๒๐๙	.๕๙๕	มาก
๒	มีวิสัยทัศน์มองการไกลในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้ (จักขุมา)	๔.๒๕๑	.๖๘๖	มาก
๓	มีปัญญามองการไกลได้วางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความครอบคลุมโดยมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย (จักขุมา)	๔.๒๓๘	.๖๕๖	มาก
๔	มีความเชี่ยวชาญได้วางกรอบการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยไว้มีความชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร เพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง (วิรูโร)	๔.๑๕๓	.๖๓๕	มาก
๕	มีเทคนิคการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีความคุ้มค่า โดยยึดหลักการประหยัด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (วิรูโร)	๔.๑๔๐	.๖๔๘	มาก
๖	มีการจัดการธุระได้ดีมีเทคนิควิธีในการประยุกต์หรือแสดงบทบาทอำนาจหน้าที่โดยความรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย (วิรูโร)	๔.๑๐๖	.๕๙๓	มาก
๗	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทำงานสอดประสานกันเป็นทีมจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสมัครสมานสามัคคี (นิสสยสัมปันโน)	๔.๒๓๐	.๖๙๑	มาก
๘	มีกระบวนการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (นิสสยสัมปันโน)	๔.๒๓๐	.๖๓๒	มาก
๙	มีความสามารถติดต่อประสานงานกับบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยให้ทำงานกันเป็นทีมตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (นิสสยสัมปันโน)	๔.๒๓๐	.๖๓๒	มาก
รวมค่าเฉลี่ย		๔.๑๙๙	.๔๑๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง **ด้านการวางแผน** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๙๙$, S.D.= .๔๑๖) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือมีวิสัยทัศน์มองการไกลในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้ (**จักขุมา**) ($\bar{X} = ๔.๒๕๑$, S.D.= .๖๘๖), การมีปัญญามองการไกลได้วางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความครอบคลุมโดยมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย (**จักขุมา**) ($\bar{X} = ๔.๒๓๘$, S.D.= .๖๕๖), มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทำงานสอดประสานกันเป็นทีมจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสมัครงานสามัคคี (**นิสสยสัมปັນโน**) ($\bar{X} = ๔.๒๓๐$, S.D.= .๖๙๑), มีกระบวนการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (**นิสสยสัมปັນโน**) ($\bar{X} = ๔.๒๓๐$, S.D.= .๖๓๒), มีความสามารถติดต่อประสานงานกับบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยให้ทำงานกันเป็นทีมตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (**นิสสยสัมปັນโน**) ($\bar{X} = ๔.๒๓๐$, S.D.= .๖๓๒), มีการวางแผนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยไว้ (**จักขุมา**) ($\bar{X} = ๔.๒๐๙$, S.D.= .๕๙๕), มีความเชี่ยวชาญได้วางกรอบการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยไว้มีความชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร เพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง (**วิรุโร**) ($\bar{X} = ๔.๑๕๓$, S.D.= .๖๓๕), มีเทคนิคการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีความคุ้มค่า โดยยึดหลักการประหยัด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (**วิรุโร**) ($\bar{X} = ๔.๑๔๐$, S.D.= .๖๔๘) และ มีการจัดการธุระได้ดีมีเทคนิควิธีในการประยุกต์หรือแสดงบทบาทอำนาจหน้าที่โดยความรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย (**วิรุโร**) ($\bar{X} = ๔.๑๐๖$, S.D.= .๕๙๓)

ตารางที่ ๔.๔ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 ทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร

คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการจัดองค์กร		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	มีการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพสูงด้านการพัฒนา กายภาพของมหาวิทยาลัยให้มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่ เหมาะสม (กายภาวนา)	๔.๓๗๐	.๕๙๕	มาก
๒	มีการจัดระบบการวางโครงสร้างของงานในมหาวิทยาลัยโดยกำหนด อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน (กายภาวนา)	๔.๑๘๗	.๕๙๑	มาก
๓	มีการจัดการองค์กรโดยแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมี เหตุผล และสัมพันธ์กันทั้งหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ (กาย ภาวนา)	๔.๑๗๐	.๖๓๑	มาก
๔	มีการดำเนินการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยการปฏิบัติงานอยู่ ภายใต้ระบบ ระเบียบวินัยกฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆ อย่างเคร่งครัด (ศีลภาวนา)	๔.๒๓๘	.๖๔๓	มาก
๕	มีการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในระเบียบ วินัยเป็นองค์กรสุจริตไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่ สังคม(ศีลภาวนา)	๔.๓๗๔	.๖๖๔	มาก
๖	มีการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นองค์กรที่มีคุณภาพมีความเข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงาม (จิต ภาวนา)	๔.๓๐๖	.๖๗๙	มาก
๗	มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียรในการบริหารพัฒนา มหาวิทยาลัยให้มีความเจริญมั่นคงในคุณธรรมทั้งหลายมีเมตตากรุณา เป็นต้น (จิตภาวนา)	๔.๓๐๒	.๖๙๗	มาก
๘	มีความรู้ความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัยโดยรู้จักคิด พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีเหตุมีผลในการวินิจฉัยสั่งการ แก้ปัญหาต่างๆ (ปัญญาภาวนา)	๔.๒๘๕	.๖๒๐	มาก
๙	มีการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมีคุณภาพและมีความ เป็นเลิศโดยส่งเสริมสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (ปัญญาภาวนา)	๔.๓๔๙	.๖๓๘	มาก
รวมค่าเฉลี่ย		๔.๒๘๗	.๓๘๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง **ด้านการจัดองค์กร** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.287, S.D. = .384$) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง **ด้านการจัดองค์กร** อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ มีการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมีคุณภาพและมีความเป็นเลิศโดยส่งเสริมสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (**ปัญญาภานา**) ($\bar{X} = 4.349, S.D. = .638$), มีการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยเป็นองค์กรสุจริตไม่เปื้อนเปื้อนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่สังคม (**ศีลภานา**) ($\bar{X} = 4.374, S.D. = .664$), มีการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพสูงด้านการพัฒนากายภาพของมหาวิทยาลัยให้มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (**กายภานา**) ($\bar{X} = 4.370, S.D. = .555$), มีการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นองค์กรที่มีคุณภาพมีความเข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงาม (**จิตภานา**) ($\bar{X} = 4.306, S.D. = .679$), มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียรในการบริหารพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเจริญมั่นคงในคุณธรรมทั้งหลายมีเมตตากรุณาเป็นต้น (**จิตภานา**) ($\bar{X} = 4.302, S.D. = .697$), มีความรู้ความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัยโดยรู้จักคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีเหตุมีผลในการวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหาต่างๆ (**ปัญญาภานา**) ($\bar{X} = 4.285, S.D. = .620$), มีการดำเนินการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบวินัยกฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆ อย่างเคร่งครัด (**ศีลภานา**) ($\bar{X} = 4.238, S.D. = .643$), มีการจัดระบบการวางโครงสร้างของงานในมหาวิทยาลัยโดยกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน (**กายภานา**) ($\bar{X} = 4.187, S.D. = .551$) และ มีการจัดการองค์กรโดยแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผล และสัมพันธ์กันทั้งหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ (**กายภานา**) ($\bar{X} = 4.170, S.D. = .631$)

ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 ทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารบุคลากร

คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการบริหารบุคลากร		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	มีการบริหารงานบุคคลโดยแนะนำให้บุคลากรเคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎกติกา กฎหมายข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด (ศีลสิกขา)	๔.๒๘๑	.๕๙๗	มาก
๒	มีการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริตดีงาม เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อการปฏิบัติหน้าที่ (ศีลสิกขา)	๔.๓๒๘	.๕๘๔	มาก
๓	มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยใช้วาจาที่สุจริตตรงความจริงมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน ไม่โกหก หลอกลวง ไม่ส่อเสียด ไม่ให้ร้ายป้ายสี ไม่หยาบคาย (ศีลสิกขา)	๔.๓๔๐	.๖๐๙	มาก
๔	มีการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทำงานด้วยความมีสติสัมปชัญญะตั้งมั่นตั้งอกตั้งใจ มีจิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ (สมาธิสิกขา)	๔.๓๑๕	.๖๐๒	มาก
๕	มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีจิตใจเมตตา กรุณาโอบอ้อมอารีมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกัน และมีความกตัญญู (สมาธิสิกขา)	๔.๒๙๘	.๕๙๖	มาก
๖	มีการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสุขภาวะที่ดีปฏิบัติงานโดยยึดหลักกิจกรรม ๕ ส. คือ สะสาง สะอาด สะดวก สุขลักษณะ และสร้างนิสัย โดยมีสติกำกับ ควบคุมใจไว้ในการปฏิบัติหน้าที่ (สมาธิสิกขา)	๔.๓๓๖	.๕๙๔	มาก
๗	มีการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทศนคติ ค่านิยมต่างๆ ที่ดีงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง (ปัญญาสิกขา)	๔.๒๖๘	.๖๑๔	มาก
๘	มีการสร้างแรงจูงใจบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดสร้างสรรค์ คิดในทางเสียสละ หวังดี มีไมตรี ช่วยเหลือเกื้อกูลคนอื่น (ปัญญาสิกขา)	๔.๒๖๘	.๖๒๑	มาก
๙	มีการยกย่องบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น (ปัญญาสิกขา)	๔.๒๓๗	.๖๓๐	มาก
รวมค่าเฉลี่ย		๔.๓๐๑	.๓๙๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง **ด้านการบริหารงานบุคลากร** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.301, S.D. = .395$) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง **ด้านการบริหารงานบุคลากร** อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยใช้วาจาที่สุจริต ตรงความจริงมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำงาน ไม่โกหก หลอกลวง ไม่ส่อเสียด ไม่ให้ร้ายป้ายสี ไม่หยาบคาย (**ศีลสิกขา**) ($\bar{X} = 4.340, S.D. = .609$), มีการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสุขภาวะที่ดีปฏิบัติงานโดยยึดหลักกิจกรรม ๕ ส. คือ สะสาง สะอาด สะดวก สุขลักษณะ และสร้างนิสัย โดยมีสติกำกับ ควบคุมใจไว้ในการปฏิบัติหน้าที่ (**สมาธิสิกขา**) ($\bar{X} = 4.336, S.D. = .554$), มีการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริตดีงาม เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อการปฏิบัติหน้าที่ (**ศีลสิกขา**) ($\bar{X} = 4.328, S.D. = .554$), มีการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทำงานด้วยความมีสติสัมปชัญญะตั้งมั่นตั้งอกตั้งใจ มีจิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ (**สมาธิสิกขา**) ($\bar{X} = 4.315, S.D. = .602$), มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีจิตใจเมตตา กรุณาโอบอ้อมอารีมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกัน และมีความกตัญญู (**สมาธิสิกขา**) ($\bar{X} = 4.298, S.D. = .556$), มีการบริหารงานบุคคลโดยแนะนำให้บุคลากรเคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎกติกา กฎหมายข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด (**ศีลสิกขา**) ($\bar{X} = 4.281, S.D. = .557$), มีการยกย่องบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น (**ปัญญาสิกขา**) ($\bar{X} = 4.277, S.D. = .670$), มีการสร้างแรงจูงใจบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดสร้างสรรค์ คิดในทางเสียสละ หวังดี มีไมตรี ช่วยเหลือเกื้อกูลคนอื่น (**ปัญญาสิกขา**) ($\bar{X} = 4.268, S.D. = .621$) และมีการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทศนคติ ค่านิยมต่างๆ ที่ดีงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง (**ปัญญาสิกขา**) ($\bar{X} = 4.268, S.D. = .614$)

ตารางที่ ๔.๖ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 ทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ

คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการอำนวยการ		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ความเป็นผู้รู้หลักการหรือรู้เหตุซึ่งสามารถมองปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัยได้รอบคอบรอบด้านไม่ด่วนวินิจฉัยสั่งการในทันที (ธัมมัญญตา)	๔.๓๗๔	.๕๕๑	มาก
๒	ความเป็นผู้รู้จักผลจึงสามารถวิเคราะห์เหตุปัญหามหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (อรรถัญญตา)	๔.๒๘๙	.๕๙๓	มาก
๓	ความเป็นผู้รู้จักมหาวิทยาลัยดี คือรู้ว่ามหาวิทยาลัยมีความพร้อมความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆได้มากน้อยเพียงใด แล้วก็พิจารณาวินิจฉัยสั่งการไปตามความสามารถของมหาวิทยาลัยนั้น (อรรถัญญตา)	๔.๒๒๑	.๖๖๒	มาก
๔	ความเป็นผู้รู้จักตนดี จึงพิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนเองว่ามีกำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัดในการบริหารมหาวิทยาลัย (อรรถัญญตา)	๔.๒๖๘	.๕๗๘	มาก
๕	ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือรู้ความเหมาะสมพอดี ไม่สั่งการให้ทำอะไรเกินกำลังความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และมหาวิทยาลัย (มัตถัญญตา)	๔.๒๘๕	.๖๔๐	มาก
๖	ความเป็นผู้รู้กาลเวลาอันเหมาะสม คือรู้จังหวะเวลาหรือโอกาสอันควรในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆ (กาลัญญตา)	๔.๒๐๐	.๕๓๗	มาก
๗	ความเป็นผู้รู้จักบริษัท หรือรู้จักชุมชน คือ รู้จักพิจารณาความต้องการต่างๆของบุคลากรภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย และนำความต้องการนั้นมาวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงามมากที่สุด (ปริสธัญญตา)	๔.๒๓๔	.๖๕๔	มาก
๘	ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือรู้จักจรรยาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนร่วมงานว่าเขามีความรู้ความสามารถด้านไหนเพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน (บุคคลัญญตา)	๔.๒๗๗	.๕๗๔	มาก
๙	ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือรู้ว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยแต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน หากมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้คนให้ถูกงาน จะต้องคิดพิจารณารอบคอบจะได้ไม่ผิดพลาด (บุคคลัญญตา)	๔.๒๕๕	.๖๗๕	มาก
รวมค่าเฉลี่ย		๔.๒๖๗	.๓๙๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยความสะดวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๒๖๗$, S.D.= .๓๙๗) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยความสะดวก อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ความเป็นผู้รู้หลักการหรือรู้เหตุซึ่งสามารถมองปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัยได้รอบคอบรอบด้านไม่ด่วนวินิจฉัยสั่งการในทันที (ธัมมัญญตา) ($\bar{X} = ๔.๓๗๔$, S.D.= .๕๕๑), ความเป็นผู้รู้จักผลจึงสามารถวิเคราะห์เหตุปัญหามหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (อรรถัญญตา) ($\bar{X} = ๔.๒๘๘$, S.D.= .๕๙๓), ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือรู้ความพอเหมาะพอดี ไม่สั่งการให้ทำอะไรเกินกำลัง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และมหาวิทยาลัย (มัตตัญญตา) ($\bar{X} = ๔.๒๘๕$, S.D.= .๖๔๐), ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือรู้จักจริตผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนร่วมงานว่าเขามีความรู้ความสามารถด้านไหนเพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน (บุคคลัญญตา) ($\bar{X} = ๔.๒๗๗$, S.D.= .๕๗๔), ความเป็นผู้รู้จักตนดี จึงพิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนเองว่ามี กำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัดในการบริหารมหาวิทยาลัย (อัตตัญญตา) ($\bar{X} = ๔.๒๖๘$, S.D.= .๕๗๘), ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือรู้ว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยแต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน หากมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้คนให้ถูกงาน จะต้องคิดพิจารณารอบคอบจะได้ไม่ผิดพลาด (บุคคลัญญตา) ($\bar{X} = ๔.๒๕๕$, S.D.= .๖๗๕), ความเป็นผู้รู้จักบริษัท หรือรู้จักชุมชน คือ รู้จักพิจารณาความต้องการต่างๆของบุคลากรภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย และนำความต้องการนั้นมาวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงามมากที่สุด (ปริสธัญญตา) ($\bar{X} = ๔.๒๓๔$, S.D.= .๖๕๔), ความเป็นผู้รู้จักมหาวิทยาลัยดี คือรู้ว่ามหาวิทยาลัยมีความพร้อม ความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆได้มากน้อยเพียงใด แล้วก็พิจารณาวินิจฉัยสั่งการไปตามความสามารถของมหาวิทยาลัยนั้น (อัตตัญญตา) ($\bar{X} = ๔.๒๒๑$, S.D.= .๖๖๒) และความเป็นผู้รู้กาลเวลาอันเหมาะสม คือรู้จังหวะเวลาหรือโอกาสอันควรในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆ (กาลัญญตา) ($\bar{X} = ๔.๒๐๐$, S.D.= .๕๓๗)

ตารางที่ ๔.๗ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 ทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล

คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธด้านการกำกับดูแล		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยออกกฎหมาย กฎกติการะเบียบ ข้อบังคับต่างๆให้ทันสมัย เป็นที่ยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามของทุกคน (หลักนิติธรรม)	๔.๒๘๙	.๕๘๖	มาก
๒	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยใช้พระราชบัญญัติ กฎกติกา ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆของมหาวิทยาลัยมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวเอง (หลักนิติธรรม)	๔.๒๒๖	.๕๓๕	มาก
๓	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มีการรณรงค์ให้สมาชิกมหาวิทยาลัยทุกคนปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นแบบอย่างที่ดี (หลักคุณธรรม)	๔.๒๙๘	.๖๑๗	มาก
๔	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์ จริใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย (หลักคุณธรรม)	๔.๓๐๒	.๖๓๒	มาก
๕	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยการสร้างความไว้วางใจกันและปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใสตรวจสอบ ตรงไปตรงมา (หลักความโปร่งใส)	๔.๒๖๔	.๖๕๙	มาก
๖	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย (หลักการมีส่วนร่วม)	๔.๒๕๑	.๖๙๙	มาก
๗	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยให้บุคลากรทุกคนตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย (หลักความรับผิดชอบ)	๔.๒๙๘	.๖๓๑	มาก
๘	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยเอาใจใส่ปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัย และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และกล้ายอมรับผลการกระทำของตน (หลักความรับผิดชอบ)	๔.๒๕๕	.๖๒๙	มาก
๙	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยมีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย (หลักความคุ้มค่า)	๔.๓๐๒	.๕๗๖	มาก
รวมค่าเฉลี่ย		๔.๒๗๖	.๓๙๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล โดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก ($\bar{X} = 4.276$, S.D.= .384) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง **ด้านการกำกับดูแล** อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยมีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย (**หลักความคุ้มค่า**) ($\bar{X} = 4.302$, S.D.= .576), มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย (**หลักคุณธรรม**) ($\bar{X} = 4.302$, S.D.= .632), มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มีการรณรงค์ให้สมาชิกมหาวิทยาลัยทุกคนปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นแบบอย่างที่ดี (**หลักคุณธรรม**) ($\bar{X} = 4.288$, S.D.= .617), มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยให้บุคลากรทุกคนตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย (**หลักความรับผิดชอบ**) ($\bar{X} = 4.288$, S.D.= .631), มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยออกกฎหมาย กฎกติการะเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย เป็นที่ยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามของทุกคน (**หลักนิติธรรม**) ($\bar{X} = 4.288$, S.D.= .586), มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยการสร้างความไว้วางใจกันและปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใสตรวจสอบ ตรงไปตรงมา (**หลักความโปร่งใส**) ($\bar{X} = 4.264$, S.D.= .655), มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย (**หลักการมีส่วนร่วม**) ($\bar{X} = 4.251$, S.D.= .655), มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยเอาใจใส่ปัญหาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และกล้ายอมรับผลการกระทำของตน (**หลักความรับผิดชอบ**) ($\bar{X} = 4.255$, S.D.= .625) และมีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยใช้พระราชบัญญัติ กฎ กติกา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวเอง (**หลักนิติธรรม**) ($\bar{X} = 4.226$, S.D.= .535)

๔.๓ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๘ รูป / ท่าน ในประเด็นเกี่ยวกับ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธ จากการนำแนวคิด ทฤษฎีที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยการลงพื้นที่สัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ๓ กลุ่ม คือ ๑) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธานุสา จำนวน ๖ รูป / คน ๒) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา จำนวน ๖ รูป / คน ๓) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการจำนวน ๖ รูป / คน โดยสามารถสรุปผลจากการสัมภาษณ์เป็นประเด็นๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง และจากการสรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างทั้งหมด ตลอดจนจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่

เกี่ยวข้อง ตลอดถึงวรรณกรรมต่างๆ ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๔.๓.๑ ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน (Planning) ตามหลักปาปนิกรรม ๓ คือ

- ๑) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล
- ๒) วิรุโรร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- ๓) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี

๑) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน (จักขุมา)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการวางแผน หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการบริหารในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัย ตามหลักปาปนิกรรม ๓ คือ ด้านจักขุมา คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดีมีปัญญามองการณ์ไกลในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัย^๑ วิสัยทัศน์ในการพัฒนานั้น พระเดชพระคุณ พระเทพปริยัติเมธี รศ.ดร. ท่านเคยใช้นโยบายไว้ว่าอยากเห็นและต้องการให้วิทยาเขตนครสวรรค์มีความเป็นเลิศใน ๔ ด้าน คือ ๑. ด้านวิชาการต้องมีความรู้และส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้เรียนต่อและขอตำแหน่งทางวิชาการ ๒. ด้านวิจัยเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ด้านวิจัยอย่างเต็มที่ ๓. ด้านภาษา โดยส่งเสริมให้มีการฝึกและเขียนภาษาต่างประเทศมากขึ้น ๔. ด้านพระพุทธศาสนา และนอกจากนั้นยังให้สนับสนุนให้บุคลากร ศึกษาต่อในระดับด็อกเตอร์ให้หมดทุกคน^๒ การวางแผนบริหารนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้มาก การเป็นผู้บริหารปัจจุบัน เป็นยุค ไอที ยุคที่มีการแข่งขันกันสูง การก้าวทันเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต (internet) เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์กร เป็นสื่อที่จำเป็นของภาครัฐในการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ ข้อมูล ข่าวสารออกไปสู่สังคมภายนอกให้ได้ทราบ นำความรู้ไปสู่เป้าหมายขององค์กร เพื่อวางแผนให้องค์กรบรรลุความมุ่งหมาย หรือแผนงานการ^๓ การวางแผนนั้นผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล และมองดูสภาพแวดล้อมในสังคมว่าสังคมเขาต้องการอะไร ผู้นำต้องมีจิตอาสา วางแผนการทำงานร่วมกันต้องไม่หวังผลตอบแทน ต้องมีจิตอาสา หากทุกคนขาดจิตอาสา อาจจะนำพาให้เกิดมุมมองด้านวิสัยทัศน์ที่ทำให้้องค์กรการศึกษาขาดความสามัคคีในหมู่คณะ มีข้อขัดแย้งซึ่งกันและกัน ขาดข้อมูลในการประสานติดต่อไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้นำต้องรอบคอบ เสนอความคิดเห็น เพื่อให้มีธรรมาภิบาล มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จริงใจ^๔ การเป็นผู้นำ

^๑ สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๒ สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^๓ สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๔ สัมภาษณ์ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการ ณ วัดพระบรมธาตุ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

องค์กรทางการศึกษานั้น ต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน วางรูปแบบ และบริหารโดยการแบ่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือจะบริหารแบบกระจุก กระจาย กระจาย แบบกระจุก อำนาจอยู่ในทัศนคติคนใดคนหนึ่ง^๕ การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำนั้นทำให้ผู้นำสามารถมองเห็นทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และสามารถวางแผนบริหารองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้^๖ การเป็นผู้บริหาร ต้องมีความมุ่งมั่น มีแรงบันดาลใจ มีแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาจัดการบริหารการศึกษามาใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร^๗ ผู้นำเป็นบุคคลที่มองการณ์ไกล มองไปข้างหน้า และมีความคิดที่สัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ ต้องกล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ รอบรู้สถานการณ์ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์^๘ ผู้นำมีวิสัยทัศน์นั้นควรมองหลายๆด้านเพื่อพัฒนาประกอบไปด้วย ๑) ด้านบุคลากรเพราะคนเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ๒) อาคารสถานที่ ควรวางแผนในการเตรียมขยายและพัฒนาเพื่อรองรับ ๓) งบประมาณควรหางบประมาณในการเตรียมการและวางแผนไว้ในยามฉุกเฉิน^๙ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ให้ผู้นำนั้นต้องจัดไปศึกษาดูงานในมหาวิทยาลัยต่างๆที่เขาเจริญแล้วเพื่อไปดูเขาว่ามีการบริหารจัดการอย่างไรบ้างแล้วนำมาสร้างวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาต่อไป^{๑๐} การวางแผนบริหารองค์กรของผู้นำนั้นต้องมีวิสัยทัศน์ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผนนั้นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ หมายถึงการมีเจตคติที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผนดำเนินการมีแนวความคิดที่สอดคล้องกับแนวโน้มของการพัฒนาทั้งในระดับภูมิภาค และระดับโลก มีความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงาน มีเป้าหมายอย่างชัดเจนและโดดเด่น^{๑๑} ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์มองว่าสังคมต้องการอะไร ต้องการบัณฑิตที่มีคุณธรรม มีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นๆ เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยต้องผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรมออกมาตอบสนองความต้องการของสังคม^{๑๒} การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธ ในภาวะของผู้นำนั้นจะต้องดูบริบทของการที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยไปในทิศทางใดบ้าง คือ ต้องมีการวางแผนระยะสั้น ๑ ปีและแผนระยะยาว ๕ ปีและปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด

^๕ สัมภาษณ์ พระราชปรีดีดิวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๖ สัมภาษณ์ พระมหาไธ้ ธรรมเมธี รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๗ สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^๘ สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๙ สัมภาษณ์ พระราชอุทัยโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๐} สัมภาษณ์ พระศรีสมโพธิ, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตากรณ, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๒} สัมภาษณ์ พระเมธีวิชิต,ดร. เลขาธิการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

และการขายหลักสูตรให้ทันกับเหตุการณ์ในยุคปัจจุบันโดยไม่กระทบกับสาขาวิชาชีพทางโลก^{๑๓} ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยไว้^{๑๔} ผู้นำมีวิสัยทัศน์สามารถมองการไกลในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้^{๑๕} ปัญญามองการไกลของผู้นำนั้นสามารถวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความครอบคลุมให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย^{๑๖}

๒) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน (วิฐโร)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการวางแผน คุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารนั้น ด้านวิฐโร คือ มีความเชี่ยวชาญชำนาญในการจัดการงาน ความเป็นผู้บริหารจัดการมืออาชีพ^{๑๗} ในเรื่องของการบริหารงานของวิทยาเขตนครสวรรค์นั้นผู้บริหารสูงสุดจะมีการประชุมกันทุกเดือน นอกจากนั้นต้องมีเรื่องที่ต้องดำเนินการแผนเร่งด่วนก็ต้องปฏิบัติในทันทีเพราะมีแผนในการปฏิบัติหน้าที่แล้วนั่นเอง^{๑๘} ภาวะผู้นำต้องเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นการมีทักษะด้านเทคนิคด้านความชำนาญ เป็นผู้ที่ดีจัดระเบียบได้ดี มีการบริหารจัดการอย่างดี ทักษะในด้านการพูด ทักษะการอ่าน มีความมั่นใจในตนเอง มีการฝึกทักษะที่พึงประสงค์ การมีความรู้ มีการศึกษา การฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ จะส่งผลที่จะนำมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ^{๑๙}

ทักษะการ เป็นนักคิดในเชิงกลยุทธ์หมายถึงการเป็นผู้นำที่มีความคิดในเชิงกลยุทธ์ในการชักนำองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ภายในสภาวะการณ์ต่างๆและเติบโตขยายตัวต่อไปในอนาคตโดยมีทักษะการวิเคราะห์และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมต่างๆได้เป็นอย่างดีในการตัดสินใจทางการบริหาร^{๒๐} ทักษะการเป็นนักวางแผนงานและโครงการต่างๆเป็นผู้นำเอาความคิดที่ได้ริเริ่มขึ้นมาทำเป็นแผนการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนงานหรือจัดให้มีโครงการต่างๆ

^{๑๓} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔} สัมภาษณ์ พระปริยัตินิพนธ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุนพินเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๕} สัมภาษณ์ พระครูนิวาสิตขันธ์, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๗} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๙} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐} สัมภาษณ์ พระธรรมภาณพิลาส เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

รองรับกิจกรรมภาระกิจที่กำหนดขึ้นเป็นผู้วางอนาคตของหน่วยงาน^{๒๑} ทักษะการเป็นนักตัดสินใจและแก้ปัญหาเป็นผู้ตัดสินใจอย่างมีคุณภาพและแก้ปัญหาต่างๆได้เป็นอย่างดีมีหลักการมีจุดยืนในการตัดสินใจ ทักษะการเป็นผู้เข้าใจการจัดองค์กรและการจัดรูปงานเข้าใจการกำหนดภารกิจที่ควรมีขึ้นในองค์กรการกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบ และทักษะเป็นผู้มีศิลปะในการจูงใจและลดกระแสความขัดแย้งหรือการต่อต้านต่างๆในองค์กร^{๒๒} ผู้บังคับบัญชาต้องมีความชำนาญ ความรอบรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างรอบคอบในการพิจารณาสั่งการในเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ เผยแพร่กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเพิ่มประสิทธิภาพให้กับคนทำงาน โดยการสร้างประสบการณ์ด้านทฤษฎี และปฏิบัติให้สมกับเป็นผู้ชำนาญงานในด้านนั้นๆ^{๒๓} การเป็นผู้นำต้องมีการปฏิบัติจริง เป็นตัวอย่างที่ดีของลูกน้อง ให้ความน่าเชื่อถือและมีความศรัทธา เพื่อก่อให้เกิดปัญญาและความชำนาญ แนวทางการพัฒนางาน^{๒๔} ผู้นำต้องมีทักษะในการบริหาร มีความเชี่ยวชาญในการบริหารทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือเมื่อพบข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และทำงานโดยผ่านผู้อื่นได้^{๒๕} ผู้นำมีความรู้ ความสามารถดี และสร้างบุคลากรรวมทั้งให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาที่ทำการเรียนการสอน^{๒๖} การใช้ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และหลักการของการบริหาร นำพาผู้ร่วมงานให้ยึดหลักศูนย์รวมของการทำงานให้อยู่ที่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร^{๒๗} รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ในด้านการจัดระเบียบได้ดี หรือมีความชำนาญเฉพาะด้านนั้น ต้องมีความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิค และความถนัด ความเชี่ยวชาญ ความตั้งใจจดทน ความพร้อมในการทำงาน มีทัศนคติต่องานที่ดี ความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน^{๒๘} ผู้นำต้องบริหารงานโดยคำนึงถึงความต้องการของสังคมออกมามีความต้องการบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมแล้วเราก็จัดการเรียนการสอนที่จะได้บัณฑิตตามความต้องการของสังคม^{๒๙} ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรกรมมหาวิทยาลัยของคณะสงฆ์ไทยเรานั้นควรมีการศึกษา หรือผ่าน

^{๒๑} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมุนี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๒} สัมภาษณ์ พระมหาไธ้ ธรรมเมธี รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๓} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๔} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๕} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมุนี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๖} สัมภาษณ์ พระราชอุทัยโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๗} สัมภาษณ์ พระครูนิวาส์สุทนต์, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๘} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตากรณ, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๙} สัมภาษณ์ พระเมธีวิสุทธิ,ดร. เลขานุการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

การศึกษาในด้านการบริหาร ในการปฏิบัติควบคู่กัน^{๓๐} ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในหน่วยงานเป็นพื้นฐานจะมีประสบการณ์การของความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งจะทำงานดำเนินการไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน^{๓๑} เพราะผู้บริหารที่มีความชำนาญมีเทคนิควิธีการทำงานจะคอยดูแล คอยฝึกฝนในเรื่องของเทคนิคหรือทักษะด้านต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ในเรื่องความชำนาญในการบริหารนั้นๆ^{๓๒} ผู้บริหารที่ได้จัดการธุระในการศึกษาได้ด้นนั้นคือ ๑) ต้องจัดหาอาจารย์ที่จบให้ตรงกับหลักสูตรเพื่อรองรับการประกันคุณภาพ ๒) วิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านนิสิตผู้ที่จะเข้ามาศึกษาในหลักสูตรนั้นๆ ๓) ติดตามและประเมินผลงานของอาจารย์ผู้สอนทุกภาคการศึกษา และ ๔) จัดหาสวัสดิการที่จำเป็นแก่บุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน^{๓๓}

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน (นิสสัยสัมปันโน)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการวางแผนนั้นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมี นิสสัยสัมปันโน คือ การสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสร้างสรรค์ทางสังคม โดยอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์^{๓๔} ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารงานที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องใส่ใจต่อลูกน้องแบบเป็นพี่ เป็นน้อง เป็นเพื่อน เพราะการมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีจะนำมาซึ่งมิตรภาพ และความเป็นกันเองเพราะฉะนั้นความร่วมมือของคนในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ การบริหารหรือทำงานจะสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายได้นั้นความสามัคคีความร่วมมือร่วมใจเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด^{๓๕} ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น ต้องเป็นผู้ที่รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนที่ต้องรับผิดชอบ เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีภายใน และภายนอกองค์กร ทั้งในด้านหน้าที่หลัก และความรับผิดชอบต่อตามตำแหน่งในองค์กรตามหลักการบริหาร^{๓๖} ผู้นำจะมีมนุษยสัมพันธ์ได้นั้นต้องมีหลักธรรมที่เรียกว่า สังคหวัตถุ ๔ ๑) ทาน การให้ การแบ่งปัน ช่วยเหลือเกื้อกูล นักบริหารที่ดีจะต้องมีน้ำใจ รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ทานนั้นมี ๓ ประการคือ (๑) อามิสทาน หมายถึง การให้วัตถุสิ่งของแก่เพื่อนร่วมงาน (๒) วิทยาทาน หรือธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำในทางที่ดี หรือสอนวิธีการทำงานที่ถูกต้อง (๓) อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิด

^{๓๐} สัมภาษณ์ พระครูวรชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๑} สัมภาษณ์ พระปริยัตตพัชราภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๒} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๓๓} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๔} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๕} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๓๖} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ข้อผิดพลาดในการทำงาน ๒) ปิยวาจา หมายถึง การพูดไพเราะอ่อนหวาน สุภาพ นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักครองใจคน ด้วยคำพูดด้วยคำที่อ่อนหวาน สุภาพ ไพเราะ ๓) อุตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ประพฤติสิ่งที่ เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ๔) สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้มีตนเสมอหรือการทำตัวให้เข้ากันได้^{๓๗} การเป็นบุคคลตัวอย่างที่มีมนุษยสัมพันธ์ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มที่ช่วยเหลือสมาชิกในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม เพื่อสร้างสัมพันธภาพและประสานงานภายในกลุ่มให้มีความสามัคคี เพื่อให้งานต่าง ๆ สำเร็จบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจึงควรเป็นผู้ที่มีทั้งความรู้ในด้านมนุษยสัมพันธ์^{๓๘} ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีความจริงใจ และต้องเป็นผู้ให้ ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ วางตัวเป็นกลาง อาศัยความสามารถโน้มน้าวจิตใจคนให้มาร่วมทำงาน ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะบุคคล^{๓๙} ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีรอยยิ้มให้คนที่มาติดต่อ เมื่อติดต่อประสานงานเรียบร้อยแล้วกลับไป มีความสุขผู้บริหาร ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ดูแลทุกด้าน ไม่ว่าด้านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก และการกำกับดูแลนั้นต้องอาศัยความเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี^{๔๐} การเป็นผู้บริหารต้องคิดดี ต้องทำอะไรให้ลูกน้องเป็นสุขในการทำงาน หาแรงจูงใจ ในการทำงาน การดูแลเอาใจใส่ ต้องพัฒนาด้านบุคลิกภาพ พัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเป็นผู้นำนั้นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา^{๔๑} ผู้นำที่มี นิสัยสัมพันธ์ เป็นผู้เอาใจใส่กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน ความเป็นกันเอง ควบคุมอารมณ์ได้ดี สร้างมิตรภาพ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น สร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน^{๔๒} ผู้นำต้องมีการประสานความช่วยเหลือร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้เขาได้รับรู้ถึงประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนว่า เราสามารถผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คุณธรรมตามความต้องการของสังคมได้^{๔๓} ผู้บริหารต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรด้วยกันในองค์กรในมหาวิทยาลัยและองค์กรอื่นๆ พร้อมด้วยนิสิต นักเรียน ที่จะมาเรียนกันในมหาวิทยาลัย^{๔๔} ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์ เกี่ยวกับการต้อนรับ เช่น มีการปรึกษาหารือ ต้องมีการต้อนรับ ต้องมีบทบาทหน้าที่ ต้องมีรูปแบบหลาย ๆ ด้าน^{๔๕} การเป็นผู้นำในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยนั้นการติดต่อสื่อสารนั้นว่ามีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการ

^{๓๗} สัมภาษณ์ พระธรรมภาณพิลาส เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๓๘} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๓๙} สัมภาษณ์ พระครูนิวิฐศีลขันธ, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๐} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๑} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมุนี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๒} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตากรณ, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๔๓} สัมภาษณ์ พระเมธีวิสุทธิ,ดร. เลขานุการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๔} สัมภาษณ์ พระราชอุทัยโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๔๕} สัมภาษณ์ พระปริยัติพัชรภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พองขุนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

บริหารภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย^{๔๖} ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต้องการช่วยเหลือ ต้องการการดูแล ต้องการความอบอุ่น ต้องการการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือของมนุษย์^{๔๗} ความมีมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารต้องมีใจโอบอ้อมอารีไม่เอาเปรียบลูกน้อง มีความเป็นอยู่เรียบง่ายพบปะได้ทุกละเวลาราชการ และมีความรักมั่นองค์กรสูงไม่เอาองค์ภมาเสี่ยงในการบริหารจัดการด้านการเงิน มีความรับผิดชอบสูง^{๔๘}

จากผลการสังเคราะห์ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน ตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาตามตาราง ๔.๘ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๘ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร ด้านการวางแผน

การพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการวางแผน	วิธีการ/กิจกรรม
๑. มีปัญญามองการณ์ไกล (จักขุมา)	๑. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการองค์กรด้านการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัวสามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้ ๒. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ๓. จัดให้มีการศึกษาดูงานเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการวางแผนทำให้ผู้นำสามารถมองเห็นทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและสามารถวางแผนบริหารองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ๔. การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างวิสัยทัศน์จัดทำแผนเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมายการทำงานและการตัดสินใจ ๕. การกระตุ้นให้บุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ใช้พลังและแรงจูงใจของตนเพื่อให้เป็นผลสำเร็จมีค่ามากกว่าการให้รางวัลตอบแทน ๖. ส่งเสริมพัฒนาปัญญาผู้บริหารมองการณ์ไกล มองไปข้างหน้า

^{๔๖} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมุนี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๔๗} สัมภาษณ์ พระมหาไธ้ ธรรมเมธี รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๘} สัมภาษณ์ ดร. ศิริโรจน์ นามเสนา, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

	ต้องกล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ รอบรู้สถานการณ์ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๒. จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญมีความสามารถในการปฏิบัติงาน (วิธูโร)	๑. จัดอบรมสร้างทักษะความชำนาญในการจัดทำแผนและโครงการต่างๆโดยเอาความคิดที่ได้ริเริ่มขึ้นมาทำเป็นแผนการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนงานหรือจัดให้มีโครงการต่างๆรองรับกิจกรรมภาระกิจที่กำหนดขึ้นภายในองค์กร ๒. จัดสัมมนาอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้มีความชำนาญด้านเทคนิควิธีการทำแผน ๓. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว ๔. การเป็น coaching คือการสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ๕. การเป็นพี่เลี้ยงช่วยชี้แนะ ช่วยบอกช่วยสอนวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังไม่รู้ทิศทางการทำงาน หรือการทำงานยังไม่เป็นก็ช่วยสอนช่วยบอกชี้แนะให้มีทักษะความชำนาญในการทำงาน ๖. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ (KM) เพื่อพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเหนือกว่าผู้อื่น ๗. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาทักษะความชำนาญด้านการวางแผนบริหารจัดการองค์กร สร้างความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน
๓. พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี (นิสสัยสัมปันโน)	๑. การสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสร้างสรรคทางสังคม ๒. การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทำงานสอดประสานกันเป็นทีมจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสมัครสมานสามัคคี ๓. สร้างความสามัคคีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานจัดทำแผน ๔. การสอนงาน coaching คือการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความท้าทายเชิงความคิด จุดประกายให้ผู้ที่ได้รับการโค้ช ได้เห็นโอกาส และเกิดแรงบันดาลใจในการใช้ศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง เพื่อสร้างความสำเร็จทั้งในด้านส่วนตัวและในหน้าที่การงาน ๕. การเป็นพี่เลี้ยงเพื่อช่วยชี้แนะบอกวิธีการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ๕. การสร้างมนุษยสัมพันธ์สร้างความผูกใจ เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้โดยยึดหลักสังคหวัตถุ ๔

๔.๔.๒ ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร (Organizing) ตามหลักภาวนา ๔

๑) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร (กายภาวนา)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร โดยวางโครงสร้างกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการพัฒนากายภาพของมหาวิทยาลัยให้มีการมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ในการจัดองค์กรบริหารมหาวิทยาลัย การวางโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยนั้น ผู้นำคุณธรรมมีความเป็นธรรมวางตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน ผู้บริหารต้องมีทศพิธราชธรรม เป็นที่ยอมรับกันในองค์กรทางการศึกษา^{๔๙} ในการจัดองค์กรบริหารมหาวิทยาลัยนั้นภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารต้องวางโครงสร้างขององค์กรทางการศึกษาโดยกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการพัฒนากายภาพของมหาวิทยาลัยให้มีการมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม^{๕๐} ผู้นำในด้านการจัดองค์กรทางการศึกษานั้นต้องบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพสูงโดยการพัฒนากายภาพโครงสร้างสายการบังคับบัญชา การวางตำแหน่งของแต่ละบุคคลของมหาวิทยาลัยให้มีการมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม^{๕๑} รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง โดยวางโครงสร้างกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการพัฒนากายภาพของมหาวิทยาลัยให้มีการมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (กายภาวนา) ในการจัดองค์กรบริหารมหาวิทยาลัย ด้านกายภาวนา เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะเป็นสิ่งแรกที่ยอมรับได้จับต้องได้ ผู้บริหารต้องมีบุคลิกลักษณะที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา ต่อผู้ได้บังคับบัญชาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแสดงออกทางกายที่บ่งบอกถึงภาวะผู้นำของหน่วยงาน^{๕๒} กายภาวนา ถ้าพูดถึงการการจัดการองค์กรก็คือการจัดรูปแบบอาคารสถานที่ที่จะต้องมีแผนผังเพื่อทำให้มีรูปแบบที่สวยงาม เน้นระเบียบเน้นสัดส่วนมีสวนมีต้นไม้ และที่สาธารณะ รวมทั้งการวางรูปแบบถนนหนทาง ในวิทยาเขตนครสวรรค์ ถ้าใครได้ใช้มาก็จะเห็นว่ามีความเป็นระเบียบ ทั้งตึกอำนวยการ อาคารสถานที่เรียน ห้องสมุดเป็นต้น^{๕๓} ปัจจุบันการจัดให้มีการปฏิบัติธรรมประจำปีสำหรับนิสิตนั้นถือว่าได้จัดรูปแบบของการเจริญกายหรือการพัฒนากาย การอบรมกายได้ดีแล้ว เพราะทำให้มนิสิตได้รู้จักกำกับกายตัวเอง^{๕๔}

^{๔๙} สัมภาษณ์ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๕๐} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๕๑} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๕๒} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตากรณ, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๕๓} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๕๔} สัมภาษณ์ พระเมธีวิชิต,ดร. เลขานุการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ด้านกายภาพควมามีกายภาพที่ดี ประกอบไปด้วย สะอาด ปลอดภัย ร่มรื่น^{๕๕} เมื่อกล่าวถึงกายภาพนา ก็ต้องมองเป็นสองประเด็นคือภายในต้องมีจิตตั้งมั่นในการประพฤติปฏิบัติตามหลักของศีล ๕ อย่างเคร่งครัดส่วนกายภายนอกควรแต่งกายให้ดูดีตามตำแหน่งหน้าที่การงานหรือตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรนั้นๆ เพื่อความเป็นเอกภาพ^{๕๖} การบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพสูงด้านการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยให้มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องศึกษาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรตัว และควรศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร ความเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อจะได้นำมาบริหารจัดการองค์กรโดยการจัดระบบการวางโครงสร้างของงานในมหาวิทยาลัยโดยกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน^{๕๗} การบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพสูงด้านการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยให้มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม^{๕๘} การจัดการองค์กรโดยแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผล และสัมพันธ์กันทั้งหน้าที่การงานและความรับผิดชอบเป็นการวางโครงสร้างขององค์กรวางตำแหน่งบุคลากรให้เหมาะสมกับงานกับความสามารถของแต่ละคน^{๕๙}

๒) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร (ลีลาภาวนา)

การบริหารจัดการองค์กรผู้นำหรือผู้บริหารต้องยึดกฎหมายระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานเป็นหลัก การขาดวินัยหรือไม่เคารพกฎเกณฑ์ จึงเป็นพื้นฐานของการย่อหย่อนทางการบริหาร และจะนำไปสู่การละเมิดที่ร้ายแรงยิ่งขึ้น^{๖๐} การดำเนินการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบวินัยกฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆ อย่างเคร่งครัด^{๖๑} ในการจัดบริหารองค์กรมหาวิทยาลัยนั้นภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร ต้องยึดพระราชบัญญัติกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยโดยการปฏิบัติงานอยู่ภายในระบบ ระเบียบวินัย กฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆ อย่างเคร่งครัด และใช้บังคับอย่างเสมอภาคกันใช้บังคับอย่างเป็นธรรม^{๖๒} ผู้นำในด้านการจัดองค์กรทางการบริหารนั้นต้องดำเนินการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยยึดหลักศีล อย่างน้อยศีล ๕ แต่ในส่วนของการปฏิบัติงานหรือผู้นำองค์กรนั้นต้องทำงานอยู่ภายใต้กฎหมาย กฎ กติกา ข้อบังคับ และระบบ ระเบียบวินัยกฎหมาย และกฎ

^{๕๕} สัมภาษณ์ พระราชอุทัยโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๕๖} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๕๗} สัมภาษณ์ พระมหาไธ้ ธมฺมเมธี รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๕๘} สัมภาษณ์ พระครูนิวาสิตขันธ์, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๕๙} สัมภาษณ์ พระปริยัติพัชรภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๖๐} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญามรณ, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๖๑} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๖๒} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

กติกาคือข้อบังคับต่างๆอย่างเคร่งครัด^{๖๓} ในเรื่องของกฎระเบียบพระภิกษุสามเณรที่มาเรียนในวิทยาเขต นครสวรรค์จะต้องนุ่งห่มให้เป็นปริณทลโดยให้ปฏิบัติตามกฎของมหาวิทยาลัยและให้มีศีลสมาจาราวัตรที่งดงาม น่าเลื่อมใส ไม่ว่าจะมาศึกษาวิชาการ แต่ก็ไม่ได้ละทิ้งภาวะความเป็นสมณะ ส่วนคฤหัสถ์ก็ให้สวมใส่ชุดนักศึกษาที่ทางวิทยาลัยกำหนด กฎระเบียบเหล่านี้เป็นกติกามาให้ทุกท่านยึดถือปฏิบัติเพื่อรักษาองค์กรและความเป็นระเบียบเรียบร้อย^{๖๔} รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง โดยวางโครงสร้างกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการพัฒนากายภาพของมหาวิทยาลัยให้มีการมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ด้านศิลปาวนา เป็นด้านการพัฒนาที่เป็นกระบวนการสั่งสมอบรมให้บังเกิดมีขึ้น ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญมาก อันเป็นศูนย์รวมของการพัฒนาต้องเริ่มจากการมีศีลธรรม ในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ต้องมีความถนัด แม่นยำเกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับๆ เพราะเกี่ยวข้องกับการบริหาร^{๖๕} บุคลากรนิสิตของมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการตามกฎหมายกติกาคือข้อบังคับของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว เมื่อดำเนินการตามหลักก็เพิ่มการรักษาศีล ๕ ก็จะไปอีกประการหนึ่งเพื่อรักษากายให้พร้อมในการบริหารจัดการการเรียนการสอน เรียน และทำกิจกรรม^{๖๖} และต่อเนื่องกันในการปฏิบัติธรรมนั้นทำให้มีสติได้เคร่งครัดในศีลของตน จึงถือว่ามีผลสืบเนื่อง^{๖๗} การสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ผู้นำในองค์กร เพราะการเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้ที่จะต้องเป็นศูนย์กลางที่ทำให้พนักงานศรัทธา มีความมุ่งมั่นที่จะทำเพื่อองค์กร เพราะผู้นำประพฤติเป็นแบบอย่างน่าเชื่อถือ สามารถเป็นหลักยึดเหนี่ยวจิตใจให้พนักงานได้^{๖๘} การเป็นผู้นำที่ดี ต้องเริ่มจากการปลูกฝังวินัย คุณธรรม จริยธรรม นำหลักธรรมมาปรับใช้ตีความเป็นตัวชี้วัดที่วัดได้อย่างจริงจัง ซึ่งที่จริงแล้ว เป็นปัญหาของสังคมไทยโดยรวม เป็นปัญหาที่สืบเนื่องมาจากกระบวนการให้การศึกษาหรือการสร้างการยอมรับที่ทำให้คนแต่ละสังคมมีคุณลักษณะเฉพาะที่เป็นลักษณะเฉพาะของชาติ^{๖๙} การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยเป็นองค์กรสุจริตไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่สังคมเป็นสิ่งสำคัญมากที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในเรื่องข้อบังคับ กฎหมาย พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยเป็นคู่มือในการ

^{๖๓} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๖๔} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๖๕} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตากรณ, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๖๖} สัมภาษณ์ พระราชอุทัยโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๖๗} สัมภาษณ์ พระเมธีวิสุทธิ,ดร. เลขานุการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๖๘} สัมภาษณ์ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๖๙} สัมภาษณ์ พระปริยัตถ์พชรภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พองขุนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

บริหารงานของผู้นำ^{๗๐} ภาวะผู้นำสร้างกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับให้ทุกคนยอมรับและปฏิบัติได้ ผู้นำสามารถฝึกฝนได้ สอนได้ เรียนรู้ได้ ถ่ายทอดได้^{๗๑} ในด้านการจัดองค์กรตามหลักสี่ลภาวะนา กำหนดรู้ในการทำหน้าที่ย่างถูกต้องไม่มีความลำเอียงในการบริหารจัดการองค์กรจะสามารถทำให้บุคลากรรู้รักสามัคคีมากขึ้น^{๗๒}

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร (จิตตภาวนา)

การนำธรรมะมาประยุกต์ใช้นั้นเป็นเรื่องที่ดีและเหมาะสมพร้อมทั้งเป็นการนำเอาจุดแข็งจุดอ่อนของการบริหารองค์การมาปรับใช้ในการบริหาร ผู้นำควรมีการฝึกสมาธิในการเผชิญปัญหาและหาทางแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในปรับทัศนคติในการทำงาน จนเกิดความคิดสร้างสรรค์จนกลายเป็นนวัตกรรมให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี^{๗๓} ผู้บริหารจะต้องมีพรหมวิหารธรรมคือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ ได้แก่ หนึ่งมี เมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาให้เขามีความสุข สอง มีกรุณา คือ ความสงสารคิดที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ สาม มี มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และสี่ อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยชอบหรือชัง ทั้งสี่ประการนี้นับว่าเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่นักบริหารทุกคนควรมีอยู่ในจิตใจ^{๗๔} การบริหารจัดการให้มีความมั่นคงนั้นผู้นำต้องมีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียรในการบริหารพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเจริญมั่นคงในคุณธรรมทั้งหลายมีเมตตากรุณาเป็นต้น^{๗๕} ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารจะต้องมีจิตใจที่เข้มแข็งอดทนมีใจเป็นกลางโอบอ้อมอารี มีความเสียสละทำงานด้วยความมุ่งมั่นเพื่อองค์กร เป็นแบบอย่างที่ดี^{๗๖} ผู้นำในบริหารจัดการองค์กร ตามจิตตภาวนานั้น ผู้นำต้องมีการพัฒนาด้านจิตใจให้เข้มแข็งมีคุณธรรมนาชีวิต มีสุขภาพจิตที่มีคุณภาพและบริสุทธิ์ มีความตั้งมั่น ขยันหมั่นเพียร มีสมาธิ มีจิตเบิกบานอยู่เสมอ^{๗๗} ผู้นำในด้านการจัดองค์กรทางการศึกษานั้นต้องมีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียรในการบริหารพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเจริญมั่นคง^{๗๘} ในด้านการจัดการองค์กรนั้นตามหลักจิตตภาวนานี้ มีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ เพราะเป็นการ

^{๗๐} สัมภาษณ์ พระครูนิวาสิตขันธ์, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๗๑} สัมภาษณ์ พระมหาไธ้ ธมฺมเมธี รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๗๒} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๗๓} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญามรณ, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๗๔} สัมภาษณ์ พระธรรมภาณพิลาส เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๗๕} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๗๖} สัมภาษณ์ พระครูสุธีศรีรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๗๗} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๗๘} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

น้อมนำภาพปรีดี สู้การปฏิบัติอันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร^{๗๙} การพัฒนาภาวะผู้นำในด้านจิตใจนั้นประการสำคัญมหาวิทยาลัยได้มีการจัดปฏิบัติธรรมนั้นทำให้นิสัยได้ฝึกฝนจิตของตนเองเป็นเวลา ๑๐ วันบ้าง ๑๕ วันบ้าง ๓๐ วันบ้าง ๔๕ วันบ้าง ซึ่งปกตินิสัยไม่ค่อยได้ทำแต่เมื่อมาเป็นนิสิตแล้วในหลักสูตรจัดให้มีการปฏิบัติธรรมประจำปีเช่นนี้ จึงนับว่ามหาวิทยาลัยทำถูกทางที่สุดแล้ว^{๘๐} การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นองค์กรที่มีคุณภาพมีความเข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงาม^{๘๑} ในการจัดองค์กรบริหารมหาวิทยาลัย ก็คือผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร โดยรวมของหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ ถือเป็นความคิดรวบยอดว่า ทำอย่างไรให้ผู้นำสามารถควบคุมตนเองได้ มีสติรู้ตนเองอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีสิ่งใดมากระทบมีสมาธิมุ่งมั่นว่าต้องทำอะไรและไม่ทำอะไร วิธีการที่จะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ ควรใช้วิธีการฝึกสมาธิและปฏิบัติ วิปัสสนากัมมัฏฐาน^{๘๒} การพัฒนาทุกๆด้านของหน่วยงานและมีการร่วมด้วยช่วยกันเพื่อพัฒนาทั้งทางกายภาพและจิตใจ เพื่อให้พัฒนาและเข้มแข็งไปทุกๆเรื่องตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา^{๘๓} จิตภาวนา มีจิตใจเมตตาอารี มองโลกในแง่ดีไว้ก่อนไม่ว่าจะทำสิ่งใดให้มีแต่ความเมตตาทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ให้เกิดทุกข์บุคคลอื่นโดยไม่จำเป็น^{๘๔}

๔) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร (ปัญญาภาวนา)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารในการจัดองค์กรด้านปัญญาภาวนา เป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำ เพราะเป็นส่วนของการพัฒนา รูปแบบของปัญญาภาวนาควรมีการฝึกอบรมโดยจัดเป็นกระบวนการฝึกอย่างเป็นระบบ^{๘๕} ภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารในการจัดองค์กรนั้นต้องพัฒนาปัญญาภาวนา คือ การพัฒนาด้านปัญญา ความนึกคิด ไหวพริบ การแก้ปัญหาต่างๆ ของตนและคนอื่นด้วยเหตุผล เข้าใจต่อสภาวะต่างๆ ตามความเป็นจริงของสิ่งนั้นๆ^{๘๖} การส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทัศนคติ ค่านิยม

^{๗๙} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตากรณ, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๘๐} สัมภาษณ์ พระเมธีวชิรภูษิต,ดร. เลขาธิการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๘๑} สัมภาษณ์ พระปริยัตถ์พชรภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พองขุนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๘๒} สัมภาษณ์ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๘๓} สัมภาษณ์ พระราชอุทัยโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๘๔} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๘๕} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตากรณ, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๘๖} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๑

ต่างๆที่ต้งามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง^{๘๗} ผู้นำต้องบริหารจัดการองค์กรโดยการสร้างแรงจูงใจบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จในงาน^{๘๘} ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในองค์กรต้องรู้จักใช้การบังคับบัญชาใช้ทั้งพระเดชและพระคุณในดีเตียน หรือการยกย่องบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น^{๘๙} ผู้นำในด้านการจัดองค์กรทางการศึกษานั้นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัยโดยรู้จักคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีเหตุมีผลในการวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหาต่างๆ^{๙๐} การปฏิบัติธรรมที่นีสิตมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดผลคือปัญญา ความรอบรู้ จากการปฏิบัติในกายภวนา สีสภาวนา และจิตตภวานานั่นเอง จึงถือว่ามหาวิทยาลัยเดินมาถูกทางแล้ว^{๙๑} การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารในการจัดองค์กรบริหารของมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพมีคุณภาพและมีความเป็นเลิศ ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญมากต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหาร เป็นผู้นำที่รู้จักคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีเหตุมีผล รู้เท่าทันโลกและความเปลี่ยนแปลงของโลกเพื่อจะได้เตรียมพร้อมเสมอในการรับมือการเปลี่ยนแปลงนั้น^{๙๒} ในการจัดการองค์กรนั้นผู้นำ หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพมีคุณภาพและมีความเป็นเลิศโดยส่งเสริมสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน^{๙๓}

จากผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร ตามหลักภาวนา ๔ ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำตามตาราง ๔.๙ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๙ แสดงการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร ด้านการจัดองค์กร

การพัฒนาภาวะผู้นำ	วิธีการ/กิจกรรม
ด้านการจัดองค์กร	
๑. การพัฒนากายภาพของมหาวิทยาลัย (กายภาวนา)	๑. การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกในองค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน ๒. การจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่

^{๘๗} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๘๘} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๘๙} สัมภาษณ์ พระปริยัติพัชรภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์สงฆ์พยุหยาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๙๐} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๙๑} สัมภาษณ์ พระเมธีวชิรภูษิต,ดร. เลขานุการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๙๒} สัมภาษณ์ พระครูวชิรคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๙๓} สัมภาษณ์ พระครูนิวิฐศีลขันธ, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

	เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว ๓.การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชาในการสั่งการตามลำดับชั้นตอนตั้งแต่ระดับบนสุดถึงระดับล่างสุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ๔. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ ความถนัดความชอบของแต่ละบุคคล ๕. การกระจายอำนาจหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจลงไปตามลำดับชั้นสู่ระดับต่างๆขององค์กร ๖. การสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การเตรียมตัวแทน หรือการทำหน้าที่ผู้ช่วย การรักษาการแทน
๒. การปฏิบัติงานอยู่ภายในระบบระเบียบวินัย กฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆขององค์กร (สีลภาวนา)	๑. การกำหนดระเบียบแบบแผนการทำงานที่เป็นมาตรฐานสำหรับผู้ปฏิบัติงานยึดถือ ๒. การกำหนดเป้าหมาย กฎเกณฑ์ หลักการ วิธีการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ๓. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามระเบียบวินัย กฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆขององค์กรอย่างเคร่งครัด ๔. การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติงานตามข้อกำหนดของกฎหมาย
๓. การพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรให้มีความเข้มแข็งมั่นคง (จิตตภาวนา)	๑. การจัดอบรมฝึกสมาธิในการเผชิญปัญหาและหาทางแก้ปัญหาขององค์กรอย่างเป็นระบบ ๒. สนับสนุนความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียรในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเจริญมั่นคงในคุณธรรมทั้งหลายมีเมตตากรุณาเป็นต้น ๓. ส่งเสริมให้มีจิตใจเข้มแข็งอดทนมีใจเป็นกลางโอบอ้อมอารี มีความเสียสละมุ่งมั่นในการทำงาน มีความจริงใจ มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ๔. ฝึกและการเรียนรู้ในการสร้างบุคลิกภาพที่ดีมีอารมณ์มั่นคงสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์
๔. การจัดองค์กรให้มีคุณภาพและความเป็นเลิศ (ปัญญาภาวนา)	๑. ฝึกอบรมให้มีสติปัญญาดี มีไหวพริบ สามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ๒. การส่งเสริมให้มีการฝึกฝนอบรมปัญญาทางความคิดเห็น เชื่อถือ ทศนคติ ค่านิยมต่างๆที่พึงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง ๓. จัดศึกษาดูงานเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ช่วยเหลือ

	เกื้อกูลกันในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ๔. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น ๕. ส่งเสริมพลังสติปัญญาให้รู้จักคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีเหตุมีผล รู้เท่าทันโลกและความเปลี่ยนแปลงของโลก

๔.๔.๓ ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารจัดการบุคลากร (Staffing) ตามหลักไตรสิกขา ๓

๑) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารจัดการบุคลากร (ศีลสิกขา)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการบริหารงานบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาในการบริหารงานบุคลากรตามหลักไตรสิกขา ๓ คือ นำจะใช้หลักภาวนา ๔ ในการบริหารงานบุคคล และใช้หลักไตรสิกขาในการจัดการเรียนรู้ เพราะไตรสิกขา ๓ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ศีลคือทักษะพิสัย สมานคือจิตพิสัย ปัญญาคือพุทธิพิสัย ถ้านำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล จะมองใน ๓ มิติ คือ ด้านศีล คือ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ด้านสมาธิ คือ จิตใจของบุคลากรในองค์กร และด้านปัญญา คือ ด้านจัดการเรียนความรู้หรือองค์ความรู้ของบุคลากรในองค์กร^{๔๔} ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการถือหลักกฎกติกา ถือศีลเพื่อให้เป็นระเบียบเรียบร้อยในการประพฤติและสามารถใช้บังคับให้คนในองค์กรยึดถือศีล ๕ ให้บุคลากรตั้งอยู่ในศีลให้หมด ไม่แบ่งพรรค ไม่แบ่งพวก เพราะศีล ก็คือระเบียบ กฎกติกา ข้อบังคับขององค์กรนั่นเอง และจะต้องให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสามารถดำรงชีวิตได้ประจำวันและมีความสุขจากการปฏิบัติงานนั้น^{๔๕} ผู้นำหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องสอนให้บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความซื่อสัตย์ซื่อตรงรู้จักดำรงชีวิตโดยการนำหลักศีลธรรม เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและในการปฏิบัติงาน^{๔๖} การฝึกฝนตนเองสม่ำเสมอเพื่อความพร้อมความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารและสร้างบุคลากรให้พร้อมเช่นเดียวกัน^{๔๗} บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ตามที่กฎหมาย ระเบียบกำหนดไว้ นอกจากนี้การทำงานที่ผิดพลาดและการละเมิด กฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์และกติกาต่าง ๆ บางครั้งก็นำไปสู่การดำเนินงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ^{๔๘} การจัดองค์กรโดยการนำระบบอริสเติลสิกขามาบูรณาการใช้ใน

^{๔๔} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๕} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๖} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๔๗} สัมภาษณ์ พระราชอุทัยโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๔๘} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

พัฒนาบุคลากรให้ตั้งอยู่ในกรอบของการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานจะเป็นการรักษา ภาวะเยียบ กติกา ในเบื้องต้น การป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ที่ดีในการปฏิบัติงาน^{๙๙} ภาวะเยียบต่างๆถือว่ามีความสำคัญเพราะจะทำให้หน่วยงานองค์กรนั้นมีความ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความเป็นธรรมแต่ข้อระเบียบนั้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับบริบทของ องค์กรด้วย และสามารถปฏิบัติได้จริง และควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยให้ ยึดแบบพระพุทธรูปที่พระองค์จะบัญญัติกฎระเบียบจะต้องมีเหตุก่อนผลจึงตามมา^{๑๐๐} การพัฒนา ภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธในด้านการบริหารงานบุคลากรด้านศิลปศึกษา ควรมีรูปแบบที่เด่นชัด เพราะสะท้อนถึงการพัฒนา และการเป็นผู้นำเชิงพุทธ ควรแสดงออกอย่างเด่นชัด เป็นรูปธรรมมี กิจกรรม หรือกระบวนการที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน^{๑๐๑} ปัจจุบันกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของ มหาวิทยาลัยก็ถือว่าร่วมลงในศิลปศึกษาอย่างเคร่งครัด การปฏิบัติงานของบุคลากรก็อยู่ในกรอบของ กฎหมายก็คือศิลปนั่นเอง จึงจัดว่าทำได้ดีแล้ว^{๑๐๒} ผู้นำหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อบุคลากรคือเป็นผู้นำที่เคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎกติกา กฎหมายข้อบังคับต่างๆ ของ มหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด^{๑๐๓} ผู้บริหารต้องเป็นแรงบันดาลใจ เป็นตัวอย่างที่ดีในการปกครองกฎหมาย และช่วยกระตุ้นให้บุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างของการมีอิสรภาพในการปฏิบัติงาน และเป็นแบบอย่างของการมีความ ยุติธรรมมาใช้ในการทำงาน^{๑๐๔} ผู้นำต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรชั้นผู้น้อย ว่า กล่าวผู้อื่นไม่ให้ทำสิ่งใดตนเองก็ต้องทำให้ได้ด้วยจึงจะได้ใจลูกน้องทั้งหมด^{๑๐๕} ผู้นำมหาวิทยาลัยต้องมี กิริยามารยาทในการประพฤติปฏิบัติในการแสดงออกต่างๆ ให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำเพื่อเป็น แบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา^{๑๐๖} ผู้นำองค์กรต้องรู้จักให้การส่งเสริมบุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความประพฤติสุจริตดีงาม เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อการปฏิบัติหน้าที่^{๑๐๗}

^{๙๙} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๐} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๐๑} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุดาภรณ์, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๐๒} สัมภาษณ์ พระเมธีวิจิตรภูษิต,ดร. เลขาธิการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๓} สัมภาษณ์ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๔} สัมภาษณ์ พระปริยัตถ์พราหมณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ่อนนพเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๕} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขต นครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๖} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๐๗} สัมภาษณ์ พระครูนิวิฐศีลขันธ, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

๒) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารจัดการบุคลากร (สมาธิศึกษา)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารในด้านการบริหารงานบุคลากรมหาวิทยาลัยนั้น ผู้นำต้องสร้างแรงขวัญกำลังใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความอดทนอดกลั้นต่อการทำงาน และมีความขยันมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน^{๑๐๘} ในการบริหารงานบุคคล ด้านสมาธิ คือ จิตใจของบุคลากรในองค์กร^{๑๐๙} ผู้นำต้องสร้างระบบจิตสำนึกความรักความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยหรือระหว่างผู้บริหารองค์กรกับบุคลากรหรือที่เรียกว่า การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้บริหารหรือบุคลากรจะไม่เอาตัวเองเป็นหลักจะต้องเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงงานให้มีผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติให้มากที่สุด^{๑๑๐} การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารในด้านการบริหารงานบุคลากรมหาวิทยาลัย โดยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีจิตใจเมตตา โอบอ้อมอารีมีน้ำใจ คือผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีจิตใจเมตตา กรุณาโอบอ้อมอารีมีน้ำใจต่อเพื่อนทำงานด้วยกัน และเป็นบุคคลที่มีความกตัญญูรู้บุญคุณคนอื่น^{๑๑๑} ผู้นำต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีการฝึกอบรมให้มีความตั้งใจใส่ใจต่อกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยจิตใจที่ดี มีความใส่ใจหากต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นก็ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา^{๑๑๒} การให้บุคลากรช่วยเหลือเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน ทำงานด้วยกัน ช่วยกันทำงาน เพื่อให้เกิดความรักความสามัคคี เพื่อความรักความสามัคคีในองค์กร เพราะมีเมตตาก็กะดีไปด้วย^{๑๑๓} การสร้างผลงานให้มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการแก้ไขปัญหาพร้อมกันและการให้อภัยต่อบุคลากร การฝึกอบรมทักษะ ศักยภาพที่ตรงกับการปฏิบัติงานนั้น ๆ อาจจะเป็นโครงการที่ใช้ระยะเวลาไม่นานนัก แต่ได้ผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร^{๑๑๔} ภาวะผู้นำในด้านสมาธิศึกษานี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะกระบวนการในการดูแลรักษาบุคลากรที่รับเข้ามาทำงานให้ทำงานอยู่ได้ด้วยจิตใจจงรักภักดีเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นภาวะผู้นำในการเสริมสร้างแรงจูงใจ^{๑๑๕} ด้านสมาธิ ผู้นำที่ดีต้องมีจิตใจที่เมตตา ใจเย็นมีสมาธิในการพูดดีไม่กล่าวร้ายว่าร้ายบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาให้ถูกต้อง^{๑๑๖} การสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทำงานด้วยความมีสติสัมปชัญญะตั้งมั่นตั้งอกตั้งใจ มีจิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญ

^{๑๐๘} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๙} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑๐} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๑๑} สัมภาษณ์ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑๒} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑๓} สัมภาษณ์ พระราชอุทัยโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๑๔} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑๕} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตาทม, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๑๖} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

อดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ^{๑๑๗} การสร้างแรงจูงใจและความเต็มใจ ตั้งใจในการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญเพราะงานจะสำเร็จได้นั้นจะต้องสร้างด้วยการที่ผู้บริหารจะต้องเป็นต้นแบบก่อน^{๑๑๘} การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีจิตใจเมตตา กรุณาโอบอ้อมอารีมีน้ำใจต่อเพื่อนทำงานด้วยกัน และมีความกตัญญู^{๑๑๙} การส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสุขภาวะที่ดีปฏิบัติงานโดยยึดหลักการมีสติกำกับ ควบคุมใจไว้ในการปฏิบัติหน้าที่^{๑๒๐}

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารจัดการบุคลากร (ปัญญาศึกษา)

ในการบริหารงานบุคคล ด้านปัญญา คือ ด้านจัดการเรียนความรู้หรือองค์ความรู้ของบุคลากรในองค์กร^{๑๒๑} ผู้นำการบริหารก็สามารถจะเข้าใจในหลักของการทำงานก็จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี จึงจะเรียกว่า มีภูมิฐาน ในการเป็นผู้นำที่ดี แต่ในทางกลับกันถ้าหากผู้นำการบริหารไม่ได้เข้าใจหรือไม่ได้มีความเป็นภาวะผู้นำ องค์กรนั้นก็จะไม่มีความสำเร็จ^{๑๒๒} การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารในด้านการบริหารงานบุคลากร มหาวิทยาลัยนั้นผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสัมมาทิฐิความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ตรงกันถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง ส่งเสริมให้บุคลากรมีค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องกับนโยบายหรือแผนงานของมหาวิทยาลัย^{๑๒๓} การบริหารงานบุคลากรมหาวิทยาลัยด้านปัญญาศึกษาเป็นรูปแบบหรือกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถ้ามีความรู้แต่ขาดปัญญา ก็ไม่มีประโยชน์ ดังนั้นการที่ผู้นำได้ส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อ ทศนคติค่านิยมต่างๆจึงเป็นสิ่งที่ควรได้รับการส่งเสริมอย่างยิ่ง^{๑๒๔} การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดสร้างสรรค์ คิดในทางเสียสละ หวังดี มีไมตรีช่วยเหลือเกื้อกูลคนอื่น^{๑๒๕} ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีศรัทธาเลื่อมใสเชื่อกฎแห่ง

^{๑๑๗} สัมภาษณ์ พระปริยัตตพัชราภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พูนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑๘} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๑๙} สัมภาษณ์ พระมหาไธ ธมมเมธี รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๐} สัมภาษณ์ พระครูนิวาสิตขันธ์, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๑} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๒} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๑๕๖๐.

^{๑๒๓} สัมภาษณ์ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๔} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตาทภรณ์, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๒๕} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

กรรม และบาปบุญคุณโทษความชั่วความดี^{๑๒๖} ผู้นำต้องสร้างค่านิยมที่ดีให้บุคลากรมีความคิด ความดำริไตร่ตรอง หรือการคิดต่างๆ ที่ไม่เป็นไปเพื่อเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น^{๑๒๗} บุคลากรของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันมีความคิดเห็นความเชื่อถือ ทศนคติ และค่านิยมที่ถูกต้องเป็นไปในทางเดียวกันอยู่แล้ว^{๑๒๘} ผู้บริหารต้องมีการยกย่องบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น^{๑๒๙} การบริหารงานบุคลากรมหาวิทยาลัยในด้านปัญญาศึกษานั้น ผู้นำที่ดีต้องทราบภาระงานในหน้าที่หรือภาระงานที่สัมพันธ์กับงานในหน้าที่ทำงานได้ถูกหน้าที่ถึงหน้าที่อย่างถูกต้อง^{๑๓๐} ในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยของสงฆ์ จะต้องเน้นให้พระสงฆ์มีความกตัญญูต่อองค์กร เสียสละ รู้จักประหยัด และใช้ประโยชน์ในการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่า มีค่านิยมแบบไทยๆ ใช้สอยสิ่งของที่เกิดในชุมชนนั้นๆ เมื่อส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในคณะสงฆ์^{๑๓๑} ผู้นำรู้จักคิดวิเคราะห์ประมวลผลจากการศึกษาเรียนรู้ สามารถนำเสนอถ่ายทอดได้ทั้งแบบกลุ่ม และรายบุคคล^{๑๓๒} ผู้นำมหาวิทยาลัยจัดโครงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะ และอุปนิสัยในการศึกษาเรียนรู้ที่ดี ใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้า แสวงหาความรู้เพิ่มเติม^{๑๓๓}

^{๑๒๖} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๗} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมุนี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๘} สัมภาษณ์ พระเมธีวชิรภูษิต,ดร. เลขาธิการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๙} สัมภาษณ์ พระปริยัตตพัชราภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์,

๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓๐} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓๑} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๓๒} สัมภาษณ์ พระมหาไธ้ ธมเมธี รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓๓} สัมภาษณ์ พระครูนิวาสิตขันธ์, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

จากผลการสังเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารจัดการบุคลากร ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาตามตาราง ๔.๑๐ ดังนี้
ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการบริหารบุคลากร

การพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการบริหารบุคลากร	วิธีการ/กิจกรรม
๑. การฝึกฝนอบรม ความประพฤติ ระเบียบวินัย ความสุจริตทางกายวาจาและอาชีวะ (ศีลสิกขา)	๑. การฝึกอบรมให้ความรู้ในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร ๒. ฝึกอบรมสร้างบุคลิกภาพเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องสอนให้บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริตดีงาม มีความซื่อสัตย์ซื่อตรง เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ต่อการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร ๓. สร้างความสนิทสนมอย่างเป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนพี่กับน้อง เหมือนเพื่อนกัน ๔. ให้ความสนใจอย่างจริงจังในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เขาเป็นมนุษย์คนหนึ่ง ที่มีศักดิ์ศรี ๕. การจัดพิมพ์เผยแพร่เอกสารทางวิชาการหรือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
๒. การฝึกฝนอบรมทางจิตใจ การปลูกฝังคุณธรรม สร้างเสริมคุณภาพ สมรรถภาพ และสุขภาพของจิต (สมาธิสิกขา)	๑. ส่งเสริมแสดงออกซึ่งการรักษาหัวใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างระบบจิตสำนึกความรักความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือระหว่างผู้บริหารองค์กรกับบุคลากร ๒. จัดสัมมนาอบรมส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกตัญญูเกิดความรักความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และมีความอดทนอดกลั้นมีความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน ๓. จัดอบรมปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารีมีความเสียสละเพื่อส่วนร่วมและองค์กร ๔. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ(KM) เพื่อพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถในการทำงาน และการสร้างความสัมพันธ์ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสร้างสรรค์ทางสังคม ๕. ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทำงานด้วยความมีสติสัมปชัญญะตั้งมั่นตั้งอกตั้งใจ มี

	จิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อ กับปัญหาอุปสรรคต่างๆ
๓. การฝึกฝนอบรมทางปัญญา (ปัญญาศึกษา)	๑. การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้ความรู้ ประสบการณ์ และปรับปรุงทัศนคติบุคลากรในการปฏิบัติงาน ๒. การศึกษาต่อ โดยการให้ทุนบุคลากรได้ไปศึกษาต่อเพื่อส่งเสริมการเพิ่มวุฒิในการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาองค์กร ๓. การศึกษาดูงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะพัฒนาการทำงานพัฒนาองค์กร ๔. การจัดประชุมสัมมนาเพื่อร่วมกันปรึกษาหารือ ร่วมกันคิด ช่วยกันแก้ปัญหา เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ ทัศนคติ ๕. ส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความ คิดเห็น ความเชื่อ ทัศนคติค่านิยมต่างๆที่สร้างสรรค์ คิดในทาง เสียสละ หัวดี มีเมตตา ช่วยเหลือเกื้อกูลคนอื่น

๔.๔.๔ ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับ การพัฒนา ภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ (Directing) ตามหลักสัปปริสรธรรม ๗

๑) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ (ธัมมัญญตา)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการอำนวยการ ภาวะผู้นำด้านธัมมัญญตา เป็นผู้นำที่จะต้องรู้ หลักการ ยึดหลักการ รู้กฎเกณฑ์รู้งานอย่างถูกต้อง แล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน และถูกต้องตามหลักธัมมัญญตา^{๑๓๔} ผู้บริหารต้องนำหลักการในการบริหารมาปฏิบัติจริง เอามา วิเคราะห์งานตามความเหมาะสม, กำหนดการประเมินงานชัดเจน ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจใน หลักการบริหารเป็นผู้นำที่มีธัมมัญญตา คือความเป็นผู้รู้เหตุรู้ผล^{๑๓๕} การสร้างทักษะภาวะผู้นำด้าน การตัดสินใจ และภาวะผู้นำในการเป็นผู้รู้เหตุ รู้หลักเกณฑ์ หลักการบริหาร รู้วิธีที่จะบริหารองค์กรให้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้^{๑๓๖} ผู้นำที่ดีนั้นเป็นผู้นำที่มีหลักธรรมที่เป็นเครื่องบงบอกถึง ภาวะผู้นำซึ่งหลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติที่ดีสำหรับผู้นำ ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นสัตบุรุษมีคุณธรรมที่ดีเป็นผู้ ที่มี ธัมมัญญตา ผู้รู้เหตุ รู้หลักการบริหารเพื่อที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ^{๑๓๗} การมีธัมมัญญตา คือการรู้เหตุ รู้กฎเกณฑ์ หลักการในการบริหารงานเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

^{๑๓๔} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓๕} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญามรณ, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓๖} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๓๗} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ในการบริหารต่างๆก็ล้วนแต่มีเป้าหมายเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดีในการบริหารงาน^{๑๓๘} นักบริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีธรรมประจำใจ หรือธัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้เหตุซึ่งเป็นคุณสมบัติของนักบริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรเสื่อมหรือเจริญเป็นสุขหรือเป็นทุกข์^{๑๓๙} ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นคนดีมีศีลธรรมเป็นผู้ที่มีธัมมัญญตา รู้เหตุ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎระเบียบต่างที่จะบริหารองค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและมีความสุขนอกจากนั้นการปฏิบัติตัวของนักบริหารแต่งเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วย^{๑๔๐} ความเป็นผู้รู้หลักการหรือรู้เหตุซึ่งสามารถมองปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัยได้รอบคอบรอบด้านไม่ด่วนวินิจฉัยสั่งการในทันที^{๑๔๑} ความเป็นผู้รู้จักผลจึงสามารถวิเคราะห์เหตุปัญหามหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต^{๑๔๒} ในด้านธัมมัญญตา ควรมีรูปแบบในการรู้จัก และเข้าใจในหลักการระเบียบ และกฎหมาย กฎเกณฑ์ต่างๆในสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต^{๑๔๓} ในด้านธัมมัญญตานี้ผู้บริหารควรรู้จักเหตุว่าที่การจัดการศึกษาไม่เป็นตามที่ได้วางแผนไว้นั้น เป็นเพราะเหตุนี้เพื่อจะได้แก้ปัญหาก็^{๑๔๔} ในการอำนวยการหรือวินิจฉัยสั่งการต่างๆผู้นำองค์กรทางการศึกษาอย่างมหาวิทยาลัยของคณะสงฆ์ไทยนี้ต้องมีคุณสมบัติคือหลักสัปปุริสธรรม คือธัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้หลักการหรือรู้เหตุซึ่งสามารถมองปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัยได้รอบคอบรอบด้าน และสามารถแก้ปัญหามากๆที่เกิดจากเหตุนี้ได้ โดยคิดพิจารณาอย่างรอบด้านไม่ด่วนวินิจฉัยสั่งการในทันที^{๑๔๕} ธัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้ในเหตุของเรื่องราวต่างๆและเข้าไปแก้ไขด้วยความรวดเร็วและเป็นธรรม^{๑๔๖} ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรจะต้องเป็นผู้รอบรู้ในกฎระเบียบกติกาเป็นอย่างดี และจะต้องใช้สิ่งเหล่านี้อย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผลพิจารณาอย่างรอบด้าน วิเคราะห์ข้อมูลแบบองค์รวมก่อนการสั่งการในทุกครั้ง เพราะถ้าไม่พิจารณาดังกล่าวข้างต้นผลคือความเสียหายจะมีกับองค์กรอย่างมหาศาล^{๑๔๗}

^{๑๓๘} สัมภาษณ์ พระครูนิวาสิตขันธ์, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓๙} สัมภาษณ์ พระปริยัตตพัชราภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๐} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๑} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๔๒} สัมภาษณ์ พระมหาไธ้ ธมฺมเมธี รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๓} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตาทม, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๔๔} สัมภาษณ์ พระเมธีวัชรภูษิต,ดร. เลขาธิการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ พระครูวัชรคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๖} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๗} สัมภาษณ์ พระครูสิทธิศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

๒) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ (อัตถัณฺณุตตา)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการอำนวยการ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาในการอำนวยการวินิจฉัยสั่งการนั้นคือหมายถึงภาวะผู้นำด้านอัตถัณฺณุตตา จะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักจุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน แล้วมุ่งสู่จุดหมาย เป้าหมายนั้นตามหลักอัตถัณฺณุตตาผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลหรือปรัชญา พันธกิจ เป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๔๘} ความเป็นผู้รู้จักผลจึงสามารถวิเคราะห์เหตุปัญหามหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต^{๑๔๙} ผู้บริหารเป็นทั้งผู้สั่งการ เป็นผู้อำนวยการและเป็นทั้งผู้รับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นด้วย ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาให้รอบครอบก่อนการตัดสินใจสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง^{๑๕๐} ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่สั่งการหรืออำนวยการในการบริหารงานต่างๆที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบดังกล่าว การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้กับกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้การวินิจฉัยสั่งการมีข้อบกพร่องน้อยที่สุด^{๑๕๑} ผู้บริหารจะต้องพิจารณาผลของสิ่งทั้งหลายด้วย หากสามารถพิจารณาเหตุของปัญหาได้อย่างชัดเจนแล้ว ก็ย่อมสามารถที่จะพิจารณาผลที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะเหตุและผลเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน การเป็นผู้รู้ผลนี้เป็นความสามารถของผู้บริหารที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าจากเหตุที่เกิดขึ้น แล้วผลที่ตามมาก็คือ ผลพวงจากเหตุนั้น การรู้เหตุรู้ผลจึงต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน^{๑๕๒} ผู้นำที่มีอัตถัณฺณุตตา ความเป็นผู้รู้เหตุ คือ จะต้องพิจารณาหาเหตุของสิ่งทั้งหลายก่อน ค้นหาสาเหตุให้เห็นอย่างชัดเจนก่อนที่จะสั่งการ^{๑๕๓} ผู้บริหารที่มีอัตถัณฺณุตตาเป็นผู้ที่มองปัญหาต่างๆ ให้รอบคอบรอบด้านไม่ด่วนตัดสินใจในทันที ค้นหาสาเหตุของปัญหาให้ชัดเจนเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างตรงจุดตรงประเด็น^{๑๕๔} การรักษามลประโยชน์ขององค์กรถือว่าเป็นความสำคัญมาก เพราะนั่นหมายถึงความเจริญมั่นคงขององค์กร เพราะฉะนั้นการยึดมั่นที่ถือเอาประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง คือความเจริญขององค์กร^{๑๕๕} รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการอำนวยการ

^{๑๔๘} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๙} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๕๐} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๕๑} สัมภาษณ์ พระปริยัติพัชรภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พญานาคเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๕๒} สัมภาษณ์ พระธรรมภาณพิลาส เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๕๔} สัมภาษณ์ พระครูนิวาส์สีลขันธ, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๕๕} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

นั้นผู้นำต้องมีอัตถ์ญญตา ความเป็นผู้รู้จักผล ในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธ ควรจะมีรูปแบบ คือต้องเป็นผู้รู้จักผล หรือประโยชน์ที่เกิดจากการกระทำ สามารถรู้ถึงความมุ่งหมายของธรรมแต่ละอย่างได้ชัดเจน^{๑๕๖} ในด้านอัตถ์ญญตา ความเป็นผู้รู้จักผลนี้ ผู้บริหารเมื่อรู้ว่าเกิดเป็นผลเช่นนี้ต้องตระหนักว่าเกิดจากเหตุอะไร เพื่อจะได้สั่งการบริหารแก้ไขให้ถูกต้อง^{๑๕๗} ผู้นำที่มี อัตถ์ญญตา ความเป็นผู้รู้จักผลในการอำนวยการหรือวินิจฉัยสั่งการต่างๆ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้รู้จักผลจึงสามารถวิเคราะห์เหตุปัญหามาของมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต^{๑๕๘} ความเป็นผู้รู้ผลของการกระทำโดยพิจารณาตัดสินโดยตั้งอยู่บนความขัดแย้งน้อยที่สุด^{๑๕๙} ในการบริหารอำนวยการหรือวินิจฉัยสั่งการแต่ละครั้งผู้นำต้องเป็นผู้ที่รู้จักผล คืออัตถ์ญญตา รู้เป้าหมายของการที่ตนปฏิบัติอัตถ์ญญตา ความรู้จักอรรถประโยชน์ รู้ความมุ่งหมายประโยชน์ที่ประสงค์ กล่าวว่าเป็นผู้รู้จักผล ผู้นำต้องรู้จักเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร ว่าจะไปในทางไหน เพื่อประโยชน์อะไร เพื่อสามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น^{๑๖๐} อัตถ์ญญตา ความเป็นผู้รู้จักผลดี คือรู้วามมหาวิทยาลัยมีความพร้อม ความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด แล้วก็พิจารณาวินิจฉัยสั่งการไปตามความสามารถนั้น^{๑๖๑}

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ (อัตถ์ญญตา)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการอำนวยการ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการบริหารในการอำนวยการวินิจฉัยสั่งการดีคือภาวะผู้นำด้านอัตถ์ญญตา เป็นผู้มีความรู้ เป็นผู้ที่รู้จักตนอยู่เสมอว่า เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ สามารถใช้แรงจูงใจ กระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่างๆ ได้^{๑๖๒} การอำนวยการวินิจฉัยสั่งการนั้น ผู้บริหารต้องมี อัตถ์ญญตา ความเป็นผู้รู้ตน คือ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนว่า ตัวเองมีความรู้ความสามารถแค่ไหนควรปฏิบัติในงานที่รับผิดชอบได้ดีแค่ไหน ทำงานได้บรรลุผลที่วางไว้เพียงใด^{๑๖๓} ความเป็นผู้รู้ตนนี้ ในแง่ผู้บริหารอาจมีความหมายกว้างไปถึงการรู้กำลังมหาวิทยาลัยของตนว่า มีความพร้อม มีความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้มาก

^{๑๕๖} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตารักษ์, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๗} สัมภาษณ์ พระเมธีวชิรภูษิต,ดร. เลขานุการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๕๘} สัมภาษณ์ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๕๙} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖๐} สัมภาษณ์ พระปริยัตินพารักษ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ่อนพวงเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖๑} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมุนี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๖๒} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖๓} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

น้อยเพียงใด แล้วก็พิจารณาวินิจฉัยสั่งการไปตามความสามารถของมหาวิทยาลัยนั้น^{๑๖๔} ภาวะผู้นำที่รู้จักตน จะทำให้คนนั้นรู้จักฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นการรู้จักที่จะประพฤติและปรับปรุงแก้ไข กล่าวคือ รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ^{๑๖๕} ผู้นำที่ดีนั้น จะต้องสำรวจตนเองอยู่เสมอว่า ตนเองมีจุดอ่อน จุดแข็งอะไร แล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตน ในขณะเดียวกัน ก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อยไป^{๑๖๖} ด้านอัตตัญญูตา รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือรู้ว่าตนเองอยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร^{๑๖๗} ผู้นำต้องสำรวจดูตัวเองว่า กำลังความสามารถแค่ไหน มีข้อยังข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ^{๑๖๘} การอำนวยการของผู้นำในด้านอัตตัญญูตา ผู้นำต้องวิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่า โดยฐานะ ภาวะ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ และคุณธรรมมีเท่าใดเพื่อจะได้พัฒนาแก้ไขปรับปรุงตนเป็นการเตรียมตัวให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ^{๑๖๙} ความเป็นผู้รู้ตนเอง รู้สถานะภาพของตนเองเป็นใครควรทำหน้าที่อะไร^{๑๗๐} การอำนวยการของผู้บริหารที่มีอัตตัญญูตานี้ ประการสำคัญผู้บริหารต้องรู้จักความสามารถของตนเองว่าทำอะไรได้ขนาดไหนจะได้จัดการบริหารงานได้ถูกต้องไม่ผิดพลาด^{๑๗๑} การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการทำงาน ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะไขไปสู่ความเจริญ และการได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในองค์กรได้นั้นผู้นำจะต้องเป็นกันเองไม่ถือตัวแต่วางตัวให้เหมาะสมกับงาน เอาใจเขามาใส่ใจเราเหมือนกับเอาใจไปใส่ในงาน^{๑๗๒} ความเป็นผู้รู้จักตนดี จึงพิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนเองว่ามี กำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัดในการบริหารมหาวิทยาลัย^{๑๗๓}

^{๑๖๔} สัมภาษณ์ พระปริยัติพัชรภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖๕} สัมภาษณ์ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖๖} สัมภาษณ์ พระครูนิวิฐศีลขันธ, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖๗} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖๘} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมุนี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖๙} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตารณ, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๐} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขต นครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๗๑} สัมภาษณ์ พระเมธีวิสุทธิภูษิต,ดร. เลขานุการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๗๒} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๓} สัมภาษณ์ พระมหาไธ้ ธมฺเมธี รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

๔) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ (มัตตัญญูตา)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการอำนวยการ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการบริหารในการอำนวยการวินิจฉัยสั่งการนั้น ภาวะผู้นำด้านมัตตัญญูตาเป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้นำ ที่ประกอบด้วย หลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทาคือการดำเนินตามทางสายกลางอันประกอบด้วยมรรค มืองค์ ๘ หรือ ศีล สมาธิปัญญา อันจะทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้รู้จักประมาณมีความพอดีในการดำเนินกิจการทุกอย่าง^{๑๗๔} ภาวะผู้นำด้านมัตตัญญูตา นั้นเป็นผู้มีความรู้จักประมาณ คือ รู้ความพอเหมาะพอดีในสิ่งทั้งหลายในการอำนวยการวินิจฉัยสั่งการไปให้พอเหมาะพอประมาณให้ดูกำลังความพร้อมความสามารถขององค์กรของบุคลากรแต่ละหน่วยงานแต่ละคน^{๑๗๕} ผู้นำต้องรู้จักประมาณตนเองรู้จักประมาณในการบริหารองค์กรของตนเอง ไม่ทำอะไรเกินกำลังของตน รู้จักพิจารณาถึงความเหมาะสม รู้จักพอ ไม่वाद ฝืนไปไกลจนเกินไป^{๑๗๖} ผู้บริหารต้องมีความประมาณในมัตตัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักพอประมาณไม่บริหารองค์กรให้เกินกำลังความสามารถของตนเอง มีความพอประมาณในใช้จ่ายให้พอเหมาะพอดี^{๑๗๗} มัตตัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ ในการใช้จ่ายจัดซื้อจัดจ้างให้ประเมินดูกำลังความพร้อมความสามารถขององค์กร^{๑๗๘} มัตตัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือรู้ความพอเหมาะพอดี ไม่สั่งการให้ทำอะไรเกินกำลังความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และมหาวิทยาลัย^{๑๗๙} ความเป็นผู้รู้ประมาณในภาวะของตนเองไม่ว่าจะเป็นการกิน การนอน การทำงาน การใช้จ่ายพยายามปรับให้พอดี พองามไม่ให้เกินฐานะ^{๑๘๐} ในบริหารงานนั้นผู้นำจะต้องรู้ความสามารถความรู้เฉพาะด้าน ความถนัดของบุคลากรทุกคนเพื่อจะได้เป็นประโยชน์ที่จะมอบหมายงานให้ทำการจัดคนให้เหมาะกับงาน นี้อีกว่ามีความสำคัญมากเพราะว่างานจะมีความสำเร็จมากขึ้นไม่ต้องเสียเวลาในการฝึกงานเพิ่มหลักในการบริหารอย่างแท้จริง^{๑๘๑} ผู้นำต้องรู้จักว่าเรามีความสามารถอย่างไร องค์กรมีความสามารถอย่างไร ดูประสิทธิภาพของตน ดูประสิทธิภาพขององค์กร จึงดำเนินการ จึงรู้จักประมาณ^{๑๘๒} รูปแบบการ

^{๑๗๔} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๗๕} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๗๖} สัมภาษณ์ พระปริยัติพัชรภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๗๗} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๘} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๗๙} สัมภาษณ์ พระครูนิวาสิตขันธ์, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘๐} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขต นครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘๑} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๒} สัมภาษณ์ พระราชอุทัยโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

พัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่างด้านการอำนวยการ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาในการอำนวยการ วินิจฉัยสั่งการนั้น ด้านมัตตัญญูตา นั้นผู้นำต้องรู้จักความพอเหมาะ พอดี ทั้งในการพูด การแสดงออก รู้จักประมาณในการบริหารงบประมาณ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งพัฒนา ประสิทธิภาพของการทำงาน^{๑๘๓} ผู้นำต้องรู้ประมาณในศักยภาพของหน่วยงานตนเองด้วย จะได้ไม่เกิดความเสียหาย^{๑๘๔} การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้รู้จัก ประมาณ ในการวินิจฉัยนั้น ผู้นำต้องรู้จักประมาณ คือ มัตตัญญูตา หมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขตความ พอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่างๆ^{๑๘๕} ผู้นำที่ดี จะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควรในการที่จะวินิจฉัยสั่ง การให้ทำกิจการทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้^{๑๘๖}

๕) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ (กัลยาณุตตา)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการอำนวยการ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการบริหารในการอำนวยการวินิจฉัยสั่งการ ภาวะผู้นำด้านกัลยาณุตตาเป็นผู้นำที่จะต้องรู้จักเวลาเหมาะสมในการทำ กิจการทุกอย่างอย่างถูกต้อง รู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสมรู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้ เวลาให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ต่างๆตามการเปลี่ยนแปลงของโลก^{๑๘๗} มีคำกล่าวว่า วัน เวลา วาริ เมื่อผ่านไปแล้วไม่สามารถจะย้อนกลับมาอีกได้ อันนี้เป็นเรื่องจริง เพราะฉะนั้นการเป็นผู้ที่ตรงต่อเวลา รักษาเวลา เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เวลาเป็นสิ่งสำคัญมากจะต้องมีความเข้มงวดในเรื่องนี้อย่างมาก ผู้ใดปฏิบัติไม่ตรงต่อเวลาควรต้องมีบทลงโทษตั้งแต่หนักไปถึงเบา หรือใครเป็นผู้ตรงต่อเวลาควรยก ย่องสรรเสริญ เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี^{๑๘๘} ผู้นำด้านกัลยาณุตตา ผู้นำต้องรู้จักคุณค่าของกาลเวลา พร้อมกับรู้จักประมาณเวลาที่ใช้ขณะทำงานให้มีความเหมาะสม ผู้ที่รู้จักกาลเวลานี้ ย่อมเป็นคนตรง ต่อเวลา และเป็นผู้รู้คุณค่าของเวลา^{๑๘๙} ผู้นำที่ดีนั้นต้องรู้จักกาลละ เทศะ ควรไม่ควรเพื่อหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง ความเสียหายแก่หน่วยงาน^{๑๙๐} ความเป็นผู้รู้กาลว่าเวลาใดควรทำอะไรเวลาใดไม่ควรทำ

^{๑๘๓} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตาทารณ, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๔} สัมภาษณ์ พระเมธีวชิรภูษิต,ดร. เลขานุการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘๕} สัมภาษณ์ พระครูวชิรคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘๖} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๗} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘๘} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๙} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตาทารณ, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๐} สัมภาษณ์ พระเมธีวชิรภูษิต,ดร. เลขานุการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

เช่นว่าเวลานี้เป็นเวลาทำงานกลับเอาเวลาไปทำอย่างอื่นเป็นต้น^{๑๙๑} การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้รู้จักกาลรู้กาลเทศะอันควร ในการวินิจฉัยสั่งการ^{๑๙๒} ผู้นำที่ดีต้องรู้จักเวลา รู้กาลเทศะอันควรหรือมิควร คือ รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม ประกอบกิจการงานต่างๆ ทำหน้าที่การงานตรงเวลา เป็นเวลา และทันเวลา^{๑๙๓} ผู้นำที่ดีนั้นต้องรู้จักกาลเทศะ กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักคุณค่าของกาลเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลา หรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้อง^{๑๙๔} ความเป็นผู้รู้กาลเวลาอันเหมาะสม คือ รู้จักจังหวะเวลาหรือโอกาสอันควรในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆ เพื่อให้การตัดสินใจสั่งการนั้นประสบความสำเร็จ^{๑๙๕} กาลัญญตา ความเป็นผู้รู้กาล คือ รู้เวลาหรือโอกาสอันควรในการอำนวยความสะดวกหรือการตัดสินใจทำอะไรต่างๆ ก็ต้องดูจังหวะเวลาด้วย^{๑๙๖} กาลเวลาเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร เพราะบางครั้งในการอำนวยความสะดวกนั้นในเรื่องเดียวกัน แต่คนละเวลา ผลออกมาก็อาจต่างกันได้^{๑๙๗} จังหวะเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องนำมาพิจารณาในการวินิจฉัยสั่งการ^{๑๙๘}

๖) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยความสะดวก (ปรีสัณญตา)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้รู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน (ปรีสัณญตา) ในการอำนวยความสะดวกวินิจฉัยสั่งการ ภาวะผู้นำด้านปรีสัณญตาเป็นผู้นำที่จะต้องรู้ชุมชน รู้สังคม อย่างถูกต้องในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านกฎเกณฑ์ประเพณีวัฒนธรรม เป็นต้น สังคม มีมนุษยสัมพันธ์เป็นนักประสานงานที่ดีกับทุกคน ทุกองค์กร และทุกภาคส่วน ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม และการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม^{๑๙๙} ผู้นำเป็นคนมีวิสัยทัศน์รู้จักชุมชนสังคมรอบข้างในการดำเนินการร่วมกับชุมชนและสังคมบริเวณรอบข้างและอื่นๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องและช่วยเหลือกัน^{๒๐๐} ผู้บริหารผู้นำจะต้องทำความเข้าใจในบริบทขององค์กรอย่างถ่องแท้ก่อน เพราะการ

^{๑๙๑} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๙๒} สัมภาษณ์ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๙๓} สัมภาษณ์ พระครูนิวิฐศีลขันธ, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๙๔} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๙๕} สัมภาษณ์ พระปริยัตถ์พราหมณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๙๖} สัมภาษณ์ พระราชอุทัยโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๗} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๙๘} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๙} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐๐} สัมภาษณ์ พระราชอุทัยโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

ที่จะทำงานร่วมกันแบบเป็นทีมเวิร์คได้นั้นทุกคนในองค์กรจะต้องมีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ของความรู้ ความสามารถ เมื่อเวลามีปัญหาเกิดขึ้นจะได้แก้ปัญหาตรงจุดและทันต่อสถานการณ์^{๒๐๑} รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ด้านปฐิธัญญา คือความเป็นผู้รู้จักชุมชน ประเด็นนี้การทำงานจะต้องมีการประสานงานกันกับหน่วยงานอื่นๆเพื่อให้งานที่ทำอยู่ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้การรู้จักชุมชนมากทำให้ไม่เสียเวลามากในการขอความร่วมมือต่างๆ^{๒๐๒} การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้รู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน คือบริษัท หรือพนักงานบุคลากรในมหาวิทยาลัยในการวินิจฉัยสั่งการ^{๒๐๓} ผู้นำที่ด้นั้น ต้องรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน รู้กิริยาที่จะประพตติดต่อชุมชนนั้น ว่าเมื่อเข้าไปจะประพตดียอย่างไร^{๒๐๔} การเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้สังคมตั้งแต่ขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคมประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหได้ตรงจุด^{๒๐๕} ความเป็นผู้รู้จักบริษัท หรือรู้จักชุมชน คือเป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่นได้รู้จักติดต่อประสานงานได้อย่างดีเป็นคนรู้จักชุมชนสังคมนั้นเอง^{๒๐๖} ผู้นำต้องรู้จักพิจารณาความต้องการต่างๆของบุคลากรภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย และนำความต้องการนั้นมาวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดังมากที่สุด^{๒๐๗} ผู้บริหารต้องรู้จักความสามารถของบุคลากรในสังกัดก่อนที่จะมอบงานให้ทำให้งูกด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่หน่วยงาน ต้องใช้คนให้เป็นให้งูกกับงาน^{๒๐๘} ผู้นำด้านปฐิธัญญา ผู้นำต้องรู้จักถิ่น การปฏิบัติในถิ่นที่เป็นชุมชนผู้นำควรจะต้องรู้ว่า ชุมชนที่ตั้งอยู่นั้นมีระเบียบแบบแผน มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างไร ผู้นำควรเข้าไปสอบถามถึงความต้องการของชุมชน^{๒๐๙}

๗) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ (บุคคลัญญา)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านบุคคลัญญาด้านนี้ ภาวะผู้นำด้านบุคคลปฐิธัญญาด้านนี้ ผู้นำ

^{๒๐๑} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๐๒} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐๓} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวธ,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๐๔} สัมภาษณ์ พระราชปรีติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐๕} สัมภาษณ์ พระปริยตพัชรภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐๖} สัมภาษณ์ พระครูนิวาสิตตพันธ์, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐๗} สัมภาษณ์ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐๘} สัมภาษณ์ พระเมธีวชิรภูษิต,ดร. เลขานุการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐๙} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตาทม, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

จะต้องเป็นผู้รู้เลือกบุคคลเลือก แต่งตั้งจัดวางบุคคลได้เหมาะสมกับงาน สามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลได้อย่าง ถูกต้องให้โอกาสสนับสนุนผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม^{๒๑๐} พระพุทธพระเจ้าเพราะองค์ทรงบริหารบุคคลแบบกระจายอำนาจ เช่น การรับบุคคลากรเข้าหมู่เหมือนกับการรับบุคคลเข้าทำงาน โดยมอบหมายให้คณะบุคคลมีอำนาจในการตัดสินใจในนามหมู่คณะ เช่น การอุปสมบทแบบจุตถุเถร เรียกว่า ญัตติจุตถุเถรกรรมวาจา มีองค์คณะเป็นผู้พิจารณาในองค์กรนั้นนั้นก็เช่นเดียวกับสามารถนำวิชาการนี้มาใช้ได้และเป็นการดีมาก^{๒๑๑} ผู้นำต้องรู้จักคนอื่น รู้จักองค์กรอื่นๆ จึงทำให้รู้จักการบริหารคนได้ง่าย^{๒๑๒} บุคคลสัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคลว่าจะใช้บุคคลใดหรือปฏิบัติต่อบุคคลใด สถานที่ใด สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญ^{๒๑๓} เช่นเดียวกัน คนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน หากสิ่งที่จะตัดสินใจเกี่ยวข้องกับคน ก็ต้องพิจารณาให้รอบคอบรอบด้านเสียก่อน เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาด^{๒๑๔} ด้านบุคคลสัญญาตาของผู้หน้านั้น ผู้นำต้องรู้จักและเข้าใจความแตกต่างๆระหว่างบุคคล เนื่องจากผู้หน้านั้นจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลหลายฝ่าย โดยส่วนใหญ่จะเป็นการทำงานในรูปคณะกรรมการ^{๒๑๕} ผู้บริหารต้องรู้จักบุคคลากรในองค์กรของตนเองเป็นอย่างดีการรู้จักบุคคลแต่ละคนนั้นจะทำให้ผู้นำได้ใช้งานบุคคลากรให้ถูกจริตของแต่ละคน^{๒๑๖} ความเป็นผู้รู้จักบุคคลคือรู้จักจริตผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนร่วมงานว่าเขามีความรู้ความสามารถด้านไหนเพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน^{๒๑๗} การใช้งานบุคคลต้องคำนึงถึงความสามารถเป็นหลักอย่าใช้คนเพราะรัก เพราะซึ่งอย่าล้าเอียงใช้คนให้ถูกต้องกับความสามารถแล้วงานจะสำเร็จ^{๒๑๘} การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้รู้จักบุคคล ในการวินิจฉัยสั่งการผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้จักบุคคลหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยของตนเองเพื่อง่ายต่อการสั่งการ^{๒๑๙} และผู้นำต้องรู้ว่าควรจะทำปฏิบัติต่อบุคคลต่างๆ อย่างไร อันไหนที่ควรคบหา อันไหนที่ควรใช้ตำหนิ สั่งสอนตักเตือน^{๒๒๐}

^{๒๑๐} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๑๑} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๒} สัมภาษณ์ พระราชอุทัยโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๓} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๑๔} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๑๕} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุดาภรณ์, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๖} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๑๗} สัมภาษณ์ พระปริยัตตพัชราภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๑๘} สัมภาษณ์ พระเมธีวิสุทธิภณ,ดร. เลขาธิการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๑๙} สัมภาษณ์ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๒๐} สัมภาษณ์ พระครูนิวาสิตขันธ์, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ก็คือ ผู้นำต้องเป็นผู้รู้จักบุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วย^{๒๒๑} ผู้นำต้องรู้จักบุคลากรของมหาวิทยาลัยตัวเองแต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน หากมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้คนให้ถูกงาน จะต้องคิดพิจารณารอบคอบจะได้ไม่ผิดพลาด^{๒๒๒} ความเป็นผู้รู้จักบุคคล ว่าบุคคลนั้นเป็นคนดีเป็นบัณฑิตน่าคบหาสมาคมด้วย รู้ว่าบุคคลนั้นเป็นคนพาลเมื่อคบหาไปแล้วจะนำความเสื่อมเสียความเสียหายมาสู่ตนเองและองค์กร^{๒๒๓}

จากผลการ สังเคราะห์ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยความสะดวก ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาตามตาราง ๔.๑๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๑ แสดงการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการอำนวยความสะดวก

การพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการอำนวยความสะดวก	วิธีการ/กิจกรรม
๑. อัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้เหตุ	๑. จัดการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถในการรอบรู้เรื่องงาน ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงทางการบริหาร ๒. การศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพความสามารถด้านการรอบรู้งานรู้หลักเกณฑ์ รู้กฎระเบียบต่างๆที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า ๓. ส่งเสริมการเรียนรู้วิธีการพัฒนาทักษะการทำงานอำนวยความสะดวกมีเหตุมีผลพิจารณาอย่างรอบด้าน วิเคราะห์ข้อมูลแบบองค์รวมก่อนการสั่งการในทุกครั้ง ๔. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สร้างความสำเร็จในการบริหารโดยใช้เทคนิคการพัฒนาการทำงานตนเอง ๕. ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการวางแผนการทำงาน และทักษะความชำนาญในการทำงานด้านต่างๆ
๒. อุตถัญญตา ความเป็นผู้รู้ผล	๑. การจัดอบรมเทคนิคการวิเคราะห์เหตุปัญหขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ๒. พัฒนากระบวนการอำนวยความสะดวกวินิจฉัยสั่งการโดยพิจารณาหาเหตุของสิ่งทั้งหลายก่อน ค้นหาสาเหตุให้เห็นอย่างชัดเจนก่อนที่จะสั่งการ ๓. สร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความ

^{๒๒๑} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมุนี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๒๒} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๒๓} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

	กระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา ๔. พัฒนาความรู้ ใฝ่หาความรู้เสมอ รู้จักแยกแยะ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปัญหา และสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี
๓. อัตตัญญูตา ความเป็นผู้รู้ตน	๑. การฝึกจิตใจให้ได้อยู่เสมอนั้นสามารถทำได้ด้วยการยึดพระธรรมเป็นที่พึ่งที่ยึดเหนี่ยว ๒. การฝึกอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความถนัดของตนเองในการปฏิบัติงานบริหารจัดการองค์กร ๓. การจัดประชุมเตรียมความพร้อมความสามารถขององค์กรด้านการบริหารจัดการ แล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการไปตามความสามารถขององค์กร ๔. อบรมพัฒนาส่งเสริมตนเองให้มีความรู้ความคิดเห็น ความเชื่อทัศนคติค่านิยมต่างๆ ที่สร้างสรรค์ คิดในทางเสียสละ ห่วงดี มีไมตรีช่วยเหลือเกื้อกูลคนอื่น
๔. มัตตัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ	๑. จัดอบรมส่งเสริมการอำนวยความสะดวกวินิจฉัยสั่งการให้พอเหมาะพอประมาณตามกำลังความพร้อมความสามารถขององค์กรของบุคลากรแต่ละหน่วยงานแต่ละคน ๒. พัฒนาบุคลากรให้รู้จักประมาณ ในการใช้จ่ายจัดซื้อจัดจ้างให้ประเมินดูกำลังความพร้อมความสามารถขององค์กร ๓. ส่งเสริมสนับสนุนการนำหลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือการดำเนินการตามทางสายกลางอันประกอบด้วยมรรค มีองค์ ๘ หรือ ศีลสมาธิ ปัญญา ๔. ส่งเสริมพัฒนาผู้นำให้รู้จักความพอเหมาะพอดี ไม่สั่งการให้ทำอะไรเกินกำลังความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล
๕. กาลัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักกาล	๑. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารเป็นคนที่รู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสม รู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ๒. จัดอบรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ลำดับความสำคัญของเวลา รู้จักระยะ จังหวะ ปริมาณ คุณภาพ ความเหมาะสมของเวลา ๓. ส่งเสริมบุคลากรให้รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม ในการปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ทำหน้าที่การงานตรงเวลา เป็นเวลา และทันเวลา
๖. ปริสัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน	๑. จัดอบรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ๒. ศึกษาเรียนรู้กฎเกณฑ์ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมขององค์กร ความต้องการของบุคลากรในองค์กรความต้องการของสังคม อย่างถูกต้องในทุกๆ ด้าน

	๓. ส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เป็นผู้บริหาร การประสานงานที่ดีกับทุกคน ทุกองค์กร และทุกภาคส่วน ให้ ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร ๔. ศึกษาเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจในบริบทขององค์กรอย่างถ่องแท้ สามารถทำงานร่วมกันในองค์กรได้ทุกคนในองค์กรมีความร่วมมือร่วมใจ กันอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน
๗. ปุคคลัญญูตา ความเป็น ผู้รู้จักบุคคล	๑. อบรมให้ความช่วยเหลือโดยการชี้แนะและให้คำปรึกษา ทั้งในเรื่อง งานและเรื่องส่วนตัวเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ๒. ส่งเสริมการสร้างเชื่อมั่นและให้ความตระหนักในผลการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ๓. สนับสนุนส่งเสริมการใช้ทัศนคติในเชิงบวกโดยการมองปัญหาและ การปฏิบัติงานที่มีความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ๔. อบรมเทคนิคการด้านการบริหารงานบุคคล

๔.๕.๕ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล ตามหลักธรรมาภิบาล ๖

๑) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล (หลักนิติธรรม)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการกำกับดูแล หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการบริหารในการ กำกับดูแลมหาวิทยาลัย ตามหลักนิติธรรม คือ ผู้นำจะต้องรู้หลักนิติธรรมคือข้อกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ต่างๆให้ทันสมัย และเป็นธรรม^{๒๒๔} ผู้บริหารต้องกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยนำพระราชบัญญัติ กฎกระทรวง กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารวางกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศต่างๆในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรได้ปฏิบัติไปในทิศทาง เดียวกัน^{๒๒๕} ผู้บริหารวางกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง มีเหตุผลและเป็นธรรม และให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด^{๒๒๖} ในการบริหารในองค์กรที่ดีนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารควรใช้หลัก ๒ ประการ คือ ๑) พุทธศาสตร์ ๒) หลักนิติศาสตร์ หลักพุทธศาสตร์ คือ หลักสายกลาง ได้แก่การเจรจา ประนีประนอม ไม่มีนิยมใช้ความรุนแรงการเผชิญหน้า เพราะไม่ใช่ หนทางแก้ไขปัญหา หลักนิติศาสตร์ อะไรที่เน้นกฎเกณฑ์ที่ไม่สามารถจะยินยอมหรือเจรจาได้ ให้ใช้หลัก นี้ เช่นการทำคดีกฎหมายบ้านเมืองขัดต่อศีลธรรมอันดี^{๒๒๗} ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำประชา

^{๒๒๔} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๒๕} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๒๖} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๒๗} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

พิจารณาเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้ภายในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารได้ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ เป็นที่ยอมรับ ทุกคนภายในองค์กร^{๒๒๘} ผู้บริหารวางกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง มีเหตุผล และเป็นธรรม^{๒๒๙} และกำกับดูแลบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆนั้นอย่างเคร่งครัด^{๒๓๐} ผู้นำด้านอำนวยการต้องยึดมั่นอยู่ในหลักนิติธรรมหลักความ ยุติธรรม ความเที่ยงธรรม ยึดหลักระเบียบแบบแผนการบริหารองค์กร ยึดหลักขนบธรรมเนียมประเพณี อันติงามขององค์กร^{๒๓๑} ผู้บริหารต้องรักษาความสุจริต ต้องสำรวมกาย วาจา และใจอยู่เสมอ จะพูด อะไรจะทำอะไรก็ให้อยู่ในกรอบของกฎ กติกา หรือในศีลธรรม^{๒๓๒} ด้านหลักนิติธรรม ผู้นำในด้านกำกับ ดูแลองค์กร ควรมีรูปแบบโดยมีกรอบที่เป็นธรรมกับทุกฝ่ายมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาคแล้ว เป็นธรรม ไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรฐานเชิงซ้อนๆ ให้การปฏิบัติเป็นไปตามกรอบของกฎหมาย^{๒๓๓} ผู้บริหารจะต้องรู้หลักนิติธรรมว่าทำได้หรือไม่ผิดต่อกฎหมาย ระเบียบอะไรบ้างหรือเปล่า ถ้าไม่ผิดก็ทำ ได้ ถ้าผิดก็ต้องไม่ทำ^{๒๓๔} ผู้นำที่ดีต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรนั้นอย่างเคร่งครัด^{๒๓๕} ผู้นำต้องยึดถือ และปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ในขณะเดียวกันควรมีการนำมาอ้างอิงเพื่อ ความชัดเจน/ยืนยันเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน ด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรมอย่าง ตรงไปตรงมา^{๒๓๖} ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในเรื่องของหลักนิติธรรมความถูกต้อง ความมีศีลธรรม สำรวมควบคุมความประพฤติทางกายวาจาใจให้ออกต้องเรียบร้อยดีงามตามบทบัญญัติ กฎกติกา ข้อ บังคับต่างๆ ขององค์กรและศาสนา^{๒๓๗}

๒) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล (หลักคุณธรรม)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการกำกับดูแล หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการบริหารใน

^{๒๒๘} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๒๙} สัมภาษณ์ พระครูนิวาสิตขันธ์, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๓๐} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๓๑} สัมภาษณ์ พระธรรมภาณพิลาส เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๓๒} สัมภาษณ์ พระมหาไธ้ ธมมเมธี รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๓๓} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุดตาภรณ์, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๓๔} สัมภาษณ์ พระเมธีวิชิต,ดร. เลขาธิการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๓๕} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๓๖} สัมภาษณ์ พระวิฑิตสิขิก,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ จังหวัดพิจิตร, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๓๗} สัมภาษณ์ พระราชอุทัยโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยตามหลักคุณธรรม คือผู้นำจะต้องยึดหลักคุณธรรมในความถูกต้องดีงาม^{๒๓๘} ผู้บริหารต้องใช้หลักคุณธรรมคือสังคหะวัตถุ ๔ คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตมาบริหารจึงจะได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน^{๒๓๙} ในการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำต้องยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมคุณงามความดี เป็นผู้บริสุทธิ์ ถึงพร้อมด้วยกาย วาจา ใจ ที่สุจริต โดยเฉพาะการฝึกจิตให้เกิดศีล สมาธิ ปัญญา เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรงยุติธรรมโปร่งใส^{๒๔๐} ผู้บริหารในการกำกับดูแลองค์กรตามหลักคุณธรรม ควรมีรูปแบบการสร้างหลักความเป็นธรรมในสังคมเพื่อให้เกิดความผาสุกของสมาชิกในสังคม กระบวนการตัดสินใจ ต้องสร้างหลักประกันในเรื่องความเป็นธรรมในสังคมให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย^{๒๔๑} ความยุติธรรมเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการและยังเป็นการสร้างความสามัคคีในองค์กรนั้นด้วย ผู้นำนอกจากจะนำในการทำงาน ตัวของท่านเองก็ต้องมีเป็นอันดับแรกและจะต้องใช้อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ปราศจากอคติ^{๒๔๒} การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยผู้บริหารต้องมีหลักคุณธรรม บริหารมหาวิทยาลัยถูกต้องตามหลักการและหลักวิชาการ และถูกต้องตามทำนองคลองธรรมคือไม่ผิดศีลธรรม^{๒๔๓} การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยผู้บริหารต้องให้ความเสมอภาคและมีความยุติธรรมกับบุคลากรทุกคนต้องคำนึงถึงหลักคุณธรรมคุณงามความดีโดยยึดหลักความถูกต้องในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย^{๒๔๔} ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารนอกจากจะยึดถือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ และด้านกฎหมายบ้านเมืองแล้ว สิ่งที่สำคัญซึ่งจะขาดไม่ได้ คือหลักคุณธรรมบางครั้งแม้ไม่ผิดกฎหมายบ้านเมือง แต่หากไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมหรือฝืนคุณธรรมก็ไม่ควรฝ่าฝืนจะดีที่สุด ดังนั้นควรยึดหลักธรรมาธิปไตยอย่างมั่นคงให้เป็นแก่นหลักสำคัญที่สุดในการวินิจฉัยสั่งการ^{๒๔๕} การยึดหลักคุณธรรมในการบริหารกำกับมหาวิทยาลัยนั้นผู้บริหารต้องมอบหมายงานให้แก่บุคลากรปฏิบัติตามความเหมาะสมความรู้ความสามารถของแต่ละคน และผู้บริหารเองก็ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและโปร่งใส^{๒๔๖} ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและเพื่อนร่วมงานด้วยความอดทนจริงใจ มีความเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ใช้วาจาสุภาพเหมาะสมและให้เกียรติบุคลากรทุกคน และพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรตามหลักเกณฑ์ด้วยความยุติธรรม^{๒๔๗} หลักคุณธรรม ถือว่าเป็นหลักสำคัญของผู้นำต้องปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

^{๒๓๘} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๓๙} สัมภาษณ์ พระเมธีวชิรภูษิต,ดร. เลขาธิการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔๐} สัมภาษณ์ พระธรรมภาณพิลาส เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๔๑} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตารณ, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๔๒} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๔๓} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔๔} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๑๕๖๐.

^{๒๔๕} สัมภาษณ์ พระวิโชติสังข,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ จังหวัดพิจิตร, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๔๖} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔๗} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

ความเสมอภาคอย่างเคร่งครัดใครทำดีมีผลงานก็ยกย่องสนับสนุน ใครทำไม่ดีก็ว่ากล่าวตักเตือน^{๒๔๘} ผู้บริหารมีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย (หลักคุณธรรม)^{๒๔๙} การยึดหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลจึงหมายถึงการบริหารองค์กรด้วยคุณงามความดี ยึดหลักธรรมเป็นใหญ่ ซึ่งตรงต่อกัน มีความซื่อสัตย์ สุจริตปฏิบัติหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร^{๒๕๐} ความซื่อสัตย์สุจริตทั้งกาย วาจาใจทั้งกับตนเองและผู้อื่นนั้นเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีคุณธรรม เพราะถ้าหากผู้นำไม่มีความซื่อสัตย์สุจริตแล้วจะไม่สามารถบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการแผ่นดิน การบริหารองค์กรทางการศึกษาหรือองค์กรใดก็ตาม^{๒๕๑} มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ต้องมีการรณรงค์ให้บุคลากรมหาวิทยาลัยทุกคนปฏิบัติหน้าที่โดยความบริสุทธิ์มีความซื่อสัตย์ ยึดหลักคุณธรรมความดี (หลักคุณธรรม)^{๒๕๒} ผู้บริหารที่มีคุณธรรมจะเป็นผู้บริหารที่อ่อนโยน มีอัธยาศัยไมตรีต่อบุคลากรทุกคน มีกิริยาสุภาพ นุ่มนวล เป็นผู้บริหารที่มีเหตุผล ไม่โกรธง่าย ไม่โมโหโกรธลูกน้องอย่างไรเหตุผล^{๒๕๓} ผู้นำด้านหลักคุณธรรมเป็นผู้นำที่มีขันติอดทนอดกลั้นต่อความเหนื่อยยาก ต่อความลำบากอุปสรรคต่างๆ เป็นผู้ที่มีความเสียสละความสุขผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ขององค์กรบุคลากรที่ตนรับผิดชอบอยู่^{๒๕๔}

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล (หลักความโปร่งใส)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการกำกับดูแล หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการบริหารในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยตามหลักความโปร่งใสคือผู้นำจะต้องยึดหลักความโปร่งใสหมายถึงการสร้างควมไว้วางใจ ซึ่งกันและกันในองค์กร^{๒๕๕} ผู้บริหารที่ดีควรทำงานด้วยความโปร่งใส มีอะไรสามารถตรวจสอบได้ถ้ามีคนสงสัย ต้องการจัดทำข้อมูลรายงานให้องค์กรหน่วยงานทราบเป็น

^{๒๔๘} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔๙} สัมภาษณ์ พระครูนิวาสิตตพันธ์, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๕๐} สัมภาษณ์ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๕๑} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๕๒} สัมภาษณ์ พระมหาไฉ่ ธรรมเมธี รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๕๓} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๕๔} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๕๕} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ระยะๆ^{๒๕๖} ผู้บริหารต้องกำกับมหาวิทยาลัยโดยยึดหลักความโปร่งใสในการจัดการบริหารงานด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ กำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยความสุจริตซื่อสัตย์บริสุทธิ์โปร่งใสใจสะอาด^{๒๕๗} ผู้บริหารควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการทํ้าบัญชี ทะเบียนการเงินและพัสดุให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน โดยบริหารให้มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้^{๒๕๘} สังคมทุกวันนี้มีปัญหาส่วนหนึ่งเกิดจากความไม่ชอบมาพากลในการบริการ เพราะความไม่โปร่งใสหรือตรวจสอบไม่ให้เป็นการบ่อนทำลายองค์กรนั้นๆ ขาดประสิทธิภาพ ไม่มีคุณภาพเพราะฉะนั้นผู้นำจะต้องแสดงสปิริตในการบริหารงานด้วยการให้สังคมภายนอกก็สามารถตรวจสอบได้มีความจริงใจ บริสุทธิ์ใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีกระบวนการ^{๒๕๙} ด้านความโปร่งใส มีรูปแบบการดำเนินการเป็นไปตามกรอบและกติกาที่ได้รับความเห็นชอบและเป็นไปโดยเปิดเผย มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ^{๒๖๐} ผู้บริหารมีความประพฤติดีงาม ตามหลักศีลธรรมจรรยา ผู้บริหารมีการจัดประชุมชี้แจงการดำเนินงานด้านต่างๆ อย่างเปิดเผยแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัยให้ทุกคนทราบ มีความสุจริตซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ผู้บริหารประชุมวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างเป็นระบบชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้^{๒๖๑} ผู้บริหารควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการทํ้าบัญชี ทะเบียนการเงินและพัสดุให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน และควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุให้เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ และโอกาสให้มีการตรวจสอบการบริหารงานตามความเหมาะสมได้^{๒๖๒} ผู้บริหารควรกำหนดมาตรการหรือกลไกในการทำงานอย่างชัดเจน เป็นแบบแผนเป็นขั้นตอนเพื่อสะดวกในการตรวจสอบติดตามได้ในทุกขั้นตอนทั้งนี้อาจกำหนดไว้ในรูปแบบภูมิ Flowchart^{๒๖๓} ผู้นำต้องมีความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ทำงาน ก็หมายถึงมีความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย^{๒๖๔} ความโปร่งใส ในการทำงานต้องมีขั้นตอนและกระบวนการในการทำงาน โดยเฉพาะงบประมาณควรจะต้องใช้จ่ายอย่างระมัดระวังสมเหตุสมผลเป็นไปตามระเบียบสามารถ

^{๒๕๖} สัมภาษณ์ พระเมธีวชิรภูษิต,ดร. เลขาธิการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๕๗} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๑๕๖๐.

^{๒๕๘} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๕๙} สัมภาษณ์ พระครูสิริศรีรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๖๐} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตารมณ์, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๖๑} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๖๒} สัมภาษณ์ พระปริยัติพัชรภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๖๓} สัมภาษณ์ พระวิโชติสังขิก,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ จังหวัดพิจิตร, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

^{๒๖๔} สัมภาษณ์ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์,ดร.รองผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ตรวจสอบได้^{๒๖๕} ผู้นำในการบริหารองค์การการศึกษาด้านความโปร่งใส^{๒๖๖} ผู้นำต้องยึดหลักความโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ^{๒๖๖} ภาวะผู้นำในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยการสร้างความไว้วางใจกันและปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใสตรวจสอบตรงไปตรงมา^{๒๖๗}

๔) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล (หลักการมีส่วนร่วม)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการกำกับดูแล หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการบริหารในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยตามหลักการมีส่วนร่วม คือผู้นำจะต้องใช้หลักการมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสาธารณะได้^{๒๖๘} ผู้บริหารที่ดีควรให้ผู้ร่วมงานได้มีความรู้สึกในการบริหารร่วมกัน มีการประชุมปรึกษาหารือประจำ^{๒๖๙} ด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ในการกำหนดนโยบายสาธารณะ การมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญของธรรมาภิบาลเพื่อสร้างหลักประกันว่าทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจร่วมกันกำหนดนโยบายร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามผล^{๒๗๐} ในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยนั้นผู้บริหารต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากร เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆเพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารมหาวิทยาลัย^{๒๗๑} ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูลเพื่อตัดสินใจ^{๒๗๒} ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานการณ์ปัญหา และร่วมเสนอแนะแก้ไข^{๒๗๓} การบริหารงานจะสำเร็จได้ต้องอาศัยคนอื่น ความหมายก็คือจะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจงานก็เป็นงานง่ายที่สุดจะต้องให้ความสำคัญกับทุกคนไม่ว่าจะ ระดับไหนถือว่าสัมพันธ์แบบเท่าเทียมกัน ความต่างแต่หน้าที่เท่านั้น^{๒๗๔}

^{๒๖๕} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๖๖} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๖๗} สัมภาษณ์ พระมหาไธ้ ธมเมธี รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๖๘} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๖๙} สัมภาษณ์ พระเมธีวิสุทธิภุชิต,ดร. เลขานุการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๗๐} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตาทม, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๗๑} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๑๕๖๐.

^{๒๗๒} สัมภาษณ์ พระธรรมภาณพิลาส เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๗๓} สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๗๔} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานขององค์กร^{๒๗๕} ในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยนั้นต้องให้ความสำคัญในเรื่องการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะได้ และผู้บริหารต้องมีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินงานโครงการกิจกรรมของมหาวิทยาลัย^{๒๗๖} ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันเป็นระยะ^{๒๗๗} บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานการณ์ปัญหา และร่วมเสนอแนะแก้ไขสถานการณ์ ปัญหาขององค์กร^{๒๗๘} ผู้บริหารต้องกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมมีความใส่ใจในปัญหาของมหาวิทยาลัย และมีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย และผู้บริหารควรนำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาประยุกต์ และหลักการบริหารนิยธรรม คือ การประชุมเนื่องนิตยมาชีพเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับและแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ต้องมีการสรุปรายงานการประชุมให้ชัดเจนรัดกุมทุกครั้งด้วย^{๒๗๙} การมีส่วนร่วม ผู้นำที่ดีต้องมีความเสียสละเมื่อมีการประชุมสัมมนา ก็พยายามไม่ขาดมีกิจกรรมใดๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กรก็เข้าร่วมเป็นกำลังใจให้ลูกน้องหรือมีงานสาธารณประโยชน์ก็เสียสละปัจจัยเข้าร่วมตามสมควร^{๒๘๐} ผู้นำต้องกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย^{๒๘๑}

๕) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล (หลักความรับผิดชอบ)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการกำกับดูแล หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการบริหารในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยตามหลักความรับผิดชอบ คือผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อพระหน้าที่ในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบ^{๒๘๒} ปัจจุบันคนเรามีความรู้ความสามารถมากสามารถเรียนรู้เท่าทันกันหมด คนเก่งมากมาย แต่คนที่มีความรับผิดชอบยังขาดอยู่พอสมควร เพราะบางงานทำงานเพื่อตนเองมิใช่เพื่อองค์กร แม้ว่าจะมีการปรับปรุงวิธีการทำงานแบบใหม่ก็ตาม เพราะฉะนั้นจะต้องปลูกฝังให้ทุก

^{๒๗๕} สัมภาษณ์ พระปริยัตตพัชราภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พญาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๗๖} สัมภาษณ์ พระครูนิวาสิตตสันต์, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๗๗} สัมภาษณ์ พระมหาไธ้ ธมฺมเมธี รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๗๘} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๗๙} สัมภาษณ์ พระวิฑิตติสิขกิจ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ จังหวัดพิจิตร, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๘๐} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๘๑} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๘๒} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

คนมีความรับผิดชอบให้มากขึ้น โดยให้คิดว่าเมื่อองค์กรอยู่รอดเราก็อยู่รอด^{๒๘๓} ผู้บริหารต้องกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคมในปัญหาของมหาวิทยาลัยและมีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย^{๒๘๔} ผู้บริหารควรตรวจสอบความรับผิดชอบงานของบุคลากรว่ารับผิดชอบงานเป็นอย่างไร ถ้าเขารับผิดชอบต่องานดีควรยกย่องในที่ประชุมเป็นต้น^{๒๘๕} หลักความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำต้องมีความกล้าหาญรับการตรวจสอบต่อสาธารณะเป็นหลักการที่สำคัญที่องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบ แล้วสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง^{๒๘๖} มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรทางการศึกษาไว้อย่างชัดเจน ผู้นำและบุคลากรทุกท่าน มีความรับผิดชอบต่อสังคมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย^{๒๘๗} ผู้บริหารควรกำหนดรูปแบบสายการบังคับบัญชาหรือการกำกับดูแลให้ชัดเจน ให้มองเห็นขอบเขตความรับผิดชอบที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานหรือผู้บริหารระดับต่างๆ^{๒๘๘} ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การนิเทศกำกับและติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำต้องสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานบุคลากรรับผิดชอบต่อสังคม และผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม^{๒๘๙} ความรับผิดชอบต่อสังคมนี้สำคัญมากเพราะผู้นำถ้าบริหารผิดพลาดจะนำองค์กรนั้นดิ่งเหวเลยก็ว่าได้หรือไม่ก็อาจจะเป็นหนี้เป็นสินเป็นภาระขององค์กรในอนาคตอีกด้วย^{๒๙๐} ผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจะต้องมีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยให้บุคลากรทุกคนตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมมหาวิทยาลัย^{๒๙๑} ผู้บริหารต้องมีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยเอาใจใส่ปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัยและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และกล้ายอมรับผลการกระทำของตน^{๒๙๒}

๖) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล (หลักความคุ้มค่า)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างด้านการกำกับดูแล หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการบริหารใน

^{๒๘๓} สัมภาษณ์ พระครูสิริศรีรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๘๔} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญารักษ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๘๕} สัมภาษณ์ พระเมธีวชิรภุชิต,ดร. เลขาธิการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๘๖} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตารักษ์, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๘๗} สัมภาษณ์ พระครูนิวิฐศีลขันธ, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๘๘} สัมภาษณ์ พระวิโชติศิขกิจ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ จังหวัดพิจิตร, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๘๙} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๙๐} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขต นครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๙๑} สัมภาษณ์ พระปริยัติพัชรภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ่อนพูนเณเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๙๒} สัมภาษณ์ พระธรรมภาณพิลาส เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยตามหลักความคุ้มค่า คือผู้นำจะต้องนึกถึงความคุ้มค่าการบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด^{๒๙๓} ผู้บริหารที่ดีต้องพิจารณาถึงประโยชน์สูงสุดที่หน่วยงานจะได้รับ เปรียบเทียบความคุ้มค่าในหลายๆด้านแล้วจึงตัดสินใจลงทุนดำเนินการ^{๒๙๔} ทรัพยากรทุกอย่างในโลกนี้บางอย่างใช้แล้วหมดแล้วหมดเลยไม่สามารถหามาทดแทนได้ เราจะต้องรณรงค์ให้พวกเขาเห็นว่าการใช้สอยทรัพยากรต่าง ๆ นั้นต้องถือคติว่าประหยัดสุด ประโยชน์สูง บางอย่างสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้หรือยังไม่จำเป็นต้องซื้อใหม่ เพื่อประหยัดงบประมาณโดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบัน^{๒๙๕} ปัจจุบัน มจร. ยึดกับความคุ้มค่าอยู่แล้ว (เป็นมาอย่างยั่งยืนยาวนาน) การบริหารงานบนพื้นฐานหลักการให้งบประมาณน้อย ไม่พอใช้จ่ายมาโดยตลอด ถ้าเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ บุคลากรต้องชวนช่วยกันในทุกด้าน พนักงานบัญชีไม่ใช่แค่ทำงานด้านบัญชีด้านเดียวบ่อยครั้งต้องทำหน้าที่การเงิน ธุรการ จัดซื้อ พัสดุ ประสานงาน วิจัย ฯลฯ ตำแหน่งอื่นๆก็เช่นเดียวกันนั้นเพราะมจร. มีรูปแบบความสมัครสมานสามัคคีอย่างเด่นชัด ยึดหลักทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก แม้ทำงานบนปัจจัยที่ขัดสนแต่ก็มีผลงานออกมามากมายอดเยี่ยม น่าภูมิใจ ทั้งนี้เพราะทุกคนทุกฝ่ายมุ่งมั่น ตั้งใจทุ่มเท ด้วยความเสียสละอดทนเพื่อพระศาสนามากกว่ามองประโยชน์ส่วนตนเอง^{๒๙๖} ด้านความคุ้มค่า เป็นกระบวนการที่หน่วยงานที่จะใช้ประกอบของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า ซึ่งหมายถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และมีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม^{๒๙๗} การยึดหลักความคุ้มค่าในการบริหารกำกับดูแลมหาวิทยาลัยนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารมหาวิทยาลัย และรณรงค์ส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด^{๒๙๘} การกำกับดูแลบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยต้องรู้จักประมาณในการใช้จ่ายด้วยความคุ้มค่า ได้ประโยชน์สูงสุด^{๒๙๙} ผู้บริหารต้องกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยการจัดสรรหรือใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย^{๓๐๐} ผู้บริหารวางแผนการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆที่มหาวิทยาลัยซื้อมาได้ต้องมีประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากที่สุด^{๓๐๑} ผู้บริหารควบคุม ดูแล บำรุงรักษา ตกแต่งและ

^{๒๙๓} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี,รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๙๔} สัมภาษณ์ พระเมธีวชิรภูษิต,ดร. เลขาธิการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๙๕} สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๙๖} สัมภาษณ์ พระวิโชติศิขกิจ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ จังหวัดพิจิตร, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๙๗} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุดตาภรณ์, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๙๘} สัมภาษณ์ พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๙๙} สัมภาษณ์ พระธรรมภาณพิลาส เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๓๐๐} สัมภาษณ์ พระครูนิวิฐศีลขันธ, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๐๑} สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

ซ่อมแซมอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างสม่ำเสมอ^{๓๐๒} หลักความคุ้มค่า อันนี้ต้องพิจารณาเป็นความเสี่ยงขององค์กรเลยว่าการรับบุคคลเข้ามาต่างๆหลายหน้าที่นั้นบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถกับงานหรือไม่ตรงกับวุฒิของงานนั้นหรือเปล่ามีประสบการณ์ที่น่าสนใจทำให้งานสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด^{๓๐๓}

จากผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาตามตาราง ๔.๑๒ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๒ แสดงการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการกำกับดูแล

การพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการกำกับดูแล	วิธีการ/กิจกรรม
๑. หลักนิติธรรม	๑. จัดการฝึกอบรมเรื่องกฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ๒. พัฒนาการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ เป็นที่ยอมรับทุกคนภายในองค์กร ๓. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อ ๔. พัฒนาทักษะผู้นำด้านการกำกับดูแลบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆอย่างเคร่งครัด ๕. การวางกฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง มีเหตุผลและเป็นธรรม และให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด
๒. หลักคุณธรรม	๑. จัดอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรมความถูกต้องดีงามให้เกิดขึ้นในองค์กร ๒. พัฒนาผู้นำให้มีคุณธรรมยึดหลักธรรม สังคหะวัตถุ ๔ ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และสมานัตตตา และหลักพรหมวิหาร ๔ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาบริหารมาบริหารพัฒนาองค์กร ๓. พัฒนาศักยภาพการกำกับดูแลองค์กรให้ยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมคุณงามความดี เป็นผู้บริสุทธิ์ ถึงพร้อมด้วยกาย วาจา ใจ ที่สุจริต ๔. สร้างหลักการบริหารโดยยึดหลักธรรมเป็นใหญ่ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร ๕. ฝึกอบรมพัฒนาผู้นำให้มีความอ่อนโยน มีอัธยาศัยไมตรีดี มีกิริยาสุภาพ นุ่มนวล มีขันติอดทนอดกลั้นเป็นผู้บริหารที่มีเหตุผล ไม่โกรธง่าย ไม่โมโหโกรธลูกน้องอย่างไรเหตุผล

^{๓๐๒} สัมภาษณ์ พระปริยัตตพัชราภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๐๓} สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

๓. หลักความโปร่งใส	๑. การสร้างเสริมธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลองค์กรให้มีความโปร่งใส ให้มีความตระหนักและเห็นความสำคัญของธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใส ๒. พัฒนาการกำกับดูแลองค์กรให้มีธรรมาภิบาลมีความสุจริตซื่อสัตย์มีความบริสุทธิ์โปร่งใสใจสะอาดในการบริหารกำกับดูแลองค์กร ๓. อบรมส่งเสริมด้านความโปร่งใสให้ผู้ดำเนินการกำกับดูแลองค์กรโดยยึดหลักความโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร ๔. สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของสมาชิกในองค์กรโดยปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ๕. พัฒนาระบบการควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการดำเนินงาน ทะเบียนการเงินและพัสดุให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา
๔. หลักการมีส่วนร่วม	๑. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์วางแผนพัฒนาองค์กร ๒. สร้างกลไกการมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญๆขององค์กร ๓. สร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ๔. ศึกษาเรียนรู้กระบวนการในการกำกับดูแลองค์กรโดยผู้บริหารต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆเพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารมหาวิทยาลัย ๕. พัฒนาการมีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายขององค์กร เพื่อสร้างหลักประกันว่าทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามประเมินผล
๕. หลักความรับผิดชอบ	๑. จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการสร้างจิตสำนึกความตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อองค์กร ๒. สร้างความกล้าหาญความเอาใจใส่ในปัญหาต่างๆขององค์กร และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง ๓. สร้างค่านิยมให้มีความซื่อสัตย์ ยกย่องคนดีพร้อมทั้งสร้างสรรค์องค์กรให้มีความเข้มแข็งเพื่อความพร้อมที่จะตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ๔. พัฒนาความกล้าหาญรับการตรวจสอบต่อสาธารณะซึ่งเป็นหลักการที่

	สำคัญที่องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบ แล้วสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
๖. หลักความคุ้มค่า	๑. ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการกำกับดูแลบริหารจัดการองค์การให้มีความพอประมาณรู้จักประมาณในการใช้จ่ายด้วยความคุ้มค่า ได้ประโยชน์สูงสุด ๒. จัดอบรมรณรงค์ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า ๓. มีกระบวนการและวิธีการกำกับดูแลองค์กรโดยจะต้องตอบสนองความต้องการและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่าสูงสุด ๔. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนร่วม

๔.๔ การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

๑. ยกร่างรูปแบบ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการดำเนินงานในขั้นตอนที่ ๑ ในการสร้างรูปแบบผู้วิจัยมีการดำเนินการ ดังนี้

๑) ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๒๓๕ รูป / คน

๒) สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจาก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน ๑๘ รูป/ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิใน ๓ กลุ่มคือ ๑. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๖ รูป / ท่าน ๒. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา จำนวน ๖ รูป/ท่าน ๓) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ ๖ รูป / ท่าน เพื่อที่จะได้นำข้อมูลมาใช้ในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๓) ใช้วิธีการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จำนวน ๑๐ รูป/ท่าน เพื่อให้ได้มูลและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงในการร่างรูปแบบต่อไป

จากผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ดังกล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้นำมาสรุปผลวิเคราะห์ สังเคราะห์ อีกครั้ง จนนำมายกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

๑. ด้านการวางแผน มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

๑) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้ (จักขุมา)

๒) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มีปัญญามองการณ์ไกลจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยโดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมายการทำงานและการตัดสินใจ (จักขุมา)

๓) จัดให้มีการศึกษาดูงานเพื่อกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนทำให้นายสามารถมองเห็นทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และสามารถวางแผนบริหารองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ (จักขุมา)

๔) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาผู้บริหารด้านวิสัยทัศน์มีจักขุมาองการณ์ไกล มองไปข้างหน้า ต้องกล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ รอบรู้สถานการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ และพันธกิจที่วางไว้ (จักขุมา)

๕) จัดอบรมเสริมสร้างทักษะความชำนาญในการจัดทำแผนปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร เพื่อให้การนำไปปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง (วิธูโร)

๖) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว (วิธูโร)

๗) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (KM) ด้านเทคนิควิธีการวางแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้บริหารในด้านความชำนาญในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (วิธูโร)

๘) การเป็น coaching คือการสอนงานให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (วิธูโร)

๙) การเป็นพี่เลี้ยงช่วยชี้แนะ ช่วยบอกช่วยสอนวิธีการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ยังไม่รู้ทิศทางการทำงาน หรือการทำงานยังไม่เป็นก็ช่วยสอนช่วยบอกชี้แนะให้มีทักษะความชำนาญในการทำงาน (วิธูโร)

๑๐) พัฒนาทักษะผู้บริหารให้มีความชำนาญในการจัดการธุระได้ดีและแสดงบทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย (วิธูโร)

๑๑) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทำงานสอดประสานกันเป็นทีมจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสมครสมานสามัคคี (นิสสัยสัมปโน)

๑๒) เสริมสร้างความมีน้ำใจรู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือเกื้อกูล รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา (นิสสัยสัมปโน)

๑๓) มีการอบรมส่งเสริมการพูดไพเราะอ่อนหวาน สุภาพผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักครองใจคน ด้วยคำพูดด้วยคำที่อ่อนหวาน สุภาพ ไพเราะ (นิสสัยสัมปโน)

๑๔) ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวเป็นกลาง มีกระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์สร้างแรงจูงใจ และมีศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจบุคลากรตั้งใจทำให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (นิสสัยสัมปโน)

๑๕) การสอนงาน coaching การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาให้มีการจุดประกายให้ผู้ได้รับการโค้ช ได้เห็นโอกาส และเกิดแรงบันดาลใจในการใช้ศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง เพื่อสร้างความสำเร็จทั้งในด้านส่วนตัวและในหน้าที่การงาน (นิสสัยสัมปโน)

๑๖) การเป็นพี่เลี้ยงเพื่อช่วยชี้แนะบอกวิธีการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (นิสสัยสัมพันธ์)

๒. ด้านการจัดองค์กร มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

๑) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรในแต่ละตำแหน่งงานเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผล โดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ ความถนัดความชอบของแต่ละบุคคล (กายภาวนา)

๒) การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชาในการสั่งการตามลำดับขั้นตอนตั้งแต่ระดับบนสุดถึงระดับล่างสุด โดยเน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจลงไปตามลำดับชั้นสู่ระดับต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็วขององค์กร (กายภาวนา)

๓) การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรโดยวิธีการสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การเตรียมตัวแทน หรือการทำหน้าที่ผู้ช่วย การรักษาการแทนเป็นต้น (กายภาวนา)

๔) การดำเนินการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ระบบระเบียบกฎหมาย กฎกติกาข้อบังคับต่างๆขององค์กรอย่างเคร่งครัด (ศีลภาวนา)

๕) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้กับผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องระเบียบกฎหมาย กฎเกณฑ์กฎกติกาข้อบังคับต่างๆขององค์กรหรือจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยกำหนดเป้าหมาย กฎเกณฑ์ หลักการ วิธีการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในองค์กร (ศีลภาวนา)

๖) พัฒนาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยเป็นองค์กรสุจริตไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่สังคม (ศีลภาวนา)

๗) จัดอบรมเสริมสร้างองค์กรให้มีคุณธรรมจริยธรรมยึดมั่นในความกล้าหาญอดทน มุ่งมั่นขยันหมั่นเพียรในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเจริญมั่นคง (จิตภาวนา)

๘) ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้บริหารให้มีทักษะความสามารถในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นองค์กรที่มีคุณภาพมีความเข้มแข็งมั่นคงเจริญอกงาม (จิตภาวนา)

๙) จัดฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีบุคลิกภาพที่ดีมีอารมณ์มั่นคงสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในการปฏิบัติงานในทุกสถานการณ์มีจิตใจเข้มแข็งมั่นคงอดทนมีใจเป็นกลางโอบอ้อมอารีมีความเสียสละมุ่งมั่นในการทำงานมีความจริงใจ มีความรับผิดชอบไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (จิตภาวนา)

๑๐) การส่งเสริมพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยให้มีการฝึกฝนอบรมปัญญาทางความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทักษะคติ ค่านิยมต่างๆที่พึงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง (ปัญญาภาวนา)

๑๑) จัดฝึกอบรมผู้บริหารให้มีสติปัญญาดี มีไหวพริบ มีการคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีเหตุมีผลในการวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหาต่างๆได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในองค์กร (ปัญญาภาวนา)

๑๒) จัดอบรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้าแสวงหาความรู้เพิ่มเติม มีความเสียสละช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงานภายในองค์กร (ปัญญาภาวนา)

๓. ด้านการบริหารจัดการบุคลากร มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

๑. การฝึกอบรมให้ความรู้ในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร และสอนให้บุคลากรเคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมายข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด

๒. เสริมสร้างให้บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริตดีงามมีความซื่อสัตย์ซื่อตรง เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร (ศีลสิกขา)

๓) ให้ความสนใจอย่างจริงจังในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เขาเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มีศักดิ์ศรี (ศีลสิกขา)

๔) พัฒนาบุคลิกภาพเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างความสนิทสนมอย่างเป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนพี่กับน้อง เหมือนเพื่อนกัน (ศีลสิกขา)

๕) จัดสมมนาอบรมเสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกตัญญูเกิดความรักความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และมีความอดทนอดกลั้นมีความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน (สมาธิสิกขา)

๖) แสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดอบรมปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารีมีความเสียสละเพื่อส่วนร่วมและองค์กร (สมาธิสิกขา)

๗) สร้างขวัญกำลังใจเสริมสร้างระบบจิตสำนึกความรักความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือระหว่างผู้บริหารองค์กรกับบุคลากร (สมาธิสิกขา)

๘) พัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของบุคลากรในการทำงานด้วยความมีสติสัมปชัญญะมีความรับผิดชอบต่องานมีความตั้งมั่นตั้งใจ มีจิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ (สมาธิสิกขา)

๙) จัดกิจกรรมเสริมสร้างบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อถือทัศนคติ ค่านิยมต่างๆ ที่ดีงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง (ปัญญาสิกขา)

๑๐) การจัดกิจกรรมฝึกอบรมให้ความรู้ ประสบการณ์ และปรับปรุงทัศนคติบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ คิดในทางเสียสละ หวังดี มีไมตรี ช่วยเหลือเกื้อกูลคนอื่น (ปัญญาสิกขา)

๑๑) การให้ทุกศึกษาต่อแก่บุคลากร เพื่อส่งเสริมการเพิ่มพูน และเพิ่มทักษะอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น (ปัญญาสิกขา)

๑๒) พัฒนาบุคลากรโดยให้มีการศึกษาดูงานเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อ ทัศนคติค่านิยมต่างๆ ที่สร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ปัญญาสิกขา)

๔. ด้านการอำนวยการ มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

๑) จัดฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน รอบคอบรอบด้าน รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎระเบียบต่างๆ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงในการบริหารวินิจฉัยสั่งการ (ธัมมัญญา)

๒) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพความสามารถของตนเองอยู่เสมอในการปฏิบัติงานอำนวยความสะดวกอย่างมีเหตุมีผลพิจารณาอย่างรอบคอบ วิเคราะห์ข้อมูลแบบองค์รวมก่อนการสั่งการในทุกครั้ง (ธัมมัญญา)

๓) การจัดอบรมเทคนิคการวิเคราะห์เหตุปัญหขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (อรรถัญญา)

๔) พัฒนาระบบการอำนวยความสะดวกการวินิจฉัยสั่งการโดยพิจารณาหาเหตุของสิ่งทั้งหลาย ก่อน ค้นหาสาเหตุให้เห็นอย่างชัดเจนก่อนที่จะสั่งการ (อรรถัญญา)

๕) สร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลาและส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่หาความรู้เสมอให้รู้จักแยกแยะ วิเคราะห์สังเคราะห์ปัญหาสถานการณ์ต่างๆได้ (อรรถัญญา)

๖) จัดฝึกอบรมพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความคิดเห็น ความเชื่อ ทศนคติค่านิยมต่างๆที่สร้างสรรค์ คิดในทางเสียสละ หวังดี มีไมตรี ช่วยเหลือเกื้อกูลคนอื่น (อรรถัญญา)

๗) การฝึกอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความเข้าใจเหตุการณ์ มีความประพฤติปฏิบัติตนดีซื่อสัตย์สุจริตมีความอดทนอดกลั้น มีเหตุมีผล มีการควบคุมอารมณ์ของตนเองที่ดีในการปฏิบัติงานบริหารจัดการองค์กร (อรรถัญญา)

๘) จัดอบรมส่งเสริมให้ผู้บริหารอำนวยความสะดวกการให้พอเหมาะพอประมาณ ตามกำลังความพร้อมความสามารถขององค์กรโดยส่งเสริมสนับสนุนการนำหลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือการดำเนินการตามทางสายกลาง (มัตตัญญา)

๙) พัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ที่รู้จักความพอเหมาะพอดี ไม่สั่งการให้ทำอะไรเกินกำลัง ความรู้ความสามารถขององค์กรของแต่ละบุคคลในการใช้จ่ายจัดซื้อจัดจ้าง (มัตตัญญา)

๑๐) สร้างผู้นำให้เป็นคนที่รู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสมรู้จักคุณค่าของเวลา รู้จังหวะเวลาหรือโอกาสอันควรในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (กาลัญญา)

๑๑) อบรมพัฒนาบุคลากรให้รู้จักความสำคัญของเวลา รู้จักกระยะ จังหวะ ปริมาณ คุณภาพ ความเหมาะสมของเวลาในการปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ทำหน้าที่การงานตรงเวลา เป็นเวลา และทันเวลา (กาลัญญา)

๑๒) ศึกษาเรียนรู้กฎเกณฑ์ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมขององค์กรรู้จักพิจารณาความต้องการต่างๆของบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร และนำความต้องการนั้นมาวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงามมากที่สุด (ปริสญญา)

๑๓) พัฒนาสร้างมนุษยสัมพันธ์สร้างความเข้าใจในบริบทขององค์กรอย่างถ่องแท้สามารถทำงานร่วมกันในองค์กรได้ทุกคนมีความร่วมมือร่วมใจกันยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน (ปริสญญา)

๑๔. จัดอบรมทักษะความชำนาญในการบริหารคนโดยผู้บริหารต้องรู้จักบุคลิกอุปนิสัยของของบุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน หากมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้คนให้ถูกงาน จะต้องคิดพิจารณารอบคอบจะได้ไม่ผิดพลาด (บุคคลิยญา)

๕. ด้านการกำกับดูแล มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

๑) จัดการฝึกอบรมเรื่องกฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ และพัฒนาการออกกฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง มีเหตุผลและเป็นธรรม และปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ เป็นที่ยอมรับทุกคนภายในองค์กร (หลักนิติธรรม)

๒) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อ พัฒนาทักษะผู้นำด้านกำกับดูแลบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆอย่างเคร่งครัด และให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด (หลักนิติธรรม)

๓) จัดอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรมพัฒนาศักยภาพการกำกับดูแลองค์กรให้ยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมคุณงามความดี เป็นผู้บริสุทธิ์ ถึงพร้อมด้วยกาย วาจา ใจ ที่สุจริต โดยพัฒนาผู้นำให้มีคุณธรรมยึดหลักธรรม สังคหะวัตถุ ๔ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา และหลักพรหมวิหาร ๔ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาบริหารมาบริหารพัฒนาองค์กร (หลักคุณธรรม)

๔) สร้างหลักการบริหารโดยยึดหลักธรรมเป็นใหญ่ มีความซื่อสัตย์ สุจริตปฏิบัติหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร (หลักคุณธรรม)

๕) จัดอบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีความอ่อนโยน มีอัธยาศัยไมตรีดี มีกิริยาสุภาพ นุ่มนวล มีขันติอดทนอดกลั้นเป็นผู้บริหารที่มีเหตุผล ไม่โกรธง่าย ไม่โมโหโกรธลูกน้องอย่างไรเหตุผล (หลักคุณธรรม)

๖) การสร้างเสริมธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลองค์กรให้มีความโปร่งใส ให้มีความตระหนักและเห็นความสำคัญของธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใส (หลักความโปร่งใส)

๗) พัฒนาการกำกับดูแลองค์กรให้มีธรรมาภิบาลมีความสุจริตซื่อสัตย์มีความบริสุทธิ์ โปร่งใสใจสะอาดในบริหารกำกับดูแลองค์กร (หลักความโปร่งใส)

๘) อบรมส่งเสริมด้านความโปร่งใสให้ผู้บริหารในการกำกับดูแลองค์กรโดยยึดหลักความโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร โดยสร้างกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา (หลักความโปร่งใส)

๙) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายขององค์กร และเสนอความเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญขององค์กร (หลักการมีส่วนร่วม)

๑๐) ศึกษาเรียนรู้พัฒนากระบวนการในการกำกับดูแลองค์กรโดยผู้บริหารต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ (หลักการมีส่วนร่วม)

๑๑) จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการสร้างจิตสำนึกความตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อองค์กร (หลักความรับผิดชอบ)

๑๒) สร้างความกล้าหาญความเอาใจใส่ในปัญหาต่างๆขององค์กร และสร้างค่านิยมให้มีความซื่อสัตย์ ยกย่องคนดีพร้อมทั้งสร้างสรรค์องค์กรให้มีความเข้มแข็ง มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง (หลักความรับผิดชอบ)

๑๓) จัดอบรมส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความพอประมาณรู้จักประมาณในการใช้จ่ายด้วยความคุ้มค่ามีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า (หลักความคุ้มค่า)

๑๔) มีกระบวนการและวิธีการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการองค์กรและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดแก่ส่วนร่วม (หลักความคุ้มค่า)

๒. ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม นำร่างรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ ๑ ไปทำการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา ผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรทางการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา จำนวน ๑๐ รูป/ท่าน

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ได้ให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น สรุปเป็นตารางไว้ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๓ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการวางแผน ตามหลักปาปนิกรธรรม ๓

ด้านการวางแผน	วิธีการ/กิจกรรม
๑. วิสัยทัศน์	๑. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้
	๒. การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มีปัญญามองการณ์ไกลจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยโดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน
	๓. จัดให้มีการศึกษาดูงานเพื่อสร้างวิสัยทัศน์เปิดโลกทัศน์กว้างไกลให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และสามารถวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้
	๔. ส่งเสริมการกระตุ้นให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ใช้พลังและแรงจูงใจของตนเพื่อให้เป็นผลสำเร็จมีค่ามากกว่าการให้รางวัลตอบแทน
	๕. ส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มองกว้าง มองไปข้างหน้า กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ รอบรู้สถานการณ์ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์วางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ และพันธกิจที่วางไว้
๒. วิธูโร	๑. จัดอบรมเสริมสร้างทักษะความชำนาญในการจัดทำแผนปฏิบัติงานใน

	มหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร เพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง
	๒. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว
	๓. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ (KM) ด้านเทคนิควิธีการวางแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้บริหารให้มีความชำนาญในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
	๔. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทักษะผู้บริหารให้มีความชำนาญในการจัดการธุระได้ดีและแสดงบทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย
	๕. การเป็น coaching คือการสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
	๖. การเป็นพี่เลี้ยงช่วยชี้แนะ ช่วยบอกช่วยสอนวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังไม่รู้ทิศทางการทำงาน หรือการทำงานยังไม่เป็นก็ช่วยสอนช่วยบอกชี้แนะให้มีทักษะความชำนาญในการทำงาน
๓. นิสสยสัมพันธ์	๑. ส่งเสริมกิจกรรมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทำงานสอดคล้องกันเป็นทีมจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสมัครสมานสามัคคี
	๒. สนับสนุนส่งเสริมการมีน้ำใจรู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือเกื้อกูล รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
	๓. การสอนงาน coaching คือการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความท้าทายเชิงความคิด จุดประกายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นโอกาส และเกิดแรงบันดาลใจในการใช้ศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง เพื่อสร้างความสำเร็จทั้งในด้านส่วนตัวและในหน้าที่การงาน
	๔. การเป็นพี่เลี้ยงเพื่อช่วยชี้แนะบอกวิธีการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
	๕. จัดอบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีรู้จักครองใจคน ด้วยคำพูดด้วยคำที่อ่อนหวาน สุภาพ ไพเราะและสามารถจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรทำงานสอดคล้องประสานกันเป็นทีมอย่างสมัครสมานสามัคคี

ตารางที่ ๔.๑๔ รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้า ด้านการจัดองค์กร ตามหลักภาวะนา ๔

ด้านการจัดองค์กร	วิธีการ/กิจกรรม
๑. ภาวะผู้นำ	๑. การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชาในการสั่งการตามลำดับขั้นตอนตั้งแต่ระดับบนสุดถึงระดับล่างสุด เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรมี

	ประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว
	๒. การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรในแต่ละตำแหน่งงานเป็นส่วนส่วนอย่างมีเหตุผล
	๓. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ ความถนัดความชอบของแต่ละบุคคล
	๔. ส่งเสริมการกระจายอำนาจหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจลงไปตามลำดับชั้นสู่ระดับต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็วขององค์กร
	๕. การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การเตรียมตัวแทน หรือการทำหน้าที่ผู้ช่วย การรักษาการแทน
๒. ศิลภาวนา	๑. ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบวินัย กฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆของมหาวิทยาลัย
	๒. การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้กับผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องระเบียบ กฎเกณฑ์กฎกติกาข้อบังคับต่างๆขององค์กร
	๓. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยโดยกำหนดเป้าหมาย กฎเกณฑ์ หลักการ วิธีการและขั้นตอนมีความสะดวกชัดเจนเข้าใจง่ายในการปฏิบัติงานภายในองค์กร
	๔. ส่งเสริมการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย เป็นองค์กรสุจริตไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่สังคม
๓. จิตภาวนา	๑. จัดอบรมพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีคุณธรรมจริยธรรมยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม
	๒. ส่งเสริมผู้บริหารให้มีความกล้าหาญมีจิตใจเข้มแข็งอดทนมีใจเป็นกลางโอบอ้อมอารี มีความเสียสละมุ่งมั่นในการทำงาน มีความจริงใจ มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
	๓. จัดฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีบุคลิกภาพที่ดีมีอารมณ์มั่นคงสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในการปฏิบัติงานในทุกสถานการณ์
	๔. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดอบรมฝึกสมาธิในการเผชิญปัญหาและหาทางแก้ปัญหาขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ
๓. ปัญญาภาวนา	๑. การส่งเสริมพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยให้มีการฝึกฝนอบรมปัญญาความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ดีงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง
	๒. จัดอบรมผู้บริหารให้มีสติปัญญาดี มีไหวพริบ มีการคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีเหตุผลในการวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหาต่างๆได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

	๓. ส่งเสริมสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้าแสวงหาความรู้เพิ่มเติม
	๔. ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ จัดการ มหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการ เป็นองค์กรที่มีความเสียสละ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

ตารางที่ ๔.๑๕ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการบริหารบุคลากร ตามหลักไตรสิกขา ๓

ด้านการบริหาร บุคลากร	วิธีการ/กิจกรรม
๑. ศีลสิกขา	๑. การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆขององค์กร และสอนให้บุคลากรเคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด
	๒. ส่งเสริมให้บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริตดีงามมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อการปฏิบัติหน้าที่ภายใน องค์กร
	๓. สนับสนุนผู้บริหารให้ความสนใจอย่างจริงจังในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เขาเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มี ศักดิ์ศรี
	๔. การส่งเสริมพัฒนาบุคลิกภาพเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างความสนิทสนมอย่างเป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนพี่กับน้อง เหมือน เพื่อนกัน
	๕. การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยใช้วาจาที่สุจริต ตรงความ จริงมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน ไม่โกหก หลอกลวง ไม่ส่อเสียด ไม่ให้ ร้ายป้ายสี ไม่หยาบคาย
๒. สมาธิสิกขา	๑. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกตัญญูเกิดความรักความซื่อสัตย์ต่อ องค์กร และมีความอดทนอดกลั้นมีความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน
	๒. จัดอบรมปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารีมีความเสียสละเพื่อส่วนร่วมและองค์กร
	๓. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถในการทำงาน ของบุคลากร และการสร้างความสัมพันธ์ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการ สร้างสรรค์ทางสังคม
	๔. สร้างขวัญกำลังใจเสริมสร้างระบบจิตสำนึกความรักความผูกพันระหว่าง เพื่อนร่วมงานหรือระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยกับบุคลากร

	๕. ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานด้วยความมีสติสัมปชัญญะ มีความรับผิดชอบมีจิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ
๓. ปัญญาศึกษา	๑. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ คิดในทางเสียสละ หวังดีมีไมตรีช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ๒. ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร โดยการให้ทุนศึกษาต่อเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น ๓. ส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทัศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ตึงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง ๔. การศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลมีความคิดเห็น ความเชื่อ ทัศนคติค่านิยมต่างๆที่สร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ๕. ยกย่องส่งเสริมบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น

ตารางที่ ๔.๑๖ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการอำนวยความสะดวก ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

ด้าน การ อำนวยความสะดวก	วิธีการ/กิจกรรม
๑. ธัมมัญญตา	๑. จัดอบรมพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้งานรู้หลักการรู้หลักเกณฑ์ รู้กฎระเบียบต่างๆและสามารถมองปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัยได้รอบคอบรอบด้าน ไม่ด่วนวินิจฉัยสั่งการในทันที ๒. ส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ของผู้บริหารตลอดเวลาเพื่อพัฒนาศักยภาพความสามารถของตนเองอยู่เสมอในการปฏิบัติงานด้านอำนวยความสะดวกอย่างมีเหตุมีผล พิจารณาอย่างรอบด้าน วิเคราะห์ข้อมูลแบบองค์รวมก่อนการสั่งการในทุกครั้ง
๒. อัตถัญญตา	๑. การจัดอบรมพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้รู้จุดมุ่งหมายของงานอย่างชัดเจนโดยพิจารณาหาเหตุของสิ่งทั้งหลายก่อน ค้นหาสาเหตุให้เห็นอย่างชัดเจนก่อนจึงอำนวยความสะดวกวินิจฉัยสั่งการ ๒. การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคนิคการวิเคราะห์เหตุปัญหขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
๓. อุตตัญญตา	๑. การจัดอบรมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของผู้บริหารเอง คือพัฒนาความเป็นผู้รู้จักตนดี จึงพิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนเองว่ามี กำลังความรู้ความสามารถ ความถนัดความเข้าใจเหตุการณ์ ในการบริหารแค่ไหน ๒. ส่งเสริมผู้บริหารให้เป็นผู้รู้จักองค์กรหรือมหาวิทยาลัยของตนเองดี คือรู้ว่ามีมหาวิทยาลัยมีความพร้อม ความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆได้มากน้อยเพียงใด แล้วก็

	พิจารณาวินิจฉัยสั่งการไปตามความสามารถของมหาวิทยาลัย
๔. มัตตัญญูตา	๑. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารรู้จักประมาณ ในการอำนวยการวินิจฉัยสั่งการให้พอเหมาะพอประมาณตามกำลังความพร้อมความสามารถขององค์กร
	๒. การสนับสนุนให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่รู้จักความพอเหมาะพอดี ไม่สั่งการให้ทำอะไรเกินกำลังความรู้ความสามารถขององค์กรของแต่ละบุคคลในการใช้จ่ายจัดซื้อจัดจ้าง
๕. กาลัญญูตา	๑. เสริมสร้างผู้บริหารให้เป็นคนที่รู้จักการบริหารเวลาให้เหมาะสมรู้จักคุณค่าของเวลา รู้จังหวะเวลาหรือโอกาสอันควรในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
	๒. ส่งเสริมผู้บริหารให้รู้จักความสำคัญของเวลา รู้จักระยะ จังหวะ ปริมาณ คุณภาพ ความเหมาะสมของเวลาในการปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ทำหน้าที่การงานตรงเวลา เป็นเวลา และทันเวลา
๖. ปริสัญญูตา	๑. ศึกษาเรียนรู้กฎเกณฑ์ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมขององค์กรรู้จักพิจารณาความต้องการต่างๆ ของบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร และนำความต้องการนั้นมาวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงามมากที่สุด
	๒. ส่งเสริมให้ผู้บริหารศึกษาเรียนรู้ทำความเข้าใจในบริบทขององค์กรอย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถประสานงานกับทุกคน ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันในองค์กรได้ทุกคน ในองค์กรมีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน
๗. ปุคคลัญญูตา	๑. อบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาผู้บริหารให้มีความเข้าใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมีการวินิจฉัยสั่งการใช้คนให้ถูกจริตผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนร่วมงานว่าเขามีความรู้ความสามารถด้านไหนเพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน
	๒. สนับสนุนให้ความช่วยเหลือโดยการชี้แนะและให้คำปรึกษา ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ
	๓. สนับสนุนส่งเสริมการใช้ทัศนคติในเชิงบวกโดยการมองปัญหาและการปฏิบัติงานที่มีความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้

ตารางที่ ๔.๑๗ รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำ ด้านการกำกับดูแล ตามหลักธรรมาภิบาล ๖

ด้านการกำกับดูแล	วิธีการ/กิจกรรม
๑. หลักนิติธรรม	๑. สนับสนุนให้ผู้บริหารกำกับดูแลมหาวิทยาลัยยึดกฎระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวเอง
	๒. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารออกกฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ อยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง มีเหตุผลเป็นที่ยอมรับทุกคนภายในองค์กร
๒. หลักคุณธรรม	๑. ส่งเสริมให้ผู้บริหารกำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ

	๒. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย
	๓. จัดอบรมพัฒนาผู้บริหารในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยต้องมีความอ่อนโยน มี อธิยาศัยไมตรีดี มีกิริยาสุภาพ นุ่มนวล มีขันตอดทนอดกลั้นมีเหตุผล ไม่โกรธง่าย ไม่โมโหโกรธลูกน้องอย่างไรเหตุผล
๓. หลัก ความ โปร่งใส	๑. การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลองค์กรให้มีความสุจริตซื่อสัตย์มี ความบริสุทธิ์โปร่งใสใจสะอาดยุติธรรม ตรวจสอบได้
	๒. อบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาระบบการควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการท ำ บัญชี ทะเบียนการเงินและพัสดุให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน
	๓. สนับสนุนกลไกการกำกับดูแลการทำงานให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผย ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา
๔. หลัก การมี ส่วนร่วม	๑. สนับสนุนการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วน ร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย
	๒. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย การ วางแผน ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามประเมินผล
	๓. อบรมเชิงปฏิบัติการสร้างการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดง ความสามารถความคิดเห็นข้อเสนอแนะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ
๕. หลัก ความ รับผิดชอบ	๑. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างจิตสำนึกความตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึก ในความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย
	๒. ส่งเสริมการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยเอาใจใส่ปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัย และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และกล้ายอมรับผลการกระทำของตน
๖. หลัก ความ คุ่มค่า	๑. ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความพอประมาณรู้จักประมาณในการใช้จ่ายด้วยความ คุ่มค่ามีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า
	๒. สนับสนุนกระบวนการกำกับดูแลจัดการมหาวิทยาลัยโดยใช้ทรัพยากรที่ มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดแก่ส่วนร่วม

๔.๕ การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

๑. ผลการประเมินรูปแบบจากการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

การแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๗ รูป ในการประเมินความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ตามตารางดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๘ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รูปแบบการพัฒนากาฐาผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน ตามหลักปาปณิกธรรม ๓

รูปแบบการพัฒนากาฐาผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ด้านการวางแผน ตามหลักปาปณิกธรรม ๓													
๑) วิสัยทัศน์													
๑	จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการวางแผน บริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว สามารถ เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะ แวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้	๔.๒๙	๓.๕๖	มาก	๔.๐๐	๕.๓๗	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๓.๘๖	๖๙๐	มาก
๒	การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มี ปัญญามองการไกลจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยโดยเปิด โอกาสให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน	๔.๕๗	๕.๓๕	มาก	๔.๑๔	๓.๗๘	มาก	๔.๐๐	.๘๑๖	มาก	๔.๐๐	๕.๓๗	มาก
๓	จัดให้มีการศึกษาดูงานเพื่อสร้างวิสัยทัศน์เปิดโลกทัศน์ กว้างไกลให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นทิศทางหรือเป้าหมาย ขององค์กรอย่างชัดเจน และสามารถวางแผนบริหาร มหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้	๔.๔๓	๕.๓๕	มาก	๓.๘๖	๓.๗๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๑๔	๖๙๐	มาก
๔	ส่งเสริมการกระตุ้นให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ใช้ พลังและแรงจูงใจของตนเพื่อให้เป็นผลสำเร็จมีค่ามากกว่า การให้รางวัลตอบแทน	๔.๔๓	๕.๓๕	มาก	๔.๑๔	๓.๗๘	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๒๙	๔.๘๘	มาก
๕	ส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มองกว้าง มองไปข้างหน้า กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ รอบรู้ สถานการณ์ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วางแผนบริหาร	๔.๒๙	๔.๘๘	มาก	๔.๐๐	๐.๐๐	มาก	๔.๐๐	.๕๓๗	มาก	๔.๐๐	๕.๓๗	มาก

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มหาวิทยาลัยให้บรรลุตตามวัตถุประสงค์ วางไว้												
๒) วิธวิธี													
๖	จัดอบรมเสริมสร้างทักษะความชำนาญในการจัดทำแผนปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร เพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง	๔.๒๙	.๗๕๖	มาก	๔.๐๐	.๐๐๐	มาก	๔.๐๐	.๐๐๐	มาก	๓.๘๖	.๓๗๘	มาก
๗	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก
๘	ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ เทคนิควิธีการวางแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้มีความชำนาญในการวางแผน	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๓.๗๑	.๔๘๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๓.๗๑	.๔๘๘	มาก
๙	การเป็น coaching สอนงานให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก
๑๐	การเป็นพี่เลี้ยงช่วยชี้แนะ ช่วยบอกช่วยสอนวิธีการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีทักษะความชำนาญในการทำงาน	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก
๑๑	ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทักษะผู้บริหารให้มีความชำนาญในการจัดการธุระได้ดีและแสดงบทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๐๐	.๐๐๐	มาก	๔.๐๐	.๐๐๐	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๓) นิสิตสัมพันธ์													
๑๒	ส่งเสริมกิจกรรมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทำงานสอดประสานกันเป็นทีมจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสมครสมานสามัคคี	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก
๑๓.	สนับสนุนส่งเสริมการมีน้ำใจรู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือเกื้อกูล รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๐๐	.๐๐๐	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก
๑๔	การสอนงาน coaching การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการจูงใจให้ผู้ได้รับการโค้ช ได้เห็นโอกาส และเกิดแรงบันดาลใจในการใช้ศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง เพื่อสร้างความสำเร็จทั้งในด้านส่วนตัวและในหน้าที่การงาน	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๓.๘๖	.๓๗๘	มาก	๓.๘๖	.๓๗๘	มาก	๔.๐๐	.๕๓๗	มาก
๑๕	การเป็นพี่เลี้ยงเพื่อช่วยชี้แนะบอกวิธีการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๐๐	.๐๐๐	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๐๐	.๐๐๐	มาก
๑๖	จัดอบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีรู้จักครองใจคน ด้วยคำพูดด้วยคำที่อ่อนหวาน สุภาพ ไพเราะและสามารถจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรทำงานสอดประสานกันเป็นทีมอย่างสมครสมานสามัคคี	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๐๐	.๕๓๗	มาก	๔.๒๙	.๗๕๖	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		๔.๔๖	.๕๗	มาก	๔.๐๓	.๑๐๑	มาก	๔.๐๙	.๑๑๓	มาก	๔.๐๘	.๑๑๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า ความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน ตามหลักปาปนิกรรม ๓ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ นั้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มองการไกลในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างวิสัยทัศน์มีปัญญามองการไกลจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ผู้บริหารได้สร้างวิสัยทัศน์มีโลกทัศน์กว้างไกลสามารถมองเห็นทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และสามารถวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ มีการส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารให้มีความวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มองกว้าง มองไปข้างหน้า กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ รอบรู้สถานการณ์ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีการจัดอบรมเสริมสร้างทักษะความชำนาญในการจัดทำแผนปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร เพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว อีกทั้งส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ เทคนิควิธีการวางแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้มีความชำนาญในการวางแผน และการเป็น coaching สอนงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ร่วมทั้งการเป็นพี่เลี้ยงช่วยชี้แนะ ช่วยบอกช่วยสอนวิธีการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีทักษะความชำนาญในการทำงาน ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทักษะผู้บริหารให้มีความชำนาญในการจัดการธุระได้ดีและแสดงบทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย การส่งเสริมกิจกรรมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทำงานสอดคล้องกันเป็นทีมจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสมัครสมานสามัคคีให้การสนับสนุนส่งเสริมการมีน้ำใจรู้จักแบ่งปันช่วยเหลือเกื้อกูล รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา มีการสร้างแรงจูงใจโดยการสอนงาน coaching เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาให้มีการจูงใจให้ผู้ที่ได้รับการโค้ช ได้เห็นโอกาส และเกิดแรงบันดาลใจในการใช้ศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง เพื่อสร้างความสำเร็จทั้งในด้านส่วนตัวและในหน้าที่การงาน และการเป็นพี่เลี้ยงเพื่อช่วยชี้แนะบอกวิธีการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ร่วมทั้งมีการจัดอบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีรู้จักครองใจคน ด้วยคำพูดด้วยคำที่อ่อนหวาน สุภาพ ไพเราะและสามารถจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรทำงานสอดคล้องกันเป็นทีมอย่างสมัครสมานสามัคคี

ตารางที่ ๔.๑๙ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร ตามหลักภาวะนา ๔

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๒. ด้านการจัดองค์กร ตามหลักภาวะนา ๔													
๑) ภาวะนา													
๑	การจัดโครงสร้างแบ่งอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชาในการสั่งการตามลำดับขั้นตอนตั้งแต่ระดับบนสุดถึงระดับล่างสุด เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว	๔.๐๐	๘๑๖	มาก	๔.๐๐	๘๑๖	มาก	๔.๐๐	๘๑๖	มาก	๔.๑๔	๖๙๐	มาก
๒	การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรในแต่ละตำแหน่งงานเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผล	๔.๒๙	๔๘๘	มาก	๔.๑๔	๓๗๘	มาก	๔.๑๔	๓๗๘	มาก	๔.๒๙	๔๘๘	มาก
๓	การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ ความถนัดความชอบของแต่ละบุคคล	๓.๗๑	๔๘๘	มาก	๓.๘๖	๓๗๘	มาก	๔.๐๐	๕๗๗	มาก	๔.๑๔	๓๗๘	มาก
๔	ส่งเสริมการกระจายอำนาจหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจลงไปตามลำดับชั้นสู่ระดับต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็วขององค์กร	๔.๑๔	๖๙๐	มาก	๔.๑๔	๓๗๘	มาก	๔.๑๔	๓๗๘	มาก	๔.๑๔	๓๗๘	มาก
๕	การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การเตรียมตัวแทน หรือการทำหน้าที่ผู้ช่วยการรักษาการแทน	๓.๘๖	๓๗๘	มาก	๓.๘๖	๓๗๘	มาก	๔.๑๔	๓๗๘	มาก	๔.๐๐	๕๗๗	มาก
๒) ศीलภาวะนา													
๖	ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบ	๓.๘๖	.	มาก	๔.๐๐	.	มาก	๔.๑๔	.	มาก	๔.๑๔	.	มาก

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	วินัย กฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆของมหาวิทยาลัย		๖๙๐			๕๓๗			๓๗๘			๖๙๐	
๗	การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์กฎกติกาข้อบังคับต่างๆ	๓.๘๖	.	มาก	๓.๘๖	๓๗๘	มาก	๔.๐๐	๕๓๗	มาก	๓.๘๖	๖๙๐	มาก
๘	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยโดยกำหนดเป้าหมาย กฎเกณฑ์ หลักการ วิธีการและขั้นตอนมีความสะดวกชัดเจนเข้าใจง่ายในการปฏิบัติงาน	๔.๐๐	๕๓๗	มาก	๔.๑๔	๓๗๘	มาก	๔.๒๙	๔๘๘	มาก	๔.๒๙	๔๘๘	มาก
๙	ส่งเสริมการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่สังคม	๔.๐๐	๐๐๐	มาก	๔.๐๐	๐๐๐	มาก	๔.๐๐	๐๐๐	มาก	๔.๒๙	๔๘๘	มาก
๓) จิตภาวนา													
๑๐	จัดอบรมพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีคุณธรรมจริยธรรมยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม	๔.๒๙	๔๘๘	มาก	๔.๑๔	๓๗๘	มาก	๔.๑๔	๓๗๘	มาก	๔.๑๔	๖๙๐	มาก
๑๑	ส่งเสริมผู้บริหารให้มีความกล้าหาญมีจิตใจเข้มแข็งอดทนมีใจเป็นกลางโอบอ้อมอารี มีความเสียสละมุ่งมั่นในการทำงาน มีความจริงใจ มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	๔.๐๐	๐๐๐	มาก	๔.๐๐	๐๐๐	มาก	๓.๘๖	๖๙๐	มาก	๔.๐๐	๕๓๗	มาก
๑๒	จัดฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีบุคลิกภาพที่ดีมีอารมณ์มั่นคงสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในการปฏิบัติงานในทุกสถานการณ์	๔.๒๙	๔๘๘	มาก	๔.๐๐	๐๐๐	มาก	๔.๐๐	๐๐๐	มาก	๔.๐๐	๕๓๗	มาก
๑๓	ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดอบรมฝึกสมาธิในการเผชิญปัญหาและหาทางแก้ปัญหาขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ	๓.๘๖	๓๗๘	มาก	๓.๘๖	๓๗๘	มาก	๓.๘๖	๓๗๘	มาก	๓.๘๖	๓๗๘	มาก
๔) ปัญญาภาวนา													

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑๔	การส่งเสริมพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยให้มีการฝึกฝนอบรมปัญญาความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ต้งามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง	๔.๑๔	. ๓๗๘	มาก	๔.๐๐	. ๐๐๐	มาก	๔.๑๔	. ๖๙๐	มาก	๓.๘๖	. ๓๗๘	มาก
๑๕	จัดอบรมผู้บริหารให้มีสติปัญญาดี มีไหวพริบ มีการคิด พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีเหตุมีผลในการวินิจฉัยสั่ง การแก้ปัญหาต่างๆได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	๔.๐๐	. ๐๐๐	มาก	๔.๐๐	. ๐๐๐	มาก	๔.๑๔	. ๖๙๐	มาก	๔.๒๙	. ๔๘๘	มาก
๑๖	ส่งเสริมสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะ และ อุบนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิดรู้จักค้นคว้าแสวงหาความรู้เพิ่มเติม	๔.๐๐	. ๐๐๐	มาก	๔.๐๐	. ๐๐๐	มาก	๔.๐๐	. ๕๗๗	มาก	๔.๑๔	. ๖๙๐	มาก
๑๗	ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ จัดการมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการ เป็น องค์กรที่มีความเสียสละช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน	๔.๒๙	. ๓๕๖	มาก	๔.๐๐	. ๕๗๗	มาก	๔.๐๐	. ๕๗๗	มาก	๔.๐๐	. ๕๗๗	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		๔.๐๓	. ๑๔๗	มาก	๔.๐๐	. ๑๐๗	มาก	๔.๐๖	. ๑๐๗	มาก	๔.๐๙	. ๑๒๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า ความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร ตามหลักภาวนา ๔ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กรนั้นผู้บริหารมีการจัดโครงสร้างแบ่งอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชาในการสั่งการตามลำดับขั้นตอนตั้งแต่ระดับบนสุดถึงระดับล่างสุด เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว มีการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรในแต่ละตำแหน่งงานเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผล มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ ความถนัดความชอบของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมการกระจายอำนาจหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจลงไปตามลำดับขั้นสู่ระดับต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็วขององค์กร และสนับสนุนให้มีการสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การเตรียมตัวแทน หรือการทำหน้าที่ผู้ช่วย การรักษาการแทน ในขณะเดียวกันก็ได้ส่งเสริมสนับสนุนการจัดองค์กรให้มีระเบียบวินัย กฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์กฎกติกาข้อบังคับต่างๆ การส่งเสริมการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่สังคมและได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยโดยมีการกำหนดเป้าหมาย กฎเกณฑ์ หลักการ วิธีการและขั้นตอนมีความสะดวกชัดเจนเข้าใจง่ายในการปฏิบัติงาน การจัดอบรมพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีคุณธรรมจริยธรรมยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมผู้บริหารให้มีความกล้าหาญมีจิตใจเข้มแข็งอดทนมีใจเป็นกลาง โอบอ้อมอารี มีความเสียสละมุ่งมั่นในการทำงาน มีความจริงใจ มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีการจัดอบรมฝึกสมาธิพัฒนาผู้บริหารให้มีบุคลิกภาพที่ดีมีอารมณ์มั่นคงสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในการปฏิบัติงานในทุกสถานการณ์ กล้าเผชิญกับปัญหาและหาทางแก้ปัญหาขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีการส่งเสริมพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยให้มีการฝึกฝนอบรมปัญญาความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทศนคติ ค่านิยมต่างๆ ที่ดีงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง และมีการจัดอบรมผู้บริหารให้มีสติปัญญาดี มีไหวพริบ มีการคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีเหตุผลในการวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และส่งเสริมสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิดรู้จักค้นคว้าแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ จัดการมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการ เป็นองค์กรที่มีความเสียสละช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๒๐ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารบุคคล ตามหลักไตรสิกขา ๓

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการบริหารบุคลากร ตามหลักไตรสิกขา ๓													
๑. ศีลสิกขา													
๑	การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ในเรื่องกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆขององค์กร และสอนให้บุคลากรเคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมายข้อบังคับต่างๆของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก
๒	. ส่งเสริมให้บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริต ตั้งใจมีความซื่อสัตย์ซื่อตรง เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร	๓.๘๖	.๓๗๘	มาก	๓.๘๖	.๓๗๘	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก
๓	สนับสนุนผู้บริหารให้ความสนใจอย่างจริงจังในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เขาเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มีศักดิ์ศรี	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก
๔	การส่งเสริมพัฒนาบุคลิกภาพแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างความสนิทสนมอย่างเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนพี่กับน้องเหมือนเพื่อนกัน	๓.๘๖	.๖๙๐	มาก	๓.๘๖	.๗๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก
๕.	การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยใช้วาจาที่สุจริต ตรงความจริงมีความรับผิดชอบต่อการที่ทำงาน ไม่โกหก หลอกลวง ไม่ส่อเสียด ไม่ให้ร้ายป้ายสี	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ไม่หยาบคาย												
๒. สมารถิสิกขา													
๖	ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความกตัญญูเกิดความรัก ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และมีความอดทนอดกลั้นมี ความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน	๔.๐๐	.๘๑๖	มาก	๓.๘๖	๓๗๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๑๔	๖๙๐	มาก
๗	จัดอบรมปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารีมี ความเสียสละเพื่อส่วนร่วมและองค์กร	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๐๐	๕๗๗	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๐๐	๕๗๗	มาก
๘	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพขีด ความสามารถในการทำงานของบุคลากร และการสร้าง ความสัมพันธ์ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสร้างสรรค์ ทางสังคม	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๐๐	๐๐๐	มาก	๔.๐๐	.๐๐๐	มาก	๔.๐๐	๐๐๐	มาก
๙	สร้างขวัญกำลังใจเสริมสร้างระบบจิตสำนึกความรัก ความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือระหว่างผู้บริหาร มหาวิทยาลัยกับบุคลากร	๓.๗๑	.๔๘๘	มาก	๓.๘๖	๓๗๘	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๑๔	๖๙๐	มาก
๑๐	ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานด้วยความมี สติสัมปชัญญะมีความรับผิดชอบมีจิตใจเข้มแข็ง มีความ กล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อกับปัญหา อุปสรรคต่างๆ	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๒๙	๔๘๘	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๐๐	๕๗๗	มาก
๓. ปัญญาสิกขา													
๑๑	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ประสบการณ์และ	๓.๘๖	.๖๙๐	มาก	๔.๑๔	.	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๒๙	.	มาก

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ปรับปรุงทัศนคติบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีความคิด สร้างสรรค์ คิดในทางเสียสละ หวังดีมีไมตรีช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน					๓๗๘						๔๘๘	
๑๒	ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร โดยการให้ ทุนศึกษาต่อเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๔.๑๔	๓๗๘	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๓.๘๖	.๖๙๐	มาก
๑๓	ส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทัศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ตึงามถูกต้อง สอดคล้องกับความเป็นจริง	๔.๔๕	.๑๖๑	มาก	๔.๓๔	๑๖๑	มาก	๔.๓๐	.๖๘๒	มาก	๔.๓๔	๑๖๑	มาก
๑๔	การศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของ มหาวิทยาลัยมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลมีความคิดเห็น ความ เชื่อ ทัศนคติค่านิยมต่างๆที่สร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	๓.๘๖	.๖๙๐	มาก	๔.๐๐	๕๗๗	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก
๑๕	ยกย่องส่งเสริมบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีทักษะ และ อุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อ พัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๔.๒๙	๔๘๘	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๔๓	๕๓๕	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		๔.๑๑	.๑๔๐	มาก	๔.๐๖	๐๙๒	มาก	๔.๑๔	.๑๓๕	มาก	๔.๑๓	๑๐๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า ความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารบุคคล ตามหลักไตรสิกขา ๓ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับต่างๆขององค์กร และสอนให้บุคลากรเคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมายข้อบังคับต่างๆของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด มีการส่งเสริมให้บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริตตั้งงามมีความซื่อสัตย์ซื่อตรง เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร และผู้บริหารให้ความสนใจอย่างจริงจังในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เขาเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มีศักดิ์ศรี โดยมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลิกภาพเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างความสนิทสนมอย่างเป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนพี่กับน้อง เหมือนเพื่อนกันพร้อมทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยใช้วาจาที่สุจริต ตรงความจริงมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน ไม่โกหก หลอกลวง ไม่ส่อเสียด ไม่ให้ร้ายป้ายสี ไม่หยาบคาย และมีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกตัญญูเกิดความรักความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และมีความอดทนอดกลั้นมีความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงานโดยการจัดอบรมปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารีมีความเสียสละเพื่อส่วนร่วมและองค์กร และการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร และการสร้างความสัมพันธ์ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสร้างสรรคทางสังคม มีการสร้างขวัญกำลังใจเสริมสร้างระบบจิตสำนึกความรักความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยกับบุคลากร มีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมีสติสัมปชัญญะมีความรับผิดชอบมีจิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ และการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ คิดในทางเสียสละ หวังดีมีไมตรีช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ในขณะเดียวกันก็มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อโดยการให้ทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น และส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อ ถิ่นคติ ค่านิยมต่างๆที่ต้งามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง จัดให้การศึกษาดูงานเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลมีความคิดเห็น ความเชื่อ ถิ่นคติ ค่านิยมต่างๆที่สร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารมีการยกย่องส่งเสริมบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น

ตารางที่ ๔.๒๑ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการอำนวยการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗													
๑) ธัมมัญญตา (รอบรู้งาน)													
๑	จัดอบรมพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้งาน รู้หลักการรู้หลักเกณฑ์ รู้กฎระเบียบต่างๆและ สามารถมองปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัยได้ รอบคอบรอบด้านไม่ด่วนวินิจฉัยสั่งการในทันที	๔.๒๙	.๗๕๖	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก
๒	ส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ของผู้บริหารตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพความสามารถของตนเองอยู่ เสมอในการปฏิบัติงานด้านอำนวยการอย่างมีเหตุมี ผลพิจารณาอย่างรอบด้าน วิเคราะห์ข้อมูลแบบองค์ รวมก่อนการสั่งการในทุกครั้ง	๔.๗๑	.๔๘๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก
๒) อัถธัญญตา (รู้จุดมุ่งหมายของงาน)													
๓	การจัดอบรมพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้รู้จุดมุ่งหมาย ของงานอย่างชัดเจนโดยพิจารณาหาเหตุของสิ่ง ทั้งหลายก่อน ค้นหาสาเหตุให้เห็นอย่างชัดเจนก่อน จึงอำนวยการวินิจฉัยสั่งการ	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๔.๐๐	.๘๑๖	มาก
๔	การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคนิคการวิเคราะห์ เหตุปัญหขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถ	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	คาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต												
๓) อัตถ์ญญาตา (เข้าใจตนเอง)													
๕	การจัดอบรมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของ ผู้บริหารเอง คือพัฒนาความเป็นผู้รู้จักตนดี จึง พิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนเองว่ามี กำลัง ความรู้ ความสามารถ ความถนัดความเข้าใจ เหตุการณ์ ในการบริหารแค่ไหน	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๒๙	.๗๕๖	มาก	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก
๖	ส่งเสริมผู้บริหารให้เป็นผู้รู้จักองค์กรหรือ มหาวิทยาลัยของตนเองดี คือรู้ว่ามหาวิทยาลัยมี ความพร้อม ความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆได้มาก น้อยเพียงใด แล้วก็พิจารณาวินิจฉัยสั่งการไปตาม ความสามารถของมหาวิทยาลัย	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก
๔) มัตถ์ญญาตา (รู้จักความพอดี)													
๗	ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารรู้จักประมาณ ในการ อำนวยการวินิจฉัยสั่งการให้พอเหมาะพอประมาณ ตามกำลังความพร้อมความสามารถขององค์กร	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก
๘	การสนับสนุนให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่รู้จักความพอเหมาะ พอดี ไม่สั่งการให้ทำอะไรเกินกำลังความรู้ ความสามารถขององค์กรของแต่ละบุคคลในการใช้ จ่ายจัดซื้อจัดจ้าง	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๒๙	.๗๕๖	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๒๙	.๗๕๖	มาก

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๕) กาลัญญตา (รู้จักบริหารเวลา)													
๙	เสริมสร้างผู้บริหารให้เป็นผู้ที่รู้จักการบริหารเวลาให้เหมาะสมรู้จักคุณค่าของเวลา รู้จังหวะเวลาหรือโอกาสอันควรในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๐๐	.๐๐๐	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก
๑๐	ส่งเสริมผู้บริหารให้รู้จักความสำคัญของเวลา รู้จักระยะ จังหวะ ปริมาณ คุณภาพ ความเหมาะสมของเวลาในการปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ทำหน้าที่การงานตรงเวลา เป็นเวลา และทันเวลา	๔.๕๗	.๕๓๕	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก
๖) ปริสัญญตา (รู้จักสังคม ชุมชน หรือมีมนุษยสัมพันธ์)													
๑๑	ศึกษาเรียนรู้กฎเกณฑ์ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมขององค์กรรู้จักพิจารณาความต้องการต่างๆของบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร และนำความต้องการนั้นมาวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยมากที่สุด	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๒๙	.๗๕๖	มาก
๑๒	ส่งเสริมให้ผู้บริหารศึกษาเรียนรู้ทำความเข้าใจในบริบทขององค์กรอย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถประสานงานกับทุกคน ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันในองค์กรได้ทุกคนในองค์กรมีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๔.๐๐	.๐๐๐	มาก	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๐๐	.๐๐๐	มาก

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๗) บุคคลัญญา (รู้จักบุคคล หรือเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ได้)													
๑๓	อบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาผู้บริหารให้มีความเข้าใจ เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวินิจฉัยสั่ง การใช้คนให้ถูกจริตผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนร่วมงาน ว่าเขามีความรู้ความสามารถด้านไหนเพื่อจะได้ใช้คน ให้เหมาะกับงาน	๔.๕๐	.๒๘๑	มาก	๔.๒๙	.๒๘๐	มาก	๔.๔๓	.๓๕๕	มาก	๔.๒๙	.๒๘๐	มาก
๑๔	สนับสนุนให้ความช่วยเหลือโดยการชี้แนะและให้ คำปรึกษา ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ	๔.๔๓	.๕๓๕	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก	๔.๑๔	.๓๗๘	มาก
๑๕	สนับสนุนส่งเสริมการใช้ทัศนคติในเชิงบวกโดยการ มองปัญหาและการปฏิบัติงานที่มีความผิดพลาดที่ เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้	๔.๔๙	.๒๗๘	มาก	๔.๒๖	.๒๔๗	มาก	๔.๒๖	.๖๒๘	มาก	๔.๐๕	.๕๑๓	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		๔.๓๙	.๐๖๒	มาก	๔.๑๙	.๑๒๔	มาก	๔.๒๗	.๐๗๕	มาก	๔.๒๐	.๑๑๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า ความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความรอบรู้งานรู้หลักการรู้หลักเกณฑ์ รู้กฎระเบียบต่างๆ และสามารถมองปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัยได้รอบคอบรอบด้านก่อนวินิจฉัยสั่งการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และมีการส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาศักยภาพความสามารถของตนเองอยู่เสมอในการปฏิบัติงานด้านอำนวยการวินิจฉัยสั่งการแต่ละครั้งมีพิจารณาอย่างรอบด้านมีเหตุมีผลวิเคราะห์ข้อมูลแบบองค์รวมก่อนการสั่งการในทุกครั้ง ผู้บริหารเป็นผู้รู้จุดมุ่งหมายของงานอย่างชัดเจนโดยพิจารณาหาเหตุของสิ่งทั้งหลายก่อน ค้นหาสาเหตุให้เห็นอย่างชัดเจนก่อนจึงอำนวยการวินิจฉัยสั่งการ ขณะเดียวกันก็มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มความรู้ด้านเทคนิคการวิเคราะห์เหตุปัญหขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ความเป็นผู้รู้จักตนเองดี พิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนเองว่า กำลังมีความรู้ความสามารถ ความถนัดความเข้าใจเหตุการณ์ ในการบริหารแค่ไหน การส่งเสริมผู้บริหารให้เป็นผู้รู้จักองค์กรหรือมหาวิทยาลัยของตนเองดี คือรู้ว่ามีมหาวิทยาลัยมีความพร้อม ความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆได้มากน้อยเพียงใด แล้วก็พิจารณาวินิจฉัยสั่งการไปตามความสามารถของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารรู้จักประมาณ ในการอำนวยการวินิจฉัยสั่งการมีความพอเหมาะพอประมาณตามกำลังความพร้อมความสามารถขององค์กร และให้การสนับสนุนความพอประมาณพอเหมาะพอดี ไม่สั่งการให้ทำอะไรเกินกำลังความรู้ความสามารถขององค์กรของแต่ละบุคคลในการใช้จ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ผู้บริหารรู้จักการบริหารเวลารู้จักคุณค่าของเวลา รู้จังหวะเวลาหรือโอกาสอันควรในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักความสำคัญของเวลา รู้จักระยะ จังหวะ ปริมาณ คุณภาพ ความเหมาะสมของเวลาในการปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ทำหน้าที่การงานตรงเวลา เป็นเวลา และทันเวลา ในขณะที่ผู้บริหารก็ศึกษาเรียนรู้กฎเกณฑ์ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมขององค์กรรู้จักพิจารณาความต้องการต่างๆของบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร และนำความต้องการนั้นมาวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยมากที่สุด โดยศึกษาเรียนรู้ทำความเข้าใจในบริบทขององค์กรอย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถประสานงานกับทุกคน ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันในองค์กรได้ทุกคนในองค์กรมีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้บริหารมีความเข้าใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดีมีการวินิจฉัยสั่งการใช้คนให้ถูกจริตผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนร่วมงานได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน และรู้จักให้ความช่วยเหลือโดยการชี้แนะและให้คำปรึกษา ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ และสนับสนุนส่งเสริมการใช้ทัศนคติในเชิงบวกโดยการมองปัญหาและการปฏิบัติงานที่มีความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้

ตารางที่ ๔.๒๒ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล ตามหลักธรรมาภิบาล ๖

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๕. ด้านการกำกับดูแล ตามหลักธรรมาภิบาล ๖													
๑) หลักนิติธรรม													
๑	สนับสนุนให้ผู้บริหารกำกับดูแลมหาวิทยาลัยยึดกฎระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมิใช้ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวเอง	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก
๒	ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารออกกฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง มีเหตุผลเป็นที่ยอมรับทุกคนภายในองค์กร	๔.๐๐	๑.๐๐๐	มาก	๔.๑๔	.๙๐๐	มาก	๔.๐๐	.๘๑๖	มาก	๔.๒๙	.๗๕๖	มาก
๒) หลักคุณธรรม													
๓	ส่งเสริมให้ผู้บริหารกำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ	๔.๒๙	.๗๕๖	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก
๔	ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย	๔.๐๐	.๘๑๖	มาก	๓.๘๖	.๖๙๐	มาก	๓.๘๖	.๖๙๐	มาก	๓.๘๖	.๖๙๐	มาก
๕	จัดอบรมพัฒนาผู้บริหารในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยต้องมีความอ่อนโยน มีอัธยาศัยไมตรีดี มีกิริยาสุภาพ นุ่มนวล มีขันติอดทนอดกลั้นมีเหตุผล ไม่โกรธง่าย ไม่โมโหโกรธลูกน้องอย่างไรเหตุผล	๔.๒๙	.๗๕๖	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๒๙	.๗๕๖	มาก

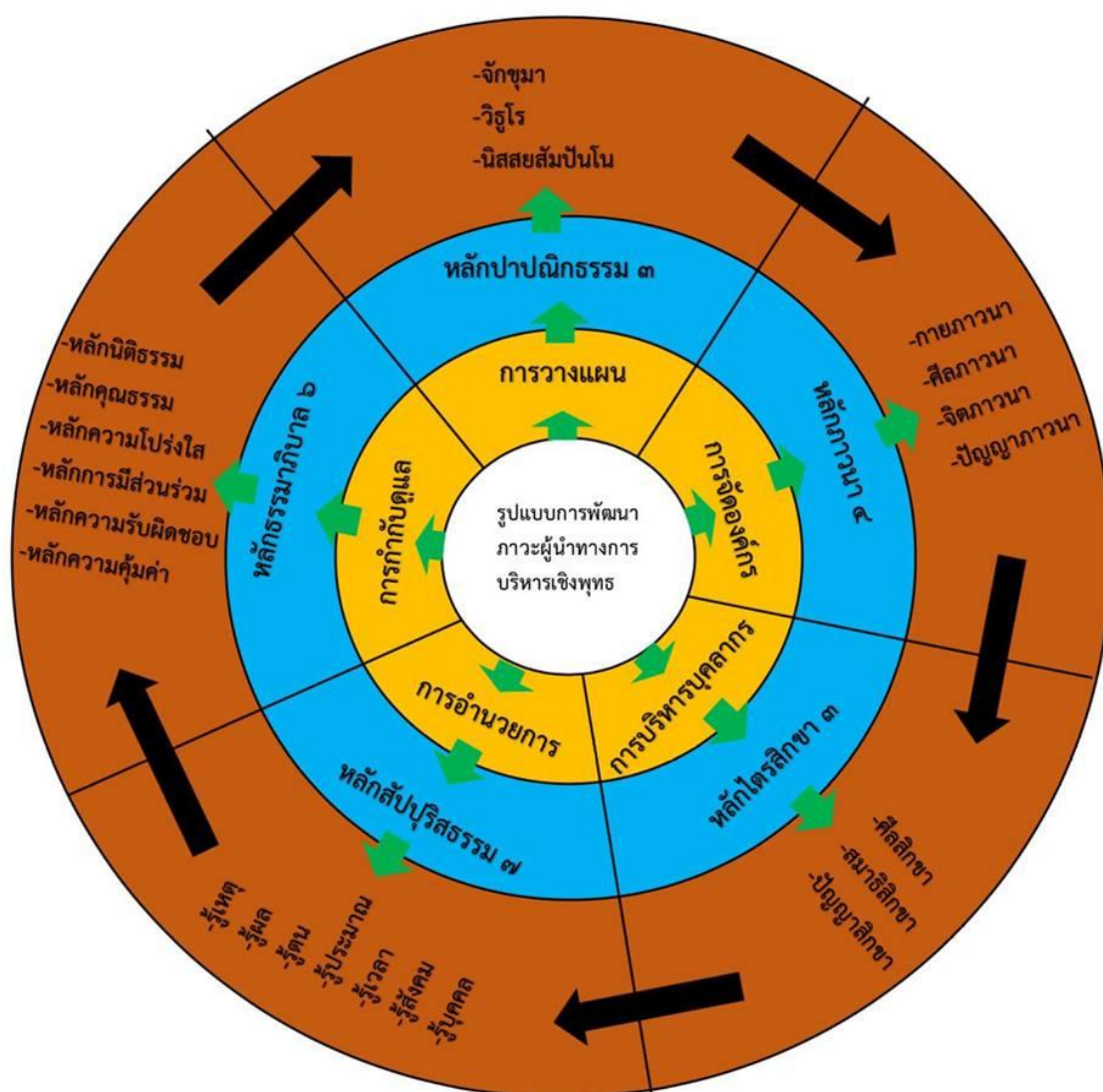
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๓) หลักความโปร่งใส													
๖	การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลองค์กรให้มีความสุจริตซื่อสัตย์มีความบริสุทธิ์โปร่งใสใจสะอาด ยุติธรรม ตรวจสอบได้	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๓.๘๖	.๖๙๐	มาก
๗	อบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาระบบการควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการทำบัญชี ทะเบียนการเงินและพัสดุให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๓.๘๖	.๓๗๘	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก
๘	สนับสนุนกลไกการกำกับดูแลการทำงานให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา	๓.๘๖	.๓๗๘	มาก	๓.๘๖	.๓๗๘	มาก	๓.๘๖	.๓๗๘	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก
๔) หลักการมีส่วนร่วม													
๙	สนับสนุนการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๓.๘๖	.๓๗๘	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๓.๘๖	.๖๙๐	มาก
๑๐	ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย การวางแผน ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามประเมินผล	๔.๒๙	.๗๕๖	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก
๑๑	อบรมเชิงปฏิบัติการสร้างการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความสามารถความคิดเห็นข้อเสนอแนะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ	๔.๑๔	.๙๐๐	มาก	๓.๗๑	.๔๘๘	มาก	๓.๘๖	.๖๙๐	มาก	๓.๗๑	.๔๘๘	มาก

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ			ความเหมาะสม ของรูปแบบ			ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ			ประโยชน์ ของรูปแบบ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๕) หลักความรับผิดชอบ													
๑๒	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างจิตสำนึกความตระหนักใน สิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบ	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก
๑๓	ส่งเสริมการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้เอาใจใส่ แก้ปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัย กล้ายอมรับผลการ กระทำของตน	๔.๔๒	.๓๓๓	มาก	๔.๒๕	.๓๕๔	มาก	๔.๒๕	.๖๗๗	มาก	๔.๒๕	.๓๕๔	มาก
๖) หลักความคุ้มค่า													
๑๔	ส่งเสริมให้ผู้บริหารรู้จักความคุ้มค่ารู้จักประมาณใน การใช้จ่ายด้วยความคุ้มค่ามีความประหยัด ใช้ของ อย่างคุ้มค่า	๔.๒๙	.๔๘๘	มาก	๔.๐๐	.๕๗๗	มาก	๔.๑๔	.๖๙๐	มาก	๓.๘๖	.๖๙๐	มาก
๑๕	สนับสนุนกระบวนการกำกับดูแลจัดการมหาวิทยาลัย โดยการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้ม ค่าสูงสุดแก่ส่วนร่วม	๓.๙๓	.๖๗๘	มาก	๔.๐๖	.๘๓๒	มาก	๓.๙๒	.๗๒๒	มาก	๓.๙๒	.๗๒๒	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		๔.๑๓	.๐๗๔	มาก	๓.๙๙	.๐๗๖	มาก	๔.๐๒	.๑๑๖	มาก	๔.๐๑	.๑๑๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่า ความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล ตามหลักธรรมาภิบาล ๖ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีได้กำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยยึดกฎระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวเอง ขณะเดียวกันก็มีการออกกฎระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ อยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง มีเหตุผลเป็นที่ยอมรับทุกคนภายในองค์กร ผู้บริหารกำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์ จริใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ต้องมีความอ่อนโยน มีอัธยาศัยไมตรีดี มีกิริยาสุภาพ นุ่มนวล มีขันติอดทนอดกลั้นมีเหตุผล ไม่โกรธง่าย ไม่โมโหโกรธอย่างไรเหตุผล ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลองค์กรให้มีความสุจริตซื่อสัตย์มีความบริสุทธิ์โปร่งใสใจสะอาดยุติธรรม ตรวจสอบได้ และมีการพัฒนาระบบการควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการทํ้าบัญชี ทะเบียนการเงินและพัสดุให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา โดยสร้างกลไกการมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย โดยร่วมกันวางแผน ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามประเมินผล โดยมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความสามารถความคิดเห็นข้อเสนอแนะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ร่วมทั้งการสร้างจิตสำนึกความตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อความเอาใจใส่แก้ปัญหาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย กล้ายอมรับผลการกระทำของตน มีการส่งเสริมให้รู้จักความคุ้มค่ารู้จักประมาณในการใช้จ่ายด้วยความคุ้มค่ามีความประหยัด โดยใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดแก่ส่วนร่วม

๔.๖ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับ นำมาสร้างเป็นองค์ความรู้วิจัยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ ๔.๑ องค์ความรู้จากการวิจัย : รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

จากภาพที่ ๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยแสดงให้เห็นถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างดังต่อไปนี้

๑. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน ใช้หลักปาปนิกรรม ๓ คือ

๑) จักขุมา ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มีปัญญามองการณ์ไกลในการวางแผนให้มีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้

๒) วิธูโร มีความความชำนาญในการจัดทำแผนให้มีความชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร

๓) นิสสยสัมปันโน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถติดต่อประสานให้เกิดความเข้าใจในการวางแผนเพื่อให้มีการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้อย่างสมัครสมานสามัคคี

๒. รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร ใช้หลักภาวนา ๔ คือ

๑) กายภาวนา คือการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชาในการสั่งการตามลำดับขั้นตอนตั้งแต่ระดับบนสุดถึงระดับล่างสุด เน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจลงไปตามลำดับชั้นสู่ระดับต่างๆ

๒) ศีลภาวนา คือการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้ยึดกฎระเบียบกฎเกณฑ์กฎกติกาข้อบังคับต่างๆของมหาวิทยาลัยและพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยเป็นองค์กรสุจริตไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่สังคม

๓) จิตตภาวนา คือการจัดกิจกรรมอบรมเสริมสร้างองค์กรให้มีคุณธรรมจริยธรรมยึดมั่นในความถูกต้องดีงามเป็นองค์กรที่มีคุณภาพมีความเข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงาม

๔) ปัญญาภาวนา คือ การบริหารจัดการองค์กรให้มีคุณภาพและความเป็นเลิศด้านคุณธรรมความใสสะอาด

๓. รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร ใช้หลักไตรสิกขา ๓ คือ

๑) ศีลสิกขา คือส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ กฎหมายข้อบังคับอย่างเคร่งครัด มีความประพฤติสุจริตดีงามมีความซื่อสัตย์ซื่อตรง เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

๒) สมาธิสิกขา คือการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีจิตใจเมตตา กรุณาโอบอ้อมอารีมีน้ำใจต่อเพื่อนทำงานด้วยกัน มีจิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียรและมีความกตัญญู

๓) ปัญญาสิกขา คือส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ดีงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๔. รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ ใช้หลักสัปปริสรธรรม ๗ คือ

๑) ธัมมัญญูตา คือผู้บริหารมีความรอบรู้งาน รอบรู้หลักเกณฑ์ รู้กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี

๒) อัตถัญญูตา คือผู้บริหารรู้จักมุ่งหมายของงานดีจึงสามารถวิเคราะห์เหตุปัญหามหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๓) อัตตัญญูตา คือผู้บริหารรู้จักตนดีจึงพิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนเองว่ามีกำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัดในการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างไรบ้าง และอีกอย่างคือความเป็นผู้รู้จักมหาวิทยาลัยดี คือรู้ว่ามหาวิทยาลัยมีความพร้อม ความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆได้มากน้อยเพียงใดแล้วก็พิจารณาวินิจฉัยสั่งการไปตามความสามารถของมหาวิทยาลัยนั้น

๔) มัตตัญญูตา คือความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือรู้ความพอเหมาะพอดี ไม่สั่งการให้ทำอะไรเกินกำลังความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และมหาวิทยาลัย

๕) กาลัญญูตา คือความเป็นผู้รู้กาลเวลาอันเหมาะสม คือรู้จังหวะเวลาหรือโอกาสอันควรในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆ

๖) ปริสัณญูตา หมายถึงความเป็นผู้รู้จักบริษัท หรือรู้จักชุมชน คือรู้จักกฎเกณฑ์ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างดี

๗) ปุคคลัญญูตา คือความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือรู้ว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยแต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน หากมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้คนให้ถูกงาน จะต้องคิดพิจารณารอบคอบจะได้ไม่ผิดพลาด

๕. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล ใช้หลักธรรมาภิบาล ๖ คือ

๑) หลักนิติธรรม คือผู้บริหารกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยยึดหลักธรรมาภิบาลหลักนิติธรรมโดยใช้กฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ

๒) หลักคุณธรรม คือกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมคุณงามความดี ความถูกต้องดีงาม มีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย

๓) หลักความโปร่งใส คือการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยการสร้างความไว้วางใจกัน และปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ตรงไปตรงมา

๔) หลักการมีส่วนร่วม คือกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยความสำคัญของการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และเสนอความเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย

๕) หลักความรับผิดชอบ คือยึดหลักความรับผิดชอบในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย โดยให้บุคลากรทุกคนตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย

๖) หลักความคุ้มค่า คือมีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยมีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง มีวัตถุประสงค์ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ๒) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ๓) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณก่อนแล้ว จึงทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ จากแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๒๓๕ รูป / คน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิรวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑๘ รูป/ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญใน ๓ กลุ่มคือ ด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๖ รูป / คน ด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา จำนวน ๖ รูป/คน ด้านวิชาการ ๖ รูป / คน

ขั้นตอนที่ ๒ สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑๐ รูป/ท่าน จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ทำการปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ขึ้น

ขั้นตอนที่ ๓ ประเมินประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง โดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมินรูปแบบ จำนวน ๗ รูป ซึ่งเป็นผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง โดยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงที่ให้ความร่วมมือและพบตัวได้ง่าย แล้วทำการสรุปข้อมูลผลการประเมิน

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

๕.๑.๑ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๑) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามดังนี้คือ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๓๕ รูป / คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากที่สุดมีจำนวน ๑๗๑ รูป / คน หรือคิดเป็นร้อยละ ๗๒.๗๗ และรองลงมาเป็นเพศหญิงมีจำนวน ๖๔ คน หรือคิดเป็นร้อยละ ๒๗.๒๓

ด้านอายุผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๓๕ คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวน ๘๖ รูป/คนมีอายุอยู่ในช่วง ๓๑ - ๔๐ ปีมากที่สุด หรือคิดเป็นร้อยละ ๓๖.๖๐ รองลงมามีจำนวน ๗๒ คนมีอายุอยู่ในช่วง ๔๑ - ๕๐ ปี หรือคิดเป็นร้อยละ ๓๐.๖๔ รองลงมามีจำนวน ๕๑ คนมีอายุอยู่ในช่วง ต่ำกว่า ๓๐ ปี หรือคิดเป็นร้อยละ ๒๑.๗๐ รองลงมามีจำนวน ๒๖ คนมีอายุอยู่ในช่วงอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป หรือคิดเป็นร้อยละ ๑๑.๐๖

ด้านสถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๓๕ คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวน ๑๓๙ คน มีสถานภาพเป็นอาจารย์ หรือคิดเป็นร้อยละ ๕๙.๑๕ รองลงมามีจำนวน ๖๒ คน มีสถานภาพเป็นเจ้าหน้าที่ หรือคิดเป็นร้อยละ ๒๖.๓๘ และรองลงมามีจำนวน ๓๔ คนมีสถานภาพเป็น ผู้บริหาร หรือคิดเป็นร้อยละ ๑๔.๔๗

ด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๓๕ คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวน ๑๑๔ คนมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท มากที่สุด หรือคิดเป็นร้อยละ ๔๘.๕๑ รองลงมามีจำนวน ๖๗ คนมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาเอก หรือคิดเป็นร้อยละ ๒๘.๕๑ รองลงมามีจำนวน ๔๖ คนมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี หรือคิดเป็นร้อยละ ๑๙.๕๗ และรองลงมามีจำนวน ๘ คน มีการศึกษาอยู่ในระดับอื่นๆ หรือคิดเป็นร้อยละ ๓.๔๐

ด้านประสบการณ์ทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๓๕ คนพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวน ๙๑ คน มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในระหว่าง ๖ - ๑๐ ปี หรือคิดเป็นร้อยละ ๓๘.๗๒ รองลงมามีจำนวน ๗๒ คน มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า ๕ ปี หรือคิดเป็นร้อยละ ๓๐.๖๔ รองลงมามีจำนวน ๔๗ คน มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี หรือคิดเป็นร้อยละ ๒๐.๐๐ รองลงมามีจำนวน ๒๕ คน มีประสบการณ์ทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป หรือคิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖๔

๒) ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๒๖๖$) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการบริหารงานบุคลากร ($\bar{X} = ๔.๓๐๑$) ด้านการจัดองค์กร ($\bar{X} = ๔.๒๘๗$) ด้านการกำกับดูแล ($\bar{X} = ๔.๒๗๖$)

ด้านการอำนวยการ ($\bar{X} = 4.267$) และ ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 4.194$) ตามลำดับโดยจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

๑. ด้านการวางแผน พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือมีวิสัยทัศน์มองการไกลในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัวสามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้ (จักขุมา) การมีปัญญามองการไกลได้วางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความครอบคลุมโดยมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย (จักขุมา) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทำงานสอดคล้องกันเป็นทีมจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสมัครงานสามัคคี (นิสสัยสัมปันโน) มีกระบวนการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (นิสสัยสัมปันโน) มีความสามารถติดต่อประสานงานกับบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยให้ทำงานกันเป็นทีมตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (นิสสัยสัมปันโน) มีการวางแผนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยไว้ (จักขุมา) มีความเชี่ยวชาญได้วางกรอบการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยไว้มีความชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร เพื่อให้การนำไปปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง (วิฑูโร) มีเทคนิคการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีความคุ้มค่า โดยยึดหลักการประหยัด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (วิฑูโร) และ มีการจัดการธุระได้ดีมีเทคนิควิธีในการประยุกต์หรือแสดงบทบาทอำนาจหน้าที่โดยความรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย (วิฑูโร)

๒. ด้านการจัดองค์กร พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ มีการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมีคุณภาพและมีความเป็นเลิศโดยส่งเสริมสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (ปัญญาวานา) มีการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยเป็นองค์กรสุจริตไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่สังคม (ศีลวานา) มีการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพสูงด้านการพัฒนากายภาพของมหาวิทยาลัยให้มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (กายวานา) มีการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นองค์กรที่มีคุณภาพมีความเข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงาม (จิตวานา) มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียรในการบริหารพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเจริญมั่นคงในคุณธรรมทั้งหลายมีเมตตากรุณาเป็นต้น (จิตวานา) มีความรู้ความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัยโดยรู้จักคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีเหตุมีผลในการ

วินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหาต่างๆ (ปัญหาภาวนา) มีการดำเนินการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบวินัยกฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆอย่างเคร่งครัด (ศีลภาวนา) มีการจัดระบบการวางโครงสร้างของงานในมหาวิทยาลัยโดยกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน (กายภาวนา) และ มีการจัดการองค์กรโดยแบ่งหน้าที่การทำงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผล และสัมพันธ์กันทั้งหน้าที่การทำงานและความรับผิดชอบ (กายภาวนา)

๓. ด้านการบริหารงานบุคลากร พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานบุคลากร อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยใช้วาจาที่สุจริต ตรงความจริงมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การทำงาน ไม่โกหก หลอกลวง ไม่ส่อเสียด ไม่ให้ร้ายป้ายสี ไม่หยาบคาย (ศีลสิกขา) มีการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสุขภาวะที่ดีปฏิบัติงานโดยยึดหลักกิจกรรม ๕ ส. คือ สะสาง สะอาด สะดวก สุขลักษณะ และสร้างนิสัย โดยมีสติกำกับ ควบคุมใจไว้ในการปฏิบัติหน้าที่ (สมาธิสิกขา) มีการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริตดีงาม เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อการปฏิบัติหน้าที่ (ศีลสิกขา) มีการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทำงานด้วยความมีสติสัมปชัญญะตั้งมั่นตั้งอกตั้งใจ มีจิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ (สมาธิสิกขา) มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีจิตใจเมตตา กรุณาโอบอ้อมอารีมีน้ำใจต่อเพื่อนทำงานด้วยกัน และมีความกตัญญู (สมาธิสิกขา) มีการบริหารงานบุคคลโดยแนะนำให้บุคลากรเคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎกติกา กฎหมายข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด (ศีลสิกขา) มีการยกย่องบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น (ปัญญาสิกขา) มีการสร้างแรงจูงใจบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดสร้างสรรค์ คิดในทางเสียสละ ห่วงดี มีไมตรี ช่วยเหลือเกื้อกูลคนอื่น (ปัญญาสิกขา) (และมีการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ดีงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง (ปัญญาสิกขา)

๔. ด้านการอำนวยการ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ความเป็นผู้รู้หลักการหรือรู้เหตุซึ่งสามารถมองปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัยได้รอบคอบรอบด้านไม่ด่วนวินิจฉัยสั่งการในทันที (ธัมมัญญตา) ความเป็นผู้รู้จักผลจึงสามารถวิเคราะห์เหตุปัญหของมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (อตถัญญตา) ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือรู้ความพอเหมาะพอดี ไม่สั่งการให้ทำอะไรเกินกำลังความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และมหาวิทยาลัย (มัตตัญญตา) ความเป็นผู้รู้จัก

บุคคล คือรู้จักจิตผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนร่วมงานว่าเขามีความรู้ความสามารถด้านไหนเพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน (บุคคลัญญา) ความเป็นผู้รู้จักตนดี จึงพิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนเองว่ามีกำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัดในการบริหารมหาวิทยาลัย (อัตตัญญา) ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือรู้ว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยแต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน หากมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้คนให้ถูกงาน จะต้องคิดพิจารณารอบคอบจะได้ไม่ผิดพลาด (บุคคลัญญา) ความเป็นผู้รู้จักบริษัท หรือรู้จักชุมชน คือ รู้จักพิจารณาความต้องการต่างๆของบุคลากรภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย และนำความต้องการนั้นมาวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงามมากที่สุด (ปริสัญญญา) ความเป็นผู้รู้จักมหาวิทยาลัยดี คือรู้ว่ามหาวิทยาลัยมีความพร้อมความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆได้มากน้อยเพียงใด แล้วก็พิจารณาวินิจฉัยสั่งการไปตามความสามารถของมหาวิทยาลัยนั้น (อัตตัญญา) และความเป็นผู้รู้กาลเวลาอันเหมาะสม คือรู้จักจังหวะเวลาหรือโอกาสอันควรในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆ (กาลัญญา)

๕. ด้านการกำกับดูแล พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยมีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย (หลักความคุ้มค่า) มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย (หลักคุณธรรม) มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มีการรณรงค์ให้สมาชิกมหาวิทยาลัยทุกคนปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นแบบอย่างที่ดี (หลักคุณธรรม) มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยให้บุคลากรทุกคนตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย (หลักความรับผิดชอบ) มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยออกกฎหมาย กฎกติการะเบียบข้อบังคับต่างๆให้ทันสมัย เป็นที่ยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามของทุกคน (หลักนิติธรรม) มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยการสร้างความไว้วางใจกันและปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบ ตรงไปตรงมา (หลักความโปร่งใส) มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย (หลักการมีส่วนร่วม) มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยเอาใจใส่ปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัย และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และกล้ายอมรับผลการกระทำของตน (หลักความรับผิดชอบ) และมีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยใช้พระราชบัญญัติ กฎกติกา ระเบียบข้อบังคับต่างๆของมหาวิทยาลัยมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวเอง (หลักนิติธรรม)

๕.๑.๒ สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

๑. ด้านการวางแผน มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

๑) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้ (จักขุมา)

๒) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มีปัญญามองการไกลจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและสามารถวางแผนบริหารองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ (จักขุมา)

๓) จัดอบรมเสริมสร้างทักษะความชำนาญในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้ผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารมีทักษะความชำนาญด้านการวางแผนสามารถมองเห็นชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร เพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง (วิธูโร)

๔) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้บริหารในด้านวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยโดยเชิญผู้มีความรู้มีประสบการณ์ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จมาบรรยายให้ความรู้ (วิธูโร)

๕) จัดฝึกอบรมส่งเสริมการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้บุคลากรทุกคนทำงานสอดคล้องกันเป็นทีมจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสมครสมานสามัคคี (นิสสยสัมปันโน)

๖) มีการอบรมเสริมสร้างความมีน้ำใจรู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือเกื้อกูล รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา (นิสสยสัมปันโน)

๒. ด้านการจัดองค์กร มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

๑) การจัดโครงสร้างองค์กรโดยกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรในแต่ละตำแหน่งงานเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผล โดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ ความถนัดความชอบของแต่ละบุคคล (กายภาวนา)

๒) การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชาในการสั่งการตามลำดับขั้นตอนตั้งแต่ระดับบนสุดถึงระดับล่างสุด โดยเน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจลงไปตามลำดับชั้นสู่ระดับต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็วขององค์กร (กายภาวนา)

๓) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎกติกาข้อบังคับต่างๆขององค์กรหรือจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยกำหนด เป้าหมาย กฎเกณฑ์ หลักการ วิธีการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างชัดเจน (ศิลป ภาวนา)

๔) ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้บริหารให้มีทักษะความสามารถในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่มีคุณธรรมจริยธรรมมีประสิทธิภาพสูงเป็นองค์กรที่มีคุณภาพมีความ เข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงาม ภายใต้สถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีความซับซ้อน และมีการ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (จิตภาวนา)

๕) จัดฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีบุคลิกภาพที่ดีมีอารมณ์มั่นคงสามารถควบคุม อารมณ์ของตนเองได้ในการปฏิบัติงานในทุกสถานการณ์มีจิตใจเข้มแข็งมั่นคงอดทนมีใจเป็นกลางโอบ อ้อมอารีมีความเสียสละมุ่งมั่นในการทำงานมีความจริงใจ มีความรับผิดชอบไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (จิต ภาวนา)

๖) จัดฝึกอบรมผู้บริหารให้มีสติปัญญาดี มีไหวพริบ มีการคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่าง รอบคอบรอบด้านในการวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหาต่างๆได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในองค์กร และสามารถ ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมต่อการไปปฏิบัติงาน (ปัญญาภาวนา)

๗) ส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยสร้างมหาวิทยาลัย แห่งการเรียนรู้ โดยมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ (ปัญญาภาวนา)

๓. ด้านการบริหารจัดการบุคลากร มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิง พุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

๑. การฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆของ องค์กรโดนเน้นส่งเสริมให้บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริตดีงามมีความซื่อสัตย์ซื่อตรง และเคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมายข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด

๒) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เขาเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มี ศักดิ์ศรี และสร้างความสนิทสนมอย่างเป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนพี่กับน้อง เหมือนเพื่อน กัน (ศีลสิกขา)

๓) จัดสัมมนาอบรมเสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกตัญญูเกิดความรักความซื่อสัตย์ ความอดทนอดกลั้นขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน (สมาธิสิกขา)

๔) สร้างขวัญกำลังใจเสริมสร้างความรักความผูกพันความมีเมตตา กรุณา โอบอ้อม อารีมีความเสียสละระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือระหว่างผู้บริหารองค์กรกับบุคลากร (สมาธิสิกขา)

๕) จัดอบรมพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของบุคลากรในการทำงานด้วยความมี สติสัมปชัญญะมีความรับผิดชอบต่องานมีความตั้งมั่นตั้งใจ มีจิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญ อดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ (สมาธิสิกขา)

๖) จัดกิจกรรมเสริมสร้างบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทัศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ตรงตามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง และมีความคิดสร้างสรรค์ คิดในทางเสียสละ หวังดี มีไมตรี ช่วยเหลือเกื้อกูลคนอื่น (ปัญญาศึกษา) (ปัญญาศึกษา)

๗) การให้ทุกศึกษาต่อเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ในการปรับวุฒิการศึกษาสูงขึ้น และเพิ่มทักษะอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น (ปัญญาศึกษา)

๔. ด้านการอำนวยการ มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

๑) จัดฝึกอบรมพัฒนาความรู้คือความรอบรู้งาน รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎระเบียบต่างๆ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงในการบริหารวินิจัยสั่งการ (ธัมมัญญา)

๒) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพความสามารถของตนเองอยู่เสมอในการปฏิบัติงานอำนวยการอย่างมีเหตุมีผลพิจารณาอย่างรอบด้าน วิเคราะห์ข้อมูลแบบองค์รวมก่อนการสั่งการในทุกครั้ง (ธัมมัญญา)

๓) การจัดอบรมเทคนิคการวิเคราะห์เหตุปัญหขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (อรรถัญญา)

๔) สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลาให้รู้จักแยกแยะ วิเคราะห์ สังเคราะห์ปัญหาสถานการณ์ต่างๆได้ โดยชี้ให้เห็นจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน (อรรถัญญา)

๕) การฝึกอบรมพัฒนาตนเองให้มีทักษะความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความเข้าใจเหตุการณ์ มีความประพฤติปฏิบัติตนดีซื่อสัตย์สุจริตมีความอดทนอดกลั้น มีเหตุมีผล มีการควบคุมอารมณ์ของตนเองดีในการปฏิบัติงานบริหารจัดการองค์กร (อรรถัญญา)

๖) จัดอบรมส่งเสริมให้ผู้บริหารรู้จักความพอเหมาะพอดี ไม่สั่งการหรือทำอะไรเกินกำลังความรู้ความสามารถของมหาวิทยาลัยของแต่ละบุคคล การใช้จ่ายจัดซื้อจัดจ้างก็ให้พอเหมาะพอดี คำนึงถึงกำลังความพร้อมความสามารถของมหาวิทยาลัย (มัตตัญญา)

๗) จัดอบรมสร้างผู้นำให้รู้จักคุณค่าความสำคัญของเวลา รู้จักระยะ จังหวะ ปริมาณ คุณภาพ และความรับผิดชอบทำหน้าที่การงานตรงเวลา เป็นเวลา และทันเวลา รู้จักบริหารเวลาหรือโอกาสอันควรในการตัดสินใจวินิจัยสั่งการต่างๆให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (กาลัญญา)

๘) สร้างมนุษยสัมพันธ์สร้างความเข้าใจในบริบทกฎเกณฑ์ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมขององค์กรอย่างถ่องแท้รู้จักพิจารณาความต้องการต่างๆของบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร และนำความต้องการนั้นมาวินิจัยสั่งการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงามมากที่สุด (ปริสัญญา)

๙) จัดอบรมทักษะความชำนาญในการบริหารคนโดยผู้บริหารต้องรู้จักเลือกใช้บุคคล หรือวางตำแหน่งงานของบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล (บุคคลัญญา)

๕. ด้านการกำกับดูแล มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

๑) จัดฝึกอบรมผู้บริหารด้านกำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆอย่างเคร่งครัด และปรับปรุงพัฒนา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆให้มีความทันสมัยอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ และเป็นที่ยอมรับทุกคนภายในมหาวิทยาลัย (หลักนิติธรรม)

๒) จัดอบรมพัฒนาสร้างหลักการบริหารโดยยึดหลักคุณธรรมมีความอ่อนโยน มีอหิสาภัยไมตรี มีกิริยาสุภาพ นุ่มนวล มีขันติอดทนอดกลั้น มีความซื่อสัตย์ สุจริต ทั้งกาย วาจา ใจ ปฏิบัติหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร (หลักคุณธรรม)

๓) อบรมส่งเสริมธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใสให้ผู้บริหารมีความตระหนักเห็นความสำคัญของหลักความโปร่งใส บริสุทธิ์ยุติธรรม สามารถตรวจสอบได้ โดยสร้างกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา (หลักความโปร่งใส)

๔) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย และเสนอความเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย (หลักการมีส่วนร่วม)

๕) จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการสร้างจิตสำนึกความตระหนักในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบสร้างค่านิยมความซื่อสัตย์ความเอาใจใส่ในปัญหาต่างๆต่อมหาวิทยาลัย ยกย่องคนดีพร้อมทั้งสร้างสรรค์องค์กรให้มีความเข้มแข็ง (หลักความรับผิดชอบ)

๖) จัดอบรมส่งเสริมให้ผู้บริหารรู้จักพอประมาณในการใช้จ่ายโดยมีกระบวนการกำกับดูแลใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดแก่มหาวิทยาลัย (หลักความคุ้มค่า)

๕.๑.๓ ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

จากการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า

๑) ด้านการวางแผน ตามหลักปาปนิกรรม ๓

ความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน ตามหลักปาปนิกรรม ๓ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ นั้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มองการไกลในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้ มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างวิสัยทัศน์มีปัญญามองการไกลจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และเปิดโอกาสให้

ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ผู้บริหารได้สร้างวิสัยทัศน์มีโลกทัศน์กว้างไกลสามารถมองเห็นทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และสามารถวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ มีการส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มองกว้าง มองไปข้างหน้า กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ รอบรู้สถานการณ์ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วางไว้ มีการจัดอบรมเสริมสร้างทักษะความชำนาญในการจัดทำแผนปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร เพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติสามารถกระทำได้ ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว อีกทั้งส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ เทคนิควิธีการวางแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้มีความชำนาญในการวางแผน และการเป็น coaching สอนงานให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ร่วมทั้งการเป็นพี่เลี้ยงช่วยชี้แนะ ช่วยบอกช่วยสอนวิธีการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีทักษะความชำนาญในการทำงาน ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทักษะผู้บริหารให้มีความชำนาญในการจัดการธุระได้ดีและแสดงบทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย การส่งเสริมกิจกรรมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทำงานสอดคล้องกันเป็นทีมจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสมัครสมานสามัคคีให้การสนับสนุนส่งเสริมการมีน้ำใจรู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือเกื้อกูล รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา มีการสร้างแรงจูงใจโดยการสอนงาน coaching เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาให้มีการจูงใจให้ผู้ที่ได้รับการโค้ช ได้เห็นโอกาส และเกิดแรงบันดาลใจในการใช้ศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง เพื่อสร้างความสำเร็จทั้งในด้านส่วนตัวและในหน้าที่การงาน และการเป็นพี่เลี้ยงเพื่อช่วยชี้แนะบอกวิธีการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ร่วมทั้งมีการจัดอบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีรู้จักครองใจคน ด้วยคำพูดด้วยคำที่อ่อนหวาน สุภาพ ไพเราะและสามารถจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรทำงานสอดคล้องกันเป็นทีมอย่างสมัครสมานสามัคคี

๒) ด้านการจัดองค์กร ตามหลักภาวะนา ๔

ความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร ตามหลักภาวะนา ๔ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กรนั้นผู้บริหารมีการจัดโครงสร้างแบ่งอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชาในการสั่งการตามลำดับขั้นตอนตั้งแต่ระดับบนสุดถึงระดับล่างสุด เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว มีการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรใน

แต่ละตำแหน่งงานเป็นส่วนอย่างมีเหตุผล มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ ความถนัดความชอบของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมการกระจายอำนาจหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจลงไปตามลำดับชั้นสู่ระดับต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็วขององค์กร และสนับสนุนให้มีการสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การเตรียมตัวแทน หรือการทำหน้าที่ผู้ช่วย การรักษาการแทน ในขณะเดียวกันก็ได้ส่งเสริมสนับสนุนการจัดองค์กรให้มีระเบียบวินัย กฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้กับผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์กฎกติกาข้อบังคับต่างๆ การส่งเสริมการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่สังคมและได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยโดยมีการกำหนดเป้าหมาย กฎเกณฑ์ หลักการวิธีการและขั้นตอนมีความสะดวกชัดเจนเข้าใจง่ายในการปฏิบัติงาน การจัดอบรมพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีคุณธรรมจริยธรรมยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมผู้บริหารให้มีความกล้าหาญมีจิตใจเข้มแข็งอดทนมีใจเป็นกลางโอบอ้อมอารี มีความเสียสละมุ่งมั่นในการทำงาน มีความจริงใจ มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีการจัดอบรมฝึกสมาธิพัฒนาผู้บริหารให้มีบุคลิกภาพที่ดีมีอารมณ์มั่นคงสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในการปฏิบัติงานในทุกสถานการณ์ กล้าเผชิญกับปัญหาและหาทางแก้ปัญหขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีการส่งเสริมพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยให้มีการฝึกฝนอบรมปัญญาความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ดีงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง และมีการจัดอบรมผู้บริหารให้มีสติปัญญาดี มีไหวพริบ มีการคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีเหตุมีผลในการวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหาต่างๆได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และส่งเสริมสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้าแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ จัดการมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการ เป็นองค์กรที่มีความเสียสละช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน

๓) ด้านการบริหารบุคคล ตามหลักไตรสิกขา ๓

ความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนากว้างผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารบุคคล ตามหลักไตรสิกขา ๓ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆขององค์กร และสอนให้บุคลากรเคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมายข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด มีการส่งเสริมให้บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริตดีงามมีความซื่อสัตย์ซื่อตรงเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร และผู้บริหารให้ความสนใจอย่างจริงจังในงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มีศักดิ์ศรี โดยมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลิกภาพเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ได้บังคับบัญชา

และสร้างความสนิทสนมอย่างเป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนพี่กับน้อง เหมือนเพื่อนกันพร้อมทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยใช้วาจาที่สุจริต ตรงความจริงมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่การงาน ไม่โกหก หลอกลวง ไม่ส่อเสียด ไม่ให้ร้ายป้ายสี ไม่หยาบคาย และมีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกตัญญูเกิดความรักความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และมีความอดทนอดกลั้นมีความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงานโดยการจัดอบรมปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารีมีความเสียสละเพื่อส่วนร่วมและองค์กร และการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร และการสร้างความสัมพันธ์ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสร้างสรรคทางสังคม มีการสร้างขวัญกำลังใจเสริมสร้างระบบจิตสำนึกความรักความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยกับบุคลากร มีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมีสติสัมปชัญญะมีความรับผิดชอบมีจิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ และการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ คิดในทางเสียสละ หวังดีมีไมตรีช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ในขณะเดียวกันก็มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อโดยการให้ทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น และส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทัศนคติ ค่านิยมต่างๆ ที่ดีงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง จัดให้การศึกษาดูงานเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลมีความคิดเห็น ความเชื่อ ทัศนคติค่านิยมต่างๆ ที่สร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารมีการยกย่องส่งเสริมบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น

๔) ด้านการอำนวยการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

ความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความรอบรู้งานรู้หลักการรู้หลักเกณฑ์ รู้กฎระเบียบต่างๆ และสามารถมองปัญหาต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้รอบคอบรอบด้านก่อนวินิจฉัยสั่งการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และมีการส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาศักยภาพความสามารถของตนเองอยู่เสมอในการปฏิบัติงาน ด้านอำนวยการวินิจฉัยสั่งการแต่ละครั้งมีพิจารณาอย่างรอบด้านมีเหตุมีผลวิเคราะห์ข้อมูลแบบองค์รวมก่อนการสั่งการในทุกครั้ง ผู้บริหารเป็นผู้รู้จุดมุ่งหมายของงานอย่างชัดเจนโดยพิจารณาหาเหตุของสิ่งทั้งหลายก่อน ค้นหาสาเหตุให้เห็นอย่างชัดเจนก่อนจึงอำนวยการวินิจฉัยสั่งการ ขณะเดียวกันก็มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มความรู้ด้านเทคนิคการวิเคราะห์เหตุปัญหขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ความเป็นผู้รู้จักตนเองดี พิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนเองว่ามี กำลังความรู้ ความสามารถ ความ

ถนัดความเข้าใจเหตุการณ์ ในการบริหารแค่ไหน การส่งเสริมผู้บริหารให้เป็นผู้รู้จักองค์กรหรือมหาวิทยาลัยของตนเองดี คือรู้ว่ามหาวิทยาลัยมีความพร้อม ความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆได้มากน้อยเพียงใด แล้วก็พิจารณาวินิจฉัยสั่งการไปตามความสามารถของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารรู้จักประมาณในการอำนวยการวินิจฉัยสั่งการมีความพอเหมาะพอประมาณตามกำลังความพร้อมความสามารถขององค์กร และให้การสนับสนุนความพอประมาณพอเหมาะพอดี ไม่สั่งการให้ทำอะไรเกินกำลังความรู้ความสามารถขององค์กรของแต่ละบุคคลในการใช้จ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ผู้บริหารรู้จักการบริหารเวลารู้จักคุณค่าของเวลา รู้จังหวะเวลาหรือโอกาสอันควรในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักความสำคัญของเวลารู้จักระยะ จังหวะ ปริมาณ คุณภาพ ความเหมาะสมของเวลาในการปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ทำหน้าที่การงานตรงเวลา เป็นเวลา และทันเวลา ในขณะที่ผู้บริหารก็ศึกษาเรียนรู้กฎเกณฑ์ ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมขององค์กรรู้จักพิจารณาความต้องการต่างๆของบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร และนำความต้องการนั้นมาวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยมากที่สุด โดยศึกษาเรียนรู้ทำความเข้าใจในบริบทขององค์กรอย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถประสานงานกับทุกคนทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันในองค์กรได้ทุกคนในองค์กรมีความร่วมมือร่วมใจกันยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้บริหารมีความเข้าใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดีมีการวินิจฉัยสั่งการใช้คนให้ถูกจริตผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนร่วมงานได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน และรู้จักให้ความช่วยเหลือ โดยการชี้แนะและให้คำปรึกษา ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ และสนับสนุนส่งเสริมการใช้ทัศนคติในเชิงบวกโดยการมองปัญหาและการปฏิบัติงานที่มีความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้

๕) ด้านการกำกับดูแล ตามหลักธรรมาภิบาล ๖

ความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล ตามหลักธรรมาภิบาล ๖ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีได้กำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยยึดกฎระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตนเอง ขณะเดียวกันก็มีการออกกฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง มีเหตุผลเป็นที่ยอมรับทุกคนภายในองค์กร ผู้บริหารกำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ต้องมีความอ่อนโยน มีอัธยาศัยไมตรีดี มีกิริยาสุภาพ นุ่มนวล มีขันติอดทนอดกลั้นมีเหตุผล ไม่โกรธง่าย ไม่โมโหโกรธอย่างไรเหตุผล ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลองค์กรให้มีความสุจริตซื่อสัตย์มีความบริสุทธิ์โปร่งใสใจสะอาดยุติธรรม ตรวจสอบได้และมีการพัฒนาระบบการควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการทำบัญชี ทะเบียนการเงินและพัสดุให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา โดยสร้างกลไกการมีส่วนร่วม

ร่วมเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย โดยร่วมกันวางแผน ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามประเมินผล โดยมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความสามารถความคิดเห็นข้อเสนอแนะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ร่วมทั้งการสร้างจิตสำนึกความตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบความเอาใจใส่แก้ปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัย กล้ายอมรับผลการกระทำของตน มีการส่งเสริมให้รู้จักความคุ้มค่า รู้จักประมาณในการใช้จ่ายด้วยความคุ้มค่ามีความประหยัด โดยใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดแก่ส่วนร่วม

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

๕.๒.๑ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการบริหารงานบุคลากร ด้านการอำนวยการ และด้านการกำกับดูแล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในด้านการวางแผน เพราะเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์มองการไกลสามารถจัดทำแผนได้มีมนุษยสัมพันธ์ดีทำให้การประสานงานให้ดำเนินการตามแผนประสบความสำเร็จสูง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มองการไกลในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้ เป็นผู้บริหารที่มีโลกทัศน์กว้างไกลสามารถมองเห็นทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และสามารถวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ มีความกล้าหาญกล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ มีความรอบรู้สถานการณ์ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้บริหารที่มีทักษะความชำนาญในการจัดทำแผนปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร เพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารเป็น coaching สอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ร่วมทั้งการเป็นพี่เลี้ยงช่วยชี้แนะ ช่วยบอกช่วยสอนวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีทักษะความชำนาญในการทำงาน และส่งเสริมสนับสนุนให้มีความการจัดการธุระได้ดีและแสดงบทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรทุกคนทำงานสอดคล้องประสานกันเป็นทีมจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสมірครสมานสามัคคี และมีน้ำใจรู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือเกื้อกูล รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ร่วมทั้งการพูดด้วยคำที่อ่อนหวาน สุภาพ ไพเราะและสามารถ

จึงใจให้นามให้บุคลากรทำงานสอดคล้องประสานกันเป็นทีมอย่างสมัครสมานสามัคคี อีกอย่างผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการจัดระบบการวางโครงสร้างของงานในมหาวิทยาลัยโดยกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน มีการจัดการองค์กรโดยแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผล และสัมพันธ์กันทั้งหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ ยึดกฎระเบียบกฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆอย่างเคร่งครัด มีความรู้ความสามารถมีความกล้าหาญอดทน มุ่งมั่นขยันหมั่นเพียรในการบริหารมหาวิทยาลัยโดยรู้จักคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีเหตุมีผลในการวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหาต่างๆ มีการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมีคุณภาพและมีความเป็นเลิศโดยส่งเสริมสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริตดีงาม เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อการปฏิบัติหน้าที่ การใช้วาจาที่สุจริต ตรงความจริงมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน ไม่โกหกหลอกลวง ไม่ส่อเสียด ไม่ให้ร้ายป้ายสี ไม่หยาบคาย มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีจิตใจเมตตา กรุณาโอ้อ้อมอารีมีน้ำใจต่อเพื่อนทำงานด้วยกัน และมีความกตัญญู เป็นผู้บริหารที่มีความรอบรู้งาน รู้จุดมุ่งหมายของงาน คือเป็นผู้ที่มีหลักสัปปุริสธรรมในการบริหารองค์กร และการนำหลักธรรมมาภิบาล ๖ มาควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **ประคอง รัตมีแก้ว** ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ๒) การครองตนของผู้บริหาร ๓) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ๔) บุคลิกภาพของผู้บริหาร ๒. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำโดยศึกษาเอกสาร และคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการอบรมและการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ^๑ และสอดคล้องกับแนวคิดของ **จอมพงศ์ มงคลวนิช** ได้เขียนในหนังสือ **การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา** ได้กล่าวถึง **คุณสมบัติหรือคุณลักษณะภาวะผู้นำ** ว่า ๑. มีความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญานั้นๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป ๒. เป็นผู้ที่มีสังคมดี คำว่าสังคมดีคือจะมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคง มีวุฒิภาวะ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสนใจและใช้กิจกรรมต่างๆอย่างกว้างขวางเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ๓. เป็นผู้ที่มีแรงกระตุ้นภายใน คือมีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะทำงานตรงนั้นให้เกิดความสำเร็จ ๔. เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้อง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มองโลกในแง่ดีในการที่จะทำให้กิจการต่างๆประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย^๒ และ

^๑ ประคอง รัตมีแก้ว, คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ.

^๒ จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙๔-๑๙๗.

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปทุมพร เปียถนอม ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้บริหารสถานศึกษา” ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน มีดังนี้

๑) ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีลักษณะก้าวหน้าผู้บริหารสถานศึกษาในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และมีลักษณะก้าวหน้าผู้บริหารสถานศึกษาในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาก้าวหน้าผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๑๒

๒) สภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่า การฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่าการฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงการออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึกการสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก อยู่ในระดับมากและผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีความต้องการพัฒนาก้าวหน้าโดยวิธีการ การฝึกอบรมเชิงรุกมากเป็นอันดับที่ ๑ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคิดเป็นร้อยละ ๔๗.๘๔

๓) รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาก้าวหน้าผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการจัดการตนเอง เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล โดยรูปแบบดังกล่าวได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก^๓

๕.๒.๒ รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๑. ด้านการวางแผน มีรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง คือจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้ (จักขุมา) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์มีปัญญามองการไกลจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยโดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมายการทำงานและการตัดสินใจ (จักขุมา) จัดให้มีการศึกษาดูงานเพื่อกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนทำให้ผู้นำสามารถมองเห็นทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และสามารถวางแผนบริหารองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันทนา เนาว์วัน ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาก้าวหน้าตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓” ผลการศึกษาพบว่า

^๓ ปทุมพร เปียถนอม, รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน, *ปริญาญาคูศาสตรดุษฎีบัณฑิต* สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

๑) แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ พบว่า ๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมด้านหลักปาปนิกรธรรม ๓ รองลงมาคือสังฆโศภณสูตร อันดับที่สามคือคุณธรรม อนาถบิณฑิกะเศรษฐี และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเข้ารับการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำการศึกษาคุณงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับการยกย่องชูเกียรติหรือเป็นที่รู้จักกันดีและการกระจายอำนาจภาวะผู้นำในลักษณะการประสานความร่วมมือ

๒) สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ๑) ด้านบุคลากร พบว่าบุคลากรขาดความมั่นคงในวิชาชีพครู สวัสดิการ ไม่เท่าเทียมบุคลากรภาครัฐ อัตราการเข้าออกบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ๒) ด้านงบประมาณ งบประมาณหลักของโรงเรียนมาจากค่างบบุตหนุนเฉลี่ยรายหัวต่อนักเรียน เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อยจึงทำให้มีงบประมาณหมุนเวียนน้อย ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ และ ๓) ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารหลักคือเจ้าอาวาสแม้จะมีคณะกรรมการบริหาร มีการกิจสงฆ์มาก จึงทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมพบว่า มีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ

๓) ส่วนรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพบว่าอันดับแรกหลักธรรมด้านหลักปาปนิกรธรรม ๓ ในด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์ที่ดี) ด้านวิรุโ (ด้านความชำนาญในงาน ความเป็นมืออาชีพ) และด้านนิสสยสัมปันโน (การสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีตลอดจนการสร้างสรรคทางสังคม โดยอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์) รองลงมาคือสังฆโศภณสูตร ด้านวิสารโท (เป็นผู้แก้แค้น เป็นผู้อาจในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น) ด้านวินีโต (เป็นผู้มีระเบียบวินัย มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมาย) ด้านวิยัตโต (การเป็นผู้มีปัญญา มีความรอบรู้และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน) ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน (ผู้ปฏิบัติธรรมรักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร) และด้านพหุสุโต (เป็นผู้มีความรู้ศึกษาความทรงจำ ผู้ที่ได้รับการศึกษามาก) อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐี การมีความซื่อสัตย์ สุจริต และขยันสติปัญญาเป็นเลิศความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และด้านความเสียสละ และภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตก ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การให้อิสระภาพในการทำงาน การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและต้องการให้ผู้นำ มีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ต้องมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลงโดยนำมาซึ่งจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรมเพื่อความเหนือกว่าภายใต้การยึดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียน อันนำมาซึ่งความอยู่รอด รวมทั้งนอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักพุทธธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วย^๔ และสอดคล้อง

^๔ วันทนา เนาว์วัน, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓”, *ปริญาพุทธศาสตร์ฉบับพิเศษ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

กับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้เขียนหนังสือชื่อ **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์** ซึ่งได้กล่าวว่า **ด้านการกำหนดทิศทางการทำงาน** (Providing Direction) ความเป็นผู้นำและการจัดการ เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางขององค์การแต่แตกต่างกันในแง่ที่ว่า การจัดการเน้นที่ การสร้าง รายละเอียดของแผนงานและตารางการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จโดยมีการจัดสรร ทรัพยากร ทางการบริหารเพื่อให้ทำงานได้สำเร็จ แต่ความเป็นผู้นำที่มีทิศทางหมายถึงการมีวิสัยทัศน์ ไปสู่ออนาคตและการพัฒนาในระยะเวลายาวไกลในการกำหนดกลยุทธ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วิสัยทัศน์คือภาพแห่งความกระตือรือร้นความปรารถนาขององค์การในอนาคต การจัดการในองค์การเกี่ยวข้องกับการโครงสร้างการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนการ การจัดคนเข้าทำงานตามโครงสร้าง และการกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ ระบบการทำงาน การ ปฏิบัติงานและการ ประเมินผลการทำงาน แต่ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อให้ทราบ วิสัยทัศน์และทำให้เป็นความจริง ความเป็นผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับความพยายามทำให้ทุกคนตรงไป สู่วิสัยทัศน์ในทิศทางเดียวกันในเส้นทางเดียวกันทางความคิด **ด้านการทำงาน** ผู้บริหารจะจัดการแบ่งหน้าที่การทำงานให้แต่ละบุคคลตามแผนกต่าง ๆ และลำดับ ชั้นของสายการบังคับบัญชา แต่ผู้นำไม่ได้หมายถึงเช่น นั้น แต่ผู้นำหมายถึงการทำให้พนักงานรู้ว่าตนกำลังทำ อะไรอยู่และทำอย่างไรจึงจะง่ายขึ้นและมีความรู้สึกร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ในผลงานที่บรรลุผลสำเร็จได้ อย่างเท่า ๆ กันทุกคน ส่วนในด้านของการสั่งการและการควบคุมพนักงาน ผู้นำเกี่ยวข้องในด้านการ ช่วยผู้อื่นให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ในขณะที่การจัดการคือการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่เข้าถึงผู้อื่นในการร่วมกันแก้ไขปัญหา การรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น การร่วมมือกัน มีการทำงานเป็นทีมและทุกคนต่างเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน **ด้านความสัมพันธ์ (Relationships)** ในด้านความสัมพันธ์การจัดการเน้นที่การใช้ เครื่องมือในการสื่อสารและการรายงานส่วนผู้นำเน้นที่การจูงใจและกระตุ้นบุคคลในขณะที่ความสัมพันธ์ทางการ จัดการเน้นที่อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ของผู้นำจะเน้นที่ความมี อิทธิพลส่วนบุคคล การใช้อำนาจตามหน้าที่หมายถึงการเขียนหรือการพูดเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับทั้ง ในเชิงบังคับและไม่บังคับ เพื่อให้มีพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับในการบรรลุผลที่พึงปรารถนา แต่ผู้นำ อยู่บนพื้นฐานของอิทธิพลซึ่งไม่ ใช้การบังคับเลย ผู้ตามจะได้รับการมอบอำนาจให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ผู้นำจะมีหน้าที่เพียงกระตุ้น และสร้างความท้าทายในงานมากกว่าที่จะผลักดันให้พนักงานไป สู่เป้าหมายเอง บทบาทของผู้นำที่ดี คือ การกระตุ้นให้พนักงานใช้พลังและแรงจูงใจของตนเพื่อให้เป็นผลสำเร็จมีค่ามากกว่าการให้รางวัลตอบแทน อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในองค์การคืออำนาจทางการจัดการ แต่อำนาจของผู้นำมาจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่ไม่ใช้อำนาจตาม ตำแหน่งเลยซึ่งผู้บริหารบางคนอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่แต่ไม่มี ความเป็นผู้นำเลย ในขณะที่ผู้จัดการมักจะคิดว่าตนเองเป็นนายหรือ เป็น หัวหน้า แต่ผู้นำจะมองตนเองเป็นผู้สอนแนะหรือผู้อำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานพื้นฐานของผู้นำไม่ใช่เพื่อตนเองแต่เพื่อผู้อื่นงาน ที่สำคัญของผู้นำคือการช่วยพัฒนาผู้อื่นให้เจริญเติบโตก้าวหน้า **ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Leadership Qualities)** ผู้นำมีคุณสมบัติมากกว่า ทักษะการทำงาน รวมถึงความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์ ผู้นำจะเชื่อมโยงจิตใจในการคำนึงถึง ผู้อื่น และการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาอย่าง ตรงจุด แต่ผู้นำต้อง

เป็นผู้ยอมรับความผิดพลาดและยอมกล้าที่จะเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดจนรับฟังผู้อื่นไว้วางใจผู้อื่น เรียนรู้จากผู้อื่น **ด้านผลการทำงาน (Performance)** ความแตกต่างระหว่างการสัการและความ เป็น ผู้นำเกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกันคือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการสัการมีความคงที่ คาคะเนไโด เป็นไปตาม คำสั่งและมีประสิทธิภาพ แต่การสัการที่ดีช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในระยะสั้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามความคาดหวังของผู้ถือหุ้น แต่ความเป็นผู้นำคือความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง คาคะเนไโดไม่ได้เพราะเป็นสิ่งที่ทำลาย ผู้นำที่ดีจะทำคุณค่าง่ายที่สุดมาสู่องค์การ เช่น การสร้าง ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ทำให้มีลูกค้าใหม่ ๆ เกิดขึ้นและขยายตลาดเพิ่มขึ้น การศึกษาผู้นำแบ่งขอบเขต การศึกษาได้เป็น ๒ แบบคือ ขอบเขตในระดับจุลภาค (Micro Leadership Scope) หมายถึงผู้นำ เกี่ยวข้องโดยตรงกับวิถีทางการคิดเกี่ยวกับตนเอง พนักงานและ องค์การ ในขอบเขตที่แคบ หมายถึง การทำงานและบุคคลที่ทำงานในขณะนั้น ผู้นำมีความรู้ใน รายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน รายละเอียดปลีกย่อยในการทำงานและทำให้พนักงานมีพฤติกรรม ที่บรรลุเป้าหมาย ส่วนในขอบเขต ในระดับมหภาค (Macro Leadership Scope) ความเป็นผู้นำ หมายถึงกลุ่มทีมงานในสถานการณ์ การทำงานพิเศษที่เน้นที่การสื่อสารทั้งหมดในองค์การคุณค่า ทางความคิดและกลยุทธ์ในการทำงาน ด้วยคนกลุ่มต่าง ๆ ร่วมกัน เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การทำให้เกิดความสำเร็จความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การในภาพรวม^๕ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พระมหานพพล กนต์ลีโล (สายสินธุ์) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในกบ ิรหารงานคณะสงฆ์ภาค ๑๕” ผลการศึกษาพบว่า

๑) ภาวะผู้นำตามแนวทางพระพุทธศาสนา ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดที่ลุ่มลึก มองทุกอย่างรอบด้าน รอบคอบ พร้อมทั้งมีสติปัญญาที่เฉียบแหลมสามารถแก้ไข ปัญหาได้ทันท่วงที ไม่ปล่อยให้ปัญหาลูกกลามใหญ่โตจนสร้างความเสียหายแก่พระพุทธศาสนาและ คณะสงฆ์ และคิดที่จะเสียสละ ความเห็นแก่ตัวเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนทุกหมู่เหล่าที่ประกอบด้วย พรหมวิหารธรรมและยอมรับคำแนะนำจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาสังคมให้สงบสุขต่อไป นอกจากนี้ ผู้นำ รู้จักต้องเลือกวิธีการ และรู้จักแยกแยะการฝึกฝน พระภิกษุสามเณรและชาวบ้านให้เหมาะสมกับจริต เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้น และเกิดกำลังใจ มีความพากเพียร พยายาม ตั้งมั่น มั่นคงในการปฏิบัติธรรม ตามคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ นอกจากนี้การรู้จักเลือกบุคคลในการทำงานให้กับคณะสงฆ์เพื่อความ งามงามและเพื่อยกย่องคนดีมีศีลธรรมให้สามารถทำงานเพื่อประโยชน์แก่ชาวบ้าน และสิ่งสำคัญภาวะ ผู้นำควรต้องมีปัญญาดีและความสามารถดี ซึ่งจะทำให้เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี เกิด ความกล้าหาญและ กล้าหาญในการปฏิบัติงานและการรักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร ย่อมนำมาซึ่งความ เคารพ ศรัทธาจากผู้ได้ปกครองตลอดจนประชาชนสังคมเสมอ

๒) ปัญหาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารงานคณะสงฆ์ภาค ๑๕ มี ประเด็นสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่ ๑) ปัญหาด้านภาวะผู้นำในการปกครอง ๒) ปัญหาด้านผู้นำการศาส ศึกษาศึกษา ๓) ปัญหาด้าน ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๔) ปัญหาด้านภาวะผู้นำในงาน

^๕ เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๔-๖.

การศึกษาสงเคราะห์ ๕) ปัญหาด้าน ภาวะผู้นำในงานสาธารณูปการ ๖) ปัญหาด้านภาวะผู้นำในการสาธารณสงเคราะห์ อันเป็นปัญหาที่สำคัญและใหญ่สำหรับเจ้าคณะพระสังฆาธิการและคณะสงฆ์ในภาค ๑๕ ต้องตระหนักและรีบเร่งหาทางแก้ไขอย่าง เหมาะสมดังต่อไปนี้

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ก็เพื่อสร้างความ มั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา เจ้าคณะพระสังฆาธิการคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ยึดหลักในบริบทคือ ๑) ภาวะผู้นำใน บทบาทหรือหน้าที่รับผิดชอบในฐานะเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา ๒) ภาวะผู้นำ บทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้แทนวัด ๓) ภาวะผู้นำบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบในฐานะเป็นพระสังฆาธิการ และ ๔) ภาวะผู้นำบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบในฐานะเป็น เจ้าพนักงานตามกฎหมาย โดยมีภาวะผู้นำเป็นผู้ที่มีปัญญาและวิสัยทัศน์ และรู้จักวิธีการประพฤติ ประโยชน์ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ด้วยการพัฒนาระบบการบริหารงานในองค์กรสงฆ์ ภาค ๑๕ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการ ทำงาน มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีการทำงานเป็นทีม มีการแก้ไขปัญหาโดยยุติธรรม ตลอดจนการ สร้างวิสัยทัศน์ให้แก่คณะสงฆ์เพื่อให้คณะสงฆ์มีส่วนร่วมกันทำงานในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ ๖ ด้านคือ ด้านการปกครอง ด้านการเผยแผ่ศาสนาธรรม ด้านการศาสนศึกษา ด้านการศึกษา สงเคราะห์ ด้านการสาธารณูปการ และด้านการสาธารณสงเคราะห์ พระสังฆาธิการในภาค ๑๕ มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัวมีภาวะผู้นำสูง มีกระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์กับ ชุมชน รวมทั้งมีการพัฒนาดตนเอง พัฒนางานคณะสงฆ์ให้สมบูรณ์พร้อมในด้านพระธรรมวินัย ส่งผล โดยตรงต่อศรัทธาความเชื่อถือของพุทธศาสนิกชน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติศาสนกิจทุกอย่างบรรลุตาม วัตถุประสงค์โดยง่าย ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ตรงตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักโกสโลธรรม หลักสังคหวัตถุธรรม อิทธิบาทธรรม พรหมวิหารธรรม อคตธรรม จักรธรรม สปปายธรรม สปปุริส ธรรม และอปปริหานิยธรรม ก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารงานคณะ สงฆ์ภาค ๑๕ อย่างมั่นคงถาวรสืบไป^๖

๒. ด้านการจัดองค์กร มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง คือการกำหนดภาระหน้าที่และ ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรในแต่ละตำแหน่งงานเป็นส่วนอย่างมีเหตุผล โดยการ มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมตรงตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดความชอบของแต่ละบุคคล พัฒนาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็น องค์กรที่ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยเป็นองค์กรสุจริตไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่สังคม จัดอบรมเสริมสร้างองค์กรให้มีคุณธรรมจริยธรรมยึดมั่นในความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเจริญมั่นคง จัดอบรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิดรู้จักค้นคว้าแสวงหาความรู้เพิ่มเติม มีความเสียสละช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการ ปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิมล จันทรแก้ว ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบ

^๖ พระมหานพพล กนตสีโล (สายสินธุ์), “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารงาน คณะสงฆ์ภาค ๑๕”, **ปริญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่ามี ๕ ขั้นตอนดังนี้ ๑) การวิเคราะห์สังเคราะห์ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา ๒) การสร้างรูปแบบ ๓) การทดลองรูปแบบ ๔) การพัฒนารูปแบบ ๕) การประเมินรูปแบบ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนามี ๕ ข้อคือการเป็นผู้นำ การเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของผู้นำ ที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ การบริหารความเสี่ยงและผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานทั้ง ๔ กลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หลังการพัฒนา สูงกว่าก่อนการพัฒนาและครูผู้สอนนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัชร ชำนาญศิลป์ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของ ผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง” ผลการศึกษาพบว่า

๑) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพ เขต ภาคเหนือตอนล่าง มีจำนวน ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร

๒) การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร วิทยาลัย การอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีความรอบคอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์และกำหนดทิศทาง มีทักษะด้าน เทคโนโลยี ใหม่ ๆ มีประสบการณ์ มีความขยันหมั่นเพียรในการฝึกฝน ตั้งใจอดทน ให้ความช่วยเหลือ มองโลกในแง่บวก สร้างความสัมพันธ์ มีจิตอาสา ซื่อสัตย์ จริงใจ มีสัจจะ คำนับสัญญา มีจิตใจเป็น กลาง กระจายอำนาจ ส่งเสริมการศึกษา นำหลักธรรมมาใช้ มีเหตุและผล รอบคอบ ใส่ใจประเมินผล สร้างศรัทธาความเชื่อมั่นยึดหลักอิทธิบาท ๔

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จักขูมา) ประกอบด้วยสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การ มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มีแนวความคิดใหม่ ๆ ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิรูโร) ประกอบด้วย ความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิคและ ความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่ กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจความซื่อสัตย์สุจริต

^๗ วิมล จันทรแก้ว, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริมมีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล^๔ และสอดคล้องกับแนวคิดของ อนิวัช แก้วจันทน์ ในหนังสือ **หลักการจัดการ** ได้พูดถึงคุณลักษณะของผู้นำ ในช่วงปี ๑๙๔๐-๑๙๕๐ โดยการนำเสนอแนวคิดจำแนกให้เห็นคุณลักษณะเด่นซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลหรือคุณลักษณะของแต่ละบุคคลมี ๖ ประการดังนี้

๑) คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เป็นคุณลักษณะ ส่วนบุคคล เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตาและพลัง เป็นต้น

๒) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality Characteristics) เป็นคุณลักษณะ ที่แสดงออกต่อบุคคลอื่น เช่น ยิ้มง่าย ร่าเริง สดชื่นแจ่มใส อารมณ์ดีตลอดเวลา ไม่เครียดและ เคร่งขรึมจนบุคคลอื่นเกรงกลัว และไม่ยอมเข้าใกล้ เป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น คุณลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะข่ม (Dominance) ซึ่งเป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างได้และเป็นส่วนหนึ่งของการมีภาวะผู้นำ

๓) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) เป็นทักษะความสามารถส่วนบุคคลในการให้ความสนใจและใส่ใจต่อทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องในงาน เช่น การใช้สติปัญญา การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและทักษะด้านเทคนิคการทำงาน เป็นต้น

๔) คุณลักษณะด้านเฉลียวฉลาด (Intelligence Characteristics) เป็นคุณลักษณะเด่นส่วนบุคคลที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในทุกคน

๕) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลหนึ่งสามารถเข้าหาบุคคลอื่นได้อย่างง่าย สามารถเข้าร่วมกิจกรรมร่วมกับบุคคลอื่นและสังคมได้อย่างน่าอัศจรรย์และได้รับการตอบรับอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ ในปัจจุบันพบว่าหากผู้นำมีสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมในระดับดีด้วยแล้วยิ่งสร้างความโดดเด่นให้กับผู้นำเพิ่มขึ้น

๖) คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม (Background Characteristics) ภูมิหลังของแต่ละบุคคลย่อมมีความโดดเด่นและแตกต่างกันจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและศรัทธาให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นได้ง่าย เช่น ชาติตระกูล คุณงามความดีของบรรพบุรุษและรางวัลจากการทำความดี เป็นต้น การศึกษาแนวคิดทฤษฎีผู้นำในยุคแรกส่วนใหญ่เป็นการเฝ้าสังเกตเพื่อค้นหาลักษณะเด่นของผู้นำ^๕ และสอดคล้องกับแนวคิดของ **พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมมงคล)** ในหนังสือ **การบริหารวัด** ซึ่งได้กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด (High Efficiency) คือให้ได้ประสิทธิผลสูง (High Effectiveness) ด้วยค่าลงทุนต่ำ (Low Investment Value) คือ ประหยัดและคุ้มค่า ได้แก่

๑) การรู้จักกำหนดวัตถุประสงค์(Objectives) ทั้งวัตถุประสงค์หลักวัตถุประสงค์รอง การวางนโยบาย (Policy Formation) เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยดีมีประสิทธิภาพสูง

^๔ พัชรี ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของ ผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, **ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

^๕ อนิวัช แก้วจันทน์, **หลักการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๖), หน้า ๑๕๘.

๒) การรู้จักริเริ่ม (Initiation) โครงการที่เป็นแก่นสาร อันจะยังสารประโยชน์แก่ตนเองและหมู่คณะ และการรู้จักจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน (Priority) ในการดำเนินโครงการต่างๆ ให้พอเหมาะกับงบประมาณ (Budget) และทรัพยากร (Resources) ที่มีและ/หรือที่คาดว่าจะมีจะได้ (อย่างใกล้เคียงที่สุด) ให้เหมาะสมกับกำลังคน (Man Power) และกาลเวลา (Timing)

๓) การรู้จัก วางแผนโครงการ (Project Planning) เพื่อปฏิบัติงาน (Operations) ตามนโยบายทั้งในระยะสั้น (Short Term) และระยะยาว (Long Term)

๔) การรู้จักแบ่งงาน (Division of Work) และการมอบหมายอำนาจหน้าที่การงาน (Delegation of Authority) แก่บุคคล หรือคณะบุคคลหน่วยรองลงไป ให้ปฏิบัติกิจกรรมหรือดำเนินโครงการต่างๆ ตามความเหมาะสมแก่สติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และตามอัธยาศัยใจคอของแต่ละท่าน หรือแต่ละกลุ่มบุคคล (Put the Right Man on the Right Job)

๕) รู้จักประสานความสามัคคี (Unity) และประสานประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Interest) ของหมู่คณะ ให้เกิดความสามัคคีปรองดอง ให้เห็นแก่ประโยชน์โดยรวม คือ พระพุทธศาสนาส่วนร่วมกันให้สำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อตนเอง (Safety-responsibilities) และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Mutual-responsibilities) คณะสงฆ์ในพระธรรมวินัยนี้ร่วมกัน และให้มีความร่วมมือ (Cooperation) ประสานงาน (Coordination) และช่วยเหลือ (Assistances) ซึ่งกันและกัน

๖) รู้จักปกครองบังคับบัญชา (Supervision and Control) มีการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ด้วยความถูกต้อง (Rightness) ความเหมาะสม (Properness) ความบริสุทธิ์ (Fair Mind) และความยุติธรรม (Justice)

๗) รู้จักติดตาม (Follow-up) และประเมินผลงาน (Evaluation of Work) และการรายงาน (Reporting) เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ ของแต่ละบุคคล และ/หรือ คณะบุคคล ผู้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบไปปฏิบัติงานในระดับต่างๆ เป็นระยะๆ เพื่อให้สามารถทราบปัญหาและเพื่อพิจารณาวินิจฉัยข้อหรือวิธีแก้ไขปัญหในปัจจุบัน และ วิธีป้องกันปัญหาในอนาคต^{๑๐}

๓. ด้านการบริหารจัดการบุคลากร มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง คือเสริมสร้างให้บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริตดีงามมีความซื่อสัตย์ซื่อตรง เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร แสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดอบรมปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารีมีความเสียสละเพื่อส่วนร่วมและองค์กร จัดกิจกรรมเสริมสร้างบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทัศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ดีงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง พัฒนาบุคลากรโดยให้มีการศึกษาดูงานเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อ ทัศนคติค่านิยมต่างๆที่สร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม

^{๑๐} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคโล), การบริหารวัด, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๖-๓๙.

สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการวิจัยพบว่า

๑) ลักษณะภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน พบว่า ภาวะผู้นำควรมุ่งเป้าหมายในการเป็นผู้นำ ที่ใช้หลักไตรสิกขาเพื่อก่อให้เกิดความเจริญในศีล สมาธิ ปัญญา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รองลงมาคือเป็นผู้นำที่ใช้หลักธรรมมาภิบาล ผู้นำแบบเครือข่าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการมีส่วนร่วม ผู้นำที่ขอคำปรึกษา ผู้นำแบบออกคำสั่ง และเป็นผู้นำที่ไม่มีความชัดเจนในการตัดสินใจ

๒) หลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธ พบว่า หลักธรรมและหลักปฏิบัติ ทางพระพุทธศาสนาที่มีส่วนในการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในสังคมปัจจุบัน ได้แก่ หลักเบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา โดยหลักพุทธธรรมเหล่านี้เป็นคุณธรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อ ก่อให้เกิดความเจริญในศีล สมาธิ ปัญญา

๓) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า การพัฒนาภาวะ ผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ต้องนำหลักพุทธธรรม คือหลักเบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา ตามตัว แบบ Synthesis Model มาบูรณาการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำวิถี พุทธ ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้นำให้สมบูรณ์ด้วยศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็น กระบวนการพัฒนามนุษย์ทั้งทางกาย วาจา ทางจิตใจ อารมณ์และสติปัญญา โดยมีจุดมุ่งหมายในการ พัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายองค์กรด้วยควมมีคุณภาพ และคุณธรรม^{๑๑} และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิลาญ ปฏิมพาคม ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัย พบว่า ๑) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี ๖ องค์ประกอบ คือ การมี วิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน ๒) องค์ประกอบ ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ๘ องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการ ผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ของสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของ บุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาภายใน ๓) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน^{๑๒} และสอดคล้องกับ

^{๑๑} เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, “การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐ ประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

^{๑๒} ปิลาญ ปฏิมพาคม, “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิต วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

แนวคิดของ เบคและมูตัน ที่กล่าวถึงรูปแบบของผู้ผู้มี ๕ รูปแบบ ได้แก่ ๑) แบบมุ่งงาน (Tact-Oriented/Authority Compliance) แบบ ๙,๑ ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน ๒) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ ๑,๙ ผู้นำจะเน้นการใช้นุชชยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมที่น่าอยู่ ไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ ๓) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ ๑,๑ ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองและอิทธิพลต่อผู้อื่นต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขากภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่ ๔) แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ ๕,๕ ผู้บริหารหรือผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานตามระเบียบ โดยเน้นขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป ๕) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ ๙,๙ ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานโดยไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพสำหรับผู้นำกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน^{๑๓}

๔. ด้านการอำนวยการ มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง คือจัดฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถในการรอบรู้งาน รอบคอบรอบด้าน รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎระเบียบต่างๆ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงในการบริหารวินิจฉัยสั่งการ รู้จุดมุ่งหมายของงานดีจึงสามารถวิเคราะห์เหตุปัญหามหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นใน

^{๑๓} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙๘.

อนาคต รู้จักตนดีจึงพิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนเองว่ามี กำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัด ในการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างไรบ้าง ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือรู้ความพอเหมาะพอดี ไม่สั่งการ ให้ทำอะไรเกินกำลังความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และมหาวิทยาลัย ความเป็นผู้รู้กาลเวลาอัน เหมาะสม คือรู้จังหวะเวลาหรือโอกาสอันควรในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆ ความเป็นผู้รู้จัก บริษัท หรือรู้จักชุมชน คือรู้จักกฎเกณฑ์ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างดี ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือรู้ว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยแต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน หากมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้คนให้ถูกงาน จะต้องคิดพิจารณารอบคอบจะได้ไม่ผิดพลาด ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ พระมหาบุญมี มาลาวชิโร ในหนังสือ **พุทธบริหาร สู่สุดยอดนักบริหารผู้ ทรงภูมิที่ลูกน้องรักและเทิดทูนอย่างจริงจัง** ได้กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการ ควรพิจารณา องค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการคือ ส่วนที่เป็นข้อเท็จจริง และส่วนที่เป็นค่านิยม ซึ่งในองค์ประกอบทั้งสองประการนั้นสามารถที่จะนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ ประการ มาเป็นกรอบในการพิจารณาได้ หลักของสัปปุริสธรรม ๗ ประการได้แก่

๑. ความเป็นผู้รู้เหตุ คือ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาหาเหตุของสิ่งทั้งหลายก่อน ค้นหาสาเหตุให้เห็นอย่างชัดเจนก่อนที่จะสั่งการ มองปัญหาต่างๆ ให้รอบคอบรอบด้านไม่ด่วนตัดสินใจ ในทันที ค้นหาสาเหตุของปัญหาให้ชัดเจนเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างตรงจุดตรงประเด็น

๒. ความเป็นผู้รู้ผล คือ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาผลของสิ่งทั้งหลายด้วย หากสามารถพิจารณาเหตุของปัญหาได้อย่างชัดเจนแล้ว ก็ย่อมสามารถที่จะพิจารณาผลที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะเหตุ และผลเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน การเป็นผู้รู้ผลนี้เป็นความสามารถของผู้บริหารที่สามารถ คาดการณ์ล่วงหน้าจากเหตุที่เกิดขึ้น แล้วผลที่ตามมาก็คือ ผลพวงจากเหตุนั้น การรู้เหตุรู้ผลจึงต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

๓. ความเป็นผู้รู้ตน คือ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนว่า ดี ชั่ว หรือสามารถ ไม่สามารถเพียงใด ความเป็นผู้รู้ตนนี้ ในแง่ผู้บริหารอาจมีความหมายกว้างไปถึงการรู้จักกำลัง บริษัทของตนว่า มีความพร้อม มีความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด แล้วก็พิจารณา วินิจฉัยสั่งการไปตามความสามารถของบริษัทนั้น

๔. ความรู้จักประมาณ คือ รู้ความพอเหมาะพอดีในสิ่งทั้งหลาย ไม่ทำอะไรเกินกำลังของตน รู้จักพิจารณาถึงความเหมาะสม รู้จักพอ ไม่वादฝันไปไกลจนเกินไป

๕. ความเป็นผู้รู้กาล คือ รู้เวลาหรือโอกาสอันควรการตัดสินใจทำอะไรต่างๆ ก็ต้องดู จังหวะเวลาด้วย เพราะบางครั้งในเรื่องเดียวกัน แต่คนละเวลา ผลออกมาก็อาจต่างกันได้ จังหวะเวลา จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องนำมาพิจารณาในการวินิจฉัยสั่งการ

๖. ความเป็นผู้รู้จักประชุมชน คือ รู้จักว่าประชาชนเหล่าใดต้องการอย่างไร หากต้องเกี่ยวข้องกับคนที่ต้องการพิจารณาความต้องการ ความเหมาะสมกับคนกลุ่มนั้นๆ ว่าเรามีความต้องการ ใดอย่างไร และเราจะกระทำการอย่างไรจึงจะทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงามมากที่สุด

๗. ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคลว่าจะใช้บุคคลใดหรือปฏิบัติต่อบุคคลใด สถานที่ใด สิ่ง เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญเช่นเดียวกัน คนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน หากสิ่งที่จะตัดสินใจเกี่ยวข้องกับคน

ก็ต้องพิจารณาให้รอบคอบรอบด้านเสียก่อน เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาด^{๑๔} และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กชพรรณ อ่อนสุวรรณ ได้วิจัยเรื่อง **ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุกับภาวะผู้นำของบุคลากรโรงพยาบาลวังชัน** ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหาร พบว่า มี ๔ ด้านคือ ๑) ด้าน การบริหารจัดการ คือมีทักษะการตัดสินใจและใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูงและยอมรับการกระทำของตนและมีทักษะการวางแผนจัดระบบงาน จัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่า ๒) ด้านวิชาการ คือมีทักษะการเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ในการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีปฏิภาณไหวพริบดี เฉลียวฉลาดรอบรู้ ในการแก้ปัญหา และเคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น ๓) ด้านบุคลิกภาพ คือรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการกระทำของตนสูง และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรในองค์การเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ และเกิดความศรัทธาในความเป็นผู้นำ และ ๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรมคือยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในแง่ของศีลธรรม จริยธรรมวัฒนธรรมให้เป็นแบบอย่างต่อสังคม มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริใจต่อ การปฏิบัติงานและมีศีลธรรมประพฤติตนเหมาะสมใช้วิชาชีพเพื่อให้บุคลากรในองค์การไว้วางใจและเชื่อมั่นในการทำงาน องค์ประกอบภาวะผู้นำสรุปได้ ๕ ด้านประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองในโรงเรียนประสิทธิผลในการเป็นผู้นำประกอบด้วย ๘ ด้าน คือความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและการแก้ปัญหาภายในทุกคุณลักษณะก่อให้เกิดความมีลักษณะภาวะผู้นำที่ครบถ้วนในการบริหารจัดการงานในอนาคตอย่างมีคุณภาพในหน่วยงานหรือนำมาใช้ตามสถานการณ์ขององค์การ^{๑๕}

๕. ด้านการกำกับดูแล มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง คือยึดหลักธรรมาภิบาลหลักนิติธรรมโดยใช้กฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ มีหลักคุณธรรม คือกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมคุณงามความดี ความถูกต้องดีงาม มีความซื่อสัตย์ จริใจ ชยัน อุดหนุน มีระเบียบวินัย มีหลักความโปร่งใส คือการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยการสร้างความไว้วางใจกันและปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ตรงไปตรงมา มีหลักการมีส่วนร่วม คือกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยความสำคัญของการมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และเสนอความเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย มีหลักความรับผิดชอบ คือยึดหลักความรับผิดชอบในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยให้

^{๑๔} พระมหาบุญมี มาลาวิชโร, **พุทธบริหารสู่สุดยอดนักบริหารผู้ทรงภูมิที่ลูกน้องรักและเทิดทูนอย่างจริงใจ**. (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ริงค์ บิยอนด์บุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๕๓-๕๕.

^{๑๕} กชพรรณ อ่อนสุวรรณ, “ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุกับภาวะผู้นำของบุคลากรโรงพยาบาลวังชัน”. รายงานวิจัย สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

บุคลากรทุกคนตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย และมีหลักความค้ำค่า คือมีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยมีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **อภิสิทธิ์ หนูนักดี** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง **ธรรมาภิบาลในองค์การภาคประชาสังคม** ผลการวิจัยพบว่า ๑) การบริหารงานขององค์การภาคประชาสังคมเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบไปด้วย ๖ มิติ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความค้ำค่า ซึ่งแต่ละองค์การได้ใช้หลักการธรรมาภิบาลในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่จะมีความแตกต่างในประเด็นรายละเอียด ซึ่งเป็นไปตามลักษณะของนโยบาย รูปแบบองค์การ ภาวะผู้นำ และทักษะความสามารถของบุคลากรในองค์การ ๒) ธรรมาภิบาลในองค์การภาคประชาสังคมส่วนใหญ่เกิดจากความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการของธรรมาภิบาล ซึ่งจะเน้นถึงหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ ๓) ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานตามหลักการธรรมาภิบาลเกิดจากขาดการสนับสนุนจากภาครัฐและประชาชนอย่างชัดเจน ๔) ต้องช่วยกันปลูกฝังให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของหลักการธรรมาภิบาลอย่างทั่วถึงและเป็นรูปธรรม ๕) ผู้บริหารองค์การจะเป็นแบบอย่างที่ดีที่จะให้ความสำคัญถึงหลักธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง จึงจะทำให้ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่สามารถนำมาใช้ได้ ในองค์การภาคประชาสังคมอย่างประสบความสำเร็จและยั่งยืนต่อไป โดยมีข้อเสนอแนะ คือ ๑) ควรใช้แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมาพัฒนาการบริหารขององค์การอย่างจริงจังมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะหลักการมีส่วนร่วมซึ่งถือว่าเป็นหลักสำคัญของการบริหาร ๒) การส่งเสริมการทำงานขององค์การภาคประชาสังคมให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรมจะต้องคำนึงถึงบริบทขององค์การภาคประชาสังคม วัฒนธรรมการทำงานแบบองค์การภาคประชาสังคม ความพร้อมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเพื่อสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์การภาคประชาสังคมต่อไป^{๑๖} และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **ศรัพขรา สิทธิกำจรแก้วพิจิตร** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง **การใช้หลักธรรมาภิบาล ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน** ผลการวิจัยพบว่า ๑.การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบ คือ ๑) หลักความรับผิดชอบ ๒) หลักนิติธรรมและเสมอภาค ๓) หลักความโปร่งใส ๔) หลักความค้ำค่า ๕) หลักความมั่นคง ๖) หลักการมีส่วนร่วม ๗) หลักคุณธรรม ๘) หลักการใช้อำนาจหน้าที่ และ ๒. การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ ๘ องค์ประกอบ มีความเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับข้อบ่งชี้ การวิจัยหากแต่ยังคงมีบุคลากรและประชาชนเป็นบางส่วนที่ยังมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีความไม่เป็นกลางทางด้านการบังคับบัญชา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งรวมทั้งการไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานชั้นล่างอุปกรณ์ในการทำงานที่มีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานการจัดบุคลากรได้ไม่ค่อยเหมาะสมกับงานหรือการจัดให้ทำงานมากซับซ้อนจนเกินไปจนทำ

^{๑๖} อภิสิทธิ์ หนูนักดี, ธรรมาภิบาลในองค์การภาคประชาสังคม, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

ให้งานที่ทำนั้นเกิดความล่าช้าและผิดพลาดได้ง่าย^{๑๗} และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **เสนอ อัครมันทา** ได้วิจัยเรื่อง **รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักอปริหานิยธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี** ผลการศึกษาพบว่า

๑) สภาพทั่วไปของ การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีการบริหารงานตามหน้าที่การบริหาร การวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การบริหารงาน การประสานงาน การติดตามรายงานผลและการจัดทำงบประมาณ ปัญหาการประชุม บางครั้งมีการเข้าประชุมไม่พร้อมเพรียงกัน การทำงานบางครั้งไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้าทำให้ สับสนในขั้นตอนการทำงาน การควบคุมปฏิบัติงานตามระเบียบ/คำสั่งบางคนไม่เข้าใจ มีการก้าวก่ายงานของคนอื่น การจัดสรรงบประมาณบางโครงการอาจเกินความจำเป็นต่อการบริหารงาน งานบางอย่างมีความสลับซับซ้อน ปัญหาด้านอุปสรรคเป็นจังหวัดที่มีการเปลี่ยนแปลงของเมืองอย่างรวดเร็ว ผลมาจากการขยายตัวที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรสูง เกิดความหนาแน่นและแออัดมีการเปลี่ยนแปลงจากพื้นที่ทำการเกษตรแนวโน้มนลดลงเพื่อทำเป็นที่อยู่อาศัย ปัญหาการคมนาคม ปัญหาด้านการบริการระบบสาธารณสุข ปัญหาน้ำท่วม ปัญหาน้ำเสีย และการกำจัดขยะมูลฝอย ดังนั้น การบริหารจัดการต้องมีการวางแผน ยุทธศาสตร์การจัดองค์กรตรวจสอบ ควบคุม ประเมินผล โดยประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรเป็นระบบระเบียบที่ชัดเจนเพื่อความคล่องตัวในทางปฏิบัติในอนาคต

๒) การประยุกต์ใช้หลักอปริหานิยธรรมในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี สามารถนำหลักอปริหานิยธรรมไปบูรณาการเข้าไปในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ความสามัคคีเป็นทีม (Teamwork) และสามารถนำมาบูรณาการเข้ากับบริหารงานทั้งในด้านการบริหารจัดการบุคลากร (Staffing) การประสานงาน (Coordinating) และการจัดองค์กร (Organizing) โดยการร่วมแรงร่วมใจเป็นคณะแต่ละฝ่าย เป็นการผนึกกำลัง (Synergy) เป็นไปตามวัตถุประสงค์และพบว่า อปริหานิยธรรม ๗ เป็นหลักป้องกันความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญขององค์การฝ่ายเดียว องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี สามารถนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

๓) แนวทางการนำหลักอปริหานิยธรรมไปบูรณาการเพื่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี พบว่า หลักอปริหานิยธรรม ๗ เป็นแนวทางในการบริหารงานเพื่อให้การทำงานเป็นระบบ ระเบียบ/คำสั่งสามารถนำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามจะต้องมีองค์ประกอบด้วย การวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดองค์กรการบริหารบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การตรวจสอบควบคุมและงบประมาณเข้าไปกำกับดูแล โดยยึดหลักคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมและส่งเสริมระบบคุณธรรม ให้มีการทำงานเป็นทีมความสามัคคีปรองดองกัน เคารพผู้ใหญ่อาวุโส ไม่รู้ทั้งกฎเกณฑ์ระเบียบที่ถูกต้องชอบธรรม ดำรงรักษา

^{๑๗} ศรีพัชรา สิทธิกำจร แก้วพิจิตร, การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, **ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ.

ประเพณีวัฒนธรรมจริยธรรมอันดีงามองค์กร และร่วมรับผลประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทางปฏิบัติต่อไปอย่างยั่งยืน^{๑๘}

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตั้งแต่นั้น ทำให้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้แยกออกเป็น ๓ ประเด็น ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายดังนี้

๑) รัฐ หรือสถาบันทางการศึกษาควรมีวิสัยทัศน์มองการไกลวางแผนบริหารองค์การทางการศึกษาโดยใช้กลยุทธ์การวางแผนและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงานหลักของผู้บริหารที่มีคุณค่าต่อองค์การ

๒) รัฐ หรือสถาบันทางการศึกษาควรมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์โดยนำหลักภวามนา ๔ ในทางพระพุทธศาสนาประยุกต์ใช้ในการจัดองค์กร

๓) รัฐ หรือสถาบันทางการศึกษาควรมีนโยบายกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษาทุกระดับเพื่อการเตรียมคนก้าวขึ้นสู่ผู้นำในอนาคตโดยการระบุไว้ในแผนพัฒนายุทธศาสตร์ หรือแผนพัฒนาสถาบันการศึกษาระยะ ๕ ปี

๔) รัฐ หรือสถาบันทางการศึกษาควรให้ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพจนเป็นที่ยอมรับและสร้างศรัทธาแก่ผู้พบเห็น

๕) รัฐ หรือสถาบันทางการศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทุกระดับ ควรยึดหลักธรรมเพื่อให้ผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรม มีความเสียสละ และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ เพื่อสร้างค่านิยมสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้แก่องค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ามั่นคงตลอดไป

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ

ผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลไปปฏิบัติได้ดังนี้

^{๑๘} นายเสนอ อัครมณฑา, “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักอปริหานิยธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี”, *พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต*, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๘), บทคัดย่อ.

๑) ภาครัฐ หรือสถาบันทางการศึกษาควรมีวิสัยทัศน์จัดทำแผนพัฒนาผู้นำทุกระดับในหน่วยงานตามหลักปาณิธรรมเพื่อบรรจุอยู่ในแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๒) ภาครัฐ หรือสถาบันทางการศึกษาควรมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชาในการสั่งการตามลำดับขั้นตอนตั้งแต่ระดับบนสุดถึงระดับล่างสุด เน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจลงไปตามลำดับชั้นสู่ระดับต่างๆ

๓) ภาครัฐ หรือสถาบันทางการศึกษาควรมีการจัดกิจกรรมอบรมเสริมสร้างองค์กรให้มีคุณธรรมจริยธรรมยึดมั่นในความถูกต้องดีงามเป็นองค์กรที่มีคุณภาพมีความเข้มแข็งเจริญมั่นคง

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งได้มีทั้งข้อเสนอแนะที่หลากหลาย ซึ่งยังมีประเด็นหลายประเด็นที่ต้องการผู้เข้ามาดำเนินการศึกษาต่อ ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้มีการศึกษาในประเด็น ดังต่อไปนี้

๑) ควรมีการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในยุคประเทศไทย Thailand ๔.๐

๒) ควรมีการศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรของผู้บริหารอุดมศึกษาตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

๓) ควรมีการศึกษาถึงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมทางด้านการศึกษาของผู้บริหารอุดมศึกษาภาคเหนือ

๔) ควรมีการศึกษาถึงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาในการกำหนดนโยบายทางด้านการศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ

เจริญพล สุวรรณโชติ. **ทฤษฎีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอกพิมพ์ไทย, ๒๕๕๑.

เจริญพล สุวรรณโชติ. **ทฤษฎีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอกพิมพ์ไทย, ๒๕๕๑.

เด่น ชะเนติย์. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๓๓.

เต็มศักดิ์ ทองอินทร์. **ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

เทพพนม เมืองแมน และคณะ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

เทพพนม เมืองแมน และคณะ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

เยาวดี วิบูลย์ศรี. **การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

เสฐียรพงษ์ วรรณปก. **“มัชฌิมาปฏิปทา : สายกลางสองมิติ” ในคอลัมน์ ธรรมะใต้ธรรมาสัน**. หนังสือพิมพ์ข่าวสด ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๙.

เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๔.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔.

กมล ภูประเสริฐ และคณะ. **การบริหารและการจัดการวัดผลและประเมินผลการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕.

กวี วงศ์พุม. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพปัญชี, ๒๕๓๙.

กิติ ตัยคานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : เพลออักษร, ๒๕๔๓.

กิตินันท์ รุจิรากุล. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๙.

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ. **สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคาแหง, ๒๕๔๙.

จรรยา สุวรรณทัต. **พฤติกรรมศาสตร์**, เล่ม ๑. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๐.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

จันทรานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

จันทรานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

ติน ปรัชญพฤทธิ. **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ถวัลย์รัฐ วรเทพภูมิพงษ์. **การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๐.

ถวัลย์รัฐ วรเทพภูมิพงษ์. **การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, ๒๕๔๐.

ทองแถม นาถจำนง และ อุดลย์ รัตนมโนเกษม. **ยุทธศิลป์ จีนซี**. กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า, ๒๕๕๔.

ทองหล่อ เดชไทย. **หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๕.

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. **วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐.

ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.

ธ สุนทรายุทธ. **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. มหาวิทยาลัยบูรพา คณะศึกษาศาสตร์, ม.ป.ป.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : บิสนิตส์แอนด์ดี, ๒๕๕๒.

ธีระรัตน์ กิจจารักษ์. **เอกสารการสอนวิชาการบริหารการศึกษา**. เพชรบูรณ์ : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒.

บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก, ๒๕๕๓.

บุญมี แท่นแก้ว. **จริยศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๙.

ประพันธ์ ผาสุกเย็น. **ทางเลือก ทางรอด**. กรุงเทพมหานคร : เอเออาร์ อินฟอร์เมชั่น แอนด์พับลิเคชั่น, ๒๕๔๑.

ปัญญา ใบบางยาง. **หลักธรรมในพระไตรปิฎก**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา สถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๘.

ผศ.ธีรฤดี ไชยสุกุล. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์**. จังหวัดฉะเชิงเทรา : สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์ ๒๕๔๗.

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมมจิตโต). **ทิศทางการศึกษาไทย**, พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระครูสิริจันทน์วิภู (บุญจันทร์ เขมกาโม). **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**. กรุงเทพมหานคร : นิติการพิมพ์, ๒๕๔๙.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **ผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ศัพทปริวรรตโรงพิมพ์, ๒๕๔๒.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๐.

- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). **การพัฒนาที่ยั่งยืน**, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๕๓).
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). **พุทธธรรม (ฉบับเดิม)**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงแก้ว, ๒๕๕๔.
- พระธรรมปิฎก. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๖.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.อาร์.พรินต์ติ้งแมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๓.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **หัวใจพระพุทธศาสนา**, พุทธจักร, ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๕ (พฤษภาคม ๒๕๕๐).
- พระพุทธโฆษาจารย์. **วิสุทธิมรรคแปล ภาค ๑ ตอน ๑**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.
- พระมหาบุญมี มาลาวชิโร. **พุทธบริหาร สู่สุดยอดนักบริหารผู้ทรงภูมิที่ลูกน้องรักและเทิดทูนอย่างจริงใจ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท จิงค์ บิยอนด์บุ๊กส์ จำกัด, ๒๕๕๓.
- พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี. **คนสำราญงานสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). **การบริหารวัด**. นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๔๘.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). **หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์**. กรุงเทพมหานคร : มงคลชัยพรินต์ติ้ง, ๒๕๔๘.
- พระอุปัชฌาย์. **วิมุตติมรรค**, แปลโดย พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) และคณะ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- พะยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์จจร. **ผู้นำการบริหารยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๓.
- พิชายรัตนดิถก ณ. ภูเก็ต, **องค์การและการบริหารจัดการ**, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์จิงค์บิยอนด์ บุ๊คส์, ๒๕๕๒).
- พุทธทาสภิกขุ. **การศึกษาสมบูรณ์แบบ:คือวงกลมที่คุ้มครองโลกถึงที่สุด**. กรุงเทพมหานคร : อุษาการพิมพ์, ๒๕๔๙.
- ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี : สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๑
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน**. พระนครศรีอยุธยา : สำนักงานประกันคุณภาพ, ๒๕๕๗.
- มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : เอกซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔.
- มัลลิกา ต้นสอน. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด, พ.ศ.๒๕๔๔.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : ธนธัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชันส์, ๒๕๔๖.
- วิเชียร วิทยอดม. **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐.

- วิโรจน์ สารรัตน์. การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๕.
- วิจิตร ศรีสอ้าน และคณะ. หลักและระบบบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๓.
- วินิตา ศุกระมูล. “ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่กับความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง”. วารสารบริหารการศึกษา มศว. ๒ (พ.ค. – ส.ค. ๒๕๔๔).
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์การตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ดวงกมลสมัย, ๒๕๔๒.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธรรมสารจำกัด, ๒๕๔๕.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รศ. และคณะ. องค์การและการจัดการ (ฉบับสมบูรณ์) (Organization and Management), (กรุงเทพมหานคร : Diamond in Business World, ๒๕๔๕).
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริบรรณาธิการ. ผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์แอนด์พริ้นติ้ง เซ็นเตอร์, ๒๕๔๔.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. วิสัยทัศน์ขุนคลัง, พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๔.
- สมคิด บางโม. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๔๕).
- สมพร เพื่องจันทร์. แนวคิดและหลักการจัดการองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๐.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารตามสถานการณ์. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๕๕.
- สัมมา รณิธย์. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด, ๒๕๕๓.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๔๕ – ๒๕๔๙). กรุงเทพมหานคร : อรรถผลการพิมพ์, ๒๕๔๔.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. วิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติได้ผลจริง, พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์แอนด์พริ้นติ้ง เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑.
- สิรภาพ เหล่าลาภะ. พุทธศาสตร์การเมือง. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕.
- สุเมธ แสงนิมิต. ทำอย่างไรจึงจะเป็นผู้บริหารชั้นยอด. กรุงเทพมหานคร : บิ๊กแบงค์, ๒๕๔๐.
- สุเมธ แสงนิมิต. ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า. กรุงเทพมหานคร : ส.เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒.
- สุรพล สุษะพรหม, ผศ.ดร.และคณะ. ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- อนิวัช แก้วจำนง. หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๖.
- อรุณ จันทวานิช. แนวทางการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาสู่สถานศึกษาคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๔๗.

อุทัย บุญประเสริฐ. **หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์, ๒๕๔๖.

(๒) คุษณินพนธ์/ภาคณินพนธ์/สารณินพนธ์ :

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. “อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ”. **รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒.

เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ. “การพัฒนาภาวะผู้นำวิฤทธิพทุธิในยุคโลกาภิวัตน์”. **วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๗.

กษพรณธ์ อ่อนสุวรรณ. “ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุกับภาวะผู้นำของบุคลากรโรงพยาบาล วังขึ้น”. **รายงานวิจัย สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๕.

กุศล โพธิ์สุวรรณ. ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนทสโร). **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

ชัตติยา ด้วงสำราญ. “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

จารีรัตน์ ปรกแก้ว และคณะ. “โครงการศึกษาและพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนในระบบกับชุมชนเพื่อสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชน : กรณีศึกษาพื้นที่ภูมิปัญญาท้องถิ่นบุรีรัมย์ ในเขตการเคลื่อนไหวของโรงเรียนชุมชนอีสาน”. **รายงานวิจัยฉบับย่อ**. (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.), ๒๕๔๖.

ทวีศักดิ์ ทองทิพย์. “การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักไตรสิกขาของโรงเรียนวัดพระพุทธบาทเขากระโดง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

ธวัชชัย ธรรมรักษ์. “ยุทธศาสตร์การบริหารการปกครองแบบพิเศษเมือง ปริมณฑล ศึกษากรณีจังหวัดปทุมธานี”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๙.

นเรศ บุญช่วย. “แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕.

นภดล สุรณัศรินทร์. “การนำหลักธรรมมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนคติของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗.

นายเสนอ อัครมณฑา. “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักอปริหานิยธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี”. **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**, สาขารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

นายวรุตม์ ทวีศรี “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”. **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

บรรจบ บุญจันทร์. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔.

เบญจพร แก้วศรี. “การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณภาพลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต** ภาควิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

บุญส่ง หาญพานิช. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาอุดมศึกษา. คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

ปทุมพร เปียถนอม. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. **ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาบริหารการศึกษา. คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

ประคอง รัตมีแก้ว. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑.

ปิลัญ ภูภูมิพาคม. “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐.

ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา”. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑.

พระครูโสภาสนนทกิตต์ (ศักดิ์ดา โอภาโส). “การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมโรงเรียนวิถิพุทธ ระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี”. **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. พุทธบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

พระราชวรชिरเมธี (วีระ วรปญโญ). “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย”. **ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

พระมหานพพล กนตสีโล (สายสินธุ์). “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในกบริหารงานคณะสงฆ์ภาค ๑๕”. **ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พัชราณี พัททองพรรณ. “แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน”.

ดุขฎฐิบัณทิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณทิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พัชร ชำนาญศิลป์. “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, **ปริญญาพุทธศาสตรดุขฎฐิบัณทิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณทิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พิสิฐ เทพไกรวัล. “การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุขฎฐิบัณทิต**. บัณทิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔.

พูนสุข หิงคานนท์. “การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุขฎฐิบัณทิต** การบริหารการศึกษา. บัณทิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

มณฑาวดี พูลเกิด. “การพัฒนารูปแบบการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อความยั่งยืน”. **ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุขฎฐิบัณทิต** สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาหลักสูตรภาคบริหารเทคนิคศึกษา. บัณทิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๕๒.

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **ดุขฎฐิบัณทิตการศึกษาดุขฎฐิบัณทิต**. บัณทิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.

วรรณ อังสิทธิพูนพร. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุขฎฐิบัณทิต.บริหารการศึกษา**. บัณทิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

วันทนา เนาว์วัน. “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓”. **ปริญญาพุทธศาสตรดุขฎฐิบัณทิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณทิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

วิมล จันทรแก้ว. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุขฎฐิบัณทิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณทิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๕).

สยมพร ปุญญาคม. การบริหารจัดการที่ดี (good governance) กับลักษณะพระพุทธานุภาพ. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุขฎฐิบัณทิต**. บัณทิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑.

สัมฤทธิ์ ท่าเหล็กเจริญ. “ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรดุขฎฐิบัณทิต**. บัณทิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคาแหง, ๒๕๔๖.

สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี, “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๗).

เสนอ อัครมันตา, “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักอปริหานิยธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

อนุวัช แก้วสว่าง. การพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบล. **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, พระนครศรีอยุธยา ๒๕๕๖.

องปลัดสิทธิศักดิ์ เกียนยา (แซ่ไคว้). “การบริหารจัดการประสิทธิภาพการสาธารณสุขสงเคราะห์ ของคณะสงฆ์อัครนิกายในประเทศไทย”. **ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

๒. ภาษาอังกฤษ :

Bardo, J.W., & Hartman, J.J.. **Urban society : A systematic introduction**. New York F.E. Peacock, ๑๙๘๒.

Bartol,K., Martin D., Tein M.,& Mathews G.. **Management : A Pacific Rim Focus**. ๒nd Edition. Sydney , NSW : McGraw-Hill, ๑๙๙๘.

Bass, B. M. **Leadership and performance beyond expectation**. New York : Free Press, ๑๙๘๕.

Bass.B.M.. **Transformational Leadership : industrial. Military and Educational Impact**. Mahwah. NJ : Lawrence Erlbaum associates, ๑๙๙๘.

Bennis, W. G.. **On Becoming a Leader**. MA: Addison-Wesley, ๑๙๘๙.

Brown and Moberg. **Organization Theory and Management**. A Macro Approach. n.d., ๑๙๘๐.

Don Hellriegel. **Management**. third edition, Addison - Wesley : Publishing Company .lmc., ๑๙๘๒.

E.N. Chapman, **Supervisor Survival Kit**. second edition, California : ScienceResearch Associates Inc., ๑๙๙๕.

Ernest Dale. **Management : Theory and Practice**. New York : McGraw-Hill, ๑๙๗๓.

Fiedler, F.. **Leadership**. New York: General Learning Press, ๑๙๗๑.

Gulick L. and Urwick J.. **Papers on the Science of Administration**. New York : Institute of Public Administration, ๑๙๗๓.

Halpin, Andrew W. **Theory and Research in Administration**. New York :macmillan Company, inc, ๑๙๖๖.

Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, (New York : Macmillian, ๑๙๔๗), p. ๓.

- Hersey,P.B., & Blanchard,K.H. **Management of Organizational Behavior**. Utilizing human resources, ๑๙๘๒.
- Holt,D.H. **Management printciples and practices**. New Jersey: Prentice – Hall, ๑๙๙๓.
- Hutchinson, Jonh G.. **Organization : Theory and Classical Concepts**. New York : McGraw-Hill, ๑๙๖๗.
- Keeves, P. J., **Educational research methodology, and measurement: An international handbook**. Oxford, England: Pergamon Press, ๑๙๘๘.
- Keeves, P.J. **Education Research Methodology, and Measurement : An international handbook**. Oxford : Pergamon Press, ๑๙๘๘.
- Knezevich, S. J., **Administration of Public Education**,๔th ed. New York : Harper and Row,๑๙๘๔.
- Koontz, Harold and Cyril O, Donnell, **Principles of Management**. New York : McGraw-Hill Book Company, ๑๙๖๔.
- Likert, R., **The human organization: Its management and value**. New York: McGraw-Hill,๑๙๖๔.
- Noel M. Tichy, **กลไกสร้างภาวะผู้นำ**, แปลโดยทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๒
- R.H. Smith and others. **Management : Making Organizations Perform** . New York: Macmillan,๑๙๘๐.
- Rederick Bell, **David V. Edwards & R. Harrison Wagner, Political Power : A Rederin Theory and Research**. New York : The free Press, ๑๙๖๙.
- Rensis Likert, **The Human Organization: Its Management and Value**. New York : McGraw-Hill, ๑๙๖๗.
- Schwirian, อ้างใน Bardo, J.W., & Hartman, J.J., **Urban society : A systematic introduction**. New York : F. E. Peacock, ๑๙๘๒.
- Tennenbaum, R., **Leadership and Organization : A Behavior Scence Opproach**. New York : MoGraw-Hill, ๑๙๘๒.
- Terry, George R. **Principles of Management**.. Illinois : Richard D. Erwin,๑๙๖๐.
- Tosi, H.L., and Carroll, S.J. **Management**. ๒nd ed. New York : John Wiley and Sons,
- Willer , D. **Scientific Sociology : Theory and Method**. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, (๑๙๖๘.
- Yuki,G.A. **Leadership in Organization**. New york: Prentice-Hall, ๑๙๘๙.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. **ทำไมการปฏิรูปประเทศไทยจึงล้มเหลว**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.manager.co.th/AstvWeekend/ViewNews.aspx?NewsID>.
- วิไล พินิจพงศ์. **ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://artdesignqa.blogspot.com/๒๐๑๒/๐๓/blog-post.html>.

สุภัททา ปิณฑะแพทย์, ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
http://www.supatta.haysamy.com/leader_pro.html.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๔๗๐

ที่ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๔๔๗

วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

เรียน พระมหาสุร อุตตโร, ดร.

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนรนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนากาฐะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้ว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(พระมหาไธ้ ธรรมเมธี)

รักษาราชการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งเลขานุการบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์

ณ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

พระมหาสุร อุตตโร, ดร.

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๔๔๓

วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

เจริญพร รศ.ดร. วรกฤต เกื่อนช้าง

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนटना นามสกุล ญีม เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำทางการศึกษาเชิง
พุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขต
นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ฉะนั้น จึงเจริญพร
มาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ รายละเอียดปรากฏ
ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้ว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
จึงขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(Signature)

(พระมหาไธ้ ธรรมเมธี)

รักษาราชการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งเลขานุการบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์

- จรณ
- ธนสิทธิ์ นิลนวม
อ.ป.เดชา
(Signature)
(รศ. ดร. วรกฤต เกื่อนช้าง)
๔ พ.ย. ๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๔๔๕

วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

เจริญพร ผศ.ดร. มะลิวัลย์ ดันตสันติสม

ด้วย พระโกศล ฉายา มณิรตนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงเจริญพรมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า รวบรวมและเรียบเรียงตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้ว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

พระมหาไฉ่ ธรรมเมธี

(พระมหาไฉ่ ธรรมเมธี)

รักษาราชการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งเลขานุการบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์

- ทงบ
- ส่งให้ตามขอเสนอ
- ผศ.ดร. ๕

(ผศ.ดร. มะลิวัลย์ ดันตสันติสม)

12 พ.ย. ๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๔๔๔

วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

เจริญพร ผศ.ดร. วิรัช จงอยู่สุข

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนรนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ การศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขต นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงเจริญพร มาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารังนี้ รายละเอียดปรากฏ ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้ว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขออุมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ดร. Kai

(พระมหาไธ้ ธมฺมเมธี)

รักษาราชการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งเลขานุการบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์

- ทน
- อ.เอก:ท
(ผศ.ดร. วิรัช จงอยู่สุข)
๘ พ.ค. ๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๔๔๖

วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

เจริญพร ดร. ณัฐธินันท์ พรหมณัสสังข์

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนटना นามสกุล ญีม เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้ว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

พร.ไค

(พระมหาไธ้ ธมมเมธี)

รักษาราชการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งเลขานุการบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์

*บันทึกเป็นข้อได้มาโดย ดร.อ.เก๋ไก๋ เครื่องมือ
ทำวิจัยการทำวิจัย*

ณัฐธินันท์ พรหมณัสสังข์

(ดร. ณัฐธินันท์ พรหมณัสสังข์)
ผู้อำนวยการโรงเรียนปทุมเทพนคร
๗ พ.ย. ๒๕๖๐

ภาคผนวก ข

หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลตัวอย่าง (Try out)



บันทึกข้อความ

งานสารบรรณ
วิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ
รับที่ ๕๐
รับวันที่ ๒๕ พ.ย. ๖๐
เวลา ๑๐.๓๕
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑ (๔) / ๔๗๑

วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลตัวอย่าง (Try out)

กราบเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ

ด้วย พระโกศล ฉายา มณिरตนา นามสกุล ญิม เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ในการศึกษาครั้งนี้ นิสิตมีความประสงค์จักเก็บข้อมูลตัวอย่าง (Try out) จากผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยของท่าน เพื่อทดสอบเครื่องมือในการวิจัย

ฉะนั้น จึงกราบเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บข้อมูลตัวอย่าง (Try out) เพื่อทดสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

พระโกศล

(พระมหาไธ้ ธรรมเมธี)

รักษาราชการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งเลขานุการบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์

เรียนผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ

☐ แจ้งเพื่อทราบ ☒ เสนอเพื่อพิจารณา

☐ เพื่อเห็นชอบ ☐ เพื่อมอบหมาย

☐ เพื่ออนุญาต ☐ เพื่ออนุมัติ

☐ ความเห็น.....

.....

(ดร.สุพินิจ มั่นคง)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและวิชาการ

พ.ย. ๒๕๖๐

☐ ทราบ ☐ เห็นชอบ

☐ อนุมัติ ☒ มอบหมาย

☐ อนุญาต

☐ ความเห็น.....

.....

(พระชาธธรรมมหารัตน์)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ

พ.ย. ๒๕๖๐

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความเมตตาอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อประกอบในการวิจัย



บันทึกข้อความ

งานสารบรรณ สำนักงานวิทยาเขตนครสวรรค์

เลขที่ ๓๓๓ ใน ท๕๕

วันที่ ๒๗ พ.ย. ๖๖

เวลา ๑๖.๒๕ น

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๙๒

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

กราบหมัสการ รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนรนา นามสกุล ฐิม เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษาดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อศึกษาการวิจัยจากพื้นที่ของท่าน จึงกราบหมัสการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เสนอเพื่อโปรด

☒ ทราบ

☐ พิจารณา

☐ เห็นชอบ

☐ มอบหมาย

☒ อนุญาต

☐ อนุมัติ

ในกรณีฉุกเฉินติดต่อ

๓๓๓๓๓๓

(ดร.คชา มาต ชนศักดิ์)

ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตนครสวรรค์

(ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

☒ ทราบ

☐ เห็นชอบ

☐ มอบหมาย

☐ อนุญาต

☐ อนุมัติ

(พระเทพปริยัติเมธี)

รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์

๒๕/๑๑/๖๖



บันทึกข้อความ

วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มจร.

เลขที่รับ.....๑๑๙.....

วันที่.....๓๑ พ.ค. ๖๐.....

เวลา.....๑๑:๔๑ น.

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๙๓

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

กราบมัสการ ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนรนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษาดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อศึกษาการวิจัยจากพื้นที่ของท่าน จึงกราบมัสการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

กราบมัสการ

- เบื้องโปรดพิจารณา
ให้คณาจารย์

ดร.วรพล วรสุพรรณโรจน์

รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานวิชาการ

๒๕ / ๕.๕ / ๖๐

(ดร.อัศรเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

นางสาวเจิน กิ่งเพชร
นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์

พระครูรัตนสุตารมณ์, ดร.)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
๒๕ / ๕.๕ / ๖๐

(พระครูรัตนสุตารมณ์, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
๒๕ / ๕.๕ / ๖๐

(พระครูรัตนสุตารมณ์, ดร.)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

๒๕ / ๕.๕ / ๖๐



บันทึกข้อความ

งานที่	๒๔๒
วันที่	๒๗.๗.๖๐
เวลา	๑๕.๑๐

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๑๗๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔๑(๔)/๕๗๑

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

กราบหม่อมการ ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนครนา นามสกุล ภูมิ เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๕๐๒๖๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษาดังกล่าว

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อศึกษาการวิจัยจากพื้นที่ของท่าน จึงกราบหม่อมการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ให้แนบ ๗๐.๗๗๗ วิทยาลัย

บันทึกข้อความ กษ.นครสวรรค์

ขอความ เมตตาอนุเคราะห์/ตรวจ ๑๖.๗.๖๐ ม.จ.จ.จ.

(ดร.ธีรเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรมหม่อมการ

ผู้อำนวยการ

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

๓๐.๗.๖๐

๓๐.๗.๖๐
๓๐.๗.๖๐

(ดร.ธีรเดช พรหมกัลป์)



บันทึกข้อความ

หน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดอุทัยธานี	
เลขรับ	๑๕๘
วันที่	๒๕ พ.ย. ๖๐
เวลา	๑๕.๓๐ น.

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๕๐

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

กราบมัสการ ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนทนา นามสกุล เปี่ยม เลขประจำตัวนิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษาดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีผลจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อศึกษาการวิจัยจากพื้นที่ของท่าน จึงกราบมัสการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิตดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ตามบันทึก ผอ. ๖๐.๓๖๓.๑.๖๓๕๕๕๕

- เพื่อทราบ

- เพื่อพิจารณา

๒๖ พ.ย. ๖๐

(ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒๖ พ.ย. ๖๐

๒๖ พ.ย. ๖๐
๒๖ พ.ย. ๖๐
๒๖ พ.ย. ๖๐
๒๖ พ.ย. ๖๐



บันทึกข้อความ

แผนกสารบรรณ
หน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดกำแพงเพชร
เลขที่ ๕๘.๑
วันที่ ๒๖ พ.ย. ๖๐
เวลา ๑๓.๐๕ น.
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๙๔

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

กราบมัสการ ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ วัดพระบรมธาตุ อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนรนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษาดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อศึกษาการวิจัยจากพื้นที่ของท่าน จึงกราบมัสการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(พระราชวรเมธี, ผศ.ดร.)

ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ณ วัดพระบรมธาตุ จังหวัดกำแพงเพชร

เรียน ผู้อำนวยการ หน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดกำแพงเพชร
เสนอเพื่อโปรด
☒ ทราบ ☒ พิจารณา ☐ อนุญาต ☐ อนุมัติ
☒ มอบหมาย <u>ผู้อำนวยการฯ ลงนาม</u>
<u>๒๖/๑๑/๖๐</u>

(นายณัฐสันต์ นันทวัฒน์)

หัวหน้าสำนักงานหน่วยวิทยบริการ



บันทึกข้อความ

หน่วยวิทยบริการ จังหวัดพิจิตร
เลขที่รับ ๕๖
วันที่ ๓๐ พ.ย. ๖๐
เวลา ๑๑.๐๐ น.

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๓๖๔๑(๔)/๕๙๕

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

กราบมนตรีการ ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ วัดหนองพลฤกษ์วันโชติการาม อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนครนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการพัฒนากะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษาดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อศึกษาการวิจัยจากพื้นที่ของท่าน จึงกราบมนตรีการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

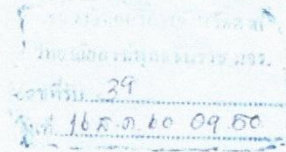
(ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ขอส่งในโอกาสที่
อธิการบดี
มหาวิทยาลัย
๓๐ พ.ย. ๖๐



บันทึกข้อความ



ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔๑(๔)/๕๙๖

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้จัดส่งเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

การบนัสนการ ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช วัดท่านา จังหวัดตาก

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนรนา นามสกุล ญิม เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษาดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อศึกษารวบรวมจากพื้นที่ของท่าน จึงกราบนัสนการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สันติดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร.วิระ จุฑาคุปต์) (ดร.อัศเรศ พรหมศิลป์) (นายอำนาจ ซาเซตร)
 ปรึกษารองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ปรึกษารองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
 วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เกล้าเห็นสมควร ☐ เพื่อทราบ ☐ เพื่อพิจารณา

เกล้าเห็นสมควร ☐ เพื่อทราบ ☒ เพื่อพิจารณา

(พระมหาจักรพันธ์ จุกกรโร)

(นายอำนาจ หาบิ)

รักษาการรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหน่วยวิทยบริการ
 วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช วัดท่านา จังหวัดตาก

รักษาการรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารหน่วยวิทยบริการ
 วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช วัดท่านา จังหวัดตาก

เห็นสมควร ☐ ทราบ ☐ อนุมัติ

☒ อนุมัติ

(พระครูโกวิทบุญเขต)

รักษาการผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ
 วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช วัดท่านา จังหวัดตาก

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความเมตตาอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)๕๗๔



บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้หนังสือสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

กราบนมัสการ พระธรรมภาณพิลาส เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระโกศล ฉายา มณิรตนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา
เชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” ในการนี้ นิสิตมีความ
ประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่าน ในฐานะผู้บริหารองค์การคณะสงฆ์เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบนมัสการมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ท่านให้หนังสือสัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัย
ครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อ
ทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

กราบนมัสการด้วยความเคารพอย่างสูง

อนันต์ อัครเดช
11/๑๑/๒๕๖๐
ดร.อัครเดช พรหมกัลป์
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผู้ประสานงาน:

พระโกศล มณิรตนา (ญีม)

๐๘๓-๙๖๐๐๖๕๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)๕๗๕



บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้หนังสือสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

กราบมัสการ พระเทพปัญญาภรณ์ รองเจ้าคณะภาค ๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนटना นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา
เชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” ในการนี้ นิสิตมีความ
ประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่าน ในฐานะผู้บริหารองค์การคณะสงฆ์ระดับภาคและผู้นำทางการศึกษาคณะสงฆ์ เพื่อนำ
ข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบมัสการมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ท่านให้หนังสือสัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัย
ครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อ
ทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

กราบมัสการด้วยความเคารพอย่างสูง

(ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผู้ประสานงาน:

พระโกศล มณีนटना (ญีม)

๐๘๓-๙๖๐๐๖๕๐

๑๖.๑.๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๗๘

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

กราบมัสการ พระเทพปริยัติเมธี, รศ.ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย พระโกศล ฉายา มณिरตนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” ในการนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะผู้มีความรู้และความสามารถทางด้านผู้นำทางการศึกษาเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบมัสการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์ท่านให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

- อิมติไชย สอนธรรม
เพื่อประโยชน์ในการทอสังข

[Signature]

๑๙ ธ.ค. ๖๐.

(ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)๕๗๖



บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

กราบมัสการ พระราชสิทธิเวที, ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนटना นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา
เชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” ในการนี้ นิสิตมีความ
ประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่าน ในฐานะผู้บริหารองค์การคณะสงฆ์และประธานหน่วยวิทยาลัยสงฆ์ มจร.จังหวัด
พิจิตร เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบมัสการมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ท่านให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัย
ครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อ
ทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

กราบมัสการด้วยความเคารพอย่างสูง

(ดร.อัศเรศ พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผู้ประสานงาน:

พระโกศล มณีนटना (ญีม)

๐๘๓-๙๖๐๐๖๕๐

(พระราชสิทธิเวที)

เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร

๒๕ พ.ย. ๖๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)๕๗๗



บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้นิสิตรับสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

กราบบังคมทูล พระราชปรีดีพิธาน, ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระโกศล ฉายา มณिरตนา นามสกุล ญิม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตรับสัมภาษณ์เอก
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา
เชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” ในกรณีนี้ นิสิตรมีความ
ประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่าน ในฐานะผู้บริหารองค์การคณะสงฆ์และผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม เพื่อนำ
ข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบบังคมทูลมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์ท่านให้นิสิตรับสัมภาษณ์เพื่อประกอบในการ
วิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความ
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

กราบบังคมทูลด้วยความเคารพอย่างสูง

(ดร.อัศเดช พรหมกำลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผู้ประสานงาน:

พระโกศล มณिरตนา (ญิม)

๐๘๓-๙๖๐๐๖๕๐

โอฬารมณี
โอบนวิจิตร
(พระภิกษุวิจิตร)
๑๖ ธ.ค. ๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๗๙

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

กราบนมัสการ พระศรีรัตนมุนี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนทนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” ในการนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะผู้มีความรู้และความสามารถทางด้านผู้นำทางการศึกษาเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบนมัสการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์ท่านให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(พระศรีรัตนมุนี, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
๒๓/๑๑/๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๔๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๐

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

กราบมนตรีการ พระปริยัติพัชรภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พยุหยาเมือง

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนทนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” ในกรณี นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะผู้มีความรู้และความสามารถทางด้านผู้นำทางการศึกษาเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบมนตรีการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์ท่านให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ออกใน วันที่ ๒๖/๑๑/๖๐ ณ นครสวรรค์

ดร.อัครเดช พรหมกัลป์

๑๑ ธ.ค. ๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๓(๔)/๕๕๘๑

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

กราบนมัสการ พระราชอุทัยโสภณ, ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ วัดหนองขุนชาติ อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนटना นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” ในการนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะผู้มีความรู้และความสามารถทางด้านผู้นำทางการศึกษาเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบนมัสการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์ท่านให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร.อัศรเดช พรหมศิลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

นิสิตให้สัมภาษณ์

และให้ข้อมูล

แก่ผู้วิจัยทุกประการ

๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๔๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๓

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

กราบนมัสการ พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์, ดร. รองผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดกำแพงเพชร

ด้วย พระโกศล ฉายา มณิรตนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” ในการนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะผู้มีความรู้และความสามารถทางด้านผู้นำทางการศึกษาเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบนมัสการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์ท่านให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร.อัศเดช พรหมกำลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พระวิชิตคุณพิพัฒน์

(พระครูวิชิตคุณพิพัฒน์)

๑๒ ธ.ค. ๒๕๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๒

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้หนังสือสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

กราบมนตรีการ พระครูวิจิตรสังฆกิจ, ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดพิจิตร

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนटना นามสกุล ภูมิ เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑
 นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนา
 ภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือ
 ตอนล่าง” ในกรณีนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะผู้มีความรู้และความสามารถทางด้านผู้นำ
 ทางการศึกษาเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบมนตรีการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์ท่านให้หนังสือสัมภาษณ์เพื่อประกอบใน
 การวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความ
 เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
 วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑๖/๑๑/๒๕๖๐
 ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๒



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๖๑๒ วันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้ผลิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

กรบามัสการ พระเมธีวชิรภูษิต, ดร. เลขานุการรองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร

ด้วย พระโกศล ฉายา มณิรตนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑
 นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนา
 ภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือ
 ตอนล่าง” ในการนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะผู้มีความรู้และความสามารถทางด้าน
 วิชาการเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบบังคมทูลมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้คุณท่านให้ผลิตได้สัมภาษณ์เพื่อ
 ประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขอกราบ
 ขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร.อัศรเดช พรหมศิลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
 วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ขอแสดงความยินดี
 ๒๒ ๘.๑๒.๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๕ วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

กราบมนตรีการ พระศรีสมโพธิ, ดร. อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนรนา นามสกุล ญิม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” ในการนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะผู้มีความรู้และความสามารถทางด้านวิชาการเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบมนตรีการมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ท่านให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร.อัศเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ขอความเห็นชอบ
จากอธิการบดี
(พระศรีสมโพธิ, ดร.)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖.๔๑(๔)/๕๘๖ วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บัณฑิตสัมพันธ์เพื่อประกอบการวิจัย

กราบบังคมทูล พระครูรัตนสุตตารณ, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

ด้วย พระโกศล ฉายา มณิรตนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑
นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือ
ตอนล่าง” ในกรณีนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอสัมพันธ์ท่านในฐานะผู้มีความรู้และความสามารถทางด้าน
วิชาการเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบบังคมทูลมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ท่านให้บัณฑิตได้สัมพันธ์เพื่อประกอบในการวิจัย
ครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(พระครูรัตนสุตตารณ, ดร.)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
๒๕ / ๗.๗. / ๖๐๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๔

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

กราบบังคมทูล พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนटना นามสกุล ภูมิ เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” ในกรณีนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะผู้มีความรู้และความสามารถทางด้านวิชาการเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบบังคมทูลมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ท่านให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๖๕๑๐๓๗๖/๑๕
๐๙/๑๑/๒๕๖๐
๒๗ พ.ย. ๒๕๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๗

วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุมัติให้บัณฑิตศึกษาเพื่อประกอบการวิจัย

กราบบังคมทูล พระกรุณารับทราบ, ดร. อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนรนา นามสกุล ญิม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” ในการนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะผู้มีความรู้และความสามารถทางด้านวิชาการเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบบังคมทูลมาเพื่อขออนุมัติให้ท่านให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร.อัครเดช พรหมศิลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิบูลย์ใจหาญกุล เกษ: ๕๘๗๓๗๐

พระครูวิมลญาณ
พระครูวิมลญาณ, ดร.



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๖๑๑ วันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้หนังสือสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

กราบบังคมทูล พระมหาไช้ ธรรมเมธี รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ วิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย พระโกศล ฉายา มณิรตนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” ในการนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะผู้มีความรู้และความสามารถทางด้านวิชาการเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงกราบบังคมทูลมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์ให้คุณท่านให้หนังสือได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร.อัศเรช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ฉันทิไฉลิมทอน

ดร. นว

๒ ธันวาคม ๒๕๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๘ วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุมัติโครงการที่ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย พระโกศล ฉายา มณิรตนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” ในกรณีนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะผู้มีความรู้และความสามารถทางด้านวิชาการเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขออนุมัติโครงการที่ท่านให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร.อัครเดช พรหมกำลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ลีน ทัศนวิเศษ

ดร. นว

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความเมตตาอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

7/5/82
J. A. 29



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๑๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๐

วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

กราบนมัสการ พระครูศรีสุธรรมนิวิฐ, ดร. รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนटना นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงขอความเมตตาอนุเคราะห์จากพระคุณท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันพฤหัสบดีที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมอาคารหลวงพ่อกุณ (๒๒๐๙) วิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๑๒.๓๐ น. เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณท่านด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

- อีเมล: ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๐
 โทร: ๐๕๖-๒๑๙๙๗๑๐
 ๖ มี.ค.๖๑

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
 วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๗๘ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

กราบเรียน ผอ. พระมหาอุดร อุตตโร, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธบริหารการศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนรนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เป็นส่วนหนึ่งของ การศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความเมตตาอนุเคราะห์จากพระคุณท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันพฤหัสบดีที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมอาคารหลวงพ่อคุณ (๒๒๐๙) วิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๑๒.๓๐ น. เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ฉันได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

พระมหาอุดร อุตตโร, ดร.

๙ มีนาคม ๒๕๖๑



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๑

วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน รศ. ดร. ไพศาล สรรสวัสดิ์ อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย พระโกศล ฉายาณิรตนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันพฤหัสบดีที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมอาคารหลวงพ่อคุณ (๒๒๐๙) วิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๑๒.๓๐น. เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ขอเชิญ Focus group

[Signature]

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๕



บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน รศ.ดร. ธาณี เกสทอง อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. งานวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๒. กำหนด วันเวลา และสถานที่ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนटना นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนากาฐณผู้นำทางการศึกษา
เชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่าน
เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดเข้าร่วม
การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันพฤหัสบดีที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมอาคาร
หลวงพ่อดุณ (๒๒๐๙) วิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๑๒.๓๐น. เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับ
ความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

๑. งาน
✓ รศ. ธาณี
S. M. S.

เรียนมาด้วยความนับถืออย่างยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ติดต่อประสานงาน

พระโกศล ฉายา มณีนटना นามสกุล ญีม

โทร. ๐๘๓-๙๖๐๐๖๕๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๖



บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน ผศ.ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง คณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. งานวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๒. กำหนด วันเวลา และสถานที่ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนटना นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการศึกษา
เชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่าน
เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดเข้าร่วม
การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันพฤหัสบดีที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมอาคาร
หลวงพ่อดุณ (๒๒๐๙) วิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๑๒.๓๐น. เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
ความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถืออย่างยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ติดต่อประสานงาน

พระโกศล ฉายา มณีนटना นามสกุล ญีม

โทร. ๐๘๓-๙๖๐๐๖๕๐

๖๓๓ ๓๖๖ ๖๖๖ ๖๖๖ ๖๖๖

๖๓๓ ๓๖๖ ๖๖๖ ๖๖๖ ๖๖๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๒

วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน รศ.ดร. วรกฤต เกื่อนช้าง อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย พระโกศล ฉายาณนิรตนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เป็นส่วนหนึ่งของ การศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ฉะนั้น จึงขอความเมตตาอนุเคราะห์จาก ท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันพฤหัสบดีที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมอาคารหลวงพ่อคุณ (๒๒๐๙) วิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๑๒.๓๐น. เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

- รศ.ดร. วรกฤต เกื่อนช้าง
อธิการบดี

(รศ.ดร. วรกฤต เกื่อนช้าง)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๓

วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน ผศ.ดร. สุพรต บุญอ่อน อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย พระโกศล ฉายาณิรตนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ฉะนั้น จึงขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันพฤหัสบดีที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมอาคารหลวงพ่อคุณ (๒๒๐๙) วิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๑๒.๓๐น. เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

รับแจ้งแล้ว

(ผศ.ดร. สุพรต บุญอ่อน)
๓๕.๑.๖๑



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๔๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน ผศ.ดร. ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป วิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนรตนา นามสกุล ภูมิ เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนากวาระผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้น จึงขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันพฤหัสบดีที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมอาคารหลวงพ่อกุณ (๒๒๐๙) วิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๑๒.๓๐ น. เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จีนเจี๊จว๋อม ภรสนเทเวศร์

ดร. ๕

ภาคผนวก ฉ
หนังสือขอความเมตตาอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๕)/๗๔๑

วันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการพัฒนากฎะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ

กราบมีสการ พระราชอุทัยโสภณ, ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดอุทัยธานี

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนटना นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนากฎะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ การศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ฉะนั้น จึงกราบบัณฑิตมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้ประเมินกลยุทธ์การพัฒนากฎะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ดังกล่าว ที่นิสิตได้ศึกษาค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาแล้ว เพื่อช่วยให้รูปแบบการพัฒนากฎะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ยินดีประเมินให้

พระราชาคณะ

(พระราชอุทัยโสภณ)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๑๕๗๖๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๗๔๐

วันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุมัติตามอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ

กราบบังคมทูล พระปรีดิพัทธราชภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พิษณุโลกเมือง

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนรนา นามสกุล ญิม เลขประจำตัว ๕๗๖๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำทางการบริหาร
เชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าพระ
คุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ฉะนั้น จึงกราบบังคมทูลมาเพื่อขออนุมัติตาม
อนุเคราะห์จากท่านได้ประเมินกลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ดังกล่าว ที่นิสิตได้ศึกษา
ค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาแล้ว เพื่อช่วยให้รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำ
ทางการบริหารเชิงพุทธ ในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่าน
ด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศรเดช พรหมกลัป)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

อัมพร ธรรม
28



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๔๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๗๔๔

วันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการบริหารเชิงพุทธ

กราบนมัสการ พระครูโกวิทบุญเขต ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดตาก

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนทนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงกราบนมัสการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าทางการบริหารเชิงพุทธ ดังกล่าว ที่นิสิตได้ศึกษาค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาแล้ว เพื่อช่วยให้รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการบริหารเชิงพุทธ ในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิรัตน์ ประเมณี/ร

พระครูโกวิทบุญเขต
(พระครูโกวิทบุญเขต)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๗๖

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๗๗๙

วันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ

กราบหมัสการ พระศรีรัตนมณี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนครา นามสกุล ภูมิ เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการ ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้น จึงกราบหมัสการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาก้าวผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธดังกล่าว ที่นิสิตได้ศึกษาค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาแล้ว เพื่อช่วยให้รูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขออัญมโทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

อัครเดช

อัครเดช

อัครเดช

(พระศรีรัตนมณี, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๗๔๓

วันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการพัฒนากฎผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ

กราบมีสการ พระครูวิโชติสังกิจ, ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดพิจิตร

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนटना นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนากฎผู้นำทางการบริหาร
เชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าพระ
คุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ฉะนั้น จึงกราบมีสการมาเพื่อขอความเมตตา
อนุเคราะห์จากท่านได้ประเมินกลยุทธ์การพัฒนากฎผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ดังกล่าว ที่นิสิตได้ศึกษา
ค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาแล้ว เพื่อช่วยให้รูปแบบการพัฒนากฎผู้นำ
ทางการบริหารเชิงพุทธ ในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่าน
ด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

อ. 11/1/2561
นาย 11/1/2561



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๘๙๙๑๐

ที่ ศอ ๒๓๖๔๔(๙)/๗๔๕

วันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ

กราบมัสการ พระครูวิจิตรคุณพิพัฒน์,ดร. รองผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดกำแพงเพชร

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนรนา นามสกุล เปี่ยม เลขประจำตัว ๕๗๓๕๐๒๐๑๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง "รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ฉะนั้น จึงกราบมัสการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้ประเมินกลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ดังกล่าว ทั้งนี้ได้ศึกษาค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาแล้ว เพื่อช่วยให้อุปแบบการพัฒนากาเวผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(Signature)
(Signature)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๑๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๕๘๐ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

กราบนมัสการ พระครูศรีสุธรรมนิวิฐ, ดร. รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ด้วย พระโกศล ฉายา มณีนรนา นามสกุล ญีม เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๐๑ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงขอความเมตตาอนุเคราะห์จากพระคุณท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันพฤหัสบดีที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมอาคารหลวงพ่อกุณ (๒๒๐๙) วิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๑๒.๓๐ น. เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณท่านด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

- อ.ดร. (ร) ร้อยเอก วิชา วิชา
เพื่อ ร. ๒๕๖๑
๖ มี.ค. ๖๑

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

คำชี้แจง :

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งเป็นการวิจัยระดับคุณลักษณะ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากทุกท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงให้ครบถ้วนทุกข้อ ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลเสียต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งในหน้าที่และการปฏิบัติงานแต่อย่างใด

แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง โดยกำหนดให้คะแนน ๕ ระดับดังนี้

๕ หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
๔ หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
๓ หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
๒ หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
๑ หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open end)

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

พระโกศล มณีรัตน

นิสิตปริญญาเอก พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความตามสภาพที่เป็นจริง

๑. เพศ☐ ชาย☐ หญิง**๒. อายุ**☐ ต่ำกว่า ๓๐ ปี☐ ๓๑ - ๔๐ ปี☐ ๔๑ - ๕๐ ปี☐ ๕๑ ปี ขึ้นไป**๓. สถานภาพ**☐ ผู้บริหาร☐ อาจารย์☐ เจ้าหน้าที่**๔. ระดับการศึกษา**☐ ปริญญาตรี☐ ปริญญาโท☐ ปริญญาเอก☐ อื่นๆ**๕. ประสบการณ์ทำงาน**☐ ต่ำกว่า ๕ ปี☐ ๖ - ๑๐ ปี☐ ๑๑ - ๑๕ ปี☐ ๑๖ ปี ขึ้นไป

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของ
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร		ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑. ด้านการวางแผน หมายถึงการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ (๑. จักขุมา มีปัญญามองการณ์ไกล ๒. วิรูโร จัดการธุระได้ดี ๓. นิสสยสัมปันโน มีมนุษย์สัมพันธ์ดี)						
๑	มีการวางแผนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยไว้ (จักขุมา)					
๒	มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้ (จักขุมา)					
๓	มีปัญญามองการณ์ไกลได้วางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความครอบคลุมโดยมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย (จักขุมา)					
๔	มีความเชี่ยวชาญได้วางกรอบการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยไว้มีความชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร เพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง (วิรูโร)					
๕	มีเทคนิคการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีความคุ้มค่า โดยยึดหลักการประหยัด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (วิรูโร)					
๖	มีการจัดการธุระได้ดีมีเทคนิควิธีในการประยุกต์หรือแสดงบทบาทอำนาจหน้าที่โดยความรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย (วิรูโร)					
๗	มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทำงานสอดคล้องกันเป็นทีมจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสมัครสมานสามัคคี (นิสสยสัมปันโน)					
๘	มีกระบวนการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (นิสสยสัมปันโน)					
๙	มีความสามารถติดต่อประสานงานกับบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยให้ทำงานกันเป็นทีมตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (นิสสยสัมปันโน)					
๒. ด้านการจัดองค์กร หมายถึงการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ตามหลักภาวนา ๔ (๑. กายภาวนา การพัฒนากาย ๒. สีสภาวนา การเจริญศีล ๓ จิตตภาวนา การเจริญจิต ๔. ปัญญาภาวนา การเจริญปัญญา)						
๑๐	มีการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพสูงด้านการพัฒนากายภาพของมหาวิทยาลัยให้มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (กายภาวนา)					
๑๑	มีการจัดระบบการวางโครงสร้างของงานในมหาวิทยาลัยโดยกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน (กายภาวนา)					
๑๒	มีการจัดการองค์กรโดยแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผล และสัมพันธ์กันทั้งหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ (กายภาวนา)					
๑๓	มีการดำเนินการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบวินัย					

	กฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆอย่างเคร่งครัด (ศีลภาวนา)					
๑๔	มีการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยเป็นองค์กรสุจริตไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่สังคม(ศีลภาวนา)					
๑๕	มีการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นองค์กรที่มีคุณภาพมีความเข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงาม (จิตภาวนา)					
๑๖	มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียรในการบริหารพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเจริญมั่งคั่งในคุณธรรมทั้งหลายมีเมตตากรุณาเป็นต้น (จิตภาวนา)					
๑๗	มีความรู้ความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัยโดยรู้จักคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีเหตุมีผลในการวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหาต่างๆ (ปัญญาภาวนา)					
๑๘	มีการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมีคุณภาพและมีความเป็นเลิศโดยส่งเสริมสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (ปัญญาภาวนา)					
๓. ด้านการบริหารงานบุคลากร หมายถึงการบริหารพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ตามหลักไตรสิกขา ๓ (๑. ศีลสิกขา ระเบียบวินัย ความสุจริต ๒.สมาธิสิกขา การฝึกฝนอบรมทางจิตใจ ๓.ปัญญาสิกขา การฝึกฝนอบรมทางปัญญา)						
๑๙	มีการบริหารงานบุคคลโดยแนะนำให้บุคลากรเคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎกติกา กฎหมายข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด (ศีลสิกขา)					
๒๐	มีการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริตดีงาม เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อการปฏิบัติหน้าที่ (ศีลสิกขา)					
๒๑	มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยใช้วาจาที่สุจริต ตรงความจริงมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน ไม่โกหก หลอกลวง ไม่ส่อเสียด ไม่ให้ร้ายป้ายสี ไม่หยาบคาย (ศีลสิกขา)					
๒๒	มีการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทำงานด้วยความมีสติสัมปชัญญะตั้งมั่นตั้งอกตั้งใจ มีจิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ (สมาธิสิกขา)					
๒๓	มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีจิตใจเมตตา กรุณาโอบอ้อมอารีมีน้ำใจต่อเพื่อนทำงานด้วยกัน และมีความกตัญญู (สมาธิสิกขา)					
๒๔	มีการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสุขภาวะที่ดีปฏิบัติงานโดยยึดหลักกิจกรรม ๕ ส. คือ สะสาง สะอาด สะดวก สุขลักษณะ และสร้างนิสัย โดยมีสติกำกับ ควบคุมใจไว้ในการปฏิบัติหน้าที่ (สมาธิสิกขา)					
๒๕	มีการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทศนคติ ค่านิยมต่างๆ ที่ดีงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง (ปัญญาสิกขา)					
๒๖	มีการสร้างแรงจูงใจบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดสร้างสรรค์ คิดในทางเสียสละ ห่วงดีมีไมตรี ช่วยเหลือเกื้อกูลคนอื่น (ปัญญาสิกขา)					
๒๗	มีการยกย่องบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้าแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น (ปัญญาสิกขา)					
๔. ด้านการอำนวยการ หมายถึงการวินิจฉัยสั่งการหรือการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ตามหลักสี่ปฐิธธรรม ๗ (๑. ธรรมัญญตา รู้เหตุ ๒. อัตถัญญตา รู้ผล ๓. อัตตัญญตา รู้ตน ๔. มัตตัญญตา รู้จักประมาณ ๕. กาลัญญตา รู้จักกาล ๖. ปริสสัญญตา รู้จักชุมชน ๗. บุคคลัญญตา รู้จักบุคคล)						
๒๘	ความเป็นผู้รู้หลักการหรือรู้เหตุซึ่งสามารถมองปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัยได้รอบคอบรอบ					

	ด้านไม่ด่วนวินิจฉัยสั่งการในทันที (ธัมมัญญา)					
๒๙	ความเป็นผู้รู้จักผลจึงสามารถวิเคราะห์เหตุปัญหของมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (อรรถัญญา)					
๓๐	ความเป็นผู้รู้จักมหาวิทยาลัยดี คือรู้ว่ามีมหาวิทยาลัยมีความพร้อม ความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆได้มากน้อยเพียงใด แล้วก็พิจารณาวินิจฉัยสั่งการไปตามความสามารถของมหาวิทยาลัยนั้น (อรรถัญญา)					
๓๑	ความเป็นผู้รู้จักตนดี จึงพิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนเองว่ามี กำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัดในการบริหารมหาวิทยาลัย (อรรถัญญา)					
๓๒	ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือรู้ความพอเหมาะพอดี ไม่สั่งการให้ทำอะไรเกินกำลังความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล และมหาวิทยาลัย (มัตตัญญา)					
๓๓	ความเป็นผู้รู้กาลเวลาอันเหมาะสม คือรู้จังหวะเวลาหรือโอกาสอันควรในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆ (กาลัญญา)					
๓๔	ความเป็นผู้รู้จักบริษัท หรือรู้จักชุมชน คือ รู้จักพิจารณาความต้องการต่างๆของบุคลากรภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย และนำความต้องการนั้นมาวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงามมากที่สุด (ปริรัญญา)					
๓๕	ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือรู้จักจัดผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนร่วมงานว่าเขามีความรู้ความสามารถด้านไหนเพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน (บุคคลัญญา)					
๓๖	ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือรู้ว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยแต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน หากมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้คนให้ถูกงาน จะต้องคิดพิจารณารอบคอบจะได้ไม่ผิดพลาด (บุคคลัญญา)					
๕. ด้านการกำกับดูแล หมายถึงการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายใน ของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ตามหลักธรรมาภิบาล ๖ (๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักคุณธรรม ๓. หลักความโปร่งใส ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักความรับผิดชอบ ๖. หลักความคุ้มค่า)						
๓๗	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยออกกฎหมาย กฎกติการะเบียบข้อบังคับต่างๆให้ทันสมัย เป็นที่ยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามของทุกคน (หลักนิติธรรม)					
๓๘	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยใช้พระราชบัญญัติ กฎกติกา ระเบียบข้อบังคับต่างๆของมหาวิทยาลัยมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตนเอง (หลักนิติธรรม)					
๓๙	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มีการรณรงค์ให้สมาชิกมหาวิทยาลัยทุกคนปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นแบบอย่างที่ดี (หลักคุณธรรม)					
๔๐	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย (หลักคุณธรรม)					
๔๑	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยการสร้างความไว้วางใจกันและปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใสตรวจสอบ ตรงไปตรงมา (หลักความโปร่งใส)					
๔๒	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย (หลักการมีส่วนร่วม)					
๔๓	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยให้บุคลากรทุกคนตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย (หลักความรับผิดชอบ)					
๔๔	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยเอาใจใส่ปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัย และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และกล้ายอมรับผลการกระทำของตน (หลักความรับผิดชอบ)					
๔๕	มีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยมีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย (หลักความคุ้มค่า)					

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ
คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ภาคเหนือตอนล่าง มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open end)

๓.๑ ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ
คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ **ด้านการวางแผน ตามหลักปาปนิกรรม ๓ (๑. จักขุ
มา มีปัญญามองการณ์ไกล ๒.วิธโร จัดการธุระได้ดี ๓.นิสสยสัมปันโน มีมนุษยสัมพันธ์)**

ปัญหาอุปสรรค.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

๓.๒ ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ **ด้านการจัดองค์กร ตามหลักภาวนา ๔ (๑. กายภาวนา การพัฒนากาย ๒. สีส
ภาวนา การเจริญศีล ๓ จิตตภาวนา การเจริญจิต ๔. ปัญญาภาวนา การเจริญปัญญา)**

ปัญหาอุปสรรค.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

๓.๓ ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ **ด้านการบริหารบุคลากร ตามหลักไตรสิกขา ๓ (๑. ศีลสิกขา ระเบียบวินัย
ความสุจริต ๒.สมาธิสิกขา การฝึกฝนอบรมทางจิตใจ ๓.ปัญญาสิกขา การฝึกฝนอบรมทางปัญญา)**

ปัญหาอุปสรรค.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

๓.๔ ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการอำนวยการ ตามหลักสัปปริสธรรม ๗ (๑. ฉัหมมัญญตา รู้เหตุ ๒. อตถัญญ
ตา รู้ผล ๓. อตตัญญตา รู้ตน ๔. มตตัญญตา รู้จักประมาณ ๕. กาลัญญตา รู้จักกาล ๖. ปริสสัญญตา รู้จัก
ชุมชน ๗. ปุคคลัญญตา รู้จักบุคคล)

ปัญหาอุปสรรค.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

๓.๕ ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธ ด้านการกำกับดูแล ตามหลักธรรมาภิบาล ๖ (๑. หลักนิติธรรม ๒. หลัก
คุณธรรม ๓. หลักความโปร่งใส ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักความรับผิดชอบ ๖. หลักความคุ้มค่า)

ปัญหาอุปสรรค.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลมา ณ โอกาสนี้

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับเป็นข้อมูล และแนวทางสำหรับผู้วิจัย เพื่อที่ใช้เป็นแนวทางการเสนอแนะการประยุกต์ใช้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่างให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสืบต่อไป

กรุณาให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริง เพื่อจะได้เป็นประโยชน์ในทางวิชาการ ข้อมูลที่ได้จากการให้สัมภาษณ์นี้ จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม ซึ่งการให้สัมภาษณ์นี้จะไม่ผลเสียต่อผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งในหน้าที่และการปฏิบัติงานแต่อย่างใด

แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น ๖ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ ๒ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ตอบแบบสัมภาษณ์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

พระโกศล มณีรัตน

นิสิตปริญญาเอก พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

เริ่มสัมภาษณ์ในเวลา น
 วันที่/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์.....เวลา.....น.
 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
 ตำแหน่ง.....
 ผู้สัมภาษณ์ : ผู้วิจัย.....
 บันทึกข้อมูล : ผู้วิจัย (จดบันทึก,บันทึกภาพ,บันทึกเสียง)
 สถานที่สัมภาษณ์.....
 สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....น.

ตอนที่ ๒ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๒.๑ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัย ตามหลักปาปนิกรรม ๓ คือ

๒.๑.๑ จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกลในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัย

๒.๑.๒ วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

๒.๑.๓ นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์

๑) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารที่มีปัญญามองการณ์ไกล (จักขุมา) ในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าการพัฒนาอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารที่จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (วิธูโร) ในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี (นิสสัยสัมปันโน) ในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒.๒ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร หมายถึง ภาวะผู้นำทางการศึกษาในการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในมหาวิทยาลัย ตามหลักภavana ๔ คือ

๒.๒.๑ กายภavana หมายถึง การเจริญ การพัฒนากาย การฝึกอบรมกาย

๒.๒.๒ สีลภavana หมายถึง การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีลให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย

๒.๒.๓ จิตตภavana หมายถึง การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็งมั่นคง

๒.๒.๔ ปัญญาภavana หมายถึง การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญาให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง

๑) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร โดยวางโครงสร้างกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการพัฒนากายภาพของมหาวิทยาลัยให้มีการมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (กายภavana) ในการจัดองค์กรบริหารมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร โดยการปฏิบัติงานอยู่ภายในระบบ ระเบียบวินัย กฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆอย่างเคร่งครัด (สีลภavana) ในการจัดองค์กรบริหารมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นองค์กรที่มีคุณภาพมีความเข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงาม (**จิตตภาวนา**) ในการจัดองค์กรบริหารมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

๔) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารในการจัดองค์กรบริหารมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพมีคุณภาพและมีความเป็นเลิศ (**ปัญญาภาวนา**) ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

๒.๓ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาในการบริหารงานบุคลากร ตามหลักไตรสิกขา ๓ คือ

๒.๓.๑ ศีลสิกขา หมายถึง การฝึกฝนอบรม ในด้านความประพฤติ ระเบียบวินัย ความสุจริตทางกายวาจาและอาชีวะ

๒.๓.๒ สมาธิสิกขา หมายถึง การฝึกฝนอบรมทางจิตใจ การปลูกฝังคุณธรรม สร้างเสริมคุณภาพ สมรรถภาพและสุขภาพของจิต

๒.๓.๓ ปัญญาสิกขา หมายถึง การฝึกฝนอบรมทางปัญญา ให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง

๑) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารในด้านการบริหารงานบุคลากรมหาวิทยาลัย โดยแนะนำให้บุคลากรเคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎกติกา กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด (**ศีลสิกขา**) ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

๒) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารในด้านการบริหารงาน
บุคลากรมหาวิทยาลัย โดยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีจิตใจเมตตา โอบอ้อมอารีมี
น้ำใจ (สมาธิศึกษา) ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารในด้านการบริหารงาน
บุคลากรมหาวิทยาลัย โดยการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความเชื่อถือ
ทัศนคติ ค่านิยมต่างๆที่พึงามถูกต้อง (ปัญญาศึกษา) ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

๒.๔ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทาง
การศึกษาในการอำนวยการวินิจฉัยสั่งการ ตามหลักสัปบุริสธรรม ๗ คือ

๒.๔.๑ ธีรมัญญตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้เหตุ

๒.๔.๒ อัถถัญญตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้ผล

๒.๔.๓ อัถตัญญตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้ตน

๒.๔.๔ มัตตัญญตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักประมาณ

๒.๔.๕ กาลัญญตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักกาล

๒.๔.๖ ปริสัณฺณุตตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน

๒.๔.๗ ปุคคัสนฺณุตตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักบุคคล

๑) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญุตตา) ในการวินิจฉัยสั่งการ ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญุตตา) ในการวินิจฉัยสั่งการ ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญุตตา) ในการวินิจฉัยสั่งการ ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๔) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญุตตา) ในการวินิจฉัยสั่งการ ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

๕) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้รู้จักกาลรู้กาละเทศะอันควร (กาลัญญตา) ในการวินิจฉัยสั่งการ ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

๖) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้รู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน (ปริสฺสญฺญตา) ในการวินิจฉัยสั่งการ ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

๗) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคฺคสฺสญฺญตา) ในการวินิจฉัยสั่งการ ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

๒.๕ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ตามหลักธรรมาภิบาล ๖ คือ

๒.๕.๑ หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆให้ทันสมัย และเป็นธรรม

๒.๕.๒ หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม

๒.๕.๓ หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน

๒.๕.๔ หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสาธารณะได้

๒.๕.๕ หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบ

๒.๕.๖ หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๑) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้ที่มีหลักนิติธรรมในการกำกับดูแล (**หลักนิติธรรม**) ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้ที่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม (**หลักคุณธรรม**) ในการกำกับดูแล ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้ที่มีความโปร่งใส (**หลักความโปร่งใส**) ในการกำกับดูแล ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๔) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็น (**หลักการมีส่วนร่วม**) ในการกำกับดูแล ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๕) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้ที่มีความตระหนักในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบ (**หลักความรับผิดชอบ**) ในการกำกับดูแล ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๖) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้ที่มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด (**หลักความคุ้มค่า**) ในการกำกับดูแล ท่านคิดว่าควรมีรูปแบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

๓.๑ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน

.....

.....

.....

๓.๒ รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง **ด้านการจัดองค์กร**

.....

๓.๓ รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง **ด้านการบริหารงานบุคลากร**

.....

๓.๔ รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง **ด้านการอำนวยการ**

.....

๓.๕ รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง **ด้านการกำกับดูแล**

.....

ภาคผนวก ญ
แบบประเมินรูปแบบ

แบบประเมินรูปแบบ
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง

คำชี้แจง :

แบบประเมินรูปแบบฉบับนี้เป็นแบบประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ ของร่าง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอความเมตตาอนุเคราะห์จากทุกรูปได้กรุณาประเมินรูปแบบ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เห็นว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ ตามสภาพความเป็นจริงให้ครบถ้วนทุกข้อ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินรูปแบบนี้ จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลเสียต่อผู้ประเมินทั้งในหน้าที่และการปฏิบัติงานแต่อย่างใด

แบบประเมินรูปแบบฉบับนี้แบ่งออกเป็น ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมินรูปแบบ

ตอนที่ ๒ การประเมินรูปแบบเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ โดยกำหนดให้คะแนน ๕ ระดับดังนี้

- ๕ หมายถึง ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์มากที่สุด
- ๔ หมายถึง ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์มาก
- ๓ หมายถึง ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ปานกลาง
- ๒ หมายถึง ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์น้อย
- ๑ หมายถึง ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์น้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

พระโกศล มณिरตนา

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมินรูปแบบ**๑.ตำแหน่ง**

- ☐ ผู้อำนวยการ
☐ รองผู้อำนวยการ

๒.อายุ

- ☐ ๓๑-๔๐ ปี
☐ ๔๑-๕๐ ปี
☐ ๕๑ ปีขึ้นไป

๓.ระดับการศึกษาสูงสุด

- ☐ ระดับปริญญาตรี
☐ ระดับปริญญาโท
☐ ระดับปริญญาเอก

๔. ประสบการณ์การทำงาน

- ☐ ๑ - ๕ ปี
☐ ๖ - ๑๐ ปี
☐ ๑๑ - ๑๕ ปี
☐ ๑๖ ปีขึ้นไป

ตอนที่ ๒ การประเมินรูปแบบเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์

๑) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการวางแผน ตามหลักปาปนิกรรม ๓

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ					ความเหมาะสม ของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ					ประโยชน์ ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
๑. ด้านการวางแผน ตามหลักปาปนิกรรม ๓																					
๑. วิสัยทัศน์																					
๑.	จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมตลอดจนโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้																				
๒.	การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มีปัญญามองการณ์ไกลจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยโดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน																				
๓.	จัดให้มีการศึกษาดูงานเพื่อสร้างวิสัยทัศน์เปิดโลกทัศน์กว้างไกลให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และสามารถวางแผนบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้																				
๔.	ส่งเสริมการกระตุ้นให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ใช้พลังและแรงจูงใจของตนเพื่อให้เป็นผลสำเร็จมีค่ามากกว่าการให้รางวัลตอบแทน																				
๕.	ส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มองกว้างมองไปข้างหน้า กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ รอบรู้สถานการณ์ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วางแผนบริหาร																				

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ					ความเหมาะสม ของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ					ประโยชน์ ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
	มหาวิทยาลัยให้บรรลุตตามวัตถุประสงค์ วางไว้																				
๒. วิธวิธี																					
๑.	จัดอบรมเสริมสร้างทักษะความชำนาญในการจัดทำแผนปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร เพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง																				
๒.	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว																				
๓.	ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ เทคนิควิธีการวางแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้มีความชำนาญในการวางแผน																				
๔.	การเป็น coaching คือการสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ																				
๕.	การเป็นพี่เลี้ยงช่วยชี้แนะ ช่วยบอกช่วยสอนวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังไม่รู้ทิศทางการทำงาน หรือการทำงานยังไม่เป็นก็ช่วยสอนช่วยบอกชี้แนะให้มีทักษะความชำนาญในการทำงาน																				
๖.	ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทักษะผู้บริหารให้มีความชำนาญในการจัดการธุระได้ดีและแสดงบทบาทอำนาจหน้าที่ความ																				

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้องของรูปแบบ					ความเหมาะสมของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ของรูปแบบ					ประโยชน์ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
	รับผิดชอบเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย																				
๓. นิสสัยสัมปโน																					
๑.	ส่งเสริมกิจกรรมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทำงานสอดประสานกันเป็นทีมจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสมครสมานสามัคคี																				
๒.	สนับสนุนส่งเสริมการมีน้ำใจรู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือเกื้อกูล รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา																				
	๓. การสอนงาน coaching การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการจุดประกายให้ผู้ที่ได้รับ การโค้ช ได้เห็นโอกาส และเกิดแรงบันดาลใจในการใช้ ศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง เพื่อสร้างความสำเร็จทั้งในด้าน ส่วนตัวและในหน้าที่การงาน																				
	๔. การเป็นพี่เลี้ยงเพื่อช่วยชี้แนะบอกวิธีการทำงานเพื่อสร้าง แรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากร มุ่งมั่นทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย																				
	๕. จัดอบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีรู้จักครองใจ คน ด้วยคำพูดด้วยคำที่อ่อนหวาน สุภาพ ไพเราะและสามารถ จูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรทำงานสอดประสานกันเป็นทีมอย่าง สมครสมานสามัคคี																				

๒) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการจัดองค์กร ตามหลักภาวะนา ๔

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้องของรูปแบบ					ความเหมาะสมของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ของรูปแบบ					ประโยชน์ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
๒. ด้านการจัดองค์กร ตามหลักภาวะนา ๔																					
๑. ภาวะภาวะนา																					
๑.	การจัดโครงสร้างแบ่งอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชาในการสั่งการตามลำดับขั้นตอนตั้งแต่ระดับบนสุดถึงระดับล่างสุด เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว																				
๒.	การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรในแต่ละตำแหน่งงานเป็นส่วนอย่างมีเหตุผล																				
๓.	การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ ความถนัดความชอบของแต่ละบุคคล																				
๔.	ส่งเสริมการกระจายอำนาจหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจลงไปตามลำดับชั้นสู่ระดับต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็วขององค์กร																				
๕.	การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่การหมุนเวียนงาน การเตรียมตัวแทน หรือการทำหน้าที่ผู้ช่วย การรักษาการแทน																				
๒. ศีลภาวะนา																					
๑.	ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบ วินัย กฎหมาย และกฎกติกาข้อบังคับต่างๆของมหาวิทยาลัย																				

รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ					ความเหมาะสม ของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ					ประโยชน์ ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
๒.	การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์กฎกติกาข้อบังคับต่างๆ																				
๓.	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยโดยกำหนดเป้าหมาย กฎเกณฑ์ หลักการ วิธีการและขั้นตอน มีความสะดวกชัดเจนเข้าใจง่ายในการปฏิบัติงาน																				
๔.	ส่งเสริมการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่สังคม																				
๓. จิตภาวนา																					
๑.	จัดอบรมพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีคุณธรรมจริยธรรมยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม																				
๒.	ส่งเสริมผู้บริหารให้มีความกล้าหาญมีจิตใจเข้มแข็งอดทน มีใจเป็นกลางโอบอ้อมอารี มีความเสียสละมุ่งมั่นในการทำงาน มีความจริงใจ มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค																				
	๓. จัดฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีบุคลิกภาพที่ดีมีอารมณ์มั่นคงสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในการปฏิบัติงานในทุกสถานการณ์																				
๔.	ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดอบรมฝึกสมาธิในการเผชิญปัญหาและหาทางแก้ปัญหาขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ																				
๓. ปัญญาภาวนา																					
	๑. การส่งเสริมพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้																				

รูปแบบการพัฒนากาว่าผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ					ความเหมาะสม ของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ					ประโยชน์ ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
	โดยให้มีการฝึกฝนอบรมปัญญาความคิดเห็น ความเชื่อถือ ทัศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ตึงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง																				
	๒. จัดอบรมผู้บริหารให้มีสติปัญญาดี มีไหวพริบ มีการคิด พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีเหตุมีผลในการวินิจฉัย สั่งการแก้ปัญหาต่างๆได้อย่างถูกต้องเหมาะสม																				
	๓. ส่งเสริมสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะ และอุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิดรู้จักค้นคว้าแสวงหาความรู้ เพิ่มเติม																				
	๔. ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างมหาวิทยาลัยแห่งการ เรียนรู้ จัดการมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศในด้าน วิชาการ เป็นองค์กรที่มีความเสียสละช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ในการปฏิบัติงาน																				

๓) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง **ด้านการบริหารบุคลากร** ตามหลักไตรสิกขา ๓

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้องของรูปแบบ					ความเหมาะสมของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ของรูปแบบ					ประโยชน์ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
ด้านการบริหารบุคลากร ตามหลักไตรสิกขา ๓																					
๑. ศีลสิกขา																					
๑.	การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ในเรื่องกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆขององค์กร และสอนให้บุคลากรเคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมายข้อบังคับต่างๆของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด																				
๒	. ส่งเสริมให้บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความประพฤติสุจริตดีงามมีความซื่อสัตย์ซื่อตรง เป็นไปในทางสร้างสรรค์ช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร																				
๓.	สนับสนุนผู้บริหารให้ความสนใจอย่างจริงจังในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เขาเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มีศักดิ์ศรี																				
๔.	การส่งเสริมพัฒนาบุคลิกภาพเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างความสนิทสนมอย่างเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนพี่กับน้อง เหมือนเพื่อนกัน																				
๕.	การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยใช้วาจาที่สุจริต ตรงความจริงมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน ไม่โกหก หลอกลวง ไม่ส่อเสียด ไม่ให้ร้ายป้ายสี ไม่หยาบคาย																				

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ					ความเหมาะสม ของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ					ประโยชน์ ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
๒. สมาชิกศึกษา																					
๑.	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกตัญญูเกิดความรัก ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และมีความอดทนอดกลั้นมีความ ขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน																				
๒.	จัดอบรมปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารีมีความเสียสละเพื่อ ส่วนร่วมและองค์กร																				
๓.	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพขีด ความสามารถในการทำงานของบุคลากร และการสร้าง ความสัมพันธ์ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสร้างสรรค ทางสังคม																				
๔.	สร้างขวัญกำลังใจเสริมสร้างระบบจิตสำนึกความรักความ ผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือระหว่างผู้บริหาร มหาวิทยาลัยกับบุคลากร																				
๕.	ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานด้วยความมี สติสัมปชัญญะมีความรับผิดชอบมีจิตใจเข้มแข็ง มีความ กล้าหาญอดทนมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อกับปัญหา อุปสรรคต่างๆ																				
๓. ปริญญาศึกษา																					
๑.	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ประสบการณ์และ ปรับปรุงทัศนคติบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีความคิด สร้างสรรค์ คิดในทางเสียสละ หวังดีมีไมตรีช่วยเหลือ																				

รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำทางบริหารเชิงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ					ความเหมาะสม ของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ					ประโยชน์ ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
	เกื้อกูลกัน																				
๒.	ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร โดยการให้ ทุนศึกษาต่อเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น																				
๓.	ส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็น ความ เชื่อถือ ทัศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ต้งามถูกต้องสอดคล้องกับ ความเป็นจริง																				
๔.	การศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของ มหาวิทยาลัยมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลมีความคิดเห็น ความ เชื่อ ทัศนคติค่านิยมต่างๆที่สร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน																				
๕.	ยกย่องส่งเสริมบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีทักษะ และ อุปนิสัยในการใฝ่รู้ใฝ่คิด รู้จักค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อ พัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น																				

๔) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการอำนวยการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้องของรูปแบบ					ความเหมาะสมของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ของรูปแบบ					ประโยชน์ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
ด้านการอำนวยการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗																					
๑) ธัมมัญญาตา (รอบรู้งาน)																					
๑	จัดอบรมพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้งานรู้หลักการรู้หลักเกณฑ์ รู้กฎระเบียบต่างๆ และสามารถมองปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัยได้รอบคอบรอบด้านไม่ด่วนวินิจฉัยสั่งการในทันที																				
๒	ส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ของผู้บริหารตลอดเวลาเพื่อพัฒนาศักยภาพความสามารถของตนเองอยู่เสมอในการปฏิบัติงานด้านอำนวยการอย่างมีเหตุมีผลพิจารณาอย่างรอบด้าน วิเคราะห์ข้อมูลแบบองค์รวมก่อนการสั่งการในทุกครั้ง																				
๒) อัตถัญญาตา (รู้จุดมุ่งหมายของงาน)																					
๑	การจัดอบรมพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้รู้จุดมุ่งหมายของงานอย่างชัดเจนโดยพิจารณาหาเหตุของสิ่งทั้งหลายก่อน ค้นหาสาเหตุให้เห็นอย่างชัดเจนก่อนจึงอำนวยการวินิจฉัยสั่งการ																				
๒	การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคนิคการวิเคราะห์เหตุปัญหขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต																				
๓) อัตถัญญาตา (เข้าใจตนเอง)																					
๑	การจัดอบรมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของ																				

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ					ความเหมาะสม ของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ					ประโยชน์ ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
	ผู้บริหารเอง คือพัฒนาความเป็นผู้รู้จักตนดี จึงพิจารณาถึงสภาพที่แท้จริงของตนเองว่ามี กำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัดความเข้าใจ เหตุการณ์ ในการบริหารแค่ไหน																				
๒	ส่งเสริมผู้บริหารให้เป็นผู้รู้จักองค์กรหรือมหาวิทยาลัยของตนเองดี คือรู้ว่ามหาวิทยาลัยมีความพร้อม ความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆได้มากน้อยเพียงใด แล้วก็พิจารณาวินิจฉัยสั่งการไปตามความสามารถของมหาวิทยาลัย																				
๔) มัตตัญญตา (รู้จักความพอดี)																					
๑	ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารรู้จักประมาณ ในการอำนวยความสะดวกสั่งการให้พอเหมาะพอประมาณตามกำลังความพร้อมความสามารถขององค์กร																				
๒	การสนับสนุนให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่รู้จักความพอเหมาะพอดี ไม่สั่งการให้ทำอะไรเกินกำลังความรู้ความสามารถขององค์กรของแต่ละบุคคลในการใช้จ่ายจัดซื้อจัดจ้าง																				
๕) กาลัญญตา (รู้จักบริหารเวลา)																					
๑	เสริมสร้างผู้บริหารให้เป็นคนที่รู้จักการบริหารเวลาให้เหมาะสมรู้จักคุณค่าของเวลา รู้จังหวะเวลาหรือโอกาสอันควรในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง																				

รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ					ความเหมาะสม ของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ					ประโยชน์ ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
๒	ส่งเสริมผู้บริหารให้รู้จักความสำคัญของเวลา รู้จักระยะ จังหวะ ปริมาณ คุณภาพ ความเหมาะสมของเวลาในการปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ทำหน้าที่การงานตรงเวลา เป็นเวลา และทันเวลา																				
๖) ปริสัณญตา (รู้จักสังคม ชุมชน หรือมีมนุษยสัมพันธ์)																					
๑	ศึกษาเรียนรู้กฎเกณฑ์ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมขององค์กร รู้จักพิจารณาความต้องการต่างๆของบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร และนำความต้องการนั้นมาวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยมากที่สุด																				
๒	ส่งเสริมให้ผู้บริหารศึกษาเรียนรู้ทำความเข้าใจในบริบทขององค์กรอย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถประสานงานกับทุกคน ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันในองค์กรได้ทุกคนในองค์กรมีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน																				
๗) บุคคลัญญาตา (รู้จักบุคคล หรือเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้)																					
๑	อบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาผู้บริหารให้มีความเข้าใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวินิจฉัยสั่งการใช้คนให้ถูกจริตผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนร่วมงานว่าเขามีความรู้ความสามารถด้านไหนเพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน																				

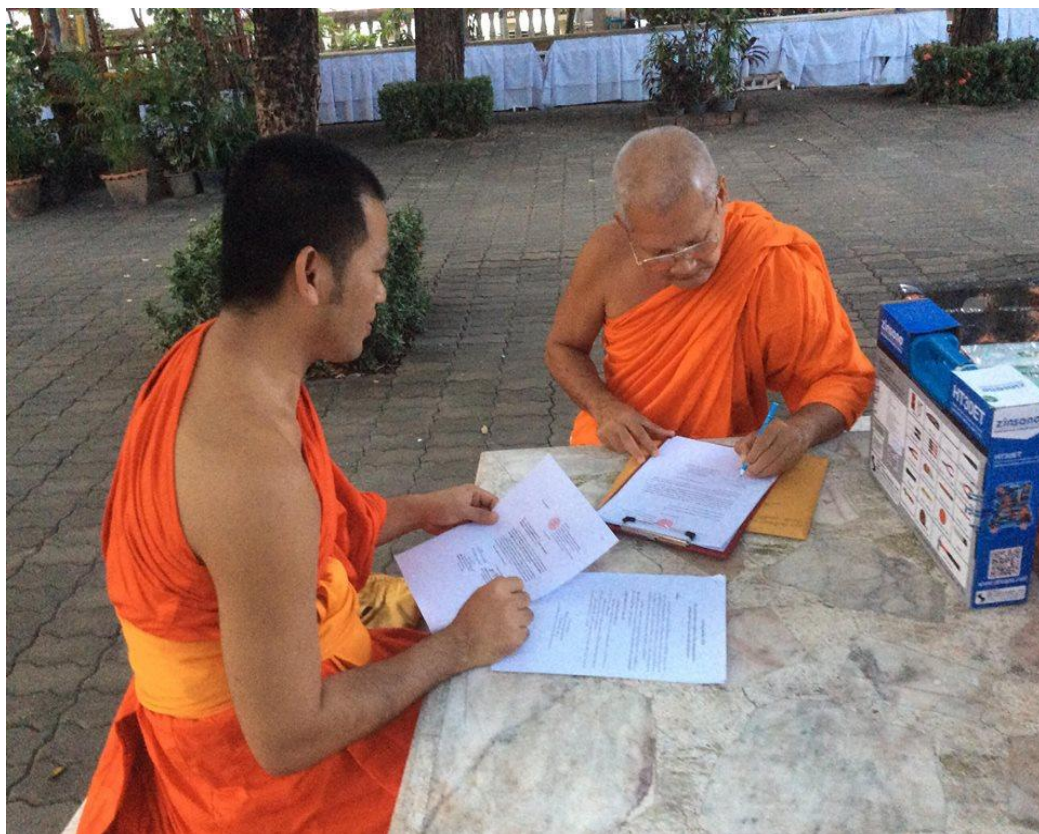
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ					ความเหมาะสม ของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ					ประโยชน์ ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
๒	สนับสนุนให้ความช่วยเหลือโดยการชี้แนะและให้คำปรึกษา ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ																				
๓	สนับสนุนส่งเสริมการใช้ทัศนคติในเชิงบวกโดยการมองปัญหาและการปฏิบัติงานที่มีความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้																				

๕) รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง ด้านการกำกับดูแล ตามหลักธรรมาภิบาล ๖

รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการบริหารเชิงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้อง ของรูปแบบ					ความเหมาะสม ของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ ของรูปแบบ					ประโยชน์ ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
๕. ด้านการกำกับดูแล ตามหลักธรรมาภิบาล ๖																					
๑) หลักนิติธรรม																					
๑	สนับสนุนให้ผู้บริหารกำกับดูแลมหาวิทยาลัยยึดกฎระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมิใช้ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวเอง																				
๒	ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารออกกฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง มีเหตุผลเป็นที่ยอมรับทุกคนภายในองค์กร																				
๒) หลักคุณธรรม																					
๑	ส่งเสริมให้ผู้บริหารกำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ																				
๒	ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย																				
๓	จัดอบรมพัฒนาผู้บริหารในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยต้องมีความอ่อนโยน มีอัธยาศัยไมตรีดี มีกิริยาสุภาพ นุ่มนวล มีขันติอดทนอดกลั้นมีเหตุผล ไม่โกรธง่าย ไม่โมโหโกรธลูกน้องอย่างไรเหตุผล																				
๓) หลักความโปร่งใส																					
๑	การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลองค์กรให้มีความสุจริตซื่อสัตย์มีความบริสุทธิ์โปร่งใสใจสะอาดยุติธรรม ตรวจสอบได้																				
๒	อบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาระบบการควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบ การทำบัญชี ทะเบียนการเงินและพัสดุให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน																				

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง		ความถูกต้องของรูปแบบ					ความเหมาะสมของรูปแบบ					ความเป็นไปได้ของรูปแบบ					ประโยชน์ของรูปแบบ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
๓	สนับสนุนกลไกการกำกับดูแลการทำงานให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา																				
๔) หลักการมีส่วนร่วม																					
๑	สนับสนุนการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย																				
๒	ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย การวางแผน ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามประเมินผล																				
๓	อบรมเชิงปฏิบัติการสร้างการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความสามารถความคิดเห็นข้อเสนอแนะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ																				
๕) หลักความรับผิดชอบ																					
๑	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างจิตสำนึกความตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบ																				
๒	ส่งเสริมการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้เอาใจใส่แก้ปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัย กล้ายอมรับผลการกระทำของตน																				
๖) หลักความคุ้มค่า																					
๑	ส่งเสริมให้ผู้บริหารรู้จักความคุ้มค่ารู้จักประมาณในการใช้จ่ายด้วยความคุ้มค่ามีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า																				
๒	สนับสนุนกระบวนการกำกับดูแลและจัดการมหาวิทยาลัยโดยการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดแก่ส่วนร่วม																				

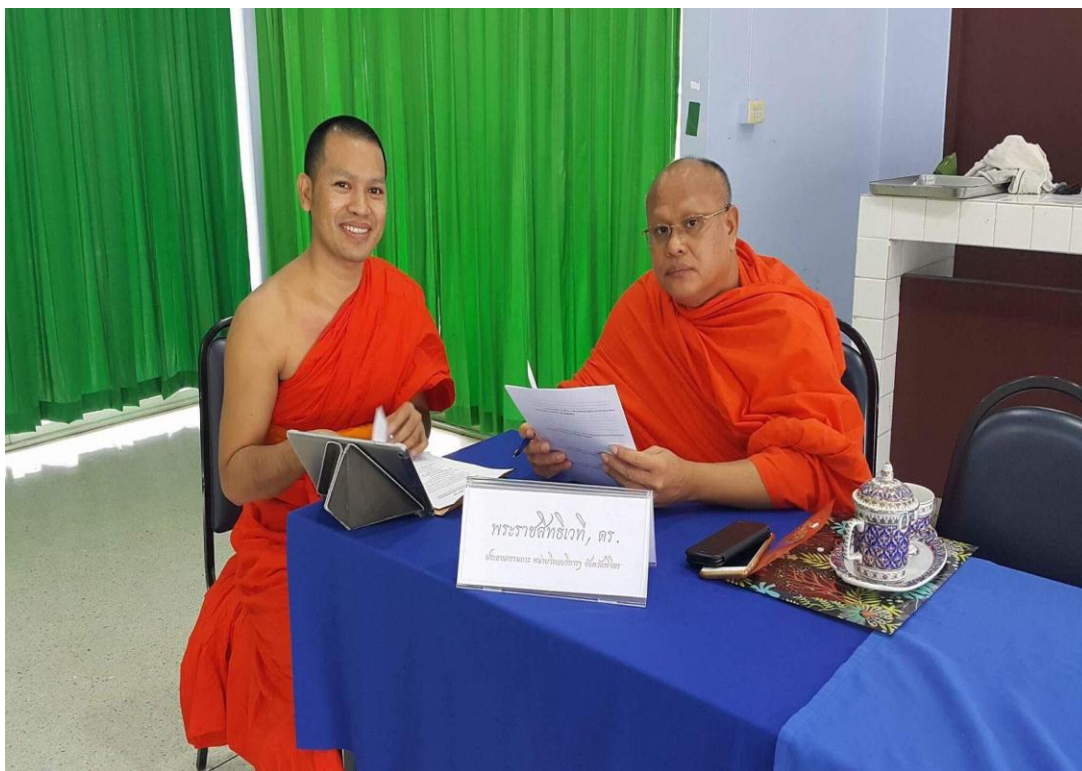
ภาคผนวก ด
ภาพการสัมภาษณ์ และการจัดสนทนากลุ่ม



สัมภาษณ์ พระธรรมภาณพิลาส เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระเทพปัญญารักษ์, รองเจ้าคณะภาค ๔, ๑๖ ธันวาคม ๑๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระราชสิทธิเวที,ดร. เจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระศรีวิกรมมณี, รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร, วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระราชอุทัยโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการ ฯ วัดหนองขุนชาติ
อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมุนี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก,
๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระปริยัตพัชราภรณ์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผาเมือง จังหวัด เพชรบูรณ์, ๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูสิริศิริรักษ์, ดร. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระศรีสมโพธิ, ดร. อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูนิวาสิตสีลขันธ, ดร. ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายบริหาร อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตตารมณ์, ดร. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ ดร.ศิริโรจน์ นามเสนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ภาพการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)



ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ : พระโกศล มณีรัตนนา
- วัน เดือน ปี เกิด : วันที่ ๑๕ เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๙
- สถานที่เกิด : ตำบล สวายประเทาล อำเภอ Saang จังหวัด Kandal กัมพูชา
- การศึกษา : พุทธศาสตรบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (การเมืองการปกครอง) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์รุ่นที่ ๕
- : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์รุ่นที่ ๒
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดพระบรมธาตุ (พระอารามหลวง) ตำบล นครชุม อำเภอ เมืองกำแพงเพชร จังหวัด กำแพงเพชร