

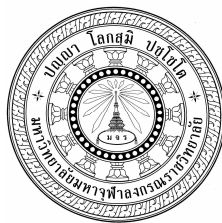
พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา

BUDDHIST METHODS FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT
OF ADMINISTRATORS IN PHRAPARIYATIDHAMMA
SCHOOLS, GENERAL EDUCATION

นายสุวัฒน์ แจ่มจิต

ดุสิตนิพนธ์เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑



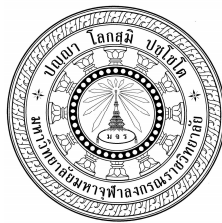
พุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา

นายสุวัฒน์ แจ่มจิต

๑. คุชภินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
 ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Buddhist Methods for Leadership Development
of Administrators in Phrapariyatidhamma
Schools, General Education

Mr. Suwat Changchit

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. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุชนิพนธ์เรื่อง
“พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษา ตามหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุชนิพนธ์

(รศ. ดร.ธานี เกสทอง)

ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง)

กรรมการ

(พระเทพปริยัติเมธี, รศ.ดร.)

กรรมการ

(รศ. ดร.ประเทือง ภูมิภัทราคม)

กรรมการ

(ผศ. ดร.วิรัช จงอยู่สุข)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมดุชนิพนธ์

รศ. ดร.ประเทือง ภูมิภัทราคม

ประธานกรรมการ

ผศ. ดร.วิรัช จงอยู่สุข

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นายสุวัฒน์ แจ้งจิต)

- ชื่อคุณิพนธ์ : พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา
- ผู้วิจัย : สุวัฒน์ แจ่มจิต
- ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต(พุทธบริหารการศึกษา)
- คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์
- : รศ.ดร.ประเทือง ภูมิภักตราคม กศ.บ.(เคมี), กศ.ม.(การแนะแนว), ค.ด.
(จิตวิทยาการศึกษา)
 - : ผศ.ดร.วิรัช จงอยู่สุข กศ.บ.(ภาษาอังกฤษ-ภาษาไทย), น.บ.
(นิติศาสตรบัณฑิต), ค.ม.(นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร), กศ.ด.
(การบริหารการศึกษา)
- วันสำเร็จการศึกษา : ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๒

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๒) เพื่อเสนอพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๓) เพื่อประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่วิธีการเชิงผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น ๓ ขั้นตอนกล่าวคือขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาคเหนือ ๑๖ จังหวัด จำนวน ๒๕ รูป เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ ๒ เสนอพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑๒ รูป/คน และ ขั้นตอนที่ ๓ ประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาคเหนือ ๑๖ จังหวัด จำนวน ๓๐ รูป ด้วยแบบประเมินโดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาส่วนใหญ่เป็นพระภิกษุ ไม่มีความถนัดในด้านวิชาการที่เป็นหลักสูตรทางโลก ขาดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ขาดความเป็นเอกภาพในการจัดการศึกษา ไม่มีทิศทางการบริหารจัดการทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ไม่เป็นระบบ และไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน มากยิ่งขึ้น โดยการนำนวัตกรรมสมัยใหม่มาพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และนำหลักธรรมมาบูรณาการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

๒. พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ ทมะ สิกขาและภาวนา โดยนำพุทธวิธีทั้ง ๓ หลักธรรมไปพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก สปัจริยธรรม ๗ ได้แก่ อัมมัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ อัตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักผล อตตัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักตน มัตตัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักประมาณ กาลัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักกาล ปริสสัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและบุคคลัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักบุคคล วิธีการตามหลัก ทมะ คือ การฝึกฝน หรือการฝึกอบรมตนเองให้เจริญก้าวหน้า สิกขา คือ การฝึกอบรม การศึกษา การรู้จักเลือกมาใช้ประโยชน์ เอามาฝึกฝนปรับปรุงตน ซึ่งเรียกว่าไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญาและภาวนา คือ การทำให้เกิด ทำให้มีขึ้นหรือการทำให้เจริญขึ้น

๓. ผลการประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และ ประโยชน์พบว่ามีความเฉลี่ยรวมทุกด้านเท่ากับ ๔.๕๗ อยู่ในระดับมากที่สุด สามารถนำมาเป็น พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้

Dissertation Title : Buddhist Methods for Leadership Development of Administrators in Phrapariyatidhamma Schools General Education.

Researcher : Mr.SuwatChangchit

Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist EducationalAdministration)

Dissertation Supervisory Committee

: Assoc. Prof. Dr. PratuangPhumpatrakom
B.Ed.(Chemistry), M.Ed. (Guidance), Ph.D. (Educational Psychology)

: Asst. Prof. Dr. WiratJongyusuk B.Ed.(Bachelor of Education), LL.B. (Bachelor of Law), Ph.D. (Educational Administration)

Date of Graduation : March 10, 2019

Abstract

This research had 3 objectives : 1) to study the leadership state of the administrators of the Buddhist Phrapariyatidhamma Schools, General Education, 2) to offer Buddhist ways to develop leadership of school administrators in Buddhist Phrapariyatidhamma, General Education and 3) to evaluate the Buddhist ways of leadership development of administrators in the Buddhist Phrapariyatidhamma Schools, General Education. This research used Mixed Method Research methodology: procedure 1: qualitative research by collecting data from related documents and research. And collected data by using semi-structure interview from 25 key informants which were experts such as the directors of the Buddhist Phrapariyatidhamma Schools, procedure 2: the General Education, Northern Region, 16 provinces, using data obtained to analyze the content, data synthesis to enter the focus group discussion by 12 experts and procedure 3: persons to confirm data integrity and quantitative research using the evaluation forms by allowing 30 directors of the Buddhist Phrapariyatidhamma Schools, General Education to evaluate 4 aspects: accuracy, appropriateness, feasibility on practices and benefits Data analysis by percentage, mean and standard deviation.

The research found as the following:

1. The leadership state of the administrators of the Buddhist Phrapariyattidhamma Schools, General Education, it appeared that most of the

administrators were monks who had no skill on academic curriculum, had no broad vision and unity to manage education, they managed the schools with no direction causing bad achievement in each group of learning which showed no system and less success. Thus, the school administrators should develop the leadership state to be persons who had full potential, knowledge, ability, think positively, good at managing personnel's and jobs by bringing modern innovations to develop the leadership state such as the leadership state such as the theory of leadership's characteristics, the theory of leadership's behaviors, the theory of leadership according to situations and the theory of leadership of changing and brought the Dhamma principle to integrate into the process of developing the leadership state

2. Buddhist ways to develop leadership of administrators in the Buddhist Phrapariyatidhamma Schools, General Education such as Dama, Sikkha and Bhavana which were the three Dhamma principle and could be brought to develop leadership according to Sappurisdhamma 7 (the seven qualities of a good man) as : *Dhammaññuthā*: knowing the cause or origin, *Atthuññuthā* : knowing the consequence a person who knows the correct meaning or the result of something, *Attaññutā* : the quality of one who knows oneself, *Mattaññutā* : the quality of one who knows the moderation, *Kalaññutā* : the quality of one who knows the proper time, *Parisaññutā* : Knowing the society and *Puggalaññutā* : the quality of one who knows individuals. For the ways according to Dama is training or self-training to meet progress, Sikkha is meant to train, educate and know how to select things to use as benefit, including self-training to improve oneself which called Threefold training Sila, Samadhi and *Pañña* and Bhavana means making to be happened, to have it or making to meet progress.

3. The results of evaluation the Buddhist ways of leadership development of administrators in Buddhists Phrapariyatidhamma Schools, General Education, it showed that the 4 aspects : accuracy, appropriateness, feasibility on practices and benefits, it disclosed that the mean for all aspects was $\bar{X}=4.57$ which was at the highest level and could be brought to use as Buddhist ways to develop the leadership of the administrators of Phrapariyatidhamma Schools, General Education.

กิตติกรรมประกาศ

ดุष्ณิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่ปรึกษาดุष्ณิพนธ์อันประกอบด้วย รศ.ดร.ประเทือง ภูมิภักทราคม และ ผศ.ดร.วิรัช จงอยู่สุข ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า ช่วยตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหา วิธีดำเนินการวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยที่ผู้วิจัยมีข้อติดขัดให้กระจ่างสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายได้

ขอกราบขอบพระคุณพระเดชพระคุณพระเทพปริยัติเมธี, รศ.ดร. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ที่ได้ให้โอกาสและสนับสนุนส่งเสริมผู้วิจัยให้มีโอกาสได้ศึกษาในระดับดุष्ณิบัณฑิต ตลอดจนบิดามารดา ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนเบื้องหลังแห่งความสำเร็จนี้

ขอกราบขอบพระคุณและขออนุโมทนาขอบคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มและให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ มา ณ ที่นี้ด้วย รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ภาคเหนือ ทุกรูปที่ให้ข้อมูลและประเมินพุทธวิธีอันเป็นประโยชน์แก่การทำดุष्ณิพนธ์จนสำเร็จด้วยดี

ขอขอบคุณอาจารย์ผู้สอนผู้บรรยายในห้องเรียนทุกท่าน ที่ให้ความเมตตาอนุเคราะห์สั่งสอนศิษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ด้วยการแนะนำ ส่งเสริมให้ศิษย์มีความพยายามอดทนศึกษาวิชา ได้ตลอดตามหลักสูตรจนได้รับทักษะและประสบการณ์ทุกรายวิชา รวมถึงให้ความเมตตาอนุเคราะห์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการศึกษาและการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

คุณงามความดีของดุष्ณิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บิดา มารดา คณาจารย์ และเพื่อนร่วมชั้นที่เป็นกำลังใจสนับสนุนในทุกๆ เรื่อง จนทำให้ดุष्ณิพนธ์เล่มนี้ลุล่วงไปได้ด้วยดีทุกประการ

นายสุวัฒน์ แจ่มจิต

๔ มกราคม ๒๕๖๒

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย	๗
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	๘
๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม	๗๑
๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา	๙๙
๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	๑๒๒
๒.๕ บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๕๑
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๖๐
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๘๒
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๘๓
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๘๓
๓.๒ ขั้นตอนการวิจัย	๑๘๔
๓.๓ สถิติที่ใช้ในการวิจัย	๑๙๒

บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๑๙๔
๔.๑ ตอนที่ ๑ ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๙๕
๔.๒ ตอนที่ ๒ การนำเสนอพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระ ปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา	๒๑๕
๔.๓ ตอนที่ ๓ ผลการประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๒๒๑
๔.๔ ตอนที่ ๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๒๒๒
บทที่ ๕ บทสรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	๒๒๗
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๒๘
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๒๙
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๔๐
บรรณานุกรม	๒๔๒
ภาคผนวก	๒๔๙
ภาคผนวก ก. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์	๒๕๐
ภาคผนวก ข. แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	๒๕๔
ภาคผนวก ค. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม	๒๖๒
ภาคผนวก ง. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการทำแบบประเมิน	๒๖๖
ภาคผนวก จ. แบบประเมินงานวิจัย	๒๗๐
ภาคผนวก ฉ. ประมวลภาพการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม	๒๘๓
ภาคผนวก ช. คู่มือพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๒๙๗
ประวัติผู้วิจัย	

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑ ตารางสรุปความหมายของผู้นำ	๑๑
๒.๒ ลักษณะของผู้นำ	๑๔
๒.๓ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ	๒๐
๒.๔ คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำที่ดี	๒๓
๒.๕ แนวคิดผู้นำแบบที่คนไทยชื่นชอบ	๒๕
๒.๖ แนวคิดทักษะความเป็นผู้นำ	๒๖
๒.๗ แนวคิดผู้นำ ๕ ระดับ	๒๘
๒.๘ ความหมายของภาวะผู้นำ	๓๒
๒.๙ ทฤษฎีคุณลักษณะ	๓๘
๒.๑๐ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ	๔๖
๒.๑๑ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์	๕๓
๒.๑๒ ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	๕๖
๒.๑๓ แนวคิดภาวะผู้นำแบบปรับใช้	๕๘
๒.๑๔ แนวคิดภาวะผู้นำมหาเสน่ห์	๕๙
๒.๑๕ ความหมายของภาวะผู้นำเชิงพุทธ	๖๓
๒.๑๖ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธ	๖๕
๒.๑๗ มุมมองหลักทางจริยธรรม	๖๗
๒.๑๘ ผู้นำกับสถานการณ์ที่ยากลำบากทางจริยธรรม	๖๘
๒.๑๙ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้นำ	๖๙
๒.๒๐ หลักเกณฑ์ทางจริยธรรมที่ผู้นำควรยึดถือปฏิบัติ	๗๑
๒.๒๑ คุณสมบัติผู้ปกครองหรือนักการเมืองฝ่ายธรรมะและฝ่ายอธรรม	๘๖
๒.๒๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม	๙๘
๒.๒๓ ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๐๑
๒.๒๔ รูปแบบการพัฒนาผู้นำ	๑๐๔
๒.๒๕ การส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ	๑๐๕
๒.๒๖ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๑๗
๒.๒๗ ความหมายของการบริหารจัดการ	๑๒๗
๒.๒๘ การแบ่งวิวัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	๑๔๕
๒.๒๙ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงพุทธ	๑๔๙
๒.๓๐ ความหมายของการบริหารและการจัดการศึกษา	๑๕๑
๒.๓๑ สรุปงานวิจัยในประเทศ	๑๗๒
๒.๓๒ งานวิจัยต่างประเทศ	๑๘๐

สารบัญตาราง (ต่อ)

๔.๑ สรุปพุทธวิธีการภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา	๒๑๗
๔.๒ แสดงผลการประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๒๒๐

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒.๑ ความต้องการทักษะความเป็นผู้นำกับระดับบริหารของผู้นำ	๒๖
๒.๒ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ	๓๑
๒.๓ การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน	๔๑
๒.๔ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ	๔๒
๒.๕ ลักษณะ ๕ แบบของผู้นำแบบผสมผสานการมุ่งคนและมุ่งงาน	๔๔
๒.๖ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของผู้นำ	๔๙
๒.๗ ทฤษฎี Leadership Continuum	๕๒
๒.๘ กระบวนการของภาวะผู้นำเชิงพุทธ	๖๑
๒.๙ แบบภาวะผู้นำเชิงพุทธ	๖๒
๒.๑๐ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการพฤติกรรมทางจริยธรรม	๖๙
๒.๑๑ คุณสมบัติของผู้นำที่ปรากฏในสัปบุริสสูตร อุปริปัญญาสกัมมฉินนิกาย	๘๖
๒.๑๒ กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๐๖
๒.๑๓ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การด้วยตัวแบบ ๔ X ๔ EQ	๑๐๘
๒.๑๔ แนวคิดทางการจัดการในสมัยดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก	๑๒๙
๒.๑๕ องค์การในฐานะที่เป็นระบบตามแนวคิดของวีเนอร์	๑๔๐
๒.๑๖ โครงสร้างการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรม	๑๕๔
๒.๑๗ โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๕๕
๒.๑๘ โครงสร้างกฎหมายเกี่ยวกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๕๖
๒.๑๙ กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ/คำสั่ง/ประกาศหน่วยงานอื่นๆ	๑๕๗
๒.๒๐ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๘๒
๔.๑ พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา	๒๒๒

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อชื่อคัมภีร์ในดัชนีฉบับนี้ใช้อ้างอิงจากคัมภีร์พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬารัตนปิฎก ๒๕๐๐ และพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พุทธศักราช ๒๕๓๙ คัมภีร์อรรถกถาภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

การอ้างอิงพระไตรปิฎกทั้งฉบับภาษาบาลีและภาษาไทย ใช้ระบุชื่อคัมภีร์ และระบุถึงเล่ม/ข้อ/หน้า ตามลำดับ เช่น วิ.มหา. (บาลี) ๕/๑๖/๑๕. หมายถึง คัมภีร์วินยปิฎก มหาวิภังคปาลิภาษาบาลี เล่ม ๕ ข้อ ๑๖ หน้า ๑๕ วิ.มหา. (ไทย) ๕/๑๖/๒๑-๒๒. หมายถึง คัมภีร์วินยปิฎก มหาวิภังค ภาษาไทย เล่ม ๕ ข้อ ๑๖ หน้า ๒๑-๒๒ เป็นต้น

พระวินยปิฎก

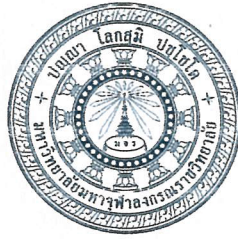
คำย่อ		ชื่อคัมภีร์	ภาษา
วิ.มหา. (ไทย)	= วินยปิฎก	มหาวิภังค	(ภาษาไทย)

พระสุตตันตปิฎก

คำย่อ		ชื่อคัมภีร์	ภาษา
วิ.มหา. (ไทย)	= วินยปิฎก	มหาวิภังค	(ภาษาไทย)
ที.ปา. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎิกวรรค (ภาษาไทย)
ส.ส. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	สคาถวรรค (ภาษาไทย)
ส.นิ. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	นิทานวรรค (ภาษาไทย)
อง.ทุก. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทูกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.ติก. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ติกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.จตุกก. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.ปญจก. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปญจกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.สตตก. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	สตตกนิบาต (ภาษาไทย)
ขุ.ธ. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ธรรมบท (ภาษาไทย)
ขุ.อิติ. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อิติวุตตกะ (ภาษาไทย)
ขุ.ชา.อสีติ. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อสีตินิบาตชาดก (ภาษาไทย)

อรรถกถาพระสุตตันตปิฎก

อง.ติก.อ. (ไทย)	= อังคุตตรนิกาย	มโนรปุรณิ	ติกนิบาตอรรถกถา (ภาษาไทย)
-----------------	-----------------	-----------	---------------------------



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับคุชณินพนธ์เรื่อง
“พุทธวิธการพัฒนากาวะผู้นำของผู้นบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษา ตามหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบรูณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบคุชณินพนธ์

(รศ. ดร.ธานี เกสทอง)

ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง)

กรรมการ

(พระเทพปริยัติเมธี, รศ.ดร.)

กรรมการ

(รศ. ดร.ประเทือง ภูมิภัทราคม)

กรรมการ

(ผศ. ดร.วิรัช จงอยู่สุข)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมคุชณินพนธ์

รศ. ดร.ประเทือง ภูมิภัทราคม

ประธานกรรมการ

ผศ. ดร.วิรัช จงอยู่สุข

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นายสุวัฒน์ แจ้งจิต)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๕๙ กำหนดให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติมีอำนาจหน้าที่ในการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา ศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้คู่คุณธรรม โดยมีกองพุทธศาสนศึกษาเป็นหน่วยงานย่อยในการประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมดูแลจัดการศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนา การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และรับผิดชอบงานการศึกษาของคณะสงฆ์ โดยมาตรา ๑๒ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕ และตามกฎกระทรวง ว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสถาบันพระพุทธศาสนา พุทธศักราช ๒๕๔๘ ได้ให้สิทธิสถาบันพระพุทธศาสนาจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่พระภิกษุและสามเณร^๑ การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ เพื่อให้พระภิกษุสามเณรมีความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้พระภิกษุสามเณรเป็นศาสนทายาทที่ดี มีความรู้ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมคำสอน น้อมนำหลักธรรมและพระวินัยไปประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ชีวิต เกิดปัญญา สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และช่วยเผยแผ่ ปกป้อง รักษาพระพุทธศาสนาให้เจริญรุ่งเรืองและส่งเสริมสันติสุขแก่สังคมไทยและสังคมโลกสืบไป ด้วยเหตุนี้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติจึงส่งเสริมให้วัดที่มีความพร้อมในทุกๆ ด้านจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และขยายชั้นเรียนในระดับสูงขึ้นเพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคม พระพุทธศาสนา และประเทศ^๒

ปัจจุบันโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ผู้เรียนซึ่งเป็นพระภิกษุ สามเณร อันเป็นการจัดการศึกษาอีกแผนกหนึ่งของคณะสงฆ์ ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้พระภิกษุ สามเณร ได้ศึกษาเรียนรู้วิชาการสามัญควบคู่กับวิชาการทางพระพุทธศาสนา มีขอบเขตในการให้การศึกษาย่างจำกัดและยังไม่มีระเบียบการบริหารที่ชัดเจนและเหมาะสม ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์

^๑ กองพุทธศาสนศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, คู่มือการปฏิบัติงานการขออนุญาตจัดตั้งและขยายชั้นเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา, หน้า ๑. (อัดสำเนา)

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๓.

มาตรฐาน ขาดความเป็นเอกภาพ ไม่มีทิศทางการบริหารจัดการ ทำให้ไม่สอดคล้องกับการพัฒนาและส่งเสริมการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เป็นศาสนทายาทในทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริงทำให้พระภิกษุ สามเณร ที่เข้ามาศึกษาเป็นศาสนทายาทมีจำนวนลดน้อยลงตามลำดับ รัฐให้การอุปถัมภ์และส่งเสริมสถานศึกษาไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ งบประมาณมีไม่เพียงพอ ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณ ไม่มีกฎหมายรองรับสถานภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความมั่นคงในวิชาชีพและสิทธิอันพึงมีพึงได้ตามกฎหมาย

การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในปัจจุบันแม้จะปรับตัวและพัฒนาตามกระบวนการแต่ก็ยังถือว่าล่าช้าและไม่ก้าวหน้าอย่างที่คาดหวังตามประเด็นที่ถูกลำดับงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ให้ปรับปรุงและพัฒนาเมื่อเทียบกับคุณภาพทางการศึกษาในภาพรวมจากสถานศึกษาทั่วไป ตามกรอบการบริหาร ๔ ด้าน คือ ๑) การบริหารด้านวิชาการ ๒) การบริหารด้านงบประมาณ ๓) การบริหารงานด้านบุคลากร และ ๔) การบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นพระภิกษุซึ่งส่วนใหญ่มีความถนัดแต่ในด้านการบริหารกิจการคณะสงฆ์ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยม ที่พึงประสงค์ ไม่ได้จบการบริหารการศึกษาโดยตรง ไม่ถนัดในด้านวิชาการซึ่งเป็นหลักสูตรทางโลก ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร สาเหตุส่วนใหญ่มาจาก ๑) ขาดพระสงฆ์หรือพระเถระที่มีความรู้ทั้งด้านธรรมและสายสามัญที่เป็นระบบ ๒) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ไม่กว้างพอ ๓) การจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ขาดความเป็นเอกภาพ ไม่มีทิศทางการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เนื่องจากในยุคปัจจุบันผู้บริหารต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายที่สลับซับซ้อนเป็นจำนวนมาก ผลแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การจึงสะท้อนมาจากความสามารถของผู้นำ องค์การยุคใหม่จึงต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการนำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในองค์การทางการศึกษาที่มีหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ นอกจากต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความสามารถในการคิดระยะยาว มีวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่าของคนและแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีมและรู้จักเลือกใช้แบบภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบแล้ว ยังต้องการผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียน พฤติกรรมของเด็กและวิธีการสอนของครูในห้องเรียน เพื่อทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น รวมทั้งสามารถบูรณาการคุณภาพการปฏิบัติงานระดับสูงในมิติที่หลากหลายของบทบาทในฐานะผู้นำทางการศึกษา ผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมองค์การจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งและน่าไว้วางใจในการร่วมมือกับผู้ร่วมงานจะต้องส่งเสริมสนับสนุนวัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่สร้างความคาดหวังที่สูงและชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทุกคน ดังนั้น ผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพสามารถนำองค์การอยู่รอดท่ามกลางแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน จึงเป็นที่ปรารถนาของทุกองค์การ ปัญหาดังกล่าวซึ่งเกิดกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคเหนือ เช่นเดียวกัน

ผู้นำที่จะนำพาองค์การให้พัฒนาเจริญรุ่งเรืองต้องมีภาวะผู้นำที่ดีเป็นคุณสมบัติและจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อการบริหารจัดการองค์การ

ซึ่งการบริหารจัดการองค์การเป็นเรื่องของศาสตร์และศิลป์ของผู้นำที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ^๓ ในฐานะที่เป็นศาสตร์ หมายถึง ผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องการจัดการทฤษฎี หลักการและขบวนการต่างๆ เพราะความรู้ในเรื่องนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถหลีกเลี่ยงการใช้สามัญสำนึกในการพิจารณาการจัดการต่างๆ ในองค์การ ในฐานะที่เป็นศิลป์ หมายถึง ผู้นำสามารถนำความรู้ประยุกต์โดยใช้เทคนิคต่างๆ ภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ไม่เหมือนกัน จึงเรียกว่าผู้นำต้องมีกุโลบายหรือนำความรู้มาประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วย ฉะนั้นในยุคของโลกาภิวัตน์นี้ผู้นำต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเพราะเทคนิคในการบริหารจัดการองค์การและการบริหารจัดการมักจะเปลี่ยนแปลงตามลักษณะของสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคและแต่ละสมัย

อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องใหม่ในการบริหารจัดการซึ่งจะเห็นได้จากการมีผู้นำที่ยิ่งใหญ่มากมายนับไม่ถ้วนในอดีตและได้เริ่มเป็นรูปร่างอย่างชัดเจนเมื่อปี ค.ศ.๑๙๗๖ ไม่ว่าจะเป็นวงการทางธุรกิจ การศึกษา การพยาบาล รัฐประศาสนศาสตร์ หรือด้านอื่นๆ ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้สามารถนำองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จ แต่จากข่าวการประกาศล้มละลายของบริษัทยักษ์ใหญ่ค่าพลังงานอย่าง Enron และบริษัทด้านโทรคมนาคมรายใหญ่อย่าง worldcom ทำให้ผู้คนหันมาให้ความสนใจกับผลลัพธ์ที่หายนะดังกล่าวที่มีสาเหตุมาจากประเด็นคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมีผู้นำขาดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ปัญหาดังกล่าวจะต้องเริ่มต้นที่ผู้นำ ดังคำกล่าวของ John C. Maxwell ที่ว่า “Improvement is impossible without a change in leadership” หรือ “การพัฒนาปรับปรุงใดๆ จะเป็นไปไม่ได้โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำ” ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธจึงควรเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาดังกล่าว กล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงพุทธเป็นรูปแบบที่มีการบูรณาการ ในพระพุทธานุภาพเน้นทั้งเรื่องจิตใจและการอยู่ร่วมกับคนอื่น ในขณะเดียวกันจะมองสรรพสิ่งคือการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ ดังนั้น หากสามารถบริหารจัดการโดยใช้แนวทางพุทธหรือการบริหารเชิงพุทธโดยใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธก็จะสนับสนุนให้การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การกำหนดทิศทาง ค่านิยม วัตถุประสงค์ขององค์การ เกิดแรงบันดาลใจและจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยทุกคนเกิดความพึงพอใจร่วมกันและทำงานอย่างมีความสุขหรือคนก็สำราญงานก็สำเร็จนั่นเอง

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาเพื่อค้นหาคำตอบว่าเรื่องพุทธวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรเป็นอย่างไร ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และสังคมให้มีประสิทธิภาพได้ต่อไป

^๓ นิรมล กิตติกุล, องค์การและการจัดการ, (นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗.

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

๑.๒.๒ เพื่อเสนอพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

๑.๒.๓ เพื่อประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นอย่างไรบ้าง

๑.๓.๓ ผลการประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ควรอยู่ในระดับใด

๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยวิธีการเชิงผสมผสาน (Mixed Method Research) แบ่งการวิจัยออกเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

ขั้นตอนที่ ๒ เพื่อเสนอพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

ขั้นตอนที่ ๓ เพื่อประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังนี้

๑) ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)

๒) ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theory)

๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)

๔) ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

๑.๔.๒ แหล่งข้อมูล

๑) เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มุ่งศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากคัมภีร์พระไตรปิฎก อรรถกถา และวรรณกรรมพระพุทธศาสนาในยุคปัจจุบัน ทั้งในส่วนที่เป็นทฤษฎีและกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

๒) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคเหนือ จำนวน ๑๒๕ รูป มีวิธีการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการนำรายชื่อผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคเหนือ ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม (สมศ.) และมีผลงานดีเด่น จำนวน ๒๕ รูป

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาคเหนือ ๑๖ จังหวัด ได้แก่ นครสวรรค์ กำแพงเพชร เพชรบูรณ์ พิจิตร ตาก สุโขทัย อุตรดิตถ์ พิษณุโลก เชียงใหม่ ลำพูน แม่ฮ่องสอน ลำปาง เชียงราย พะเยา แพร่ และ น่าน ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม (สมศ.) และคัดเลือกโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่น รวมจำนวน ๒๕ แห่ง

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ตั้งแต่เดือน กันยายน ๒๕๖๐ ถึง พฤศจิกายน ๒๕๖๐ รวมระยะเวลา ๓ เดือน

ขั้นตอนที่ ๒ เสนอพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑) พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งได้แก่ ทมะ สิกขา และภาวนา

๒) หลักธรรมที่เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำ คือ หลักธรรมสัปปุริสธรรม เพื่อนำไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำ จำนวน ๔ ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) และ ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

๑.๔.๖ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การเสนอพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑๒ รูป/คน โดยมีหลักเกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- ๑) ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา ๔ รูป/คน
- ๒) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการเชิงพุทธ จำนวน ๔ รูป
- ๓) ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำองค์กร จำนวน ๔ คน

๑.๔.๗ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ตั้งแต่เดือนกันยายน ๒๕๖๐ ถึง กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ รวมระยะเวลา ๖ เดือน

ขั้นตอนที่ ๓ ประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

๑.๔.๘ ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ประเมิน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ของพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.๔.๑๐ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ทรงคุณวุฒิชำนาญในการประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๓๐ รูป

๑.๔.๑๑ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคเหนือ จำนวน ๑๖ จังหวัด ได้แก่ นครสวรรค์ กำแพงเพชร เพชรบูรณ์ พิษณุโลก สุโขทัย อุตรดิตถ์ พิจิตร เชียงใหม่ ลำพูน แม่ฮ่องสอน ลำปาง เชียงราย พะเยา แพร่ และ น่าน

๑.๔.๑๒ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่องพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม ๒๕๖๐ ถึง สิงหาคม ๒๕๖๑ รวมระยะเวลา ๑๔ เดือน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๕.๑ พุทธวิธี หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา ได้แก่ ทมะ สิกขา และภาวนา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ทมะ หมายถึง การฝึก หรือการฝึกอบรมตนเอง คือ หลักการครองเรือน ที่เรียกว่า ฆราวาสธรรม ๔ อันได้แก่ สัจจะ (ซื่อสัตย์จริงใจ) ทมะ (ฝึกตัวปรับใจ) ขันติ (เข้มแข็งทนได้) จาคะ (รู้ละละมีน้ำใจ)

สิกขา หมายถึง การฝึกอบรม การศึกษา การรู้จักเลือกมาใช้ประโยชน์ เอามาฝึกฝน ปรับปรุงตน อบรมตน พัฒนาตนเหมือนกัน และเป็นหลักปฏิบัติทั้งหมดในทางพระพุทธศาสนา คือ ไตรสิกขา มี ๓ ข้อ ประกอบไปด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา

ภาวนา หมายถึง การทำให้เกิด ทำให้มีขึ้น หรือการทำให้เจริญขึ้น ซึ่งตรงกับความหมายของคำว่า พัฒนา ได้แก่ กายภาวนา หรือ การพัฒนากาย คือการพัฒนากายโดยอินทรี ๕ คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ศีลภาวนา หรือ การพัฒนาศีล คือการพัฒนาในเรื่องความสัมพันธ์ทางด้านกาย วาจา กับบุคคลอื่นหรือเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน จิตภาวนา หรือ การพัฒนาจิต คือ พัฒนาคุณภาพจิต พัฒนาสมรรถภาพจิต พัฒนาสุขภาพจิต และ ปัญญาภาวนา หรือ การพัฒนาปัญญา คือ การรู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง รู้เท่าทันสภาวะของโลกและชีวิต

๑.๕.๒ การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการหรือการทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้นามีศักยภาพสูงขึ้น

๑.๕.๓ ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ซึ่งประกอบไปด้วย ธัมมัญญูตา (รู้จักเหตุ) อุตถัญญูตา (รู้จักผล) อุตตัญญูตา (รู้จักตน) มัตตัญญูตา (รู้จักประมาณ) กาลัญญูตา (รู้จักกาล) ปริสสัญญูตา (รู้จักชุมชน) และบุคคลัญญูตา (รู้จักบุคคล)

๑.๕.๔ พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ ทมะ สิกขา และภาวนา

๑.๕.๕ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา หมายถึง โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคเหนือ จำนวน ๑๒๕ โรงเรียน

๑.๕.๖ ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคเหนือ

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

๑.๖.๑ ทำให้ทราบสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.๖.๒ ได้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

๑.๖.๓ ทราบผลการประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.๖.๔ ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา “พุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งประเภทของแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
- ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม
- ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา
- ๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- ๒.๕ บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ ซึ่งได้รับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลมีอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมาย จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีผู้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ (leader)

คำว่า “ผู้นำ” (leader) กับ “ภาวะผู้นำ” (leadership) มีความหมายที่แตกต่างกัน โดยคำว่า “ผู้นำ” (leader) ถูกนำมาใช้ประมาณปี ค.ศ. ๑๓๐๐ และคำว่า “ภาวะผู้นำ” (leadership) เป็นที่รู้จักในช่วงปี ค.ศ. ๑๙๐๐ โดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ”(Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการ ดังนั้น การจะเข้าใจความหมายของ “ผู้นำ” มักจะไม่เป็นปัญหามากนัก ทั้งนี้เพราะผู้นำมักจะพิจารณาจากตำแหน่ง (Position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าว การทำ

ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นเรื่องยาก แต่อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายและคำนิยามของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ไว้แตกต่างกันดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันหรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งาม^๕ และเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในทุกๆ ระดับของสังคม เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดสวัสดิภาพของสังคมและประเทศชาติ^๖

พระธรรมโกศาจารย์ ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งการเป็นหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^๗ ผู้นำมี ๒ ประเภท คือ

- ๑) ผู้นำที่นั้งอยู่บนหัวคน หมายถึง ผู้นำที่สวมหัวโชนข่มคนอื่นตลอดเวลา
- ๒) ผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจคน หมายถึง ผู้นำที่หัดถอดหัวโชนออกทำตัวเป็นกันเอง มีนิวาตะ คืออ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ใช่เป็นการแสดงถึงความอ่อนแอ ผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจคนจะเป็นคนที่แข็งแรง แต่ไม่แข็งกระด้าง อ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอ

พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ดีหรือทางชั่วก็ได้ โดยแบ่งผู้นำไว้ ๒ ประเภท คือ

- ๑) ผู้นำแบบธรรมราชา คือ ผู้นำซึ่งชนทั้งหลายให้ยินดีด้วยทศพิธราชธรรมเป็นพระราชผู้ทรงธรรม ลักษณะธรรมราชามีกล่าวไว้ในจกกวัดติสสุตรอย่างชัดเจน คือ ทรงตั้งอยู่ในธรรมยึดถือธรรมเป็นหลักในการปกครอง ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข
- ๒) ผู้นำแบบสมมติเทวราชา คือ ยกอำนาจสิทธิ์ขาดให้เป็นผู้ยิ่งใหญ่ เป็นผู้ดูแลรักษาความสงบ ปราบปรามเหตุการณ์ให้อยู่ในความสงบ ดำเนินการบริหารกิจการต่างๆ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม^๘

^๕ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๖, ๒๕๔๖, หน้า ๓.

^๖ รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๒.

^๗ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๕๙, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙) หน้า ๒๖.

^๘ คนอง วังผายแก้ว, การบริหารตามแนวคิดของพระธรรมโกศาจารย์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/442699> [๑ ธันวาคม ๒๕๖๐].

^๙ พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), อ้างใน พชร ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓) หน้า ๑๘-๑๙.

บุญทัน ดอกไธสง ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง

- ๑) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ
- ๒) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ
- ๓) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย^{๑๐}

เสนาะ ตีเียว ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด ใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตนเอง ทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือ การใช้อำนาจ การกำหนดเป้าหมาย ทิศนะต่อองค์กร การทำหน้าที่ผู้นำโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวที่เหมาะสม^{๑๑}

สุรพล สุษะพรหม และคณะ กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถใช้อำนาจกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานหนักหรือทุ่มเทให้กับงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้น จึงมีคำถามว่าผู้บริหารควรเป็นผู้นำด้วยหรือไม่ เพราะผู้บริหารกับผู้นำมีความแตกต่างกัน ซึ่งโดยแท้จริงแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำด้วย เพราะผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีระบบ แต่ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร เพราะผู้นำสามารถใช้อำนาจได้โดยไม่ต้องสั่งและผู้ตามก็ยอมรับความเป็นผู้นำอยู่แล้ว^{๑๒}

เพลโต (Plato) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุมและกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม^{๑๓}

ร็อบบินส์ และ โคลเตอร์ (Robbins and Coulter) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ (leader) หมายถึง ผู้ที่มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ และควบคุมกำกับให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ผู้นำจึงต้องมีวิธีการในการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานในหน้าที่และทุ่มเทความสามารถ ความพยายามที่จะทำงานสำเร็จด้วยความเต็มใจ^{๑๔}

^{๑๐} บุญทัน ดอกไธสง, **การจัดการองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๖๖.

^{๑๑} เสนาะ ตีเียว, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖-๘.

^{๑๒} สุรพล สุษะพรหม ผศ.ดร. และคณะ, **ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ**, (พระนครศรีอยุธยา : ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๒๑๖-๒๑๘.

^{๑๓} พิชรี ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗) หน้า ๑๔.

^{๑๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔.

ดูบรินและยูก (Du Brin and Yukl) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับหน้าที่ผู้นำ มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นกลไกสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว สร้างความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามจุดมุ่งหมาย^{๑๕}

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะโดดเด่นแตกต่างจากคนในกลุ่มได้รับการเลือกหรือแต่งตั้ง มอบหมายให้มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงในการวางแผน แนะนำส่งเสริม สั่งการ กำกับ ควบคุม ดำเนินการ มีบทบาทหรือมีอิทธิพลสามารถชักนำสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรให้ปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัจจุบันมีความเชื่อว่าผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้จากการที่ผู้นั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก

ตารางที่ ๒.๑ ตารางสรุปความหมายของผู้นำ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๔๖, หน้า ๓)	บุคคลที่ประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน ทำการร่วมกันให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมาย ที่ตั้งงาม
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๒๖)	ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการ ในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ
พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), (๒๕๕๗, หน้า ๑๘-๑๙)	บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้น เป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็น ผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและ จะพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ดีหรือทางชั่วก็ได้
บุญทัน ดอกไธสงค์, (๒๕๔๕, หน้า ๒๖๖)	ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้ พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายตามต้องการ แนะนำช่วยเหลือกลุ่มให้ บรรลุเป้าหมาย จะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและ นำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

^{๑๕} จีราพร แจ่มปัญญา, “การพัฒนาหลักสูตรเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางแห่ง
อริยมรรคของผู้บริหารการสาธารณสุขระดับต้น สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎี
บัณฑิต (การพัฒนารัพยากรมนุษย์), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๗), หน้า ๑๓

ตารางที่ ๒.๑ ตารางสรุปความหมายของผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
เสนาะ ตีเยาว์, (๒๕๔๔ หน้า ๖-๘)	ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่าย ต่ำสุด ใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตัวเอง ทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือการใช้อำนาจ การกำหนดเป้าหมาย ทักษะต่อองค์การ โดยอาศัย ความร่วมมือของผู้อื่น
สุรพล สุษะพรหม และคณะ, (๒๕๕๕, หน้า ๒๑๖-๒๑๘)	บุคคลที่สามารถใช้อำนาจกระตุ้นคนอื่นให้ทำงาน หนักหรือทุ่มเทให้กับงานจนประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญ ต่อองค์การ
เพลโต, อังโนพัชรี ชำนาญศิลป์, (๒๕๕๗, หน้า ๑๔)	เป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุมและ กระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม
Robbins and Coulter, อังโนพัชรี ชำนาญศิลป์, (๒๕๕๗, หน้า ๑๔)	ผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้ เป็นผู้นำ มีอิทธิพลในการจัดสรรและจัดการต่อสิ่งที่มี คุณค่าต่างๆ มากกว่าคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ตามความมุ่งหมาย
DuBrin and Yukl, อังโนพัชรี ชำนาญศิลป์, (๒๕๕๗, หน้า ๑๓)	บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับหน้าที่ผู้นำ มีอิทธิพล สูงสุดในกลุ่มและเป็นกลไกสำคัญในการนำพา องค์การไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว สร้าง ความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้ สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามจุดมุ่งหมาย

๒.๑.๒ ลักษณะของผู้นำ

ลักษณะพิเศษของผู้นำ คือ คุณลักษณะของผู้นำที่มีความเป็นพิเศษ ที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน แต่มีข้อแตกต่างกันบ้างตามลักษณะของงานที่รับผิดชอบ เช่น ผู้นำทางการศึกษาย่อมแตกต่างจากผู้นำทางทหาร ตำรวจ อย่างไรก็ตาม จึงได้ยกเรื่องลักษณะของผู้นำที่ด้อยพึงประสงค์ในการเป็นผู้นำตามทัศนะของนักการศึกษาต่างๆ ไว้ดังต่อไปนี้

กิติ ตยัคคานนท์ ได้พูดถึงคุณลักษณะผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้ คือผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง มีความรู้ดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป ทำทางและบุคลิกดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง ความกล้าหาญ เด็ดขาดและไม่โลเล ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีต้องมีศิลปะในการทำงานที่ดี มีความ

อดทน มีสมาธิในการทำงานมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ยกย่องให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน^{๑๖}

กวี วงศ์พุ่ม ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้หลายอย่าง ดังนี้ ๑) การศึกษาดี ๒) มีความเฉลียวฉลาด ๓) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๔) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๕) มีความกล้าหาญ ๖) เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ ๗) เป็นผู้มีความวินัยของตนเอง ๘) เป็นผู้มีความยุติธรรม ๙) มีความเสียสละ ๑๐) เป็นผู้ที่เข้าใจและบังคับตนเองได้ ๑๑) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ๑๒) มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี^{๑๗}

กิตติมา ปรีดีติลล ได้ให้ความหมายผู้นำที่เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ๓ ประการ ที่เรียกว่าไตรภูมิ คือมีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน และนอกจากนี้ผู้นำควรเป็นผู้เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความสามารถรอบด้าน มีความเชื่อมั่นในตนเอง กระตือรือร้น ที่จะก้าวหน้า มีความจริงใจต่อคนทั่วไป มีศีลธรรม ซื่อสัตย์ และศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน^{๑๘}

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ ได้พูดถึงคุณลักษณะผู้นำที่ดีไว้ว่า คือผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงมักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ทั่วไปและความรอบรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้องและต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษาและตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการคือ คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา เช่น ความสูง พอเหมาะ น้ำหนักไม่มากนัก หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) ความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาดความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบและรักงานคุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้^{๑๙}

เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ

- ๑) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) โดยพิจารณาจากการกำหนดนโยบายและพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจเองไม่ให้กลุ่มตัดสินใจ
- ๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะกำหนดนโยบายและลงมือกระทำโดยใช้ความคิดเห็นจากกลุ่ม มีการแบ่งงานกันทำ และผู้นำแบบนี้จะมีการเน้นที่การสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อกัน

^{๑๖} กิติ ตยัคคานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เซอร์ซัสการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๑๘-๒๔.

^{๑๗} กวี วงศ์พุ่ม, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๖), หน้า ๑๐๙-๑๑๐.

^{๑๘} กิตติมา ปรีดีติลล, **การบริหารและเทคนิคการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, ๒๕๒๙), หน้า ๒๖๘.

^{๑๙} ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, **พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๑๒๘.

๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) ให้มีเสรีภาพเต็มที่ ผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้
ข้อเสนอแนะกิจกรรมแก่สมาชิก จะเข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการน้อยที่สุด^{๒๐}

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีความรู้ มีความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ และกล้าตัดสินใจ

ตารางที่ ๒.๒ ตารางสรุปลักษณะของผู้นำ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
กิติ ตยัคคานนท์ (๒๕๓๐), หน้า ๑๘-๒๔	เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และความรู้ ทั่วไป ทำทางและบุคลิกดี มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และความกระตือรือร้น การตัดสินใจ กับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง ความกล้าหาญ เด็ดขาดและไม่โลเล ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีต้อง มีศิลปะในการทำงานที่ดี มีความอดทน มีสมาธิ ในการทำงานมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ยกย่อง ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความ จงรักภักดีต่อหน่วยงาน
กวี วงศ์พุด (๒๕๓๖), หน้า ๑๐๙-๑๑๐	๑) การศึกษาดี ๒) มีความเฉลียวฉลาด ๓) มีความ เชื่อมั่นในตนเอง ๔) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๕) มีความกล้าหาญ ๖) เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ ๗) เป็นผู้มีความวินัยของตนเอง ๘) เป็นผู้มีความ ยุติธรรม ๙) มีความเสียสละ ๑๐) เป็นผู้ที่เข้าใจ และบังคับตนเองได้ ๑๑) มีความเห็นอกเห็นใจ ผู้อื่น ๑๒) มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี
ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (๒๕๒๒), หน้า ๑๒๘	ผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงมักจะต้องมีความเฉลียว ฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ ทั่วไปและความรอบรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้ อย่างถูกต้องและต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูง
Kurt Lewin, (๒๕๐๓, หน้า ๑๙๕)	๑. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม

^{๒๐} Kurt Lewin, *The Dynamic of Group Action*, Education Leadership, (New York: Henry Holt B.Co., 1960, p.195.

๒.๑.๓ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

กวี วงศ์พุด ได้กล่าวว่า หน้าที่ของผู้นำ หมายถึง งานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบตามที่องค์กรกำหนดไว้ มีลักษณะประเภทงานที่ผู้นำจะต้องทำ และจะต้องใช้ผู้อื่น คืองานที่ผู้นำจะต้องทำด้วยตนเอง งานประเภทผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้เพราะขาดข้อมูล ขาดความรู้ ประสบการณ์ยังไม่ถึง ขาดการยอมรับ เป็นต้น งานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำแทนเพราะถ้าผู้นำทำเองก็จะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ถือว่าเป็นการมอบหมายงาน แต่ยังคงต้องรับผิดชอบอยู่^{๒๑}

เครช, ครัชฟิลด์ และบอลลาเชย์ (Krech Crutchfield and Ballachey) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำที่อยู่ในกลุ่มเผด็จการนั้นอาจจะมีบทบาทอย่างหนึ่งและผู้นำที่อยู่ในกลุ่มประชาธิปไตยก็อาจจะมีบทบาทอีกอย่างหนึ่งหรืออาจจะมีบทบาทที่มีคล้ายคลึงกันอยู่บ้างเป็นบางกรณี บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทั้ง ๑๔ ประการ ได้แก่

๑) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The leader as executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มที่อยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานหรือในฐานะผู้ประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้ที่คอยควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับผิดชอบดูแลนโยบายให้เป็นไปด้วยดี

๒) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The leader as planner) ผู้นำส่วนมากจะเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ที่ยึดติดสนใจว่าบุคคลในกลุ่มของตน ผู้ใดควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้สิ่งใดมาประกอบเพื่อให้งานบรรลุตามความต้องการ ผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่และมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนงานทั้งหมด คนอื่นจะรู้เฉพาะในส่วนที่เขารับผิดชอบ

๓) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The leader as policy maker) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหมู่คณะ เป็นงานที่สำคัญที่ผู้นำมีสิทธิเลือกหรือกำหนดได้ด้วยตนเอง นโยบายมักจะมาจากผู้ที่มีตำแหน่งงานสูงกว่าผู้นำ หรืออาจมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำก็ได้ แต่ไม่ว่านโยบายนั้นจะมาจากแหล่งใดก็ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจกำหนดนโยบายด้วยตนเองเสมอ

๔) ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The leader as expert) ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนมากเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญงานเกิดขึ้นก็มักจะหวังพึ่งผู้นำ ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องทำหน้าที่คล้ายผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เหล่านั้น แต่มิได้หมายความว่าผู้นำจะต้องรู้หมดทุกเรื่อง บางครั้งผู้นำจึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้นำด้วย

๕) ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The leader as external group representative) สมาชิกภายในกลุ่มย่อมไม่สามารถที่จะทำการติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ในขณะเดียวกันพร้อมๆ กัน จึงจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่กลุ่มเห็นว่ามีความสมบัตินี้และความสามารถเพียงพอที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ บุคคลดังกล่าวจึงกลายมาเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่ม

^{๒๑} พระเทพปริยัติเมธี, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย”, รายงานวิจัย, (สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๕๓.

โดยติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกหน่วยงานของตนและคอยรับการติดต่อจากบุคคลภายนอกอื่นๆ อีกด้วย

๖) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The leader as controller of internal relations) ผู้นำมักจะต้องคอยดูแลเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่สามารถมองข้าม ทั้งนี้เป็นเพราะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผู้นำที่ดีจึงต้องตระหนักถึงเรื่องนี้ เพราะถ้าไม่สามารถรักษาความรู้สึกที่สมาชิกภายในกลุ่มมีความเข้าใจและสามัคคีกลมเกลียวกันไว้ให้ได้ความรู้สึกแบ่งแยกก็อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกขณะ

๗) ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The leader as purvey of reward and punishment) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและโทษแก่ผู้อื่นจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจและเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน การมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือน้อย ให้งานที่ยากหรือง่ายก็ได้ทั้งสิ้น ซึ่งความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคคลหนึ่งมากเกินไป

๘) ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The leader as arbitrator and mediator) ส่วนมากจะเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในภาวะที่มีการขัดแย้งภายในองค์กรหรือหน่วยงานซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหาย ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่คอยประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการไกล่เกลี่ยคู่กรณีให้มีความเข้าใจกัน

๙) ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The leader as exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างอันดีงามของหน่วยงาน มักจะมีโอกาสกลายเป็นผู้นำของผู้อื่นได้โดยง่าย ทั้งนี้ เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรในหน่วยงานอยู่แล้วนั่นเอง

๑๐) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ (The leader as symbol of the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มมีความสำคัญต่อการดำรงหรือคงอยู่ของกลุ่ม แต่การที่คนหมู่มากมาอยู่รวมกันนั้นจะให้ความสามัคคีกันอยู่ตลอดย่อมเป็นเรื่องลำบาก แต่จะมีบางคนที่ได้รับการยกย่องจากกลุ่มคนทั้งหลายภายในกลุ่มเป็นตัวแทนของเขาโดยจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าในโอกาสใดๆ ก็ตาม ขณะเดียวกันบุคคลผู้นี้ก็รักและยึดกลุ่มเป็นสรณะของเขาด้วย บุคคลผู้นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม อำนาจของเขามีถึงสูงสุดเหนือจิตใจของคนทุกคนภายในกลุ่ม

๑๑) ผู้นำในฐานะตัวแทนผู้รับผิดชอบ (The leader as substitute for individual responsibility) หน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำที่อาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรืออาจจะรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำ โดยเหตุดังกล่าว ในบางโอกาสต่อมากลุ่มจึงมอบหมายให้ผู้นำตัดสินใจกระทำการใดๆ แทนกลุ่มได้

๑๒) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The leader as ideologist) ผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อและสร้างศรัทธาต่างๆ ให้เกิดขึ้นแก่บุคคลที่แวดล้อมเขา บางครั้งอาจเป็นผู้กำหนดคุณธรรมประจำใจ กำหนดขนบธรรมเนียมที่ใช้อยู่ปฏิบัติภายในกลุ่มและอุดมคติ ในตอนแรกอาจจะเพียงคำพูดของเขาที่ใครๆ พากันนิยมและประพฤติตาม ซึ่งต่อมากำทำให้กลายเป็นอุดมคติที่เป็นทางการของกลุ่มไป

๑๓) ผู้นำในฐานะบิดา (The leader as father figure) ผู้นำชนิดนี้จะวางตนเป็นผู้อาวุโสของกลุ่ม มีบุคลิกลำนำถือนับถือ เป็นบิดาของกลุ่ม จะว่ากล่าวตักเตือนใครก็ตามจะไม่มีใครถือโกรธ เพราะทุกคนทราบดีทั่วกันว่าเบื้องหลังการดูว่ากล่าวนั้นล้วนแล้วแต่เต็มไปด้วยความรัก ความเมตตา ความหวังดีอยู่ด้วยเสมอไป ผู้นำดังกล่าวจะเป็นที่พึ่งพาทางใจที่คอยช่วยเหลือแก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์

๑๔) ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ (The leader as scapegoat) ผู้นำชนิดนี้เป็นความหวังของกลุ่ม เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นผู้นำชนิดนี้จะถูกลงโทษหรือรับโทษนั้นๆ แทนกลุ่ม โดยทั่วไปคนเรายังก็ต้องการรับผิดชอบเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น แต่จะพากันชดทอนความผิดให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การชดทอนเช่นนี้ทำให้ผู้ที่ถูกชดทอนเป็นผู้นำขึ้นมา เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายๆ ผ่านพ้นไป ผู้คนก็จะพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาต้องรับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

ในการเป็นผู้นำนั้นย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กลวิธีและความชำนาญที่ใช้อยู่กับคนกลุ่มหนึ่งไม่อาจจะนำไปใช้กับกลุ่มคนอีกกลุ่มหนึ่งได้^{๒๒}

เฮนรี มินต์ซเบิร์ก และคณะ (Mintzberg and others) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นหัวใจสำคัญขององค์การ เพราะผู้นำมีหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์การ และเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรในองค์การไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่ง ดูบริน (DuBrin) ได้แบ่งบทบาทของผู้นำไว้ ๙ ประเภท ดังนี้

๑) ตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้ที่มีตำแหน่งในระดับสูงขององค์การ จะต้องเป็นตัวแทนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ซึ่งบทบาทของการเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ จะมีพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงอยู่ ๔ ประการ ได้แก่

- (๑) ต้องดูแลเอาใจใส่ลูกค้า ในฐานะตัวแทนที่เป็นทางการขององค์การ
- (๒) เป็นตัวแทนขององค์การต่อบุคคลภายนอก
- (๓) เป็นตัวแทนที่เป็นทางการขององค์การในการรวบรวมข้อมูลภายนอกองค์การ
- (๔) ให้การต้อนรับแขกที่เป็นทางการขององค์การ

๒) โฆษก (Spokesperson) เป็นผู้นำปฏิบัติตนในบทบาทของโฆษก โดยมุ่งเน้นไปที่การตอบจดหมายหรือการตอบคำถามและรายงานบุคคลหรือกลุ่มที่อยู่นอกเหนือการดูแลของหน่วยงานของผู้นำ ในฐานะโฆษกผู้นำต้องแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมของแผนการวางแผนความสามารถ และวิสัยทัศน์ให้กับบุคคล ๕ กลุ่มด้วยกัน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ลูกค้า กลุ่มภายนอกองค์การที่สำคัญ เพื่อนร่วมอาชีพ และสาธารณชน

๓) นักเจรจาต่อรอง (Negotiator) การทำงานของผู้บริหารทุกงานมีความเกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองอยู่ตลอดเวลา เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นโดยมีกิจกรรมการเจรจาต่อรองที่เฉพาะเจาะจง ๓ ประการ ได้แก่

^{๒๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๔-๕๕. (หมายถึง เรื่องภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย ๕๔-๕๕)

(๑) เจรจาต่อรองกับผู้บริหารเกี่ยวกับเรื่องเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ

(๒) เจรจาต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงาน และเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่น ๆ

(๓) สามารถต่อรองกับลูกค้า และผู้ขายสินค้า ผู้ส่งสินค้าหรือผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลา และเงื่อนไขการขนส่งสินค้า

๔) ผู้สอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้เวลาในการสอนทีมงาน พฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงของบทบาทนี้ ได้แก่

(๑) รับรองความสำเร็จของสมาชิกในทีม

(๒) ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สมาชิกเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

(๓) สร้างความแน่ใจว่าสมาชิกในองค์กรจะได้รับขั้นตอนในการทำงานที่ช่วย

ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน

๕) ผู้สร้างทีม (Team Builder) หน้าที่หลักของบทบาทผู้นำแบบนี้ ได้แก่ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

(๑) สร้างความแน่ใจว่าสมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำเร็จของตน โดยผ่านจดหมายชมเชย

(๒) ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การจัดปาร์ตี้ และการสนับสนุนด้านกีฬา

(๓) จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับความสำเร็จ ปัญหาและสิ่งที่เกี่ยวข้อง

๖) ผู้เล่นในทีม (Team player) มีพฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ ๓ ประการ ได้แก่

(๑) แสดงตนในทีมอย่างเหมาะสมทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตาม

(๒) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในองค์กร

(๓) แสดงความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าโดยการสนับสนุนแผนการ และการตัดสินใจอย่างเต็มกำลัง

๗) ผู้แก้ปัญหาทางเทคนิค (Technical problem solver) เป็นบทบาทที่สำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกในทีมแก้ปัญหาทางเทคนิค กิจกรรมที่สำคัญสำหรับบทบาทนี้มี ๒ ประการ ได้แก่

(๑) ให้การดูแลในฐานะผู้แนะนำหรือผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค

(๒) ปฏิบัติตนในฐานะผู้ให้การสนับสนุนในการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนยอดขาย หรือซ่อมแซมเครื่องจักรต่าง ๆ

๘) ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้บริหารที่ทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบและให้การแนะนำความคิดใหม่หรือการคิดค้นนวัตกรรม เพื่อพัฒนาธุรกิจให้เติบโตต่อไปได้ ซึ่งกิจกรรมของบทบาทการเป็นผู้นำประกอบการมี ๓ ประการ ได้แก่

(๑) อ่านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและธุรกิจอุตสาหกรรมของตน

(๒) พุดคุยกับลูกค้าและพนักงานเกี่ยวกับความจำเป็นและความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

(๓) เข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์นอกหน่วยงานที่สามารถแนะนำวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ เช่น การเยี่ยมชมองค์กรอื่น การเข้าร่วมสัมมนาหรือการจัดแสดงสินค้า เป็นต้น

๙) นักวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planner) ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยได้รับการสนับสนุนข้อมูลจากบุคลากรภายในองค์กร การแสดงบทบาทของนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารได้ฝึกฝนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตน กิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทนี้ ประกอบไปด้วย

- (๑) การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางสำหรับองค์กร และการให้แนวคิดที่สร้างสรรค์
- (๒) ช่วยองค์กรรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
- (๓) ช่วยพัฒนานโยบายขององค์กร

นอกจากความสำคัญของ ทักษะ ความรู้ ความสามารถและทัศนคติของผู้นำต่อการนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย องค์กรประกอบอีกประการหนึ่งที่ผู้นำขาดไม่ได้ก็คือความสามารถรอบตัวหรือความคล่องตัว (Versatility) ในการแสดงบทบาทที่แตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์ เพื่อสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร กล่าวโดยสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญ มีดังนี้

- ๑) บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำในด้านการปกครอง
- ๒) บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำในด้านการบริหาร
- ๓) บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำในด้านให้การศึกษา
- ๔) บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม
- ๕) บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้เชื่อมประสาน
- ๖) บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ติดตามและประเมินผล ^{๒๓}

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำทั้ง ๖ ด้านดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ทุกอย่างขององค์กร ทั้งนี้เพราะการแสดงบทบาทที่แตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์ของผู้นำจะช่วยสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

^{๒๓} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๗), หน้า ๓๙-๔๓.

ตารางที่ ๒.๓ ตารางสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
กวี วงศ์พุม, อ้างในพระเทพปริยัติเมธี, (๒๕๕๓, หน้า ๕๓)	งานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบตามที่องค์การกำหนดไว้ มีลักษณะ ประเภทงานที่ผู้นำจะต้องทำ และจะต้องใช้ผู้อื่น คืองานที่ผู้นำ จะต้องทำด้วยตนเอง งานประเภทผู้ได้บังคับบัญชาทำไม่ได้ เพราะขาดข้อมูล ขาดความรู้ ประสบการณ์ยังไม่ถึง ขาดการ ยอมรับ เป็นต้น งานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำแทนเพราะถ้าผู้นำทำเอง ก็จะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ถือว่าเป็นการมอบหมายงาน แต่ยังคงต้องรับผิดชอบ
Krech Crutchfield and Ballachey, อ้างในพระเทพปริยัติเมธี, (๒๕๕๓, หน้า ๕๓-๕๔)	๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร ๒. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน ๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย ๔. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ๕. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก ๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ ๘. ผู้นำในฐานะคนกลาง ๙. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง ๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ ๑๑. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ ๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ ๑๓. ผู้นำในฐานะบิดา ๑๔. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ

ตารางที่ ๒.๓ ตารางสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
เฮนรี มินต์ซเบิร์ก และคณะ, อ้างในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (๒๕๐๓, หน้า ๑๙๕)	๑. ตัวแทนในทุกสถานการณ์ ๒. โฆษก ๓. นักเจรจาต่อรอง ๔. ผู้สอนงาน ๕. ผู้สร้างทีม ๖. ผู้เล่นในทีม ๗. ผู้แก้ปัญหาทางเทคนิค ๘. ผู้ประกอบการ ๙. นักวางแผนเชิงกลยุทธ์

๒.๑.๔ คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ในทางพระพุทธศาสนาตามที่ปรากฏในพระสุตตันตปิฎก เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำได้กล่าวไว้ว่า ในธรรมวินัยนี้

๑) ภิกษุผู้เฉียบแหลม ได้รับคำแนะนำดี แก่ลัวกล้า เป็นพหูสูต ทรงธรรม ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ย่อมทำหมู่ให้งาม

๒) ภิกษุณี ฯลฯ

๓) อุบาสก ฯลฯ

๔) อุบาสิกาผู้เฉียบแหลม ได้รับคำแนะนำดี แก่ลัวกล้า เป็นพหูสูต ทรงธรรม ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ย่อมทำหมู่ให้งาม^{๒๔}

จากพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า พระพุทธองค์ทรงแสดงลักษณะของผู้นำที่ดีในทางพระพุทธศาสนาว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะ ๕ ประการ คือ

๑) เป็นผู้มีปัญญาเฉียบแหลม

๒) เป็นผู้ที่ได้รับคำแนะนำดีรวมถึงเป็นผู้มีระเบียบวินัยดี

๓) เป็นผู้กล้า

๔) เป็นพหูสูต

๕) ทรงธรรม ปฏิบัติธรรม สมควรแก่ธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควรอย่างเหมาะสม^{๒๕}

^{๒๔} อง. จตุกก (ไทย) ๒๑/๗/๑๒.

^{๒๕} พระมหาอุดร สุทธิญาโณ (เกตุทอง), เรื่องเดียวกัน หน้า ๒๙-๓๐. (หมายถึง เรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟน อาร์ โควีย์ หน้า ๒๙-๓๐)

สุเมธ แสงนิมนวล ได้กล่าวว่า นอกเหนือจากภาวะผู้นำที่เป็นคุณสมบัติจำเป็นเฉพาะตัวแล้ว ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ดีที่สำคัญมาเป็นองค์ประกอบ เพื่อให้เป็นผู้นำที่ดีที่สมบูรณ์แบบ ซึ่งคุณสมบัติหมายถึง ความดีในแง่ของความประพฤติ ปฏิบัติดี เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องมี และคุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะที่ดีที่ปรากฏเป็นลักษณะภายนอกที่ผู้นำควรมี ๘ ประการ คือ

๑) ไว้วางใจ ไม่หวงอำนาจ ผู้นำต้องไว้วางใจผู้ตามหรือลูกน้อง ไม่หวงอำนาจ ยิ่งมอบอำนาจออกไปมากยิ่งเป็นผลดีต่อการบริหาร เพราะจะช่วยแบ่งเบาในรายละเอียด ทำให้ผู้นำมีเวลาที่จะสร้างสรรค์ ควบคุม และติดตามงาน ความสำคัญของการมอบอำนาจจึงอยู่ที่วิธีการ และการเลือกบุคคลที่จะรับมอบอำนาจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

๒) หยั่งรู้แล้วเตรียมพร้อม ผู้นำต้องสามารถหยั่งรู้ว่าจะเกิดสถานการณ์เหตุการณ์อะไรขึ้นข้างหน้า เพื่อจะได้เตรียมรับสถานการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ การหยั่งรู้ในที่นี้หมายถึงการหยั่งรู้ในเชิงวิทยาศาสตร์ คือหยั่งรู้จากการติดตามข่าวสารหรือจากการเก็บข้อมูลมาศึกษาในเชิงสถิติ ตัวอย่างเช่น ท้องที่ที่เคยประสบภัยธรรมชาติย่อมต้องมีข้อมูลเก่าที่สามารถนำมาใช้เตรียมการเพื่อรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอีกได้ ผู้นำที่ดีจึงต้องพยายามหาวิธีที่จะไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่เรียกว่าซ้ำซาก

๓) รู้จักตัวเอง ผู้นำต้องรู้จักตัวเอง รู้ว่าตัวเองเป็นคนอย่างไร มีจุดเด่น จุดด้อย หรือข้อดีข้อเสียประการใด จะได้ใช้เป็นปัจจัยในการนำผู้คนให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยปกติเรามักมีอคติทำให้มองตัวเองไม่ชัดหรือเข้าข้างตัวเอง ทำให้ไม่รู้จักตัวเองอย่างแท้จริง ดังนั้น ปัจจุบันจึงมีการฝึกอบรม มีการให้ทำการประเมินเบื้องต้น โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของตนเอง ซึ่งใช้ได้ทั้งกับบุคคลและองค์การ หรือเราจะใช้วิธีง่ายๆ โดยให้สามีหรือภรรยาหรือลูกซึ่งเป็นคนใกล้ชิดและจริงใจต่อเราช่วยวิเคราะห์และแนะนำก็ได้ วิธีการเหล่านี้ช่วยให้เรารู้จักตัวตนของเราชัดเจนยิ่งขึ้น

๔) มีจินตนาการและการจูงใจ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีจินตนาการ อย่างเช่นที่ไอน์สไตน์กล่าวไว้ว่า “จินตนาการสำคัญกว่าความรู้” เพราะจินตนาการคือวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการจำลองผลสำเร็จ ขั้นตอนการดำเนินการที่มีความเป็นไปได้ไว้ในสมอง คือเมื่อคิดสร้างสรรค์สิ่งใดแล้ว ต้องคิดภาพในรายละเอียดให้ออกกว่าต้องมีขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร จึงจะสำเร็จ ในส่วนของความสามารถในการจูงใจนั้นเป็นศิลปะที่เรียนรู้ได้ จึงมีการเขียนไว้เป็นทฤษฎีต่างๆ ให้ผู้นำได้ศึกษามากมาย เพราะเมื่อผู้นำคิดสร้างสรรค์โครงการใดๆ ได้แล้ว แต่ไม่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนประสบผลสำเร็จได้จินตนาการนั้นก็ไร้ความหมาย ดังนั้น การมีจินตนาการและมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นจึงเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำที่ดี

๕) ประพฤติสิ่งที่น่านับถือ ผู้นำจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง เพราะการประพฤติปฏิบัติของผู้นำนอกจากจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามและองค์การ ดังคำพูดที่ว่า “หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก” แล้ว การปฏิบัติตนของผู้นำยังอยู่ในสายตาของผู้คน หากประพฤติดีผู้คนก็ชื่นชมสรรเสริญ และในทางตรงกันข้ามหากประพฤติไม่ดีผู้คนก็ชิงชังไม่นับถือ การถูกชิงชังและขาดความนับถือจะทำให้ภารมีของผู้นำตลอดจนแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามลดน้อยลงหรือหมดไป นั่นย่อมเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง

๖) เชื้อมั่นและรับฟัง ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ในขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยเฉพาะกับผู้ตามหรือลูกน้อง โลกในยุคประชาธิปไตย คนรุ่นใหม่

ถูกฝึกให้มีความคิดเป็นของตนเองและรับฟังเสียงของคนส่วนใหญ่ ดังนั้น ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติทันโลก จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๗) รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น ผู้นำต้องรู้จักปรับตัวตามสถานการณ์ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ และพร้อมที่จะนำผู้อื่นให้ปรับตัวตาม อย่างที่เรียกว่า “เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง” อีกทั้งต้องมีความยืดหยุ่น รู้จักผ่อนปรน รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องและเพื่อนร่วมงานบ้าง นั่นคือทำงานโดยยึดหลักนิติศาสตร์ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญแก่หลักรัฐศาสตร์ด้วย

๘) ยอมรับทั้งความผิดพลาดและความถูกต้อง ผู้นำทำอะไรก็ตาม หากผิดพลาดต้องยอมรับผิด ผู้นำต้องรู้จักการกล่าวคำขอโทษ เพราะคนเราไม่มีใครทำอะไรได้ถูกต้องเสมอไป แต่ความผิดพลาดในเรื่องเดียวกันนั้นไม่ควรจะกระทำผิดซ้ำ และไม่ควรละเลยการเก็บสถิติ เพื่อประเมินหาข้อดีข้อเสีย เมื่องานแต่ละงานเสร็จสิ้นลง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น^{๒๖}

ตารางที่ ๒.๔ ตารางสรุปคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำที่ดี

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
อง. จตุกก (ไทย) ๒๑/๗/๑๒, อ้างถึงในพระมหาอุดร สุทธิญาณ (เกตุทอง), (๒๕๕๔, หน้า ๒๙-๓๐)	ลักษณะของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา ๕ ประการ ๑. เป็นผู้มีปัญญาเฉียบแหลม ๒. เป็นผู้ที่ได้รับคำแนะนำดีรวมถึงเป็นผู้มีระเบียบวินัยดี ๓. เป็นผู้แก้แค้นล้างแค้น ๔. เป็นพหูสูตร ๕. ทรงธรรม สมควรแก่ธรรม รักษาสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม
สุเมธ แสงนิมนวล, (๒๕๕๒, หน้า ๑๐-๑๘)	คุณสมบัติและคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ๑. ไว้วางใจ ไม่หวงอำนาจ ๒. หยั่งรู้แล้วเตรียมพร้อม ๓. รู้จักตัวเอง ๔. มีจินตนาการและการจงใจ ๕. ประพฤติสิ่งที่น่านับถือ ๖. เชื้อมั่นและรับฟัง ๗. รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น ๘. ยอมรับทั้งความผิดพลาดและความถูกต้อง

^{๒๖} สุเมธ แสงนิมนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพฯ: ส. เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐-๑๘.

๒.๑.๕ แนวคิดผู้นำแบบที่คนไทยชื่นชอบ

จากการสำรวจความคิดเห็นของคนไทยในหัวข้อความต้องการผู้นำที่มีคุณสมบัติอย่างที่คนไทยชื่นชอบสรุปได้ดังนี้

๑) มีความซื่อสัตย์สุจริต คนไทยมองว่าความซื่อสัตย์สุจริตควรจะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการแรกของผู้นำไทย เพราะความซื่อสัตย์สุจริตถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาของประเทศดังจะสังเกตได้ว่าการจัดลำดับความน่าเชื่อถือและสถิติการคอร์รัปชันนั้น ประเทศพัฒนาแล้วทั้งหมดจะมีผลการยอมรับในระดับต้นๆ ทั้งสิ้น ในขณะที่ประเทศกำลังพัฒนาต้องแข่งขันกันเพื่อไม่ให้ตกเป็นอันดับรั้งท้าย

๒) มีความยุติธรรม คนไทยให้ความสำคัญกับความยุติธรรม เพราะความยุติธรรมของผู้นำช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดกำลังใจในการทำงาน โดยมุ่งหวังว่าเมื่อมีความมุ่งมั่นความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงานแล้วจะได้รับความดีความชอบและการสนับสนุนจากผู้นำอย่างยุติธรรม

๓) มีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำ โดยธรรมชาติที่กลุ่มคนต้องการผู้นำก็เพราะต้องการให้ผู้นำแสดงบทบาทในการรับผิดชอบและตัดสินใจแทนตน ดังนั้นคนไทยจึงต้องการผู้นำที่มีความรับผิดชอบเช่นกัน

๔) มีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ของผู้นำมีส่วนสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จ ในหน่วยงานขนาดใหญ่อาจต้องใช้วิสัยทัศน์ที่เกิดจากการระดมความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรก็ยังเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ต้องการเสมอ

๕) มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรืออย่างน้อยก็ช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร บางครั้งความคิดสร้างสรรค์ก็สามารถช่วยแก้ปัญหาซ้ำซาก ทำให้เกิดวิธีการหรือผลงานใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นคุณสมบัติประการหนึ่งของผู้นำที่คนไทยต้องการ

๖) มีการทำงานเป็นทีม โดยลักษณะนิสัยดั้งเดิมของคนไทยมักไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมนัก แต่เมื่อสังคมมีการพัฒนาขึ้นเราจึงเรียนรู้และมองเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่าการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมรับผิดชอบ ย่อมให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า การทำงานเป็นทีมของผู้นำจึงเป็นคุณสมบัติที่ต้องการของคนไทยยุคใหม่

๗) ความเป็นผู้นำ การสื่อความของคำว่า ความเป็นผู้นำในความหมายที่แท้จริงคือการที่ผู้นำมีภาวะผู้นำ (Leadership) นั่นเอง ดังได้เคยกล่าวแล้วว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้นำจะใช้เทคนิคบารมีหรือคุณลักษณะเพื่อการจูงใจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำเอง แต่สรุปแล้วสิ่งที่คนไทยต้องการคือผู้นำที่มีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำอย่างเต็มเปี่ยมนั่นเอง

๘) มีความเสียสละ มีคำกล่าวเตือนสติผู้นำอยู่เสมอว่า เป็นผู้นำต้องทำงานหนักกว่าผู้อื่น อุตุนกว่าผู้อื่น และเสียสละกว่าผู้อื่น ผู้นำที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ย่อมไม่ได้รับความร่วมมือในการทำงาน ดังนั้นจะหวังผลสำเร็จได้ยาก คนไทยจึงเชื่อว่าคุณสมบัติที่ดีอีกประการหนึ่งของผู้นำคือ เป็นผู้มีความเสียสละ

๙) มีการวางแผน ผู้นำต้องทำงานเป็นระบบ มีการวางแผนการทำงานเป็นขั้นเป็นตอน มีการแบ่งงานกันรับผิดชอบ การทำงานที่มีการวางแผนจะช่วยให้การติดตามงาน การจัดสรรงบประมาณ

และการประเมินผลงานชัดเจนเป็นระบบ และถ้ามีปัญหาอุปสรรคใดๆ ก็จะสามารถแก้ไขได้ถูกต้อง ทั้งยังใช้เป็นบทเรียนเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำซากได้อีกในอนาคต คุณสมบัติของผู้นำที่ทำงานอย่างมีการวางแผนจึงเป็นที่ต้องการของคนไทยอีกประการหนึ่ง

๑๐) มีวุฒิภาวะ วุฒิ หมายถึง ความเจริญงอกงาม ความบริบูรณ์ ดังนั้นวุฒิภาวะ คือ สภาพหรือสภาวะที่สื่อให้เห็นว่าสมบูรณ์ทุกด้าน ทั้งทางด้านอายุ การศึกษา สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และการตัดสินใจ เป็นต้น คนไทยต้องการผู้นำที่มีความสมบูรณ์ดังกล่าว เพราะคาดหวังว่าวุฒิภาวะของผู้นำจะช่วยให้คุณสมบัติข้ออื่นๆ ของผู้นำโดดเด่นและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น^{๒๗}

ตารางที่ ๒.๕ ตารางสรุปผู้นำแบบที่คนไทยชื่นชอบ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
สุเมธ แสงนันทนวล, (๒๕๕๒, หน้า ๒๐-๒๒)	๑. มีความซื่อสัตย์สุจริต ๒. มีความยุติธรรม ๓. มีความรับผิดชอบ ๔. มีวิสัยทัศน์ ๕. มีความคิดสร้างสรรค์ ๖. มีการทำงานเป็นทีม ๗. ความเป็นผู้นำ ๘. มีความเสียสละ ๙. มีการวางแผน ๑๐. มีวุฒิภาวะ

๒.๑.๖ แนวคิดทักษะความเป็นผู้นำ

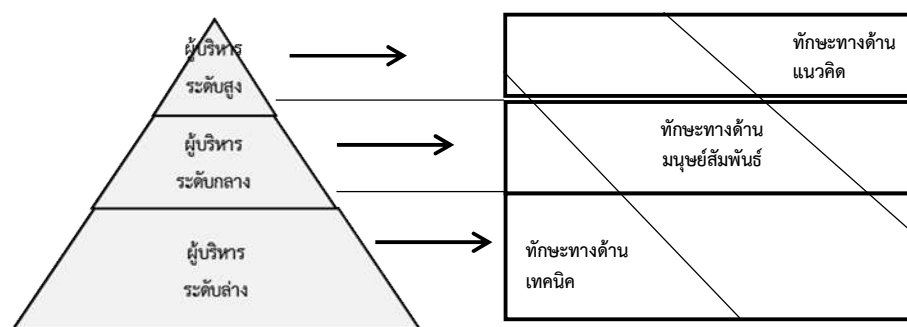
คาร์ทซ์ (Katz) ได้กล่าวว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับทักษะที่สำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skill) ทักษะทางด้านมนุษย (Human skill) และทักษะทางด้านการคิด (Conceptual skill) ซึ่งทักษะเหล่านี้แตกต่างจากคุณลักษณะ (Traits) หรือ คุณสมบัติ (Qualities) ของผู้นำเพราะทักษะเป็นสิ่งที่ผู้นำสามารถพัฒนาได้ ในขณะที่คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ผู้นำเป็นหรือเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวของผู้นำ ทักษะความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้และสมรรถนะที่ผู้นำมีเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

๑) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skill) คือ ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งรวมถึงความเชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิค วิธีการทางเทคนิค ความรู้และความสามารถพิเศษที่ใช้ในการคิดวิเคราะห์และความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ สำหรับการแก้ไขปัญหาที่พิเศษ ทักษะทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญที่ลดน้อยลง เมื่อเทียบกับทักษะทางด้านมนุษยและทักษะทางด้านการคิด

^{๒๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐-๒๒.

๒) ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human skill) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งรวมถึงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การประสานงาน การอำนวยความสะดวก การสื่อสาร และการจัดการความขัดแย้ง ผู้นำที่มีทักษะนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงอารมณ์ความรู้สึกหรือความกังวล ความไม่สบายใจ หรือความไม่ชัดเจนที่มีต่อการทำงาน และพยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น มีกำลังใจมากยิ่งขึ้น และต้องการมีส่วนร่วมและในการทำงานและให้คำมั่นสัญญาต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น

๓) ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skill) เป็นความสามารถทางสติปัญญาที่จะมองเห็นภาพรวมขององค์กร และเห็นความสัมพันธ์ของแต่แผนกในองค์กร ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับความคิด กระบวนการรวบรวมข้อมูล และความสามารถในการวางแผนของผู้นำ นอกจากนี้ยังรวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อมองในระยะยาว ผู้นำที่เป็นผู้บริหารในทุกระดับต้องการทักษะนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงสุดขององค์กร^{๒๘}



แผนภาพที่ ๒.๑ ความต้องการทักษะความเป็นผู้นำกับระดับบริหารของผู้นำ

ตารางที่ ๒.๖ ตารางสรุปทักษะความเป็นผู้นำ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
คาร์ทซ, อังโนชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (๒๕๕๗, หน้า ๔๕-๔๗)	๑. ทักษะทางด้านเทคนิค ๒. ทักษะทางด้านมนุษย์ ๓. ทักษะทางด้านความคิด

^{๒๘} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, หน้า ๔๕-๔๗.

๒.๑.๗ แนวคิดผู้นำระดับ ๕

จิม คอลลิน และคณะ (Jim Collins) ได้ทำการศึกษาวิจัยงานขององค์กรในช่วงปี ค.ศ. ๑๙๙๖ ถึงปี ๒๐๐๐ เพื่อตอบคำถามที่ว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรบางแห่งก้าวจากองค์กรที่ดีไปสู่การเป็นองค์กรที่ยิ่งใหญ่ได้ ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าจากองค์กรที่ศึกษาทั้งหมดมีเพียงแค่ ๑๑ องค์กรเท่านั้นที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและก้าวจากองค์กรที่ดีเยี่ยมไปสู่องค์กรที่ยิ่งใหญ่ได้ คือ การมีผู้นำระดับ ๕ ประกอบไปด้วย

๑) ระดับที่ ๑ บุคคลที่มีความสามารถสูง (Highly capable individual) คือ บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการผลิตขององค์กร

๒) ระดับที่ ๒ สมาชิกที่ให้การสนับสนุนทีม (Contributing team member) คือ บุคคลที่มีส่วนช่วยสนับสนุนและทำงานร่วมกับทีมหรือแผนกของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) ระดับที่ ๓ ผู้บริหารที่มีความสามารถ (Competent manager) คือ ผู้นำที่สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๔) ระดับที่ ๔ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (Effective leader) คือ ผู้นำที่อุทิศตนต่องานและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ประกอบกับมีความเข้มงวดในการทำงาน พร้อมทั้งจะกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรผลิตผลงานที่ได้มาตรฐานสูง

๕) ระดับที่ ๕ ผู้นำในระดับที่ ๕ (Level 5: Executive) คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ผสมผสานความไม่ธรรมดาอยู่ในตนเอง ซึ่งไม่ใช่รูปแบบธรรมดาของผู้ที่มีเสน่ห์หรือผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด แต่จะประกอบด้วยสิ่งที่สำคัญ ๒ ประการ ได้แก่ ความอ่อนน้อมถ่อมตนและความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อความสำเร็จขององค์กร

ตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้นำระดับ ๕ คือ การเปรียบเทียบกับการเล่นส้อมและหน้าต่างในกรณีที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้นำระดับ ๕ จะมองไปที่กระจกเพื่อหาคนที่ต้องรับผิดชอบต่อความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น ซึ่งก็คือตัวผู้นำเอง ในทางกลับกัน ผู้นำระดับที่ ๕ จะมองออกไปที่หน้าต่างเมื่อประสบความสำเร็จเพื่อจะดูว่าใครบ้างที่มีส่วนร่วมในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งผู้นำระดับที่ ๕ จะไม่กระทำในลักษณะตรงกันข้ามเป็นอันขาด ผู้นำที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำระดับ ๕ ได้นั้นจะต้องมีระดับขั้นความสามารถในการจัดการทั้ง ๔ ขั้นก่อน อย่างไรก็ตาม ผู้นำโดยทั่วไปไม่สามารถก้าวข้ามไปสู่การเป็นผู้นำในระดับนี้ได้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้นำส่วนมากมุ่งความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อความสำเร็จของตนมากกว่าเพื่อองค์กร ดังนั้นผู้นำที่จะขึ้นไปสู่การเป็นผู้นำระดับ ๕ ได้นั้นต้องเปลี่ยนวิธีคิดเสียใหม่^{๒๙}

^{๒๙} ชัยเสณีย์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, หน้า ๑๐๗-๑๐๘.

ตารางที่ ๒.๗ ตารางสรุปแนวคิดผู้นำ ๕ ระดับ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Jim Collins และคณะ, อ้างอิงเสกสรรค์ พรหมศิริ, (๒๕๕๗, หน้า ๑๐๗-๑๐๘)	ระดับที่ ๑ บุคคลที่มีความสามารถสูง ระดับที่ ๒ สมาชิกที่ให้การสนับสนุนทีม ระดับที่ ๓ ผู้บริหารที่มีความสามารถ ระดับที่ ๔ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ระดับที่ ๕ ผู้นำในระดับที่ ๕

๒.๑.๘ ความหมายของภาวะผู้นำ (leadership)

ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับ “ผู้นำ” “ผู้ตาม” และ “สถานการณ์” มีนักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำหลายท่านได้แสดงทรรศนะที่แตกต่างเกี่ยวกับนิยามหรือความหมายของภาวะผู้นำ โดยให้ข้อโต้แย้งว่าความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การบ่อยครั้งถูกเข้าใจผิดหรือเข้าใจไม่ถูกต้องว่าเกิดขึ้นเพราะผู้นำ แต่สถานการณ์ต่างหากที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การมากกว่าตัวบุคคลรวมถึงผู้นำด้วย ดังต่อไปนี้

นาถ พันธุมนาวิน (NathBhanthumnavin) ได้กล่าวว่า ทั้งผู้นำและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากจนบางครั้งเหมือนเป็นคำๆ เดียวกัน แต่ลักษณะสำคัญของคำ ๒ คำบอกถึงความแตกต่างกันได้โดยใช้หลักของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนด เช่น ภาวะผู้นำจะหมายถึงกระบวนการ แต่ผู้นำเป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของบุคคล^{๓๐}

วิลเลียม (Williams) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการโน้มน้าวคนอื่นให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ^{๓๑}

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม ได้แสดงความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำมีทั้ง ๑) สิ่งที่ดีตัวมาหรือที่เรียกว่ามีแวว ๒) สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อยๆ บัณฑิตงขึ้นมา และ ๓) สิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ ๕ ประการเป็นส่วนประกอบ คือ ๑) สภาพจิตใจมั่นคง ๒) มีความเมตตากรุณา ๓) มีทัศนคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์ หาทางแก้ไข ๔) มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออก ๕) เอาจริงเอาจังและมีผลงาน^{๓๒}

^{๓๐} NathBhanthumnavin, *Leadership and Organization Effectiveness in Rice Farmer's Association: The Case of Central Region, Thailand* Doctor's Thesis, (Los Banos: University of the Philippines, 1985), p.27.

^{๓๑} ชัยเสกสรรค์ พรหมศิริ, *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*, หน้า ๙-๑๑.

^{๓๒} สมร ปาโท, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและการเปลี่ยนแปลง*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ๒๕๕๒), หน้า ๔๑-๔๓.

กวี วงศ์พุ่ม ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย^{๓๓}

เทพพนม เมืองแมน และคณะ ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอำนาจ อิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ^{๓๔}

ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มาจากการนำเอาตัวอักษรภาษาอังกฤษมาประกอบกันเป็นคำว่า “Leadership” ซึ่งจำแนกได้ดังนี้คือ

L ย่อมาจากคำว่า Love หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม และรักความก้าวหน้า

E ย่อมาจากคำว่า Education and Experience หมายถึง ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติทางด้านการศึกษาและประสบการณ์ที่ดีพอสมควร เพื่อเป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

A ย่อมาจากคำว่า Adaptability หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมรวมทั้งรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

D ย่อมาจากคำว่า Decisiveness หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าได้กล้าเสียด้วย

E ย่อมาจากคำว่า Enthusiasm หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R ย่อมาจากคำว่า Responsibility หมายถึง ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบทั้งส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตนและในส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ไม่ทอดทิ้งหรือผลักดันความรับผิดชอบให้ผู้อื่น ถึงแม้จะถูกตำหนิเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น จึงอาจรวมความรับผิดชอบที่เกิดจากการเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะอีกด้วย เช่น เสี่ยงในด้านการตัดสินใจ เป็นต้น

S ย่อมาจากคำว่า Sacrifice and Sincere หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นผู้เสียสละและอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือและพร้อมที่จะอุทิศตนให้กับงานอย่างจริงจังด้วย

H ย่อมาจากคำว่า Harmonize หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความนุ่มนวล รู้จักผ่อนปรน พุดจาณาถ์ อันเป็นลักษณะของผู้นำที่จะเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวและความเข้าใจอันดีต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจรวมถึงการรู้จักถ่อมตน (Humble) ตามกาลเทศะ

^{๓๓} กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗.

^{๓๔} เทพพนม เมืองแมน และคณะ, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๘๔.

I ย่อมาจากคำว่า Intellectual capacity หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาด และมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและรอบรู้ ซึ่งลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้มีความจำเป็นในการปกครองบังคับบัญชาคน เพราะไม่มีผู้ใดบังคับบัญชาคนใดที่อยากได้ผู้นำที่โง่ไม่ทันคน

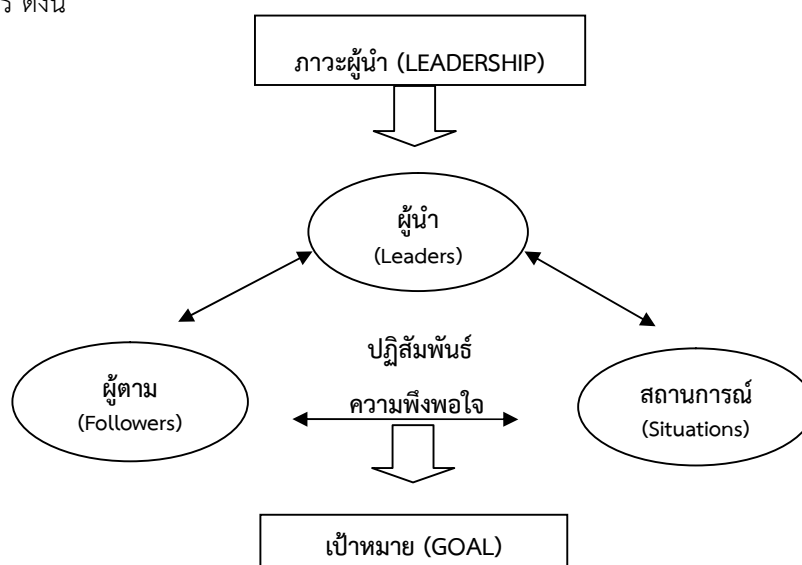
P ย่อมาจากคำว่า Persuasiveness หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคน เป็นลักษณะที่ผู้นำทุกคนจะขาดเสียมิได้ ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการในการจูงใจหรือชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและให้ความร่วมมือด้วยความศรัทธาเชื่อถือ เช่น ต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) อยู่ในตัว^{๓๕}

สุเมธ แสงนิมนวล ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ สภาพของความเป็นผู้นำ เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของพวกเขาเอง ส่วนวิธีการสร้างภาวะผู้นำหรือสร้างศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของพวกผู้ปฏิบัตินั้นมีสูตรสำเร็จ ๕ ประการ คือ ๑) เข้มแข็ง ต้องเป็นคนเข้มแข็งทั้งทางร่างกายและจิตใจ ไม่หวั่นไหวไม่ว่าจะตกอยู่ในสถานการณ์อย่างใดก็ตาม ๒) แกร่งกล้า คือ ต้องแกร่งกล้ารับทั้งผิดรับทั้งชอบจะรับอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ๓) ศรัทธา โดยเริ่มต้นที่ตัวเองก่อนว่าเราเป็นคนมีความรู้ มีความสามารถ สิ่งใดที่ผู้อื่นทำได้เราก็ต้องทำได้และพยายามทำให้ดีกว่า นอกจากศรัทธาในตัวเองแล้วต่อมาคือศรัทธาเพื่อนร่วมงาน ต้องรู้จักให้เกียรติผู้อื่น เห็นความสำคัญและความสามารถของผู้อื่น ตลอดจนเข้าใจถึงวิธีการทำงานเป็นทีม สุดท้ายคือศรัทธาหน่วยงาน หรือองค์การที่เราสังกัดอยู่ ผู้นำคือตัวแทนของหน่วยงาน ถ้าเราต้องการสร้างภาวะผู้นำ โดยขาดสำนักแห่งศรัทธาต่อหน่วยงานของตนเองย่อมไม่สามารถจูงใจให้ผู้ตามอีกเต็มที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ ๔) คุณค่า คนเป็นผู้นำต้องสร้างคุณค่าให้คนเห็น คนเชื่อถือ เคารพรักและศรัทธา การคิด การพูด การตัดสินใจ ตลอดจนการกระทำจึงต้องผ่านการกลั่นกรองมาก่อนเสมอ การสร้างคุณค่าด้วยการคิดคือต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ ไม่หยุดนิ่ง คิดในสิ่งที่เป็นโยบายขึ้นต่อส่วนรวมและอยู่ในกรอบของคุณธรรม การสร้างคุณค่าด้วยการพูด คือ รู้จักพูด เพื่อถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นได้รับทราบและปฏิบัติตามได้ถูกต้อง พูดเพื่อให้เกิดผลในทางบวก เกิดความศรัทธาในองค์การ เกิดความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เกิดความเห็นอกเห็นใจผู้ที่มีตำแหน่งด้อยกว่า และเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ การสร้างคุณค่าด้วยการตัดสินใจ การตัดสินใจที่เด็ดขาดมั่นคงโดยผ่านการไตร่ตรองด้วยเหตุผลมาอย่างดีแล้ว ถือเป็นคุณสมบัติพิเศษของผู้นำ และเมื่อตัดสินใจแล้วผลจะออกมาถูกหรือผิดผู้นำจะต้องรับผิดชอบแต่โดยดี ไม่ปัดความผิดไปให้ผู้อื่น การสร้างคุณค่าด้วยการกระทำ เมื่อมีความคิดมีการถ่ายทอดให้เข้าใจด้วยการพูด มีการตัดสินใจที่เด็ดขาดมั่นคงแล้ว ก็ถึงขั้นของการกระทำ ผู้นำต้องกระทำการใดๆ อย่างห้าวหาญ เป็นตัวอย่าง มีความขยันหมั่นเพียรมากกว่าผู้อื่น มีความอดทนมากกว่าผู้อื่น ตลอดจนยึดหลักความถูกต้องและคุณธรรมมากกว่าผู้อื่น เหล่านี้จึงจะเรียกว่ามีภาวะผู้นำ ๕) ผู้นำหรือนักผู้บริหารนั้นต้องรู้จักการวางแผนงาน จะทำสิ่งใดต้องคิดไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรที่ไหน เมื่อไร อย่างไร โดยใคร ขึ้นต่อไปคือมอบหมายให้ผู้ที่ถูกมอบหมายไปดำเนินการเรียกว่าการมอบหมายงานโดยคำนึงอยู่เสมอว่าผู้บริหารคือ “ผู้ที่ทำงานให้เสร็จโดยไม่ลงมือทำด้วย

^{๓๕} พระครูปริยัติกิจจาภิวัฒน์ (แก้วจินดา), “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ในภาคเหนือ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๓๗-๓๘.

ตนเองแต่ใช้วิธีจูงใจให้คนอื่นมาทำงานแทนตนจนสำเร็จ” เมื่อมอบหมายงานแล้วก็ต้องรู้จักติดตามงาน ตรวจงาน ว่างานที่มอบให้ผู้อื่นไปทำนั้นได้ผลประการใด มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ วิธีการนี้เรียกว่าการควบคุมงาน และถึงแม้ว่าจะมีการควบคุมงานอย่างดีแล้วก็ตามการทำงานในปัจจุบันไม่ได้กระทำร่วมกับคนๆ เดียวหรือหน่วยงานเดียว การประสานงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ แต่ที่สำคัญมากไปกว่านั้นคือต้องมีการพัฒนาคน พัฒนางานอยู่ตลอดเวลา คำว่าพัฒนา คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เมื่อพัฒนาคนจนได้คนเก่งคนดีแล้ว คนเก่ง คนดี ต้องทำงานดี ทำงานเก่ง คือมีการพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี มีคุณภาพ จึงจะถือเป็นความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหาร^{๓๖}

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายของทั้ง ๒ ฝ่าย โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้น เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการ สั่งการตามสถานการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์โดยการถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ ๓ อย่างที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกันได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติและบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยสรุปตามแผนภาพแสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และกระบวนการ ดังนี้^{๓๗}



แผนภาพที่ ๒.๒ แผนภูมิแสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ^{๓๘}

^{๓๖} สุเมธ แสงนิมนวล, ภาวะผู้นำ กับธรรมาภิบาล ในการบริหารงานองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : ส เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐-๑๔.

^{๓๗} พิสิฐชัย กาญจนามัย, แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : [www.klaengvec.ac.th/๓๒๐๔๒๐๑๔/บทที่ ๒๐๒๑.docx](http://www.klaengvec.ac.th/๓๒๐๔๒๐๑๔/บทที่%20๒๑.docx) [๙ มิถุนายน ๒๕๖๐].

^{๓๘} สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ผาสุโก, ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, ๒๕๕๘), หน้า ๗๒.

ตารางที่ ๒.๘ ตารางสรุปความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
NathBhanthumnavin, (๑๙๘๕, p.๒๗)	ทั้งผู้นำและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากจนบางครั้งเหมือนเป็นคำๆ เดียวกัน แต่ลักษณะสำคัญของคำ ๒ คำ บอกถึงความแตกต่างกันได้โดยใช้หลักของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนด เช่น ภาวะผู้นำจะหมายถึงกระบวนการ แต่ผู้นำเป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของบุคคล
Williams, อังโนชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (๒๕๕๗, หน้า ๑๑)	กระบวนการโน้มน้าวคนอื่นให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม, อังกษนา สมร ปาโท, (๒๕๕๒, หน้า ๔๓)	ภาวะผู้นำของผู้นำไทย น่าจะมีคุณลักษณะ ๕ ประการ คือ ๑. สภาพจิตใจมั่นคง ๒. มีความเมตตากรุณา ๓. มีทัศนคติมุ่งไปข้างหน้าสร้างสรรค์ หาทางแก้ไข ๔. มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออก ๕. เอาจริงเอาจังและมีผลงาน
กวี วงศ์พุม, (๒๕๓๙, หน้า ๑๗)	ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
เทพพนม เมืองแมน และคณะ (๒๕๔๐, หน้า ๑๘๔)	ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอำนาจ อิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ
พระครูปริยัติกิจจาภิวัฒน์ (แก้วจินดา) (๒๕๕๘, หน้า ๓๗-๓๘.)	ภาวะผู้นำ มาจากการนำเอาตัวอักษรภาษาอังกฤษมาประกอบกันเป็นคำว่า “Leadership”
สุเมธ แสงนิมนวล, (๒๕๕๒, หน้า ๑๐-๑๔)	ศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของพวกเขาเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบทอดสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

๒.๑.๙ ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มคุณลักษณะนี้ เป็นทฤษฎีในกลุ่มแรกๆ ที่นักวิจัยและผู้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำพยายามที่จะนำเสนอแนวคิดทฤษฎีอย่างเป็นระบบ ทฤษฎีในกลุ่มนี้มีระยะเวลาของการศึกษาค้นคว้ายาวนาน นักวิจัยบางท่านเสนอว่าอยู่ในช่วงประมาณ ค.ศ. ๑๙๒๗ – ๑๙๔๘ แต่บางท่านเสนอว่าอยู่ในช่วงประมาณ ค.ศ. ๑๙๗๐ – ๒๐๐๖ มีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (great man theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ ในช่วงเริ่มต้นกลุ่มนี้จะเน้นการศึกษาว่าคุณลักษณะอะไรของผู้นำที่จะส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของผู้นำ การศึกษาคุณลักษณะในช่วงแรกมีการระบุลักษณะทางกายภาพ คุณลักษณะ บุคลิกภาพ และความสามารถของบุคคล ซึ่งเชื่อว่าเป็นลักษณะผู้นำตามธรรมชาติ (Natural Leaders) ในที่นี้จะยกตัวอย่างแนวคิดทฤษฎีสำคัญที่มีการศึกษาในระยะปลายของยุค หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นแนวคิดคุณลักษณะที่เกิดขึ้นใหม่ หรือเป็นแนวคิดที่มีงานวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุน ดังนี้

แนวคิดคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ดูบริน (DuBrin) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

- ๑) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) อย่างแท้จริงและเหมาะสม
- ๒) มีความไว้วางใจได้ (trustworthiness) สร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลอื่นได้ มีความซื่อสัตย์ มั่นคง
- ๓) มีลักษณะเด่น (dominant) หรือมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ
- ๔) มีลักษณะแสดงตัว (extroversion) ชอบเข้าสังคมและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ
- ๕) มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม (assertiveness) ทั้งในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติและ มีการแสดงออกอย่างมั่นใจ
- ๖) มีอารมณ์มั่นคง (emotional stability) สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ
- ๗) มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) และมีการแสดงออกทั้งคำพูดและภาษาท่าทางที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ
- ๘) มีอารมณ์ขัน (sense of humor) ช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งต่างๆ
- ๙) มีลักษณะเป็นคนที่อบอุ่น (warmth) เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้

๑๐) มีความอดทนสูงต่อความ คับข้องใจ (high tolerance for frustration) หรือมีความสามารถในการอดทนต่อปัญหาอุปสรรคที่มาขัดขวางทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายได้

๑๑) มีการตระหนักรู้เกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองรวมถึงเป้าหมายของตนเองด้วย (self-awareness and self-objectivity)

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย

๑) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) มีความสามารถริเริ่มได้ด้วยตนเองแม้ว่าจะไม่มีการกระตุ้นหรือสนับสนุนจากบุคคลอื่นทั้งที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาปัญหาและการแก้ปัญหาต่าง ๆ

๒) มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและเห็นใจผู้อื่น (sensitivity to others and empathy) มีความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

๓) มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (flexibility and adaptability) เช่น การปรับตัวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การลดขนาดองค์กร มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้

๔) มีความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง (internal locus of control) เชื่อว่าตนเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดชีวิตตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

๕) มีความกล้าหาญ (courage) ในการที่จะเผชิญหน้ากับความเสี่ยงและความท้าทายแปลกใหม่ และมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น

๖) มีความสามารถในการฟื้นคืนสู่สภาพปกติ (resiliency) เมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการทำงานหรือความล้มเหลว สามารถที่จะช่วยให้ตนเองกลับมา มีกำลังใจไม่ท้อถอยหรือยอมแพ้

แนวคิดคุณลักษณะเฉพาะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Specific Traits Related to Leadership Effectiveness) ^{๓๙}

ยูกัล (Yukl) เสนอแนวคิดคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งพบในผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ ดังนี้

๑) มีระดับพลังงานสูง มีความอดทนอดกลั้นสูงต่อความเครียดจากปัญหาต่างๆ มีพลังกำลังใจและมีความสามารถในการปรับอารมณ์ให้คืนสู่สภาพเดิมได้

๒) มีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confident) รวมถึงมีการเห็นคุณค่าในตนเอง (self-esteem) และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) อยู่ในระดับสูง

๓) มีความเชื่ออำนาจในตนเอง (Internal Locus of Control) เชื่อว่าเหตุการณ์หรือความสำเร็จต่างๆ เกิดจากการกระทำของตัวเอง ไม่ใช่เป็นเพราะฟลุ๊คหรือเป็นเพราะโชคหรือเพราะอำนาจภายนอกที่ควบคุมไม่ได้

๔) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability and

^{๓๙} รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๒๐๕-๒๑๔.

Maturity) รวมถึงมีการรับรู้เกี่ยวกับตนเองอย่างถูกต้องทั้งจุดแข็ง-จุดอ่อนของตนเอง มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองมากกว่าการปกป้องตนเอง (being defensive) ไม่เป็นพวกหลงตัวเอง (narcissism)

๕) มีความซื่อสัตย์ (Personal Integrity) มีพฤติกรรมที่ยึดมั่นกับค่านิยมร่วมหรือบรรทัดฐาน ที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์การ (espoused values) และเป็นบุคคลที่ซื่อตรง มีจริยธรรม มีความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ ไม่หลอกลวง

๖) มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคม (Socialized Power Motivation) มุ่งอำนาจแต่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของคนอื่นหรือสังคม ไม่ใช่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเองหรือเพื่อความยิ่งใหญ่ของตนเอง ไม่โอ้อวดตนเอง ไม่แก้ตัวเมื่อทำผิดพลาด มีมุมมองหรือวิสัยทัศน์ยาวไกล ยินดีรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่นที่มีความเชี่ยวชาญกว่าด้วยความเต็มใจ มุ่งใช้อำนาจไปเพื่อการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ

๗) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ปานกลางหรือมุ่งความสำเร็จสูงในระดับปานกลาง (Moderately High Achievement Orientation) ซึ่งรวมถึงทัศนคติ (attitudes) ค่านิยม (Values) และความต้องการ (needs) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการในความสำเร็จ (needs for achievement) ความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ มีแรงจูงใจที่ต้องการทำให้เกิดความสำเร็จ มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและความใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงาน ผลการวิจัยในเรื่องการมุ่งความสำเร็จอาจจะมีข้อจำกัดในการหาข้อสรุปที่แน่นอนอยู่บ้าง อย่างไรก็ตามพอสรุปได้ว่าผู้บริหารไม่ควรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือความสำเร็จต่ำเกินไปหรือสูงเกินไป เนื่องจากถ้าผู้บริหารมุ่งความสำเร็จต่ำจะขาดแรงจูงใจในการแสวงหาโอกาส ที่มีความท้าทาย ไม่ค่อยกล้าเสี่ยงและไม่ชอบเกี่ยวข้องกับปัญหาหรือแสดงความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหา นั้น ซึ่งตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารมุ่งความสำเร็จสูงเกินไป บางครั้งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการได้ โดยเฉพาะถ้าการมุ่งงานสูงเกินไปเพื่อสร้างผลงาน ความก้าวหน้าหรือความสำเร็จให้กับตัวผู้บริหารเองมากกว่าความสำเร็จของทีมงานหรือของหน่วยงาน ผู้บริหารจะพยายามทำงานทุกอย่างให้สำเร็จด้วยตนเองโดยไม่กระจายงานแก่ผู้อื่น ทำให้ไม่เกิดการพัฒนา ความรู้สึกรับผิดชอบและความผูกพันต่องานให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้จึงยากที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารแบบทีมงาน ต้องอาศัยความรับผิดชอบในการมีภาวะผู้นำร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการมุ่งความสำเร็จในระดับปานกลาง

๘) มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์หรือความต้องการความสัมพันธ์ในระดับต่ำ (Low Need for Affiliation) คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะมีความพึงพอใจสูงเมื่อตนเป็นที่รักและได้รับการยอมรับจากคนอื่น และชอบทำงานร่วมกับคนที่เป็เพื่อนกันหรือคนอื่นที่ให้ความร่วมมือและเป็นมิตร ผลการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่พบว่าความต้องการความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการ (managerial effectiveness) เนื่องจากผู้บริหารจะให้ความสนใจด้านความสัมพันธ์ เป็นประเด็นหลักมากกว่าสนใจด้านงาน เช่น ผู้บริหารยอมให้งานถูกแทรกแซงจากผู้อื่นได้เพราะเห็นสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือไม่ยอมให้มีการเผชิญหน้าของ ผู้ที่มีความคิดแตกต่างกัน มีการให้รางวัลหรือตอบแทนเพื่อสร้างคะแนนนิยมส่วนตัวมากกว่าการให้รางวัลผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการมอบหมายงานจะเลือกให้กับคนที่ตนเองชอบหรือเป็นพรรคพวกของตน บางครั้งยอมมีการยกเว้นกฎเกณฑ์ให้เป็นกรณีพิเศษด้วย จากพฤติกรรมเหล่านี้บ่อยครั้งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกท้อถอย ขาดความรับผิดชอบ ไม่รับรู้ว่

อะไรจะเกิดขึ้นต่อไป ไม่เข้าใจสถานะความสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้บริหารและไม่รู้ว่าตนควรทำอะไรบ้าง สำหรับผู้บริหารที่มีความต้องการด้านนี้ในระดับต่ำก็ไม่ใช่ที่ต้องการเช่นกัน เนื่องจากคนที่มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ต่ำ (low need for affiliation) มากเกินไป มีแนวโน้มที่จะเป็นคนชอบอยู่คนเดียว (loner) ไม่ชอบเข้าสังคม อาจจะชอบอยู่กับครอบครัวที่ใกล้ชิดหรือเพื่อนสนิทบางคน อาจจะขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ทางสังคมที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร รวมถึงขาดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และส่งผลทำให้ล้มเหลวในการพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และอาจทำให้ขาดความมั่นใจตนเองในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น สรุปได้ว่าระดับความต้องการด้านความสัมพันธ์ที่เหมาะสมควรเป็นระดับต่ำปานกลาง (moderately low need for affiliation) แทนที่จะเป็นระดับสูงหรือระดับต่ำมากเกินไป

๙) บุคลิกภาพ ๕ องค์ประกอบ (The Big Five Personality Traits) เนื่องจากการขยายตัวเพิ่มขึ้นจำนวนมากของคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ จึงมีการบูรณาการกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ง่ายขึ้นในการพัฒนาทฤษฎีคุณลักษณะ หนึ่งในความพยายามนั้นก็คือ บุคลิกภาพ ๕ องค์ประกอบ หรือโมเดล ๕ องค์ประกอบซึ่งประกอบด้วย ๑) Surgency หรือ Extraversion มีลักษณะแสดงตัว ชอบเข้าสังคม (ออกไปข้างนอก) มีพลัง กระตือรือร้น มีแรงจูงใจใฝ่อาณาจัก (กล้าแสดงออก) ๒) Conscientiousness มีลักษณะสามารถพึ่งพาได้ มีความซื่อสัตย์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ๓) Agreeableness มีลักษณะร่าเริง มองโลกในแง่ดี ปกป้องดูแลคนอื่น (เห็นอกเห็นใจให้ความช่วยเหลือ) มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ ๔) Adjustment มีความมั่นคงทางอารมณ์ เห็นคุณค่าในตัวเอง ควบคุมตนเองได้ ซึ่งจะตรงกันข้ามกับ Neuroticism ๕) Intellectance หรือ Openess มีความอยากรู้อยากเห็นและช่างซักถาม เปิดใจกว้าง ใฝ่เรียนรู้

แนวคิดสมรรถนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (Other Relevant Competencies)

นอกเหนือจากที่กล่าวไปแล้วข้างต้น Yukl ได้เสนอแนวคิดสมรรถนะหรือขีดความสามารถอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องของภาวะผู้นำที่น่าสนใจ ได้แก่

๑) เชาว์อารมณ์หรือความฉลาดทางอารมณ์ หรือมีการใช้คำย่อว่า EQ (Emotional Intelligence) คือ ความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์หรือความรู้สึกของตนเอง (self-awareness) สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองและสามารถใช้อารมณ์ให้เกิดประโยชน์ (self-regulation) และเป็นความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของคนอื่น (empathy) และความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ความฉลาดทางอารมณ์สามารถช่วยผู้นำแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ทำให้การตัดสินใจดีขึ้น มีการวางแผนในการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับพฤติกรรมของพวกเขาให้เข้ากับสถานการณ์ และการจัดการในเหตุการณ์วิกฤติต่างๆ ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ความฉลาดทางอารมณ์สามารถเรียนรู้ได้ แต่ไม่ใช่จากการฝึกอบรมที่เน้นความรู้ในห้องเรียน แต่อาจจะพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญได้จากการสอนระดับบุคคลอย่างเข้มข้น (intensive individual coaching) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (relevant feedback) และความปรารถนาอย่างเข้มข้นที่จะพัฒนาบุคคล

๒) ความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) เป็นความสามารถในการตัดสินใจที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำในสถานการณ์พิเศษและการเลือกตอบสนองอย่างเหมาะสม ซึ่งมี

องค์ประกอบพื้นฐาน ๒ ประการ คือ (๑) การรับรู้สังคม (Social Perceptiveness) คือความสามารถในการเข้าใจความต้องการ ปัญหาและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือองค์การ และลักษณะของสมาชิก ความสัมพันธ์ทางสังคม และกระบวนการกลุ่ม ผู้นำที่มีการรับรู้ทางสังคมในระดับที่สูงจะเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่จะทำให้กลุ่มหรือองค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (๒) พฤติกรรมที่ยืดหยุ่น (Behavioral Flexibility) คือ มีความสามารถ และยินดีที่จะปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับความต้องการในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำที่มีพฤติกรรมยืดหยุ่นสูงจะรู้ว่าใช้ลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างกันอย่างไร สามารถประเมินพฤติกรรมของตนเองและสามารถปรับเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ต้องการ และมีการตรวจสอบตนเอง (self-monitoring) ผู้นำที่มีระดับการตรวจสอบตนเองในระดับสูง จะมีการตระหนักรู้ในพฤติกรรมของตนเองมากกว่าและรู้ว่ามีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร ความฉลาดทางสังคมสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการประสบความสำเร็จของกลุ่มมากกว่าความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล และอาจจะขึ้นอยู่กับความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมหรือเพื่อสังคมของผู้นำ

๓) การคิดเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจในความซับซ้อนระหว่างกาพิงพาอาศัยกันระหว่างหน่วยย่อยๆ ในองค์การ การเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาอาจจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาดังขึ้น และอาจจะนำไปสู่การแก้ปัญหาคื่นๆ ในองค์การรวมถึงอาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบอื่นๆ ตามมาได้ ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสาเหตุของปัญหาของผู้นำ มีความจำเป็นต้องอาศัยความคิดที่เป็นระบบด้วยคือ จำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่าแต่ละส่วนหรือหน่วยย่อยในองค์การที่แตกต่างกันนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร แม้ว่าความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์นี้ชัดเจนว่ามีความสำคัญมากสำหรับผู้นำระดับสูงมากกว่าผู้นำระดับต่ำกว่า แต่ความสามารถนี้ก็มีความสัมพันธ์กับผู้นำทุกระดับ

๔) ความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to Learn) เป็นความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์และสามารถนำมาปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากในสภาพแวดล้อมที่แปรปรวนและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในแต่องค์การจึงต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ และการสร้างรูปแบบใหม่ของตนเอง ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาด มีการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ สมมติฐาน และขัดเกลารูปแบบด้านจิตใจของพวกเขาให้ดีขึ้น สมรรถนะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์และนำมาปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลง หรือที่เรียกว่า “เหนือการรู้คิด หรือ อภิปัญญา (Metacognition) เป็นการตระหนักรู้เกี่ยวกับความคิดหรือรู้เกี่ยวกับกิจกรรมทางความคิดหรือทางปัญญาของตนเอง

การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะเป็นเกณฑ์นั้นพบว่ามิจุดอ่อนอยู่อย่างน้อย ๔ ประการ ได้แก่

๑) ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความสามารถเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ในทุกสถานการณ์

๒) คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้ดีกับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน (weak situation) แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน (strong situation) เช่น เป็นองค์การแบบทางการที่มีโครงสร้าง

กฎระเบียบชัดเจน มีปทัสถานทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอน ในสถานการณ์เช่นนี้ คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง

๓) ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุและผลต่อกัน เช่น ผู้นำมีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อนหรือว่าเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้วส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจตนเอง เป็นต้น

๔) คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ^{๔๐}

ตารางที่ ๒.๙ ตารางสรุปทฤษฎีคุณลักษณะ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
DuBrin, อ้างในรัตติกรณ์ จงวิศาล, (๒๕๕๙, หน้า ๒๐๗-๒๐๘)	บุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ๑. มีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริงและเหมาะสม ๒. มีความไว้วางใจได้ สร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลอื่นได้ มีความซื่อสัตย์ มั่นคง ๓. มีลักษณะเด่นหรือมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ ๔. มีลักษณะแสดงตัวชอบเข้าสังคมและเข้าร่วมกิจกรรม ๕. มีการแสดงออกอย่างเหมาะสมทั้งในการแสดงความรู้สึก
DuBrin, อ้างในรัตติกรณ์ จงวิศาล, (๒๕๕๙, หน้า ๒๐๗-๒๐๘) (ต่อ)	ความคิดเห็น ทศนคติและการแสดงออกอย่างมั่นใจ ๖. มีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้และ แสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ๗. มีความกระตือรือร้นและการแสดงออกทั้งคำพูดและ ภาษาท่าทางที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมและช่วย สร้างแรงบันดาลใจ ๘. มีอารมณ์ขัน ช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งต่างๆ ๙. มีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วย ปกป้องดูแลคนอื่นได้ ๑๐. มีความอดทนสูงต่อความคับข้องใจ หรือมีความสามารถ ในการอดทนต่อปัญหาอุปสรรคที่มาขัดขวาง ๑๑. มีการตระหนักรู้เกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง รวมถึงเป้าหมายของตนเองด้วย

^{๔๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑๑-๒๑๓.

ตารางที่ ๒.๙ ตารางสรุปทฤษฎีคุณลักษณะ (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Yukl, อ้างในรัตติกกรณ จงวิศาล, (๒๕๕๙, หน้า ๒๑๑-๒๑๓)	คุณลักษณะเฉพาะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ๑. มีระดับพลังงานสูงมีความอดทนอดกลั้นสูง ๒. มีความมั่นใจในตนเอง ๓. มีความเชื่ออำนาจในตนเอง ๔. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์ ๕. มีความซื่อสัตย์ ๖. มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคม ๗. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ปานกลางหรือมุ่งความสำเร็จสูงในระดับปานกลาง ๘. มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์หรือความต้องการความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ๙. มีบุคลิกภาพ ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) มีลักษณะแสดงตัวชอบเข้าสังคม มีพลังกระตือรือร้น มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ๒) มีลักษณะสามารถพึ่งพาได้ มีความซื่อสัตย์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ๓) มีลักษณะร่าเริงมองโลกในแง่ดีปกป้องดูแลคนอื่น มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ๔) มีความมั่นคงทางอารมณ์ ควบคุมตนเองได้ ๕) มีความอยากรู้อยากเห็นและช่างซักถาม เปิดใจกว้าง

๒.๑.๑๐ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theory)

นักวิจัยทางด้านภาวะผู้นำตระหนักดีว่า การศึกษาเรื่องคุณลักษณะแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถอธิบายถึงประสิทธิภาพของผู้นำได้ ในช่วงปลายศตวรรษ ๑๙๔๐ งานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำส่วนใหญ่ให้ความสนใจไปที่เรื่องพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าการวิเคราะห์เรื่องคุณลักษณะ เพื่อที่ค้นหาว่ามีรูปแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์หรือไม่ โดยงานวิจัยพยายาม

ชี้ให้เห็นความแตกต่างทางพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามด้วย

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ พยายามที่จะค้นหาเพื่อกำหนดรูปแบบที่แตกต่างกันของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีทฤษฎีที่สำคัญด้วยกัน ๔ ทฤษฎี ดังนี้

๑) ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

รูปแบบภาวะผู้นำ คือ การผสมผสานของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่านักทฤษฎีทางพฤติกรรมจะมุ่งเน้นการศึกษาไปที่พฤติกรรมของผู้นำแต่พฤติกรรมของผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและทักษะ ในช่วงปี ค.ศ. ๑๙๓๐ ก่อนที่ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำจะได้รับการกล่าวถึงอย่างแพร่หลาย Kurt Lewin และคณะจากมหาวิทยาลัยไอโอวา ได้ทำการศึกษารูปแบบความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ตาม สามารถแบ่งรูปแบบของผู้นำได้ ๓ ประเภท คือ

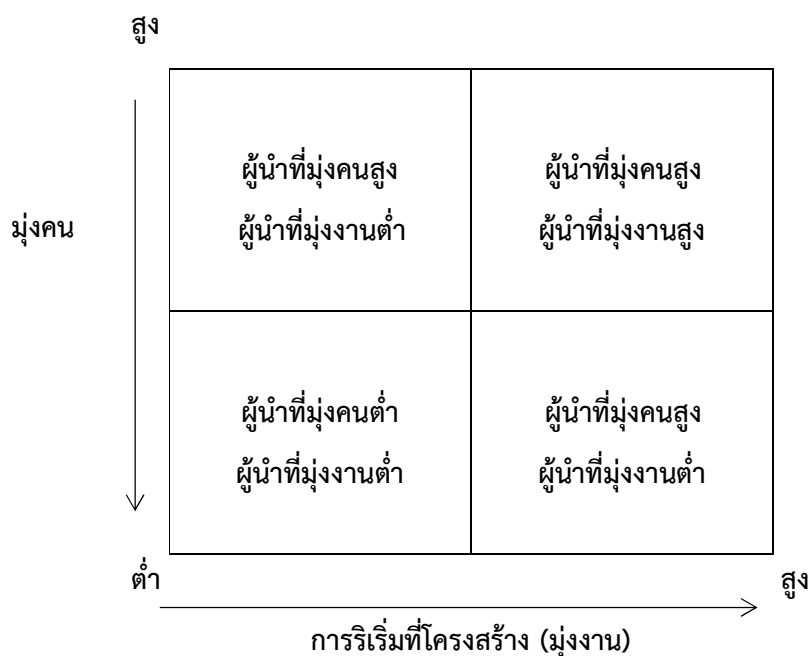
(๑) รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership style) ผู้นำรวบรวมอำนาจการตัดสินใจ ตัดสินใจเพียงลำพัง สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องทำอะไร และควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

(๒) รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) ผู้นำกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน ไม่เข้าไปควบคุมใกล้ชิด

(๓) รูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership style) ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามลำพัง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจและกำหนดว่าจะทำอะไร และไม่มีการติดตามผลการทำงานแต่อย่างใด

๒) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Studies)

จุดมุ่งหมายของการศึกษานี้ก็เพื่อกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของกลุ่ม จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาของกลุ่มที่มีผลผลิตสูงและต่ำในหลายองค์การ นักวิจัยได้รวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ห่อภิปรายผลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่กำหนดผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยระบุถึงรูปแบบของพฤติกรรมไว้ ๒ ลักษณะ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งงาน (job-centered) และผู้นำที่มุ่งพนักงาน (Employee-centered)



แผนภาพที่ ๒.๓ การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

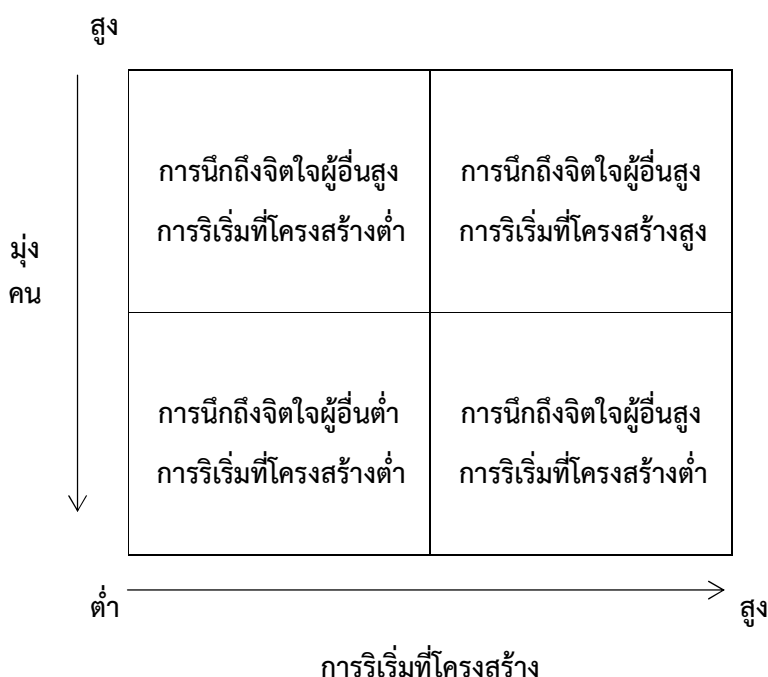
ผู้นำที่มุ่งงาน (job-centered) ให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ตัวผู้บังคับบัญชา อธิบายถึงหลักเกณฑ์ในการทำงานและสนใจในเรื่องของการปฏิบัติงานถึงแม้ว่าผู้นำจะไม่ได้วางเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูงก็ตาม แต่ก็พยายามสร้างแรงกดดันให้เกิดขึ้นแก่พนักงานเพื่อปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง ผู้นำแบบนี้ไม่ค่อยเชื่อใจพนักงานงานต่อการทำงานเพียงลำพัง จึงพยายามคอยตรวจสอบอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ผู้นำที่มุ่งงานยังมีความเข้าใจอย่างจำกัดต่อระบบสังคมในแผนกต่างๆ ในองค์การซึ่งเป็นตัวชี้วัดถึงความสนใจต่อบุคลากรในองค์การได้เป็นอย่างดี

ผู้นำที่มุ่งพนักงาน หรือมุ่งคน (Employee-centered) พยายามสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สูง สิ่งที่ทำให้ผู้นำให้ความสนใจคือ คน หรือระบบสังคมในแต่แผนก ผู้นำมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานสูงและสื่อสารเป้าหมายในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ผู้นำที่มุ่งเน้นพนักงานให้ความสนใจเป็นอย่างมากต่อเรื่องสังคมในที่ทำงานต่อความคาดหวังผลปฏิบัติงานที่สูง

โดยสรุปก็คือ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุด คือ ผู้นำที่ทำงานโดยมุ่งคน สามารถสร้างกลุ่มทำงานที่ได้ผลงานสูงและผู้นำมีพฤติกรรมในทางสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ส่วนผู้นำที่มุ่งงานประสบผลสำเร็จน้อย เพราะไม่สนใจเป้าหมายในการทำงานและความต้องการของคน แต่มุ่งให้การทำงานดำเนินไปตามแผนงานและลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานเท่านั้น

๓) การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State Studies)

ในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกันกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้ถูกพัฒนาขึ้นโดยนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้ทำการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อถามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำทั้งในองค์การทหารและอุตสาหกรรมทั่วไป ผลการวิจัยระบุถึงพฤติกรรมหลากหลายประเภทของผู้นำ แต่ได้มุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมที่สำคัญ ๒ ประการซึ่งประกอบด้วย การคำนึงถึงจิตใจของผู้อื่นและการริเริ่มโครงสร้าง



แผนภาพที่ ๒.๔ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

การนึกถึงจิตใจของผู้อื่น หรือการเน้นสร้างความสัมพันธ์ (Consideration) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นคนเป็นสำคัญ ผู้นำที่นึกถึงจิตใจผู้อื่นสูงจะแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ต่อสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะมีความเข้าอกเข้าใจเป็นคนอบอุ่น และสนใจในการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของความไว้วางใจของทั้ง ๒ ฝ่าย

นอกจากนี้ผู้นำยังค้นหาคำแนะนำและมุมมองจากผู้ใต้บังคับบัญชา และพร้อมที่จะยอมรับและนำไปปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นให้คำปรึกษาปัญหาทุกข้อและเอาใจใส่ดูแล ให้ขวัญและกำลังใจ ให้สวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตรงกันข้ามกับผู้นำที่นึกถึงจิตใจผู้อื่นต่ำ มักจะวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่น และมีความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ไม่มีคุณภาพของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

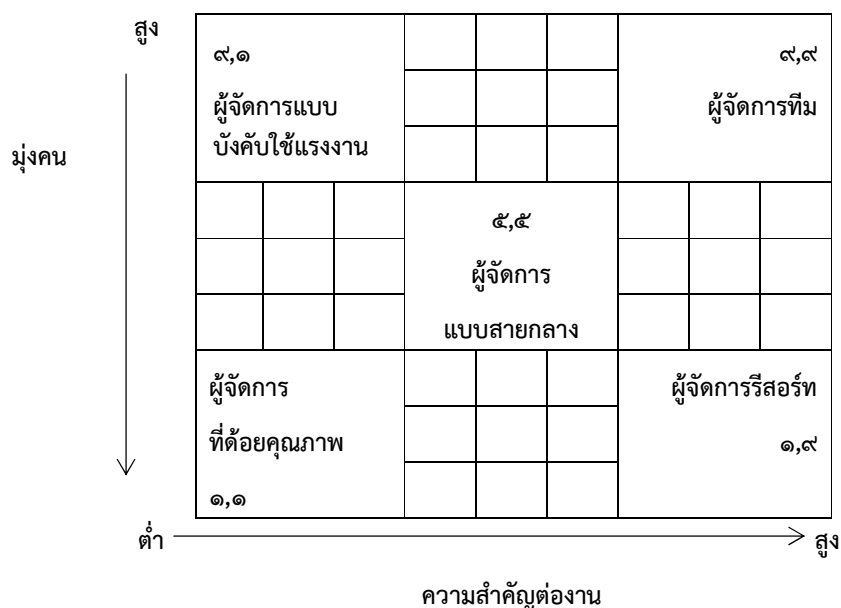
การริเริ่มที่โครงสร้าง หรือการเน้นโครงสร้างการทำงาน (Initiating Structure) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานเป็นสำคัญ ผู้นำที่มีลักษณะริเริ่มที่โครงสร้างสูง จะกำหนดภาระหน้าที่

ความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดระยะเวลาในการทำงาน และอธิบายถึงสิ่งที่จะต้องทำอย่างชัดเจน ผู้นำจะปฏิบัติตนอย่างเชื่อมั่นโดยไม่ถามถึงคำแนะนำหรือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีลักษณะริเริ่มที่โครงสร้างต่ำ จะไม่ริเริ่มงานใดๆ ผู้นำจะปล่อยผู้ใต้บังคับบัญชาให้กำหนดภาระงานและระยะเวลาในการทำงานเอง องค์กรที่มีผู้นำที่มีลักษณะริเริ่มที่โครงสร้างสูง ประกอบกับมีลักษณะของการบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดในการทำงาน จะส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงานและความไม่พึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามระดับที่พอดีของการริเริ่มที่โครงสร้างสามารถช่วยให้ได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีในสถานการณ์ที่บุคลากรไม่ได้รับการฝึกอบรม หรือเผชิญกับความไม่ชัดเจนของภาระงานที่สูง

โดยสรุปก็คือ นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอพบว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมพื้นฐาน ๒ แบบที่เป็นอิสระจากกันจนเกิดเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ ตามปริมาณมากน้อยของพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละแบบ ผู้นำที่มีการทำงานหรือการมุ่งงานสูงจะทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจมากขึ้น สถิติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลง แต่อย่างไรก็ตามในบางสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานก็ทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น และในบางสถานการณ์พฤติกรรมมุ่งคนก็ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น สถิติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลงเช่นเดียวกัน ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าไม่มีผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์

๔) Leadership Grid

Leadership Grid หรือที่เรียกว่า Managerial Grid ถูกพัฒนาขึ้นโดย โรเบิร์ต เบลม และ เจน มิวตัน (Blake & Mutton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาของทั้ง ๒ มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน เป็นวิธีการที่ประเมินพฤติกรรมของผู้นำจาก ๒ ประเด็นด้วยกัน ได้แก่ ความเอาใจใส่ต่อผลผลิต (Concern for Production) และความเอาใจใส่ต่อบุคคล (Concern for People) และแนะนำรูปแบบของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จากระดับของพฤติกรรมที่แสดงออกทั้ง ๒ ด้าน ในตารางกำหนดตำแหน่งหรือ Grid เป็นตารางที่ผสมผสานเรื่องของการเอาใจใส่ต่อผลผลิตและคน โดยมีการวัดถึง ๙ ระดับ ซึ่ง ๙ หมายถึง ความเอาใจใส่มากที่สุดในเรื่องนั้น ส่วน ๑ หมายถึงความเอาใจใส่น้อยที่สุดในเรื่องนั้น เมื่อมีการนำระดับในแต่ละด้านมาผสมผสานกัน สามารถอธิบายรูปแบบของผู้นำที่แตกต่างกัน ๕ ประเภท ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๕ The Leadership Grid ลักษณะ ๕ แบบของผู้นำแบบผสมผสาน การมุ่งคนและมุ่งงาน

ในตารางความเป็นผู้นำได้แยกแบบของผู้นำออกเป็น ๕ ประเภท โดยกำหนดพฤติกรรมของผู้นำตกอยู่ในส่วนไหนของตาราง แล้วก็ทำการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับแต่ละแบบดังต่อไปนี้

(๑,๙) ผู้จัดการรีสอร์ท (The country club manager) มีความใส่ใจต่อความต้องการของคนอื่นเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่น่าพึงพอใจ นำไปสู่ความสุขและบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเองและสะดวกสบาย ซึ่งมีอยู่ในตาราง ๑,๙ เป็นแบบการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจและความพอใจในงานสูงสุดแต่ได้ผลงานต่ำสุด ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของคนและสร้างความสัมพันธ์อันดี ความเป็นมิตรและมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

(๙,๙) ผู้จัดการทีม (The team manager) ความสำเร็จในการทำงานมาจากความผูกพันของสมาชิกในทีม สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีจุดหมายร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่นำไปสู่การสร้างขวัญและกำลังใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งมีค่าในตารางที่ ๙,๙ เป็นแบบผู้นำที่ความต้องการมากที่สุด ซึ่งก่อให้เกิดผลงานสูง ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานก็มีความพอใจในงานสูง การทำงานใช้วิธีการให้ทุกคนมีความผูกพันต่อความสำเร็จของงานโดยให้มีส่วนร่วมที่เป้าหมายขององค์การในขณะเดียวกันก็สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วยความไว้วางใจกันและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

(๕,๕) ผู้จัดการแบบสายกลาง (The organized-man manager) การสร้างผลการปฏิบัติงานขององค์การที่ดีเพียงพอ โดยการสร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการทำงาน และรักษาขวัญกำลังใจของพนักงานไว้ในระดับที่พึงพอใจได้ ซึ่งมีค่าในตารางที่ ๕,๕ เป็นรูปแบบการทำงานที่สมดุล ที่ทำให้งานสำเร็จปานกลางและขณะเดียวกันรักษาระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน

(๑,๑) ผู้จัดการที่ด้อยคุณภาพ (The impoverished manager) มีความพยายามน้อยมากในการทำงาน ไม่ใส่ใจทั้งเรื่องคนและงานหน้าที่ สำคัญเพียงแค่ทำงานที่จำเป็นให้เสร็จลุล่วงไป เพื่อที่จะคงสภาพการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในองค์กรไว้ ซึ่งมีค่าในตารางที่ ๑,๑ เป็นพฤติกรรมการทำงานที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด ทั้งผลงานและความพอใจในการทำงาน

(๙,๑) ผู้จัดการแบบบังคับใช้แรงงาน (The sweatshop manager) มุ่งความเอาใจใส่ต่องานสูงแต่มีความเอาใจใส่ต่อคนต่ำ โดยจะใช้อำนาจหน้าที่ของตนบังคับพนักงานให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยไม่สนใจในความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนถูกปฏิบัติเหมือนกับเครื่องจักร ซึ่งมีค่าในตารางที่ ๙,๑ เป็นแบบผู้นำที่เน้นการทำงานให้สำเร็จแต่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและความพอใจในการทำงานต่ำที่สุด

การเป็นผู้ตาม (Followship)

ทฤษฎีพฤติกรรมทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้นพยายามมุ่งเน้นที่ความมีประสิทธิภาพและปรับปรุงการจัดการพนักงานซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดการในปัจจุบันที่มุ่งเน้นไปที่ความสำคัญของ ผู้ตาม ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพคือบุคคลที่สามารถรักษาสอดคล้องในการดำเนินชีวิตและมีความรับผิดชอบ โดยสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง Robert Kelly ได้ระบุถึงประเภทของผู้ตามแบบต่างๆ ไว้ทั้งหมด ๕ ประเภท ได้แก่

๑) ผู้ตามแบบ “แกะ” (Sheep) ผู้ตามประเภทนี้ชอบอยู่เฉยๆ ไม่ชอบต่อสู้ (passive) และไม่เป็นนักคิดที่ชอบคิดอย่างพินิจพิเคราะห์หรือถ้อยถน (uncritical thinkers) ขาดการคิดริเริ่มและความรู้สึกรับผิดชอบ ผู้ตามแบบนี้เพียงแต่ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไปเท่านั้น

๒) ผู้ตามแบบ “ครึ่งผม” (Yes people) ผู้ตามประเภทนี้มีความกระตือรือร้น (active) แต่ไม่เป็นนักคิดที่ชอบคิดอย่างพินิจพิเคราะห์หรือถ้อยถน (uncritical thinkers) เป็นบุคคลที่มีชีวิตชีวา (livelier people) แต่ไม่กล้าเสี่ยง (unenterprising) เหมือนกับผู้ตามแบบแกะ ผู้ตามแบบนี้ต้องการได้รับแรงบันดาลใจจากหัวหน้าของตนหรือหัวหน้างาน

๓) ผู้ตามแบบ “เอาตัวรอด” (Survivors) เป็นผู้ตามที่คิดเองได้พอสมควร (more independent thinker) และมีความกระตือรือร้นพอสมควร ผู้ตามแบบนี้ยอมรับและปรับตัวเพื่อที่จะอยู่รอดเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง

๔) ผู้ตามแบบ “ทำตัวแปลกแยก” (Alienated followers) เป็นผู้คิดเองได้ (independent thinker) และมีความกระตือรือร้น แต่ในบางครั้งก็มีบางอย่างสามารถทำให้บุคคลแบบนี้เครื่องสะดุดหรืออารมณ์เสียได้เหมือนกัน บุคคลประเภทนี้มักชอบเยาะเย้ยถากถางผู้อื่น (cynical) แต่ไม่ค่อยทำงาน นอกจากนี้ยังชอบแสดงความคิดเห็นตรงกันข้ามกับสิ่งที่ผู้นำทำอีกด้วย

๕) ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ (Effective followers) เป็นผู้คิดเองได้ (independent thinker) โดยพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไป (carry out their assignments) ด้วยพลังและยึดมั่นในผลประโยชน์ (assertiveness) ผู้ตามประเภทนี้มีความมั่นใจและสามารถประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากผู้นำที่เข้มแข็ง^{๔๑}

^{๔๑} ชัยเสณีย์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, หน้า ๗๔-๘๓.

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ X, Y (X and Y Leadership Theory) Douglas McGregor (แมกเกรเกอร์) ได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานที่ตรงกันข้ามโดยสิ้นเชิง และตั้งชื่อทฤษฎีทั้งสองอย่างง่าย ๆ ว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎี X จะมองคนในแง่ลบว่าคนทั่วไปไม่ชอบทำงาน ซี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ส่วนทฤษฎี Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีมุมมองให้คนเป็นศูนย์กลางในการบริหาร มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีศักยภาพในตนเอง และมีแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร^{๔๒}

นักพฤติกรรมศาสตร์เชื่อว่า ถ้าผู้จัดการนำแนวคิดทฤษฎี Y หรือ (๙,๙) ผู้จัดการทีม (The team manager) ของทฤษฎี Managerial Grid จะทำให้ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีผู้ตามแบบต่างๆ ที่ไม่มีประสิทธิภาพน้อยลง

ตารางที่ ๒.๑๐ ตารางสรุปทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (๒๕๕๗, หน้า ๗๔-๘๓)	ทฤษฎีรูปแบบที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สำคัญด้วยกัน ๔ ทฤษฎี ดังนี้ ๑. ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา ๒. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ๓. การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ๔. Leadership Grid
ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ X, Y (X and Y Leadership Theory), อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ พระมหาสมัย ผาสุโก, (๒๕๕๘ หน้า ๑๖.)	ทฤษฎี X จะมองคนในแง่ลบว่าคนทั่วไปไม่ชอบทำงาน ซี้เกียจ อยากสบาย บุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา ต้องมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ส่วนทฤษฎี Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี ให้คนเป็นศูนย์กลางในการบริหาร มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๒.๑.๑๑ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

เนื่องจากทั้งทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมไม่สามารถให้คำอธิบายที่สร้างความพึงพอใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในองค์กรได้ ประมาณปี ค.ศ. ๑๙๖๗ นักวิจัยจึงจำเป็นต้องพัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น ทฤษฎีนี้มีมุมมองว่าบางสถานการณ์พฤติกรรมของผู้นำบางอย่างอาจมีประสิทธิภาพแต่ในบางสถานการณ์อาจใช้แล้วไม่เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญได้แก่

^{๔๒} สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ผาสุโก, ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๑๖.

๑) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fiedler's Contingency Theory of Leadership)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ถูกพัฒนาจากการพิจารณาคุณลักษณะของผู้นำและคุณลักษณะของสถานการณ์ ทฤษฎีนี้สันนิษฐานว่าผู้นำมีแนวโน้มที่จะโอนเอนไปในรูปแบบหรือกลุ่มพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ ผู้นำเป็นทั้งบุคคลที่มุ่งงาน (Task – oriented leaders) และมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – oriented leaders) ฟิลด์เลอร์ สันนิษฐานว่าการโน้มน้าวใจขึ้นอยู่กับรูปแบบของการเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่เปลี่ยนได้ยากเนื่องจากความผันผวนของส่วนประกอบทั้ง ๓ ได้แก่

(๑) ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิก (Leader – member relations) อธิบายถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามรวมถึงระดับความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ตาม ความชอบและความเคารพที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำ หากทั้งสองฝ่ายมีความไว้วางใจกัน ให้เกียรติกัน เชื่อถือกันและเข้าใจกัน ความสัมพันธ์จะอยู่ในระดับดี หากความสัมพันธ์เป็นไปในทางตรงกันข้าม ความสัมพันธ์จะอยู่ในระดับไม่ดี

(๒) โครงสร้างของงาน (Task structure) อธิบายถึงขอบเขตที่ว่างงานได้รับการกำหนดและมีมาตรฐานอย่างชัดเจน ไม่มีความคลุมเครือ เมื่อโครงสร้างของงานสูงงาน สามารถที่จะทำนายหรือพยากรณ์ได้และถูกวางแผนได้ ในทางตรงกันข้าม โครงสร้างงานต่ำ อธิบายถึงสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้

(๓) ตำแหน่งและอำนาจ (Position power) คือ อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการของผู้นำ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับตำแหน่งอำนาจในระดับสูง ช่วยให้ผู้นำสามารถจูงบุคลากรและให้รางวัลหรือลงโทษบุคลากรได้โดยตรง ผู้นำที่มีอำนาจในตำแหน่งที่ไม่สูงมากนักอาจไม่สามารถที่จะกระทำการในลักษณะนี้ได้ ในสถานการณ์ที่ล่าช้ากว่าปกติ นโยบายอาจจำกัดผู้นำจากการให้รางวัลหรือลงโทษได้^{๔๓}

๒) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory of Leadership)

โรเบิร์ต เจ เฮาส์ ได้พัฒนาทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของการเป็นผู้นำเพื่อแก้ปัญหาเรื่องความไม่ชัดเจนของงานวิจัยเรื่องการเป็นผู้นำที่ผ่านมาในอดีต ทฤษฎีสถานการณ์กล่าวว่า คุณลักษณะของสถานการณ์เป็นตัวกำหนดตัวเลือกทางพฤติกรรมของผู้นำ ถึงแม้ว่าทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของผู้นำกับทฤษฎีผู้นำสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์เป็นทฤษฎีสถานการณ์เหมือนกัน แต่ทั้ง ๒ ทฤษฎีนี้มองความสัมพันธ์ของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายมองว่าบทบาทของผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นโดยการใช้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้นอกจากนี้ผู้นำยังให้การสนับสนุนในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กำลังใช้ความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย วิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อเพิ่มแรงจูงใจแก่พนักงาน ได้แก่

(๑) เสนอรางวัลสำหรับการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และแจกแจงให้เห็นวิถีทางที่ไปสู่เป้าหมาย หมายถึง การที่ผู้นำทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อช่วยให้เขาสามารถเรียนรู้และระบุถึงพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

^{๔๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๓-๘๔.

(๒) เพิ่มรางวัลที่พนักงานต้องการหรือปรารถนา การเพิ่มรางวัล หมายถึง การที่ผู้นำพบกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเรียนรู้ว่ารางวัลอะไรที่มีความสำคัญต่อเขา เพื่อทราบว่ารางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเป็นรางวัลจากภายใน (Intrinsic rewards) หรือรางวัลจากภายนอก (Extrinsic rewards)

(๓) นำเอาอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงานออกไป

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นในสิ่งที่ผู้นำทำ เพื่อสร้างความชัดเจนต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาได้ โดยพฤติกรรมของผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในการทำงานได้ ซึ่งส่งผลให้เกิดการยอมรับต่อผู้นำมากยิ่งขึ้น รูปแบบของพฤติกรรมผู้นำมี ๔ แบบ ได้แก่

(๑) การเป็นผู้นำแบบสั่งการหรือผู้นำแบบใช้อำนาจ (Directive Leadership) ผู้นำแบบสั่งการมุ่งเน้นว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องทำและต้องทำให้สำเร็จเมื่อใดและจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร พฤติกรรมแบบนี้อธิบายให้เห็นถึงความคาดหวังในการปฏิบัติงานและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในกลุ่มงาน ผู้นำที่ใช้การสั่งการนี้เป็นแบบผู้นำที่เน้นเรื่องงาน

(๒) การเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบสนับสนุนมีความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและความต้องการของเขาเพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำแบบสนับสนุนเป็นบุคคลที่เปิดรับความเห็นของบุคคลอื่น เป็นคนที่อบอุ่น เป็นมิตร และเข้าหาได้ตลอดเวลา ผู้นำที่สนับสนุนจึงเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์

(๓) การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำที่มีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่คอยให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้การพิจารณาเป็นอย่างมากต่อความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนที่จะทำการตัดสินใจ เชื่อมมั่นต่อความสามารถของสมาชิกในองค์การว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้

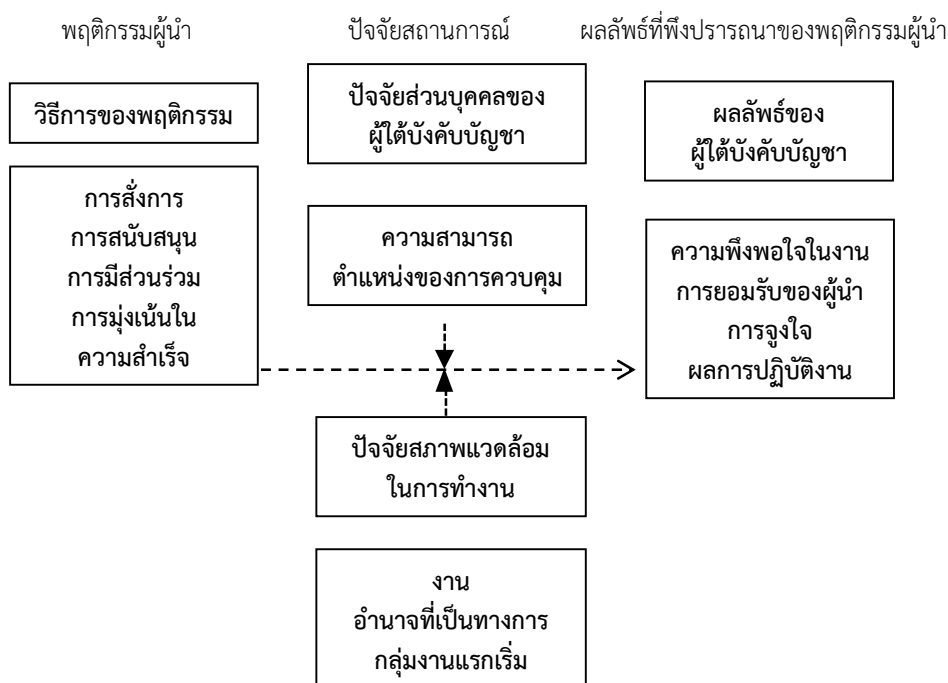
(๔) การเป็นผู้นำที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายหรือมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นที่ความยอดเยี่ยมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้จะตั้งเป้าหมายสูงและมีความเชื่อมั่นต่อความสามารถของสมาชิกในองค์การว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยสถานการณ์ (Situational Contingencies) สำคัญ ๒ ประการ ได้แก่

(๑) บุคลิกภาพส่วนบุคคลของสมาชิกกลุ่ม (The characteristics of group members) ได้แก่ ความสามารถ ทักษะ ความต้องการ และแรงจูงใจ เช่น พนักงานมีทักษะและความสามารถต่ำ ผู้นำอาจต้องให้การฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อที่จะทำให้เขาสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ หรือถ้าพนักงานเป็นประเภทที่มุ่งแต่ตนเอง (Self-centered) ผู้นำอาจใช้รางวัลในการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

(๒) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) ได้แก่ ระดับของโครงสร้างของงาน ธรรมชาติของระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการและกลุ่มงาน ในส่วนของระดับโครงสร้างของงานเหมือนกับที่อธิบายในข้างต้นเกี่ยวกับทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler ในส่วนของระบบอำนาจ

หน้าที่เกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจหน้าที่อันชอบธรรมที่ใช้โดยผู้นำ ส่วนกลุ่มเกี่ยวข้องกับระดับการศึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก^{๔๔}



แผนภาพที่ ๒.๖ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของผู้นำ

๓) ทฤษฎีรูปแบบการตัดสินใจของ วรูม และ เยตตัน (The Vroom and Yetton Decision Model)

ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายตรงที่พยายามอธิบายถึงรูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ช่วยให้ผู้นำทราบว่าเมื่อใดที่ควรอนุญาตให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้นำทราบว่ากลยุทธ์ใดเหมาะสมที่ควรนำไปใช้ ทฤษฎีนี้สันนิษฐานว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของสถานการณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่า ไม่มีกระบวนการการตัดสินใจใดดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ หลังจากที่ทำการศึกษาประเมินคุณลักษณะของปัญหาหรือการตัดสินใจแล้ว ผู้นำจะกำหนดรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมที่บ่งชี้ถึงระดับความต้องการการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา

^{๔๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๖-๘๘.

รูปแบบการตัดสินใจนี้คำนึงถึงผลประโยชน์ของรูปแบบทางอำนาจหน้าที่ (Authoritative) ทางประชาธิปไตยหรือการมีส่วนร่วม (Democratic) และทางการปรึกษา (Consultative) ของพฤติกรรมผู้นำ โดยรูปแบบนี้ประกอบด้วยรูปแบบทางอำนาจหน้าที่ ๒ แบบ (AL และ All) รูปแบบทางการปรึกษา ๒ รูปแบบ (CI และ CII) และวิธีกลุ่ม (G) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

รูปแบบ AL ผู้นำตัดสินใจเพียงลำพัง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในเวลานั้น ซึ่งถือเป็นวิธีการที่ใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองเป็นหลัก

รูปแบบ ALL ผู้นำค้นหาข้อมูลจากพนักงานหรือเพื่อนร่วมงานแล้วจึงตัดสินใจ พนักงาน อาจทราบหรือไม่ทราบว่าปัญหาคืออะไรก่อนที่จะให้ข้อมูลแก่ผู้นำ

รูปแบบ CI ผู้นำอธิบายปัญหาแก่พนักงานแบบตัวต่อตัว การตัดสินใจของผู้นำอาจไม่ได้มีผลสะท้อนมาจากผลลัพธ์ของบุคคลอื่น

รูปแบบ GII ผู้นำอธิบายปัญหาแก่พนักงานในลักษณะกลุ่ม และกลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ^{๔๕}

๔) ทฤษฎีสถานการณ์ของ เฮอร์เซ กับ บลันชาร์ด (Hersey & Blanchard's situational Leadership Model)

พอล เฮอร์เซ และ เคนเนท บลันชาร์ด ระบุว่าพฤติกรรมของผู้นำควรจะถูกปรับในระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม รูปแบบผู้นำสถานการณ์ของ เฮอร์เซ กับ บลันชาร์ด ประกอบด้วย ๒ องค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญที่ใช้ในทฤษฎีโอไฮโอ ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งเน้นในเรื่องของผลผลิตหรือเรื่องงาน และการมุ่งเน้นในเรื่องของความสัมพันธ์หรือเรื่องคน

รูปแบบของการเป็นผู้นำถูกกำหนดจากปริมาณของการสั่งการและการสนับสนุนที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความสำคัญไปที่คุณลักษณะของพนักงานต่อการตัดสินใจว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบนั้น โดยวุฒิภาวะของผู้ตามแบ่งออกเป็น ๔ ระดับ ได้แก่

(๑) รูปแบบสั่งการ (Telling Style) มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแนะนำออกคำสั่ง และให้ข้อแนะนำ ให้คำสั่งที่ชัดเจน และดูแลบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ หรือมีประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถในการทำงานน้อย

(๒) รูปแบบการสอนงาน (Selling Style) มุ่งงานและความสัมพันธ์สูง ผู้นำอธิบายการตัดสินใจ ชักจูงพนักงานให้ทำตามเมื่อจำเป็น รูปแบบนี้เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะหรือมีประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถในระดับหนึ่ง

(๓) รูปแบบการมีส่วนร่วม (Participating Style) มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำให้ความสำคัญแก่พนักงานต่อความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือและพันธสัญญา รูปแบบนี้เหมาะกับผู้ที่วุฒิภาวะสูงแต่ขาดความเชื่อมั่น

^{๔๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙๒-๙๓.

(๔) รูปแบบการมอบหมายงาน (Delegating Style) มุ่งงานต่ำมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำมีหน้าที่แค่เพียงคอยสังเกต ติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น หลังจากทีมอบหมาย ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติให้แก่พนักงาน การที่นำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ อย่างเหมาะสมสามารถส่งผลกระทบต่อระดับของการมีส่วนร่วมของผู้นำจากกระบวนการตัดสินใจ

การใช้ทฤษฎีนี้ผู้นำจะต้องกำหนดลักษณะงานและความพร้อมของผู้ปฏิบัติ จึงจะสามารถเลือกแบบผู้นำมาใช้ให้สอดคล้องกับความพร้อม หลักสำคัญก็คือผู้นำจะต้องรู้ความสัมพันธ์ ระหว่างงานกับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน แล้วจึงปรับแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำมาใช้ให้เหมาะสม ตั้งแต่การบอกให้ทำจนถึงการมอบหมายงาน ^{๔๖}

๕) ทฤษฎี Leadership Continuum

Robert Tannenbaum และ Warren Schmidt ระบุว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนสองด้านของขั้วที่ต่างกัน ได้แก่ การมุ่งเน้นที่ตัวหัวหน้างาน (boss-centered) จนถึงการมุ่งเน้นที่พนักงาน (employee-centered) โดยรูปแบบการเป็นผู้นำนี้มุ่งเน้นไปที่เรื่องว่าใครเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบที่สำคัญ ๗ ประการที่ผู้นำสามารถเลือกใช้ได้ แต่อย่างไรก็ตามก่อนจะเลือกรูปแบบของการเป็นผู้นำทั้ง ๗ แบบ ผู้ใช้ต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ ๓ ประการ ได้แก่

(๑) ผู้จัดการ (The Manager) อะไรคือรูปแบบที่ผู้นำต้องการ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ ความคาดหวัง ค่านิยม ภูมิหลัง ความรู้ ความรู้สึกของความปลอดภัยและความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา

(๒) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) อะไรคือรูปแบบผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ ความคาดหวัง เป็นต้น โดยทั่วไปถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความตั้งใจและความสามารถต่อการมีส่วนร่วมมากขึ้น อิสระในการมีส่วนร่วมที่ควรถูกใช้ก็มีมากขึ้น

(๓) สถานการณ์ (The Situation) สิ่งแวดล้อมที่พิจารณาอะไรบางอย่าง เช่น ขนาดขององค์กร โครงสร้าง บรรยากาศ เป้าหมาย และเทคโนโลยี นอกจากนี้ผู้บริหารในระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อการใช้รูปแบบการเป็นผู้นำ เช่น ถ้าผู้จัดการระดับกลางใช้รูปแบบการเป็นผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership style) หัวหน้างานรับรองลงไปก็มีแนวโน้มที่จะใช้ตาม ^{๔๗}

^{๔๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙๕-๙๖.

^{๔๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙๗-๙๘.

รูปแบบเผด็จการ						
รูปแบบการมีส่วนร่วม						
ผู้นำ ตัดสินใจ และ ประกาศ การ ตัดสินใจ	ผู้นำ ขายการ ตัดสินใจ	ผู้นำ นำเสนอ ความ คิดเห็น และ กระตุ้น การตั้ง คำถาม	ผู้นำ เสนอ การ ตัดสินใจ ที่ยัง ไม่แน่นอน เปลี่ยนได้	ผู้นำ เสนอ ปัญหาและ รับฟัง ข้อเสนอแนะ และ ตัดสินใจ	ผู้นำ บอกถึง ข้อจำกัด และถาม กลุ่ม เพื่อการ ตัดสินใจ	ผู้นำ อนุญาต ให้ พนักงาน ทำหน้าที่ ภายใต้ ข้อกำหนด
๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗

แผนภาพที่ ๒.๗ ทฤษฎี Leadership Continuum

ตารางที่ ๒.๑๑ ตารางสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Fielder อ้างในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (๒๕๕๗, หน้า ๘๓-๘๔)	๑. การเป็นผู้นำแบบสั่งการ หรือผู้นำแบบใช้อำนาจ ๒. การเป็นผู้นำแบบสนับสนุน ๓. การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม ๔. การเป็นผู้นำที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายหรือมุ่งความสำเร็จ
โรเบิร์ต เจ เฮาส์, อ้างในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (๒๕๕๗, หน้า ๘๖-๘๙)	วิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อเพิ่มแรงจูงใจแก่พนักงาน ได้แก่ ๑. เสนอรางวัลสำหรับการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน แจจแจงให้เห็นวิถีทางที่ไปสู่เป้าหมาย ๒. เพิ่มรางวัลที่พนักงานต้องการหรือปรารถนา ๓. นำเอาอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงานออกไป
The Vroom and Yetton, อ้างในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (๒๕๕๗, หน้า ๙๒-๙๓)	๑. รูปแบบ AL ผู้นำตัดสินใจเพียงลำพังโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในเวลานั้น ๒. รูปแบบ ALL ผู้นำค้นหาข้อมูลจากพนักงานหรือเพื่อนร่วมงานแล้วจึงตัดสินใจ ๓. รูปแบบ CI ผู้นำอธิบายปัญหาแก่พนักงานแบบตัวต่อตัว ๔. รูปแบบ GII ผู้นำอธิบายปัญหาแก่พนักงานในลักษณะกลุ่มและกลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ
Hersey & Blanchard, อ้างในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (๒๕๕๗, หน้า ๙๕-๙๖)	๑. รูปแบบของการเป็นผู้นำถูกกำหนดจากปริมาณของการสั่งการและการสนับสนุนที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความสำคัญไปที่คุณลักษณะของพนักงานต่อการตัดสินใจว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบนั้น โดยพิจารณาของผู้ตามแบ่งออกเป็น ๔ ระดับ ได้แก่ ๑. รูปแบบสั่งการ มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ๒. รูปแบบการสอนงาน มุ่งงานและความสัมพันธ์สูง ๓. รูปแบบการมีส่วนร่วม มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ๔. รูปแบบการมอบหมายงาน มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ
Robert Tannenbaum & Warren Schmidt, อ้างในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (๒๕๕๗, หน้า ๙๘-๙๙)	ทฤษฎี Leadership Continuum แบ่งรูปแบบการเป็นผู้นำที่สำคัญ ๓ ประการ คือ ๑. ผู้จัดการ (The Manager) ๒. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) ๓. สถานการณ์

๒.๑.๑๒ ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในช่วงสิบกว่าปีที่ผ่านมา ทั้งที่มีการนำเสนอรูปแบบผู้นำในลักษณะนี้ในปี ค.ศ. ๑๙๗๘ โดย Burns ซึ่งผู้นำรูปแบบนี้มีลักษณะคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกับผู้นำในรูปแบบอื่นที่มีนักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำได้เขียนไว้ เช่น ผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charismatic Leadership) หรือผู้นำแห่งการพัฒนา (Developmental Leadership)^{๔๘}

เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมี Bass และ Burns เป็นนักวิชาการที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างสูงต่อทฤษฎีนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการเสริมสร้างพลังอำนาจหรือพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำแรกๆ ที่เริ่มกล่าวถึงจริยธรรมของผู้นำและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า ทั้งผู้นำและผู้ตามจะพยายามสนใจผลประโยชน์ของผู้อื่นของกลุ่ม ขององค์กร หรือของสังคมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง และจะเน้นเรื่องแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก และเน้นเรื่องการเพิ่มพลังอำนาจในผู้อื่น ด้วยพฤติกรรมและกระบวนกรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง^{๔๙}

จอห์น แม็กเกรเกอร์ และคณะ (John McGregor Burns & Benard Bass) เป็นนักวิชาการกลุ่มแรกที่ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน กับ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ใน ค.ศ. ๑๙๘๕ ดังนี้

ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ถูกมองว่าเป็นกระบวนกรที่ผู้นำสามารถจะนำการกระทำที่พึงปรารถนาของพนักงานออกมา โดยใช้พฤติกรรมที่แน่นอน รางวัล และสิ่งล่อใจ ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถนำเอาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและจำเป็นมาสู่พนักงานและองค์กร

โดยทั้งสองได้กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ไปสู่รูปแบบการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งเน้นการมอบอำนาจมากยิ่งขึ้น อันเป็นสิ่งที่ปรารถนากันอย่างมากในโลกยุคปัจจุบัน ผลลัพธ์ของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ ความสัมพันธ์ที่กระตุ้นทั้งผู้นำและผู้ตาม และยกระดับทั้ง ๒ ฝ่าย โดยผู้ตามอาจกลายเป็นผู้นำ และผู้นำอาจกลายเป็นตัวแทนแห่งศีลธรรมได้ด้วย

^{๔๘} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, (กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, ๒๕๕๓), หน้า ๗๑-๙๙.

^{๔๙} รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๒๔๕.

ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสร้างผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ๓ ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

- ๑) ความมีเสน่ห์ของผู้นำ (Charismatic Leadership)
- ๒) ความใส่ใจต่อผู้อื่น (Individualized Consideration)
- ๓) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ซึ่งปัจจัยสำคัญที่สุดของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ เสน่ห์ของผู้นำ การที่ผู้นำจะได้คะแนนสูงในองค์ประกอบด้านนี้ ผู้นำต้องนำเอาความภาคภูมิใจ ความเคารพและการมีพรสวรรค์ออกมาใช้เพื่อแสดงให้ผู้ตามเห็นว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่แท้จริง สำหรับองค์ประกอบที่ ๒ คือ ความใส่ใจต่อผู้อื่น สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำใช้การมอบหมายงานเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจที่มีต่อผู้อื่นของผู้นำด้วย ส่วนองค์ประกอบสุดท้าย คือ เรื่องของการกระตุ้นทางสติปัญญา โดยบ่งชี้ว่า ผู้นำมีวิสัยทัศน์และเสนอความคิดเพื่อกระตุ้นให้มีการทบทวนวิธีการที่ได้ปฏิบัติกันมาแล้วในอดีต และเปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนาวิธีคิดแบบใหม่ขึ้นในองค์การด้วย

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การ รวมถึงการส่งเสริมหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมุ่งความสนใจไปที่คุณภาพของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น วิสัยทัศน์ คุณค่าร่วม และความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และให้ความหมายในเชิงกว้างเพื่อที่จะแยกกิจกรรมต่างๆ และจัดหาแนวทางข้อตกลง ตลอดจนขอความร่วมมือจากพนักงานหรือผู้ตามในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับพื้นฐานด้านคุณค่าส่วนตน ความเชื่อและคุณภาพของผู้นำมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนอยู่ ๔ ประการ ได้แก่

(๑) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำ (Transformational Leadership develops followers into Leaders) โดยผู้ตามมีอิสระในการควบคุมดูแลพฤติกรรมของตน ผู้นำประเภทนี้รวบรวมบุคลากรเพื่อตอบสนองภารกิจขององค์การ และกำหนดขอบเขตที่ผู้ตามสามารถจัดการตนเองได้อย่างมีอิสระต่อการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และช่วยให้ผู้ตามหาวิธีการมองปัญหาในมุมมองใหม่เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

(๒) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยกระดับความเอาใจใส่ของผู้ตามจากระดับต่ำหรือระดับที่ตอบสนองทางกายภาพเท่านั้นเพื่อนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นหรือระดับที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ (Transformational leadership elevates the concerns of followers from lower-level physical needs to higher-level psychological needs) นอกเหนือจากการให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่ต่อความต้องการระดับต่ำของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าจ้างที่มากพอ หรือสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ยิ่งกว่านั้นผู้นำดังกล่าวยังมุ่งความสนใจไปที่การพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานอีกด้วย ดังนั้นผู้นำจึงไม่ใช่เพียงแค่มอบหมายงานเพื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำของพนักงานเท่านั้น แต่ยังช่วยยกระดับความต้องการและความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และเชื่อมโยงกับภารกิจขององค์การด้วย ผู้นำประเภทนี้มุ่งหวังให้ผู้ตามได้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงองค์การมากขึ้น

(๓) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเพื่อก้าวไปไกลกว่าความต้องการของตน โดยมุ่งถึงผลประโยชน์ที่ดีของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Transformational leadership

inspires followers to go beyond their own self-interest for the good of the group) ผู้นำต้องกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การทำงานให้มากขึ้นกว่าที่ตนคาดหวังไว้ในตอนแรก ผู้นำแบบนี้พยายามที่จะให้ผู้ตามรับรู้ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เป้าหมาย และผลลัพธ์ นอกจากนี้ผู้นำอาจทำให้ผู้ตามก้าวข้ามความต้องการส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การ โดยไม่ได้กระตุ้นให้ผู้ตามทำตามตนแต่เพียงเท่านั้น แต่พยายามทำให้ผู้ตามเชื่อในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และตั้งใจที่จะเสียสละตนเพื่อประโยชน์ขององค์การด้วย

(๔) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงวาดภาพวิสัยทัศน์ที่พึงปรารถนาต่อสถานภาพในอนาคตไว้และสื่อสารกับคนในองค์การด้วยวิธีที่สร้างความเจ็บปวดเพื่อเปลี่ยนแปลงให้มีคุณค่าสมกับความเพียรพยายามที่ได้ทำไว้ (Transformational leadership paint a vision of a desired future state and communicates it in a way that makes the pain of change worth the effort) บางครั้งบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้นำแบบนี้ คือ การหาวิสัยทัศน์ให้ดีขึ้นกว่าเดิมที่มีอยู่ และขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นในองค์การเพื่อที่จะร่วมกันแบ่งปันความฝัน และทำความฝันนั้นให้เป็นจริง การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าบุคคลในองค์การไม่มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ รวมถึงการมองเห็นภาพที่พึงปรารถนาขององค์การที่ได้วาดไว้

อย่างไรก็ดีผู้นำสามารถเรียนรู้ที่จะเป็นทั้งผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนได้ เพราะต้องระลึกไว้ว่า ไม่มีรูปแบบหรือลักษณะของผู้นำแบบไหนดีที่สุด ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องผสมผสานคุณลักษณะทั้ง ๒ แบบนี้ไว้ด้วยกัน ซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะแค่ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และมอบอำนาจแก่ผู้ตามเท่านั้น แต่ยังใช้ทักษะการแลกเปลี่ยนของการออกแบบโครงสร้าง การควบคุมระบบ และระบบรางวัล เพื่อช่วยให้ผู้ตามบรรลุวิสัยทัศน์ได้^{๕๐}

ตารางที่ ๒.๑๒ ตารางสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
John McGregor Burns และ Benard Bass, อ้างในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (๒๕๕๗, หน้า ๙๕-๙๖)	๑. ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน ถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถจะนำการกระทำที่พึงปรารถนาของพนักงานออกมา โดยใช้พฤติกรรมที่แน่นอน รางวัลและสิ่งล่อใจ ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ๒. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถนำเอาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและจำเป็นมาสู่พนักงานและองค์การ

^{๕๐} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, หน้า ๑๐๐-๑๐๒.

๒.๑.๑๓ แนวคิดภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership)

บุคคลแรกที่ได้นำเสนอแนวคิดนี้ คือ โรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert Greenleaf) ในช่วงทศวรรษที่ ๖๐ ถึง ๗๐ หลังจากที่เกษียณจากบริษัท AT&T แนวคิดนี้ได้รับแรงบันดาลใจมาจากผลงานนวนิยายของ Herman Hesse เรื่อง Journey to the East ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลุ่มนักเดินทางที่นำทางโดยคนรับใช้ที่ชื่อว่า Leo ซึ่ง Leo ได้ให้กำลังใจคนกลุ่มนี้และร้องเพลงให้ฟัง หลังจากนั้น Leo ได้หายตัวไป ซึ่งทำให้กลุ่มตกอยู่ในสภาวะยากลำบาก และเมื่อกลุ่มได้เดินทางในปีต่อมา ก็ค้นพบความจริงที่ว่า Leo คือหัวหน้าของบริษัท The Order ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนการเดินทางในครั้งนี้

โรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert Greenleaf) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบรับใช้ว่า “บุคคลที่จะกลายเป็นผู้นำลักษณะนี้ได้ ต้องเริ่มต้นที่ความรู้สึกที่แท้จริงของตนเอง ที่ต้องการจะรับใช้หรือดูแลคนอื่นก่อน หลังจากนั้นสถานการณ์จะนำไปสู่ความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ

โดยทั่วไปสิ่งที่ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติในองค์การของตน คือ การอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของสมาชิกในองค์การเป็นหลัก มากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ทางการเงินขององค์การเป็นหลัก นอกจากนี้ยังพยายามพัฒนาพนักงานให้นำเอาความสามารถที่ดีที่สุดออกมาใช้ในการทำงานเพื่อช่วยให้พวกเขาเหล่านั้นก้าวเดินไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและเติบโตในหน้าที่การงาน ผู้นำแบบนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์การของตนอีกด้วย Spear ได้เสนอ ๑๐ คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ว่าประกอบด้วย การสร้างชุมชน การให้คำมั่นสัญญากับการเติบโตของสมาชิกในองค์การ ความตระหนัก การดูแลและบริการ ความสามารถในการมองเห็นผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการมองปัญหาด้วยพันธกิจขององค์การ การชักจูงการฟังและความพยายามช่วยแก้ปัญหา

ข้อสังเกตพื้นฐาน ๔ ประการสำหรับรูปแบบผู้นำแบบรับใช้ของ โรเบิร์ต กรีนลีฟ ได้แก่

๑) บริการผู้อื่นก่อนที่จะนึกถึงตนเอง (Put service before self-interest) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะนึกและทำสิ่งที่ดีและถูกต้องต่อบุคคลอื่น และพยายามส่งเสริมบุคคลอื่นให้ได้ดีหรือบรรลุในความต้องการของเขาเหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งบริหาร เพื่อที่จะได้มีอำนาจในการควบคุมบุคคลอื่นโดยไม่ได้คำนึงว่าตนเองจะได้รับค่าตอบแทนหรือไม่ก็ตาม

๒) ฟังก่อนที่จะรับรองผู้อื่น (Listen first to affirm others) ผู้นำแบบผู้รับใช้มักใช้วิธีการตั้งคำถามโดยการตั้งใจ ฟังบุคคลอื่นเพื่อเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงปัญหาที่เขาเผชิญอยู่ ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนโดยปฏิบัติตนได้อย่างดีที่สุด

๓) สร้างความเชื่อใจโดยทำตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ (Inspire trust by being self-interest) ผู้นำแบบรับใช้สร้างความเชื่อใจโดยการรักษาคำพูด ทำในสิ่งที่ได้พูดไว้ ซึ่งการกระทำนั้นตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์และมุ่งเน้นไปที่ความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น ผู้นำลักษณะนี้จะแบ่งปันข้อมูลทั้งด้านบวกและลบแก่กลุ่ม และตัดสินใจเพื่อจะนำมาซึ่งประโยชน์แก่กลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน นอกจากนี้การได้มาซึ่งความไว้วางใจคือ การให้ความไว้วางใจต่อผู้อื่นในการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้

ได้รับความไว้วางใจเพราะสามารถสละได้ซึ่งทุกสิ่งไม่ว่าจะเป็นอำนาจ การควบคุม รางวัล ข้อมูล และการให้การยอมรับ

๔) สนับสนุนบุคคลอื่นและช่วยทำให้บุคคลอื่นประสบความสำเร็จ (Nourish others and help them become whole) ผู้นำแบบรับใช้ให้ความสำคัญกับการสร้างจิตวิญญาณและเชื่อในศักยภาพที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อสังคม ผู้นำแบบผู้รับใช้ช่วยบุคคลอื่นหาอำนาจทางจิตวิญญาณของมนุษย์และยอมรับในความรับผิดชอบของตน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยความใจกว้างและความตั้งใจที่จะแบ่งความเจ็บปวดและความยากลำบากของผู้อื่น^{๕๑}

ตารางที่ ๒.๑๓ ตารางสรุปแนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Robert Greenleaf, อ้างในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (๒๕๕๗, หน้า ๑๐๓-๑๐๕)	๑. บริการผู้อื่นก่อนที่จะนึกถึงตนเอง ๒. ฟังก่อนที่จะรับรองผู้อื่น ๓. สร้างความเชื่อมั่นโดยทำตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ๔. สนับสนุนบุคคลอื่นและช่วยทำให้บุคคลอื่นประสบความสำเร็จ

๒.๑.๑๔ แนวคิดภาวะผู้นำมหาเสน่ห์ (Charismatic Leadership)

แมกซ์ เว็บบอร์ (Max Weber) กล่าวว่า ผู้นำบางคนมีคุณสมบัติที่ยอดเยี่ยมติดตัวมา ซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถจูงใจผู้ตามไปสู่การบรรลุผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมได้ ซึ่งผู้นำในลักษณะนี้ถูกมองเสมือนเป็นอัครวิเศษเข้ามาช่วยแก้ไขสถานการณ์ หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ผู้นำมีเสน่ห์ คือ ผู้นำที่ถูกมองจากผู้ตามว่าเป็นบุคคลที่เฉลียวฉลาดหรือสมบูรณ์ และสร้างความรู้สึกรักผูกพันของผู้ตามที่มีต่อเป้าหมายรวมถึงต่อตัวผู้นำ การมีเสน่ห์ช่วยให้ผู้นำได้รับความเคารพ ความภาคภูมิใจ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นจากผู้ตาม ผู้นำที่มีเสน่ห์ดึงดูดผู้ตามผ่านการผสมผสานทางด้านบุคลิกภาพ ความมีเสน่ห์ และพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไวต่อความรู้สึกที่มีต่อความต้องการของผู้ตามและสภาพแวดล้อม คุณลักษณะของผู้นำที่มีเสน่ห์ ประกอบด้วย

๑) การพัฒนาความคิดที่มีวิสัยทัศน์ (Developing visionary thinking) กำหนดเป้าหมายในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นการปรับเปลี่ยนต่อสิ่งที่เป็นอยู่เดิม

๒) สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate vision) วิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม

๓) มีความเชื่อมั่นอย่างเต็มเปี่ยม (Have conviction) ผู้นำที่มีเสน่ห์ถูกมองว่าเป็นบุคคลที่มีคำมั่นสัญญาต่อวิสัยทัศน์ของตน และเต็มใจที่จะเสียสละ และแบกรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมาย

^{๕๑} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, หน้า ๑๐๓-๑๐๔.

๔) แสดงพฤติกรรมโดดเด่นไม่เหมือนใคร (Exhibit extraordinary behaviors) เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ไม่ใช่พฤติกรรมที่ทำกันโดยปกติ เป็นพฤติกรรมที่ทำหยาตบรทัดฐานที่ถูกกำหนดขึ้นและมีความเชื่อมโยงต่อการได้มาซึ่งเป้าหมายไม่ใช่เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเก่งของตน

๕) สร้างความเชื่อมั่น (Develop self-confidence) ผู้นำที่มีเสน่ห์ที่ประสบความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถต่อการเอาชนะอุปสรรคและทำภารกิจให้สำเร็จลุล่วง

ผู้นำที่มีเสน่ห์มีอิทธิพลมากเมื่อสภาพแวดล้อมที่ผู้นำเกี่ยวข้องมีระดับของความไม่แน่นอนสูง ที่นำไปสู่ความตึงเครียด หรือเมื่อภารกิจของผู้ตามมีความไม่ชัดเจนในบางประเด็น^{๕๒}

ตารางที่ ๒.๑๔ ตารางสรุปแนวคิดภาวะผู้นำมหาเสน่ห์

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Max Weber, อ้างในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (๒๕๕๗, หน้า ๑๐๖-๑๐๗)	๑. การพัฒนาความคิดที่มีวิสัยทัศน์ ๒. สื่อสารวิสัยทัศน์ ๓. มีความเชื่อมั่นอย่างเต็มเปี่ยม ๔. แสดงพฤติกรรมโดดเด่นไม่เหมือนใคร ๕. สร้างความเชื่อมั่น

๒.๑.๑๕ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธและผู้นำกับจริยธรรม

ในทางพระพุทธศาสนา ภาวะผู้นำหรือคุณสมบัติของผู้นำ หมายถึง คุณความดีประจำตัวของผู้นำ ผู้นำที่ดีจึงหมายถึงความเป็นผู้มีศักยภาพในตัวเองทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้และความสามารถ พร้อมทั้งจะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างชาญฉลาดและประสบความสำเร็จได้ มีปรากฏในกปชาดก ดังข้อความที่พระโพนธัสถ์กล่าวตอนหนึ่งว่า “สัตว์โง่แต่มีกำลัง เป็นผู้นำฝูงไม่ดี เพราะไม่เกื้อกูลแก่หมู่ญาติ เหมือนนกต่อไม่เกื้อกูลแก่กันทั้งหลาย ส่วนสัตว์ผู้ฉลาด มีกำลัง เป็นผู้นำฝูงดี เพราะเกื้อกูลแก่หมู่ญาติ เหมือนท้าววาสวะเกื้อกูลแก่หมู่เทพชั้นดาวดึง”^{๕๓}

จากพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ต้องเป็นผู้นำที่ฉลาด มีปัญญา มีความสามารถปกครองหมู่คณะได้ หากไม่มีปัญญาก็ไม่สามารถจะปกครองหมู่คณะให้มีความเจริญรุ่งเรืองและประสบสันติสุขได้

อนึ่ง ผู้นำไม่จำเป็นต้องรู้ทุกอย่าง ทำทุกอย่าง เพราะสามารถหาคนอื่นที่ชำนาญด้านนั้นๆ มาช่วยงานได้ จากภาวะความเป็นผู้นำดังกล่าว สะท้อนถึงภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำทุกระดับนับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเรื่องของความอยู่รอดและเสถียรภาพขององค์กรและประเทศชาติโดยรวม

^{๕๒} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, หน้า ๑๐๖-๑๐๗.

^{๕๓} ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๖๔-๖๕/๒๖๖.

ดังจะเห็นได้จากกระแสพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช" ความตอนหนึ่งว่า

“บ้านเมืองนั้นมีทั้งคนดีและคนไม่ดี ไม่มีใครจะทำให้ทุกคนเป็นคนดีได้ทั้งหมด การทำให้บ้านเมืองมีความปกติสุขเรียบร้อยจึงไม่ใช่ทำให้ทุกคนเป็นคนดี หากแต่อยู่ที่การส่งเสริมคนดี ให้คนดีได้ปกครองบ้านเมืองและควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจ ไม่มีความเดือดร้อนรบกวนได้”^{๕๔}

พระเทพปริยัติเมธี (สฤษดิ์ สิริธโร) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธ หมายถึง ผู้ที่มีความรอบรู้ รอบคอบและต้องประกอบไปด้วยการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบในการทำงาน และมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มองผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ดี มีความยุติธรรม มีหัวใจพระพรหม รู้รักสามัคคี มีความเสียสละ ไม่มีมานะทิฐิ ปราศจากอคติ ซึ่งคุณธรรมต่างๆ เหล่านี้จะต้องมีอยู่ในตัวผู้นำที่จะทำให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ด้วยการบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงานในองค์กร^{๕๕}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ครอบคลุมทั้งผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ ภารกิจ หลักการ/วิธีการ และเป้าหมาย โดยกล่าวถึงคุณสมบัติของภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาไว้ว่าต้องมีหลายด้าน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องคือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม องค์ประกอบเหล่านั้น คือ

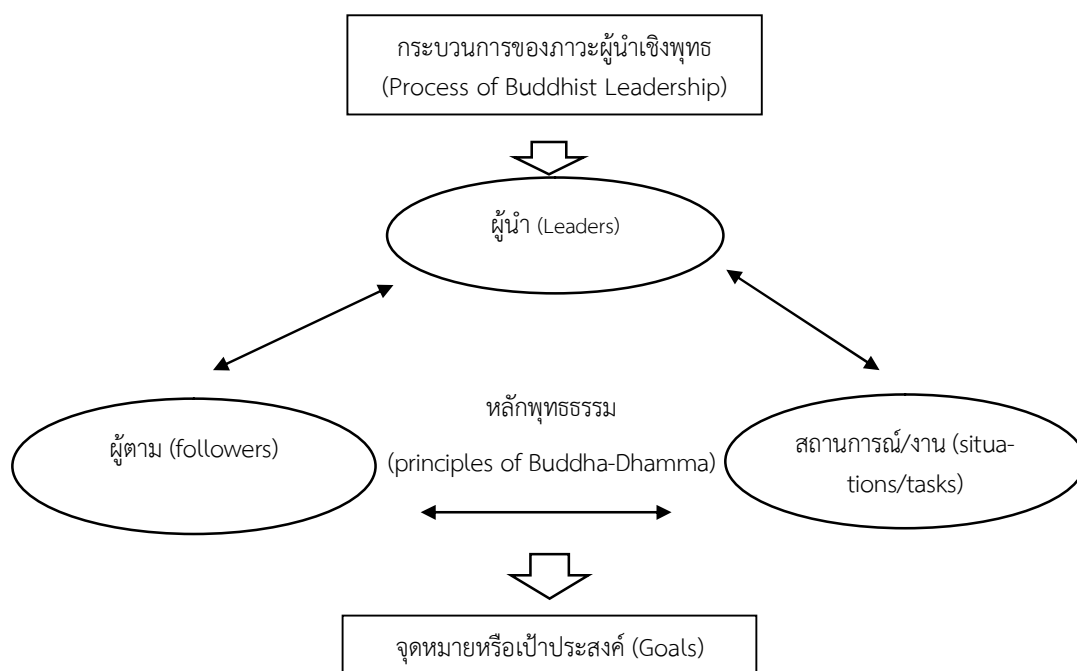
- ๑) ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้
- ๒) ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม หรือในทางพระพุทธศาสนาใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปได้ด้วย”
 - ๓) จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กันกับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจนเข้าใจถ่องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น
 - ๔) หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้อำนาจสำเร็จ
 - ๕) สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
 - ๖) สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่จะประสบซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านต่างก็กลับมาทบทวนบทบาททางวิชาการในการบริหารจัดการสมัยใหม่ว่า ภาวะผู้นำที่เคยใช้มา ยังคงเป็นแนวทางเดียวหรือไม่ที่จะสนับสนุนให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ เนื่องจากในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคทุนนิยมในปัจจุบันที่เป็นการบริหารจัดการสมัยใหม่จะต้องสนองตอบต่อระบบทุนนิยมที่เน้นการแข่งขันและสร้างผล

^{๕๔} อธิปไตย เกิดแก้ว, พระพุทธศาสนากับปัญหาสังคม, (ปทุมธานี: สำนักพิมพ์สื่อตะวัน, ๒๕๔๗), หน้า ๑๔๐.

^{๕๕} สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ พระมหาสมัย ผาสุโก, ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (มหาสารคาม: อภิชิตการพิมพ์, ๒๕๕๘), หน้า ๗๓-๗๖.

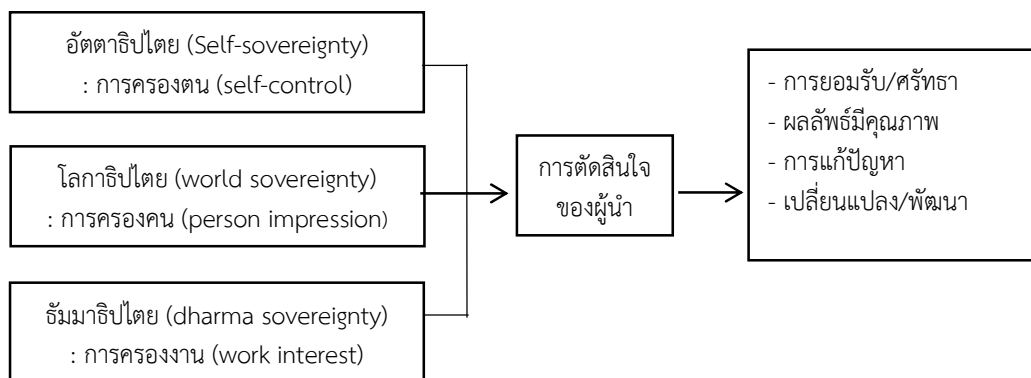
กำไร หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงอย่างเดียว ซึ่งในสภาวะสิ่งแวดล้อมโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อสังคมและองค์การ การนำในปัจจุบันยังขาดแกนหลักยึดเหนี่ยวจิตใจในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาจึงเป็นทางออกสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงวิธีปฏิบัติเป็นคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ยังทันสมัยอยู่จนถึงปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้น ผู้นำ ในยุคปัจจุบันจึงควรใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่จุดหมายหรือเป้าประสงค์ (goals) ที่ทุกคนเต็มใจและพึงพอใจร่วมกัน โดยการปฏิสัมพันธ์ถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องของกระบวนการที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำ (leaders) ผู้ตาม (followers) และสถานการณ์/งาน (situations/tasks) โดยใช้หลักพุทธธรรม (principles of Buddha-Dhamma) เป็นแกนหลักในการนำ ดังแสดงในภาพกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Process of Buddhist Leadership) ต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๘ กระบวนการของภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Process of Buddhist Leadership)

แนวคิดของพระพุทธศาสนา เป็นแนวคิดแห่งเหตุและผลมีความเป็นวิทยาศาสตร์สูง แม้แต่ Albert Einstein ก็ได้หาคำพูดที่เป็นปริศนาที่สำคัญมากให้กับมนุษยชาติในช่วงวาระสุดท้ายแห่งชีวิตของเขาโดยตั้งข้อสงสัยว่า พระพุทธศาสนาอาจจะเป็นศาสนาที่ให้คำตอบต่อคำถามที่เขา กำลังพยายาม ค้นหาในช่วง ๑ ปีก่อนที่เขาจะเสียชีวิตนั้น มหาวิทยาลัยพรินซ์ตัน (Princeton University) ได้ตีพิมพ์งานเขียนชิ้นหนึ่งของเขาชื่อเรื่อง “The Human Side” ตีพิมพ์ครั้งแรกในปี ๑๙๗๙ ซึ่งนักฟิสิกส์ผู้ที่ได้รับรางวัลโนเบลผู้นี้ ได้กล่าวทิ้งท้ายให้เป็นปริศนาแห่งโลกอนาคตว่า “*The religion of the future will be a cosmic religion. It should transcend personal God and avoid dogma and theology. Covering both the natural and the spiritual, it should be based on a*

religious sense arising from the experience of all things natural and spiritual as a meaningful unity. Buddhism answers this description. If there is any religion that could cope with modern scientific needs it would be Buddhism.” สรุปความได้ว่า “ศาสนาในอนาคตจะต้องเป็นศาสนาสากล ศาสนานั้นควรอยู่เหนือพระเจ้า ที่มีตัวตนและควรจะเว้นคำสอนแบบสำเร็จรูปที่ให้เชื่อตามเพียงอย่างเดียวรวมถึงแบบเทววิทยาที่พึ่งเทวดาเป็นใหญ่ ศาสนานั้นจะครอบคลุมถึงธรรมชาติและจิตใจ จึงควรมีรากฐานอยู่บนสามัญสำนึกทางศาสนาที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ต่อสิ่งทั้งปวง นั่นคือ ทั้งธรรมชาติและจิตใจอย่างเป็นองค์รวมที่มีความหมาย ซึ่งพระพุทธศาสนาตอบข้อกำหนดนี้ได้...ถ้าจะมีศาสนาใดที่รับมือได้กับความต้องการทางวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ปัจจุบัน ศาสนานั้นก็ควรเป็นพระพุทธศาสนา” และยังมีอีกวลีหนึ่งที่กล่าวถึงศาสนาว่า “science without religion is lame, religion without science is blind: วิทยาศาสตร์ที่ปราศจากศาสนาเปรียบได้กับคนที่แขนขาพิการ ศาสนาที่ปราศจากวิทยาศาสตร์เปรียบได้กับคนตาบอด” จากคำกล่าวดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถพิสูจน์ให้เห็นจริงได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการนำหรือบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากคัมภีร์พระไตรปิฎกซึ่งเป็นคัมภีร์สูงสุดของพระพุทธศาสนา พบว่ามีแบบของผู้นำในเชิงบริหารปรากฏในอริยสัจสูตร ๓ แบบ ได้แก่ ๑) แบบอัตตาธิปไตย หรือการครองตน ๒) แบบโลกาธิปไตย หรือการครองคน และ ๓) แบบธรรมาธิปไตย หรือการครองงาน ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ในเชิงบริหารในองค์กรต่างๆ ได้เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้องทิศทางจนนำไปสู่เป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๙ แบบภาวะผู้นำเชิงพุทธ

จากภาพข้างต้น ภาวะผู้นำเชิงพุทธทั้ง ๓ แบบจะมีลักษณะสัมพันธ์กันโดยผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและโลกาธิปไตย จะเป็นรูปแบบหรือวิธีการที่ผู้นำเชิงพุทธนำมาใช้กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น สถานการณ์ที่สามารถแนะแนวทางให้ผู้ตามสามารถเข้าใจและปฏิบัติบริหารตนเองให้บริสุทธิ์ได้ก็จะใช้แบบอัตตาธิปไตย ในสถานการณ์ที่จะอาศัยคนอื่นร่วมคิดและสอดคล้องกับความต้องการของหมู่่มากก็ใช้แบบโลกาธิปไตย โดยทั้งสองแบบมีธรรมาธิปไตยเป็นแกนกลาง ซึ่งจะเห็นได้ว่าทั้งสองแบบต่างก็ต้องใช้หลักธรรมบริหารตนให้บริสุทธิ์เช่นเดียวกับธรรมาธิปไตย และเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหารว่า สถานการณ์ใด ขณะใด จะใช้แบบผู้นำแบบใด และกับใคร ดังนั้น จึง

สามารถกล่าวได้ว่า แบบภาวะผู้นำทั้ง ๓ แบบ คือ แบบภาวะผู้นำเชิงพุทธ และมีอยู่ในตัวของผู้นำคนเดียวกัน โดยมีธรรมาธิปไตยเป็นแกนกลาง หรือเป็นตัวเชื่อมโยงไปสู่แบบภาวะผู้นำทั้ง ๒ แบบ จึงสามารถกล่าวได้ว่า แบบภาวะผู้นำทั้ง ๓ แบบ เป็นพุทธวิธีบริหารหรือเป็นแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธ โดยผู้นำมีพฤติกรรมการบริหาร ๓ มิติ คือ การครองตน (self-control) การครองคน (attention to persons) และการครองงาน (work interest) ซึ่งจัดว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำในบริบทที่สังคมไทยคาดหวัง^{๕๖}

ตารางที่ ๒.๑๕ ตารางสรุปลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ช.ช. (ไทย) ๒๗/๖๔-๖๕/๒๖๖, อ้างถึงในธีรโชติ เกิดแก้ว, (๒๕๔๗, หน้า ๑๔๐)	ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนาต้องเป็นผู้นำที่ฉลาด มีปัญญา มีความสามารถปกครองหมู่คณะได้ หากไม่มีปัญญาก็ไม่สามารถจะปกครองหมู่คณะให้มีความเจริญรุ่งเรืองและประสบสันติสุขได้
พระเทพปริยัติเมธี (สฤษดิ์ สิริโร), อ้างในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ พระมหาสมัย ผาสุโก, (๒๕๕๘, หน้า ๗๑)	ผู้ที่มีความรอบรู้ รอบคอบและต้องประกอบไปด้วยการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีความรู้ความสามารถความรับผิดชอบในการทำงานและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มองผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ดี มีความยุติธรรม มีหัวใจพรหมรู้รักสามัคคี มีความเสียสละ ไม่มีมานะทิฐิ ปราศจากอคติซึ่งคุณธรรมต่างๆ เหล่านี้จะต้องมีอยู่ในตัวผู้นำที่จะทำให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ด้วยการบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงานในองค์กร
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), อ้างในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ พระมหาสมัย ผาสุโก, (๒๕๕๘, หน้า ๗๑)	๑. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่ม และเป็นแกนกลางไว้ ๒. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม หรือในทางพระพุทธศาสนาใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปได้ด้วย” ๓. จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กันกับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้ และแน่วแน่ ๔. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ ๕. สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ ๖. สถานการณ์

^{๕๖} สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ พระมหาสมัย ผาสุโก, ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (มหาสารคาม: อภิชิตการพิมพ์, ๒๕๕๘), หน้า ๗๓-๗๖.

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธ

ผู้นำในยุคปัจจุบันย่อมมีความแตกต่างจากผู้นำในอดีตเป็นอย่างมาก เนื่องจากสภาวะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ หรือแม้แต่กฎระเบียบหรือข้อกฎหมายของรัฐบาลก็มีความแตกต่างไปจากเดิม ดังนั้น ผู้นำเชิงพุทธจึงควรต้องมีความรู้ ทักษะ จริยธรรม และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จของการนำ ดังที่ Marshall Goldsmith, Cathy Greenberge, Alastair Tobert, and Maya Hu-Chan ผู้แต่งหนังสือ *Global Leadership : The Next Generation* ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย คุณลักษณะต่างๆ มากมาย ได้แก่ การแสดงความซื่อสัตย์สุจริต การสื่อสาร วิสัยทัศน์ การมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ในการทำงาน และการสร้างความมั่นใจต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องไม่เพียงแต่มีความรอบรู้ด้านจริยธรรมเท่านั้น แต่ต้องประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนทั่วไป โดยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะที่โดดเด่นต่างไปจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอื่นที่มักเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการยกระดับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำเชิงพุทธจึงเป็นภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน เนื่องจากมุ่งเปลี่ยนแปลงผู้ตามในประเด็นสร้างความตระหนักถึงการต้องมีมาตรฐานด้านจริยธรรม (moral standard) ทั้งในตัวผู้นำ ผู้ตามและองค์กร โดยมีผู้นำเป็นต้นแบบสำคัญ

อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาองค์ประกอบภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่ามีความหลากหลายทั้งที่เป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความรู้ ทักษะ และมิติที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่ง Pietersen ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องบูรณาการองค์ประกอบภาวะผู้นำให้ครอบคลุมในประเด็นสำคัญ ๓ องค์ประกอบ หากมิติใดมิติหนึ่งขาดประสิทธิภาพก็จะกลายเป็นผู้นำแบบธรรมดา ได้แก่

องค์ประกอบแรก คือ ภาวะผู้นำในตนเองหรือการนำตนเอง จุดเริ่มต้นสำคัญของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความมีประสิทธิภาพภายในการเป็นผู้นำตนเอง ถ้าเราไม่ได้ให้ความสนใจกับการเป็นผู้นำตนเอง เราก็ไม่สามารถคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จในการนำผู้อื่น ภาวะผู้นำตนเองเป็นเรื่องเกี่ยวกับการยึดมั่นในสิ่งที่เราเป็นและยึดมั่นในจุดยืนของตนเอง เป็นการรู้คุณค่าของตนเองอย่างชัดเจนและนำสิ่งเหล่านี้มาเป็นแนวทางในชีวิตและการตัดสินใจของตนเองอยู่เสมอ ตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการเป็นผู้นำตนเองที่ประสบความสำเร็จ คือ การรู้จักตัวเองอย่างลึกซึ้ง การมีศีลธรรมประจำใจที่บ่งบอกความเป็นตัวตนได้อย่างชัดเจน ความพร้อมที่จะมั่นคงและมีจุดยืนในสิ่งที่ตนเองเชื่อความสามารถในการควบคุมตนเองกับการมองโลกในแง่ดี และความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่เสมอ องค์ประกอบเหล่านี้สร้างความมีอำนาจและคุณลักษณะทางศีลธรรม ซึ่งจริงๆ แล้วสิ่งเหล่านี้เป็นรากฐานของความสามารถของแต่ละคนอีกทั้งยังเป็นเหมือนอิทธิพลในการชักจูงและนำผู้อื่น

องค์ประกอบที่สอง คือ ภาวะผู้นำทีมหรือการนำทีม ความเป็นผู้นำระหว่างบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเอาชนะใจและความคิดของผู้อื่น การระดมความพยายามในการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร ต้องการทักษะขั้นสูงในด้านแรงจูงใจ การสร้างทีมงานและการโน้มน้าวใจเสมอ ในปัจจุบันทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น ทักษะขั้นสูงเหล่านี้ยังเป็นสิ่งจำเป็นมาก ยิ่งไปกว่านั้นองค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีโครงสร้างแบบ matrix

กล่าวคือ การรายงานผลงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อองค์การเป็นไปอย่างหลากหลาย ไม่เป็นระเบียบ ไม่มีสายการดำเนินงานอย่างชัดเจน คำสั่งที่เข้มงวดและระบบงานแบบควบคุมนั้น ในปัจจุบันได้กลายเป็นอดีตไปแล้ว ความพยายามที่จะพึ่งพาอำนาจคนเพียงผู้เดียว คือความล้มเหลวของการเป็นผู้นำ กฎแห่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยที่ไม่มีอำนาจอย่างเป็นทางการ โดยอาจเป็นการมีอำนาจต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อน หรือกระทั่งต่อหัวหน้างาน ความเป็นผู้มีอำนาจส่วนบุคคลประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้การสื่อสารกลยุทธ์แบบเรียบง่ายและเข้าใจง่าย การส่งเสริมและทำงานร่วมกันเป็นทีม การแสดงความชื่นชมต่อความคิดของผู้อื่น รวมถึงการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้อื่น ความมุ่งมั่นสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานและการมีเป้าหมายร่วมกัน

องค์ประกอบที่สาม คือ ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์หรือการนำองค์การ กล่าวคือ องค์การสามารถสร้างอนาคตโดยผ่านกลยุทธ์ต่างๆ ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ตัวบ่งชี้ของการเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ คือ การให้ทิศทางสู่เป้าหมายที่ชัดเจนแก่องค์การ บุคลากรในองค์การ และผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ การรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การใช้ข้อมูลเชิงลึกในการกำหนดสถานะขององค์การ การนำวิธีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ การสร้างความมั่นใจต่อองค์การเกี่ยวกับความมั่นคงทางการเงิน และการสร้างความสามารถขององค์การเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและให้ทันสมัยอยู่เสมอ

การเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อองค์ประกอบหลักทั้ง ๓ มิติ ถูกบูรณาการเข้าด้วยกัน องค์ประกอบเพียงมิติเดียวจะไม่สามารถทำให้เกิดการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบได้ เนื่องจากแต่ละองค์ประกอบเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาแล้วจะเห็นว่าไม่เป็นหลักธรรมเดียว ต้องอาศัยหลักธรรมอื่นๆ มาสนับสนุนซึ่งกันและกันจึงจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทางปฏิบัติ^{๕๗}

ตารางที่ ๒.๑๖ ตารางสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Pietersen, อังในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ผาสุโก, (๒๕๕๘, หน้า ๑๐๑-๑๐๒)	๑. ภาวะผู้นำในตนเองหรือการนำตนเอง ๒. ภาวะผู้นำทีมหรือการนำทีม ๓. ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์หรือการนำองค์การ

แนวคิดพื้นฐานผู้นำกับจริยธรรม

ปัจจุบันมีการกล่าวถึงเรื่องศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหารองค์การกันอย่างกว้างขวาง ผู้นำที่มีสติปัญญาแต่ไม่มีจริยธรรมอาจไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การในระยะยาว เพราะบุคคลส่วนมากต้องการความซื่อสัตย์และจริงใจในการบริหารงาน ผู้บริหารที่ใช้วิธีการที่สลับซับซ้อนหรือไม่โปร่งใสในการทำธุรกิจหรือบริหารงานไม่สามารถยืนหยัดใน

^{๕๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๐-๑๐๒.

โลกของธุรกิจที่เรียกร้องความเป็นบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) และความโปร่งใสในการทำงาน (Transparency) ได้

ในแต่ละวันผู้นำต้องเผชิญหน้ากับการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ถูกต้องและสิ่งที่ไม่ถูกต้องอยู่ตลอดเวลา หรือในบางครั้งการตัดสินใจนั้นอาจอยู่ระหว่างกลางที่ผสมผสานของทั้งสิ่งที่ถูกต้องและไม่ถูกต้องเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งทำให้ตัดสินใจได้ลำบากมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะมนุษย์มีความซับซ้อนในการตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำอะไรบางอย่าง ซึ่งการกระทำที่เกิดขึ้นอาจสะท้อนให้เห็นถึงจริยธรรมของบุคคลนั้นได้ โดยสรุปนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “จริยธรรม” หมายถึง หลักเกณฑ์ทางศีลธรรมที่สร้างมาตรฐานของสิ่งที่ดีหรือสิ่งที่ไม่ดี หรือสิ่งที่ถูกต้องหรือสิ่งที่ผิด สำหรับการกระทำหรือประพฤติดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่ง Schermerhorn สรุปได้เป็น ๔ มุมมองหลัก ดังนี้

๑) มุมมองแบบถือประโยชน์เป็นสำคัญ เป็นพฤติกรรมทางจริยธรรมที่นำเอาสิ่งที่ได้ที่สุดสำหรับคนหมู่มากที่สุด มุมมองนี้เริ่มขึ้นในศตวรรษที่ ๑๙ โดยนักปรัชญาที่ชื่อ จอห์น สจวต มิล (John Stuart Mill) มุมมองที่มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์แบบนี้ เน้นการประเมินการแสดงออกทางจริยธรรมต่อการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

๒) มุมมองแบบปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมทางจริยธรรมที่ขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่าความก้าวหน้าในระยะยาวของผลประโยชน์ของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นทางไกล การโกหกในระยะสั้นเพื่อการค้าได้มาซึ่งประโยชน์ในระยะยาวของตน ซึ่งการกระทำในลักษณะนี้คล้ายลูกโซ่ที่มีการกระทำกันต่อเป็นทอดๆ ถ้าบุคคลหนึ่งทำ บุคคลอื่นก็มีแนวโน้มที่จะกระทำตาม เป็นต้น ทำให้ท้ายที่สุดไม่มีใครที่จะได้รับความสมปรารถนาต่อผลประโยชน์ในระยะยาวของตน ซึ่งในความเป็นจริงมุมมองแบบปัจเจกบุคคลควรที่จะส่งเสริมความซื่อสัตย์และคุณธรรมเป็นสำคัญ

๓) มุมมองแบบสิทธิทางศีลธรรม เป็นพฤติกรรมทางจริยธรรมที่เคารพและปกป้องสิทธิพื้นฐานของบุคคล เช่น คำสอนของ จอห์น ลอค (John Locke) และ โทมัส เจฟเฟอร์สัน (Thomas Jefferson) ที่กล่าวว่า สิทธิของบุคคลทุกคนต่อการมีชีวิต การมีเสรีภาพและการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันภายใต้กฎหมายถูกพิจารณาว่าเป็นเรื่องที่ไม่ละเมิดต่อบุคคลอื่นแต่อย่างใดในองค์การแนวคิดนี้ถูกนำไปขยายความต่อเพื่อสร้างความแน่ใจว่าบุคลากรจะได้รับการปกป้องในสิทธิต่อความเป็นส่วนตัว กระบวนการในการทำงาน อิสระในการแสดงความคิดเห็น อิสระในการโต้แย้ง สุขภาพและความปลอดภัย และอิสระของความผิดชอบชั่วดี ประเด็นของเรื่องสิทธิมนุษยชนเป็นประเด็นหลักของการทำงานในองค์การในปัจจุบัน

๔) มุมมองแบบยุติธรรม เป็นพฤติกรรมทางจริยธรรมที่อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า การตัดสินใจที่มีจริยธรรมจะต้องปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเท่าเทียมกันและยุติธรรมตามกฎหมายและมาตรฐานต่างๆ วิธีการนี้ประเมินองค์ประกอบทางจริยธรรมของการตัดสินใจทุกเรื่องบนพื้นฐานว่าการตัดสินใจนั้น มีความเท่าเทียมกันต่อทุกคนหรือไม่ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะดังต่อไปนี้

(๑) ความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน (Procedural justice) เกี่ยวกับ การนำนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ประยุกต์ใช้อย่างยุติธรรม

(๒) ความยุติธรรมต่อการแบ่งแยก (Distributive justice) เกี่ยวกับการที่บุคคลได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน ไม่ว่าเขาจะมีคุณลักษณะเป็นเช่นไร ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ อายุ เพศ หรือลักษณะเด่นเฉพาะทางร่างกายอื่นๆ

(๓) ความยุติธรรมต่อการมีปฏิสัมพันธ์กัน (Interactional justice) เกี่ยวกับการที่บุคคลได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพและความมีศักดิ์ศรี^{๕๘}

ตารางที่ ๒.๑๗ ตารางสรุปมุมมองหลักทางจริยธรรม

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Schermerhorn, อ้างในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (หน้า ๓๓๖-๓๓๘)	๑. มุมมองแบบถือประโยชน์เป็นสำคัญ ๒. มุมมองแบบปัจเจกบุคคล ๓. มุมมองแบบสิทธิทางศีลธรรม ๔. มุมมองแบบยุติธรรม

ผู้นำกับสถานการณ์ที่ยากลำบากทางจริยธรรม

การปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามศีลธรรมอันดีหรือมีจริยธรรม ไม่ใช่เรื่องง่ายนักสำหรับผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่การตัดสินใจมีความยากลำบากที่ตั้งอยู่ระหว่างผลประโยชน์ของตนเองหรือองค์กร ซึ่งถูกมองว่าไม่มีจริยธรรม (Ethical dilemma) ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญกับความยุ่งยากในการตัดสินใจระหว่างสิ่งที่ดีหรือสิ่งที่ไม่ดี สิ่งที่ถูกหรือสิ่งที่ผิด อาจมีดังต่อไปนี้

๑) การดูหมิ่นเหยียดหยาม (Discrimination) เช่น การปฏิเสธที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือนัดสัมภาษณ์งานบุคคล อันสืบเนื่องมาจากเชื้อชาติ ศาสนา อายุ เพศ และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้คนนั้น

๒) การล่วงละเมิดทางเพศ (Sexual harassment) เช่น การทำให้พนักงานหรือบุคลากร ในองค์กรรู้สึกไม่สบายใจเพราะคำพูดหรือการกระทำที่ไม่เหมาะสมเกี่ยวกับเรื่องเพศหรือการที่ผู้นำขอเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางเพศ เพื่อตอบแทนสำหรับการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ให้ของขวัญ

๓) ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) เช่น การรับสินบน หรือการให้ประโยชน์ หรือการให้ของขวัญที่ไม่ธรรมดาเพื่อเป็นการตอบแทนสำหรับการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ให้ของขวัญ

๔) ความลับของลูกค้า (Customer confidence) เช่น การนำเอาข้อมูลของลูกค้าไปเปิดเผยต่อบุคคลที่สาม

๕) ทรัพยากรขององค์กร (Organizational) การใช้อุปกรณ์และวัสดุต่างๆ ของบริษัท เช่น อีเมล เครื่องเขียน กระดาษ เพื่อใช้ในประโยชน์ของตน^{๕๙}

^{๕๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๓๖-๓๓๘.

ตารางที่ ๒.๑๘ ตารางสรุปผู้นำกับสถานการณ์ที่ยากลำบากทางจริยธรรม

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Schermerhorn, อ้างในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (หน้า ๓๓๘-๓๓๙)	๑. การดูหมิ่นเหยียดหยาม ๒. การล่องละเมิดทางเพศ ๓. ผลประโยชน์ทับซ้อน ๔. ความลับของลูกค้า ๕. ทรัพยากรขององค์กร

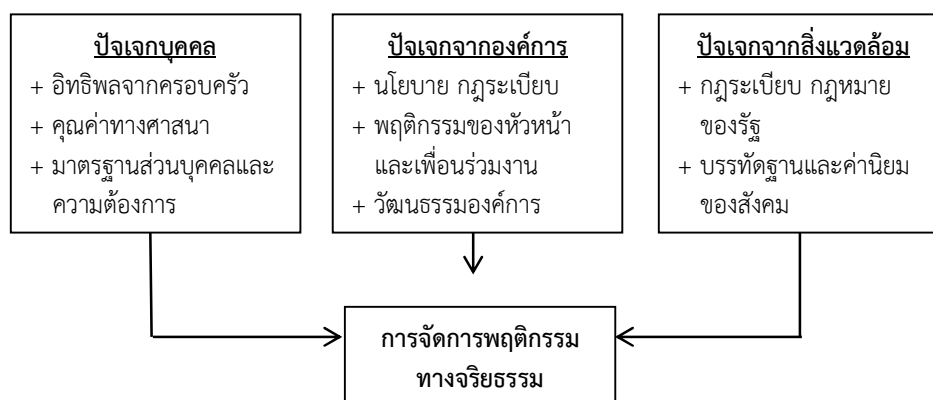
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้นำ

ผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมทางจริยธรรมที่แตกต่างกัน บางคนอาจตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของตนเองและองค์กรได้โดยง่าย ในขณะที่บางคนมีความคับข้องใจเป็นอย่างมากในการตัดสินใจ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะผู้นำได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่ส่งผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มีจริยธรรมหรือไม่มีจริยธรรมแตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

๑) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (The person factors) อิทธิพลที่มาจากบุคคล ได้แก่ ผลกระทบจากครอบครัว ค่านิยม ค่าเชื่อทางศาสนา มาตรฐานส่วนบุคคล และความต้องการส่วนตน ที่ช่วยในการกำหนดการกระทำทางจริยธรรมในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำหรือบุคคลที่ขาดกลุ่มของจริยธรรมที่เข้มแข็งหรือชัดเจนอาจค้นพบว่าการตัดสินใจของตนเองมีความผันผวนไปตามแต่ละสถานการณ์ ในขณะที่ตนเองพยายามที่จะเพิ่มผลประโยชน์ของตนให้มากที่สุด สำหรับผู้นำที่มีฐานทางจริยธรรมที่เข้มแข็ง หรือมีมาตรฐานส่วนบุคคลสำหรับการตัดสินใจที่มีจริยธรรม จะมีความสม่ำเสมอและความมั่นใจในการตัดสินใจ เพราะค่านิยมส่วนบุคคลไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม การมีคุณธรรม และการเคารพในตนเอง ได้ให้รากฐานทางด้านจริยธรรมอย่างชัดเจนต่อการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม แม้แต่ในสถานการณ์ที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน หรือสถานการณ์ที่ถูกกดดันด้วยความยากลำบากก็ตาม

๒) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (The organization factors) องค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อเรื่องจริยธรรมในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการสร้างพฤติกรรมที่มีจริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงออกในรูปของการร้องขอของผู้นำ หรือการกระทำที่ได้รับการลงโทษหรือได้รับรางวัล นอกจากนี้ความคาดหวังหรือการเสริมแรงที่เกิดจากเพื่อนร่วมงานหรือบรรทัดฐานของกลุ่มก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลในองค์กร ด้วยเหตุนี้องค์กรจำเป็นต้องมีความระมัดระวังในการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เพื่อสร้างมาตรฐานทางจริยธรรมร่วมกัน โดยอาจทำได้ในรูปของการเขียนข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือมีกฎระเบียบที่ชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมทางจริยธรรมทางในองค์กร เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นบรรยากาศในการทำงานที่มีจริยธรรมภายในองค์กรทั้งหมด

๓) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (The environment factors) องค์การที่ดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงอาจได้รับอิทธิพลจากกฎหมายของรัฐ บรรทัดฐานและค่านิยมทางสังคม กฎหมายเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์การและสมาชิกภายในองค์การ ส่วนกฎระเบียบต่างๆ ก็ช่วยให้รัฐบาลสามารถตรวจสอบหรือสอดส่องพฤติกรรมเหล่านี้ได้ และคงสภาพของพฤติกรรมเหล่านี้ไว้ในระดับมาตรฐานที่ยอมรับได้ นอกจากนี้บรรยากาศของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมยังช่วยกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการเจริญรุ่งเรือง ซึ่งในบางครั้งแรกกดันของการแข่งขันนำไปสู่ความยุ่งยากทางจริยธรรมของผู้นำ เพราะอีกฝ่ายได้ยื่นข้อเสนอที่ยากจะปฏิเสธให้กับตนเองได้^{๖๐}



แผนภาพที่ ๒.๑๐ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการพฤติกรรมทางจริยธรรม

ตารางที่ ๒.๑๙ ตารางสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้นำ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (หน้า ๓๔๐-๓๔๑)	๑. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ๒. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ๓. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

หลักเกณฑ์ทางจริยธรรมที่ผู้นำควรยึดถือปฏิบัติ

๑) ผลประโยชน์ส่วนตน (Self-interest) ผู้นำในองค์การไม่ควรที่จะทำในสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ระยะยาวต่อตนเอง หรือองค์การ เช่น การแสดงความไม่ซื่อสัตย์ หรือไม่จริงใจ หรือการเอาเปรียบต่อผู้อื่น เป็นต้น

๒) คุณธรรมส่วนบุคคล (Personal virtues) ผู้นำในองค์การต้องพึงระลึกไว้เสมอว่าตนเองต้องไม่แสดงพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความไม่ซื่อสัตย์ ความไม่ตรงไปตรงมา การไม่เปิดเผยหรือความไม่จริงใจที่ทำให้ตนเองไม่เกิดความภาคภูมิใจขึ้นต่อทั้งตนเองและบุคคลรอบข้าง ซึ่ง

^{๖๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๓๖-๓๓๘.

อาจจะเป็นเรื่องการตกเป็นข่าวนในเรื่องที่ไม่ดีที่เกี่ยวกับความบกพร่องทางด้านจริยธรรมและคุณธรรมของตนตามสื่อต่างๆ

๓) คำสั่งสอนของศาสนา (Religious injunction) ผู้นำต้องไม่ทำการใดๆ ที่ขัดต่อคำสอนอันดีงามของศาสนา หรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่สะท้อนถึงความเมตตากรุณาต่อบุคคลอื่นๆ หรือสร้างความรู้สึกร่วมกันอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข หรือความรู้สึกร่วมกันในการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

๔) กฎระเบียบของรัฐบาล (Government requirements) ผู้นำไม่ควรทำพฤติกรรมใดๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการไม่เคารพหรือก่อให้เกิดผลกระทบต่อกฎระเบียบ หรือกฎหมายขององค์กร สังคมและประเทศชาติ เพราะการที่ผู้นำแสดงการยอมตามกฎระเบียบของสังคม สะท้อนให้เห็นระดับของศีลธรรมขั้นต้นที่ควรมี

๕) ประโยชน์ของส่วนรวม (Utilitarian rules) ผู้นำไม่ควรปฏิบัติตนหรือแสดงพฤติกรรมใดๆ ที่ไม่ก่อประโยชน์หรือไม่ก่อให้เกิดผลดีแก่สังคม ชุมชนและองค์กรที่ตนเองอาศัยอยู่

๖) หลักสากล (Universal rules) ผู้นำไม่ปฏิบัติตนหรือกระทำการใดๆ ที่ตนเองไม่เต็มใจหรือไม่ต้องการที่จะเห็นบุคคลอื่นที่เผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่เหมือนหรือแตกต่างกัน

๗) สิทธิของบุคคล (Individual rights) ผู้นำจะต้องไม่กระทำการใดๆ หรือปฏิบัติตนในทางที่ละเมิดต่อสิทธิของบุคคลอื่น

๘) ความมีประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ (Economic efficiency) ผู้นำในองค์กรควรทำงานให้ได้กำไรสูงสุดในระดับหรือข้อจำกัดของตลาดและกฎหมาย โดยไม่ล่วงละเมิดไปสู่ความเดือดร้อนของบุคคลอื่น หรือการใช้ช่องว่างหรือช่องทางในการเอาเปรียบบุคลากรของตนหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

๙) ความยุติธรรมที่แบ่งแยก (Distributive justice) ผู้นำต้องไม่กระทำหรือแสดงพฤติกรรมใดที่เป็นการเอาเปรียบบุคคลส่วนน้อยของสังคม หรือบุคคลที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าตนเอง

๑๐) สนับสนุนความมีเสรีภาพ (Contributive liberty) ผู้นำในองค์กรจะไม่แสดงพฤติกรรมที่ขัดขวางหรือเข้าไปแทรกแซงสิทธิในการพัฒนาตนเองหรือการตอบสนองตนเองของบุคคลอื่น

หลักเกณฑ์ทั้ง ๑๐ ประการเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นแนวทางในการพัฒนาตนเองของผู้นำ และบุคลากรในองค์กรในการสร้างจริยธรรมอันดีให้เกิดขึ้นในการทำงาน^{๖๑}

^{๖๑} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, หน้า ๓๓๒-๓๔๕.

ตารางที่ ๒.๒๐ ตารางสรุปหลักเกณฑ์ทางจริยธรรมที่ผู้นำควรยึดถือปฏิบัติ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (หน้า ๓๔๔-๓๔๕)	๑. ผลประโยชน์ส่วนตน ๒. คุณธรรมส่วนบุคคล ๓. คำสั่งสอนของศาสนา ๔. กฎระเบียบของรัฐบาล ๕. ประโยชน์ของส่วนรวม ๖. หลักสากล ๗. สิทธิของบุคคล ๘. ความมีประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ๙. ความยุติธรรมที่แบ่งแยก ๑๐. สนับสนุนความมีเสรีภาพ

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม

หลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนาจะเป็นหลักแห่งเหตุและผล และเป็นวิธีการ (how to) ที่สามารถนำมาประยุกต์และปรับใช้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกสถานการณ์ ทำให้เข้าใจสัจจะ คือความจริงของชีวิตและชี้นำให้เกิดหนทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในชีวิตได้ ทั้งนี้เพราะแนวคิดทางพุทธศาสนานั้นสอดคล้องกับหลักวิทยาศาสตร์ เป็นหลักเหตุและผล ไม่ลำเอียง หากนำไปใช้และปฏิบัติได้จะทำให้องค์การนั้นมีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น ซึ่งประเทศไทยนั้นเป็นสังคมหนึ่งที่ยอมรับพระพุทธศาสนาและได้รับการหล่อหลอมจากหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนามายาวนาน วิถีชีวิตของคนไทยส่วนใหญ่ตั้งแต่กำเนิดจึงเกี่ยวโยงสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับพระพุทธศาสนา แต่เมื่อสังคมโลกเปิดกว้างขึ้นทั้งในด้านสื่อสารมวลชน เศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรม จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่นำพาให้สังคมไทยก้าวเข้าไปสู่กระแสแห่งยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สังคมไทยต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติในหลายๆ ด้าน กล่าวคือ วิกฤติการเมือง วิกฤติด้านเศรษฐกิจ วิกฤติด้านสังคม และวิกฤติด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้น พระพุทธศาสนาจึงเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่จะสามารถนำหลักการสำคัญที่มีอยู่ในพระไตรปิฎกมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาวิกฤติต่างๆ ของสังคมไทยต่อไป

ในปัจจุบันการบริหารงานหรือการจัดการองค์การมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยมหรือบริโภคนิยมที่แสวงหากำไรและมีการแข่งขันเพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงานและการพัฒนาองค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ ในขณะเดียวกันก็มีนักวิชาการทางตะวันตกกำลังสนใจนำหลักการทางพระพุทธศาสนามาผสมผสานและประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์กับหลักการบริหารจัดการ เพราะเขาถือว่าการที่จะใช้หลักการ วิธีการหรือเทคนิคของนักวิชาการชาวตะวันตกนั้นยังเป็นหลักการที่ยังยึดกับวัตถุ เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งหวังผลกำไรและการแข่งขัน การที่นักวิชาการทางตะวันตกได้เข้ามาศึกษาพระพุทธศาสนา ทำให้เขารู้ว่าศาสตร์แห่งการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและดำรงความเป็นมนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกันโดยสันติสุข นั่นคือศาสตร์ในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์ ซึ่งกล่าวถึงหลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์ในเชิงเปรียบเทียบว่า สามารถบูรณาการรวมเข้ากันได้และเป็นแนวทางที่มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารสมัยใหม่ได้เป็นอย่างดีและมีประโยชน์กับนักบริหารอยู่สามด้านดังนี้

ด้านแรก ช่วยเป็นหลักเกณฑ์ในการบริการจิต นั่นคือ ในการที่จะใช้จิตไปบริหารอะไร ก็ควรที่จะบริหารจิตของตนให้อยู่ในสภาวะที่พร้อมที่สุดเสียก่อน

ด้านที่สอง แสดงได้ว่าหลักทฤษฎีและเทคนิคในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นของตะวันตกหรือ ตะวันออก ก็ล้วนแล้วแต่เป็นหัวข้อพุทธธรรมที่ได้แสดงไว้แล้วทั้งสิ้น นอกจากนี้ในการสำรวจ คุณสมบัติของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ก็พบว่าคุณสมบัติเหล่านั้นต่างก็ เป็นธรรมะที่อยู่ในพุทธศาสนาเช่นกัน มองในมุมกลับ การนำพุทธธรรมที่จำแนกเป็นหมวดหมู่ อย่างเหมาะสมมาฝึกปฏิบัติย่อมจะเป็นประโยชน์แก่นักบริหารได้เป็นอย่างดี

ด้านที่สาม สังเกตดูจะเห็นว่า แนวโน้มในการบริหารยุคใหม่เริ่มมองการแข่งขันและการ บริหารที่เป็นธรรมและความสำเร็จที่ยั่งยืนมากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้น และเริ่มมีหลักบริหารที่ ส่งเสริมแนวทางนี้ เช่น เศรษฐกิจพอเพียง การบริหารจัดการที่ดี ความโปร่งใส ผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นต้น ซึ่งเป็นการวิ่งเข้าหาและสอดคล้องกับหลักพุทธธรรมอย่างแท้จริง

หลักพุทธธรรมเป็นแหล่งขุมทรัพย์ที่นักบริหารทั้งหลาย จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ ทั้งในด้านแยกแยะผิดถูกชั่วดี ในการพัฒนาอุปนิสัยทั้งตนเองและผู้ใกล้ชิดเกี่ยวข้อง ในเชิงอุปการ ธรรมคือ เป็นเครื่องช่วยในด้านต่างๆ เช่น การตัดสินใจ พลังในการทำงาน การครองใจคน ความสำเร็จของงานและท้ายที่สุดยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงยิ่งในการปลอบใจเมื่อพบความ ล้มเหลวและเตือน สติเมื่อประสบความสำเร็จ

พุทธศาสนามีความทันสมัยและมีประโยชน์ที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์มากมาย แต่นักบริหารทั่วไปมักมองข้ามขุมทรัพย์เหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นด้วยความดูถูกดูแคลน ไม่สนใจ ไม่รู้จักจริง ท้อถอย กลัวความลำบากหรือด้วยเหตุผลอื่นๆ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าพุทธศาสนาสามารถให้ประโยชน์แก่ ผู้นำหรือนักบริหารยุคโลกาภิวัตน์ที่ปราศจากอคติได้เป็นอย่างมาก และถึงแม้ว่าจะต้องใช้ความ พยายามอยู่บ้างก่อนที่จะได้รับประโยชน์ แต่ก็ไม่ได้มากไปกว่าความพยายามที่ผู้นำหรือนักบริหาร พึงใช้เป็นปกติอยู่แล้ว

หลักธรรมคำสอนทางพุทธศาสนาสู่การเป็นผู้นำเชิงพุทธ (ผู้นำที่มีจริยธรรม)

พุทธธรรมเป็นหลักพื้นฐานของชีวิต เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตไทยเป็นหลักเพื่อการดำเนิน ชีวิตอย่างมีสัมมาทิฐิเพื่อศานติสุขของคนในสังคม จึงเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งสำคัญในการหล่อหลอมความเป็นมนุษย์ ให้แก่นักเรียนทุกคน หลักพุทธธรรมของพุทธองค์มีไว้เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เลือกสรรมาใช้ตาม ความเหมาะสม หมวดธรรมที่ประยุกต์ใช้เป็นรากฐานคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ สัปปริสธรรม ๗ พรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ อปปริหานิยธรรม ทศพิธราชธรรม อคติ ๔ สังคหวัตถุ ๔ กาวนา ๔ ไตรลักษณ์ อิทัปปัจจยตา และทุติยาปาปณิกสูตร เป็นต้น

ผู้วิจัยจึงเสนอหลักธรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีคุณธรรม จริยธรรม ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ดังนี้

๒.๒.๑ สัปปริสธรรม เป็นคุณธรรมหรือคุณสมบัติของคนดี ๗ ประการ ที่เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติเป็นคนดี เป็นผู้ควรแก่การยกย่องนับถือเป็นคนที่สามารถให้การแนะนำในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องด้วยความปรารถนาดี ถ้าหากใครมีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการนี้ และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่า เป็นผู้ที่พระพุทธเจ้ายกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ” หรือ “คนดีแท้” หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์” ดังนั้น ผู้นำต้องนำหลักสัปปริสธรรมมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการในการครองตน ครองคน และครองงานให้ได้อย่างสมดุล ๗ ประการ ประกอบไปด้วย

๑) **ธัมมัญญตา** (Knowing the Law, Knowing the Cause) คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กติกา เมื่อรู้แล้วจะต้องตั้งตนให้อยู่ในหลักการให้ได้ ในการบริหารจัดการในองค์กร ผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เข้าใจหลักการเปลี่ยนแปลง รู้จักวิเคราะห์ความจริงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและตามสภาพบริบทขององค์กร ต้องเชื่อว่า “สิ่งทั้งหลายเกิดขึ้น ตั้งอยู่ ดับไป เป็นธรรมดา”

ในทางพระพุทธศาสนา ได้กล่าวว่า ธัมมัญญตา หมายถึง การรู้ธรรม ดังความที่ปรากฏในธัมมัญญสูตรว่า ภิกษุที่เป็นผู้รู้เหตุ รู้เรื่องนวังศัตถุศาสน์ คือคำสอนพระศาสดาอันเป็นศาสนธรรม มีองค์ประกอบอยู่ ๙ ประการ หรือที่เรียกว่า ธรรมคำสอนในพระไตรปิฎก คือหลักปรีชาธรรมนั่นเอง ซึ่งได้แก่ การรู้เรื่องพระสูตร พระวินัย และพระอภิธรรม เป็นต้น อันเป็นเหตุแห่งความเจริญ หลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญ คือ นวังศัตถุศาสน์ ๙ ประการ ได้แก่

- (๑) สุตตะ คือ พระสูตรต่างๆ
- (๒) เคยยะ คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา
- (๓) เวยยาकरणะ คือ พระอภิธรรมทั้งหมด
- (๔) คาถา คือ พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา
- (๕) อุทาน คือ พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส
- (๖) อิติวุตตกะ คือ พระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า “สมจริงดังคำที่พระองค์ตรัสไว้
- (๗) ชาดก คือ พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า
- (๘) อพภูตธรรม คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์
- (๙) เวทลละ คือ พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้ และ

ถามยิ่งๆ ขึ้นไป เป็นต้น

นวังศัตถุศาสน์นี้ เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุดของการศึกษาในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ภิกษุผู้รู้ธรรมต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในหลักนวังศัตถุศาสน์นี้แล้วจึงได้ชื่อว่า เป็นผู้รู้ธรรมหรือเหตุแห่งความเจริญ การรู้หลักการ รู้งาน รู้กติกาต่างๆ อย่างถูกต้องนี้ ถือเป็นคนสมบัติที่สำคัญของคนดีที่ต้องรู้หลักการ และกฎเกณฑ์ของวิธีการทั้งหลายให้ชัดเจนในทางปฏิบัติหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆ อย่างถูกต้อง จึงสามารถนำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายอย่างถูกต้อง ผู้นำจะต้องมีหลักธัมมัญญตา กล่าวคือ จะต้องรู้หลักการ รู้งาน และกฎ กติกาอย่างถูกต้อง จึงสามารถวางแผนงาน และนโยบายได้อย่างถูกต้องเพื่อนำพามวลชนและสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำหมู่คณะเมื่อเข้าใจหลักการกฎเกณฑ์หรือเป็น

ผู้รู้เหตุผลเหล่านี้แล้ว ย่อมจะนำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดี และประสบความสำเร็จ สามารถนำหมู่คณะให้รอดพ้นจากความหายนะต่างๆ ได้ และสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่จุดหมายที่ถูกต้องและปลอดภัยได้เสมอ

พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสถึงเหตุแห่งความเสื่อมและความเจริญทั้งหลายของภิกษุในพระพุทธศาสนา ทรงยกเป็นอุปมาเปรียบกับภิกษุที่จะเข้าถึงฝั่งพระนิพพาน มีความเจริญในพระธรรมวินัย ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการ เช่นเดียวกับนายโคบาลผู้ประสบความสำเร็จ ต้องรู้จักการบริหารจัดการฝูงโค ดังความที่ปรากฏในโคบาลสูตร ตอนหนึ่งว่า

นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญได้ ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้เป็นผู้รู้จักอุปถัมภ์ในลักษณะเป็นคอยเลี้ยงชีพข้างปิดบัง แผล สุมควันให้ รู้จักทำ รู้จักให้โคดื่มน้ำ หรือยังรู้จักทางฉลาดในสถานที่โคเที่ยวหากิน รู้จักรีดนมให้เหลือไว้ รู้จักการบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงเป็นผู้นำฝูง ด้วยการบูชาเป็นอดิเรก

ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้ เป็นผู้สมควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำให้ฝูงโคเจริญได้ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเหล่านี้แล้ว ควรจะรักษาหมู่โคและทำให้หมู่โคเจริญได้ด้วยองค์ ๑๑ ประการ จากพุทธพจน์นี้ มีคำอธิบายแนวทางการเป็นผู้นำที่ถูกต้องตามหลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์เพื่อขยายความคุณสมบัติ ดังนี้

(๑) การรู้จักรูป คือ ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะของสมาชิกขององค์การ ความรู้นี้นอกจากจะสร้างความสนิทสนมกันแล้ว ยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกัน เข้าใจความต้องการของมวลสมาชิก

(๒) ฉลาดในลักษณะ คือ เมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคล ก็จะสามารถพิจารณาเพื่อการจัดสรรตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายนั้นก็สัมฤทธิ์ผล

(๓) คอยเลี้ยงชีพข้าง คือ ผู้นำสามารถแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

(๔) คอยปิดบังแผล คือ ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวัง สำรองตรวจตรามิให้เกิดความเสียหายอันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิก ป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

(๕) สุมควัน คือ ผู้นำจะสามารถแสดงความสามารถของตนเองแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้อง

(๖) รู้จักทำ(น้ำ) คือ ผู้นำจะต้องแสวงหาความรู้ รู้จักความคิดในการทำงาน มีคณะทำงานที่ดี มีคณะที่ปรึกษาในกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

(๗) รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยัง คือ ผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนา ให้โอกาสแก่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกด้วยการอบรมเพิ่มพูนความรู้ ผักผ่อนทักษะอาชีพ

(๘) การรู้จักทาง คือ ผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์ โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

(๙) ฉลาดในสถานที่โคจร คือ ผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่มด้วยการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๐) รีดนมให้เหลือไว้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดีรักษาสสมดุลระหว่างการให้กับการรับ

(๑๑) การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงหรือจ่าฝูง คือ ผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้เด่นชัดด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดีมีคุณธรรม อันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือต่อผู้นำและเป็นการกำลังใจในใจ การกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม และมวลสมาชิก

จะเห็นได้ว่าผู้นำจะต้องมีหลักธัมมัญญตา กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้รู้หลักการ ฐานะ และกติกาอย่างถูกต้อง จึงจะสามารถวางแผนและนโยบายได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำมวลสมาชิกและสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำหมู่คณะนั้น เมื่อเข้าใจในหลักการกฎเกณฑ์หรือเป็นผู้ที่มีเหตุผลเหล่านี้แล้ว ย่อมจะนำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดีและประสบความสำเร็จ สามารถนำหมู่คณะให้รอดพ้นจากความหายนะต่างๆ ได้ ดังเรื่องของพระโพธิสัตว์เมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระยานกจก ที่นำพาหมู่คณะรอดพ้นจากการดักจับของนายพราน ดังปรากฏเรื่องใน สัมโมทมานชาดก ว่า

ครั้งนั้นพระยานกจกได้นำพาบริวารไปหากินรายราวป่าแห่งหนึ่งและได้ถูกนายพรานคอยดักจับบริวารของตนอยู่บ่อยๆ จึงสังเกตและพิจารณาเห็นว่าบริวารของตนถูกนายพรานดักจับด้วยข่าย ดังนั้น พระยานกจกจึงได้เรียกบริวารประชุมกันและได้กล่าวกับบริวารว่า พวกเราเมื่อถูกข่ายของนายพรานแล้วจงพร้อมใจกันออกแรงบินยกข่ายให้ขึ้นไปบนยอดไม้

บริวารนกเหล่านั้น เมื่อถูกข่ายแล้วจึงได้พร้อมกัน ทำตามที่ประชุมตกลงกันไว้ ในที่สุดพวกนกจกเหล่านั้นก็รอดพ้นจากความตาย เพราะเหตุที่พระยานกจกที่เป็นผู้นำมีความรอบรู้ในเหตุ หลักการและวิธีการในอันจะนำหมู่คณะของตนให้พ้นจากภัยอันตรายได้ นั่นก็คือการใช้ความสามัคคี พร้อมใจกันบินขึ้นเพื่อที่จะยกข่ายนั้นให้ลอยขึ้นไปบนยอดไม้ และในที่สุดนกเหล่านั้นก็พ้นจากความตายได้ เพราะผู้นำมีหลักการ ฐานะอย่างถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำที่ดีจำเป็นจะต้องรู้หลักการ ฐานะอย่างถูกต้องตามหลักธัมมัญญตา จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่จุดหมายที่ถูกต้องและปลอดภัยได้เสมอ

จากตัวอย่างต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านธัมมัญญตา เป็นผู้นำที่จะต้องรู้หลักการ ยึดหลักการ รู้กฎเกณฑ์ ฐานะอย่างถูกต้อง แล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและถูกต้องตามหลักธัมมัญญตา ผู้นำนั้นก็จะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนหรือสังคมไปสู่ความปลอดภัย ความสงบสุขและเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายที่วางไว้ได้ สามารถจัดทำนโยบายสอดคล้องกับการบริหารงาน แสดงภาวะผู้นำต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเอื้อเฟื้อ สนใจไต่ถามทุกข์สุข และใช้หลักกัลยาณมิตรเป็นแบบอย่างที่ดี

๒) **อัตถัญญตา (Knowing the Meaning, Knowing the Purpose)** คือ ความเป็นผู้รู้จักผล รู้เป้าหมาย รู้จุดหมาย รู้จักผลที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำตามหลักการบริหารนั้นๆ หมายถึง การบริหารงานองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ และรู้ถึงประโยชน์ขององค์การที่นำไปสู่ความมั่นคง และไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อองค์การ ในที่นี้หมายถึง การมีแผนงานที่ดี การวางแผนที่ดี การวิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ รู้ผลสัมฤทธิ์ว่าต้องการอะไรจากการบริหารจัดการนั้น เมื่อรู้จุดหมายที่ชัดเจนแล้วผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานย่อมมีความแน่นอน งานก็จะประสบความสำเร็จตรงตามจุดหมายไม่ยากนัก

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้ธรรมดา รู้จักจุดหมาย รู้ประโยชน์ ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏใน ธัมมัญญสูตรว่า ภิกษุในพระพุทธศาสนานี้เป็นผู้มีความรู้เรื่องเนื้อความใจความ

ความมุ่งหมายและประโยชน์ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึงภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในธรรมวินัย เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิต คือ ถ้อยคำที่เป็นประโยชน์นั้น นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้นเลย ว่านี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ไม่พึงเรียกเธอว่า เป็นอรรถกถา แต่เพราะภิกษุรู้ความหมายแห่งภาษิตนั้นๆ ว่านี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ฉะนั้นควรเรียกภิกษุนั้นว่าเป็นอรรถกถา

ดังนั้น การรู้จุดหมายหรือเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่ง สำหรับบุคคลที่เป็นคนดี หากเป็นผู้รู้ในความมุ่งหมายหรือผลที่ปรากฏเกิดขึ้นในสังคม และวางแผนในการสร้างสรรค์หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆ แล้วย่อมจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากบุคคลในสังคม หากบุคคลใดปฏิบัติตามหลักอรรถกถา ย่อมเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่งสามารถนำพาหมู่คณะหรือมวลชนและองค์การไปสู่ความเจริญ และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การรู้จุดหมายหรือเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่งสำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำ หากไม่เข้าใจในจุดหมายหรือความมุ่งหมายของการกระทำแล้ว จะเชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ ดังเรื่องที่ปรากฏในปโรสหัสสชาดก ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสยกย่องพระสารีบุตรและอาจารย์กับศิษย์ มีใจความว่า

ครั้งนั้น พวกเธอเล่าเรียนศิลปวิทยาในเมืองตักศิลาและออกบวชเป็นฤาษีเจริญญาณ อภิญญา มีบริวาร ๕๐๐ รูป พอถึงฤดูฝน ศิษย์คนโตจึงได้พาบริวารครึ่งหนึ่งไปอยู่ในถิ่นของมนุษย์ในขณะนั้นพระโพธิสัตว์กำลังจะสิ้นชีวิตพอดี ลูกศิษย์ที่อาศัยอยู่กับท่านจึงถามท่านว่าข้าแต่ท่านอาจารย์ ท่านได้คุณพิเศษชนิดไหน อาจารย์จึงตอบว่า ไม่มีแม้แต่่น้อย แล้วท่านก็ได้เสียชีวิตลง ไปเกิดที่พรหมโลกชั้นอาภัสสระ เพราะท่านได้เจริญสมาธิจนถึงฌาน ตามคุณธรรมที่ท่านได้

เมื่อพระองค์ทรงเป็นพระโพธิสัตว์ เกิดในสกุลอุทิจจพราหมณ์เมื่อเจริญวัยแล้ว เมื่อลูกศิษย์เหล่านั้นได้ฟังคำที่อาจารย์ตอบว่า คุณพิเศษไม่มีแม้แต่่น้อยจึงพากันเข้าใจในคำตอบของท่านว่าไม่มีมีคุณธรรมพิเศษอะไรๆ แม้แต่่น้อย จึงไม่พากันทำสักการะความเคารพอาจารย์เมื่อศิษย์ผู้ใหญ่กลับมาจากที่อยู่ของมนุษย์จึงได้ถามศิษย์คนรองว่า ท่านอาจารย์ไปที่ไหน

ศิษย์ตอบว่า อาจารย์ของเราเสียชีวิตแล้ว ศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้ถามอีกว่า พวกเราได้ถามถึงคุณพิเศษของอาจารย์หรือไม่ ตอบว่า ถาม และท่านตอบว่า ไม่มีแม้แต่่น้อย เหตุนี้พวกเรายังไม่ทำความเคารพท่าน ฝ่ายศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้กล่าวว่า พวกท่านไม่มีความหมายของถ้อยคำของอาจารย์ท่านได้มาน อาภิญญายุตนะสมบัติแล้ว ศิษย์เหล่านั้นก็ไม่เชื่อในถ้อยคำของเขา แม้จะกล่าวซ้ำแล้วซ้ำเล่า

พระโพธิสัตว์ทราบเหตุนี้ จึงคิดว่า คนเหล่านี้เป็นคนอันธพาล ไม่เชื่อในถ้อยคำของศิษย์คนใหญ่ จากนั้นจึงได้ยืนอยู่ในอากาศด้วยอาณภาพอันใหญ่ แล้วกล่าวว่า แม้จะมีผู้มาประชุมกันตั้ง ๑,๐๐๐ คน พวกเหล่านั้น ให้พิจารณาตั้ง ๑๐๐ ปี ก็ไม่มีปัญหาทราบได้ แต่บุรุษผู้มีปัญญารู้แจ้งในถ้อยคำความมุ่งหมายของเรากล่าวเพียงผู้เดียวเท่านั้น ประเสริฐว่า

ในชาดกนี้แสดงให้เห็นว่าบุคคลผู้รู้จักความมุ่งหมาย หรือรู้จักผลของถ้อยคำ หรือการกระทำนั้นๆ เป็นบุคคลที่ประเสริฐควรแก่การยกย่อง ดังนั้น พระพุทธองค์จึงทรงยกย่องพระสารีบุตรเถระ และแต่งตั้งท่านไว้ในฐานะอัครสาวกระดับผู้นำอันเป็นฐานะที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านในความเป็นผู้รู้ผล แม้แต่ในทางสังคมหรือราชอาณาจักรก็เช่นเดียวกันบุคคล

ที่เป็นผู้นำนั้นหากเป็นผู้รู้ในความมุ่งหมายหรือผลที่ปรากฏเกิดขึ้นในสังคม และวางแผนในการสร้างสรรค์หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆ แล้ว ย่อมจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากบุคคลในสังคม

ผู้นำตามหลักอรรถัตถยัตยานี้ สามารถคาดการณ์และวางแผนในการทำงาน การแก้ไข การพัฒนาตนเองและสังคมได้โดยการใช้หลักการนี้ เช่น เมื่อเวลาที่ประสบกับเหตุการณ์ต่างๆ อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น พบเห็นบุคคลทำบาปอกุศล หรือกระทำความผิด ชัยนศึกษาเล่าเรียนก็จะสามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่า เหตุอย่างนี้จะต้องส่งผลอย่างนั้นอย่างนี้ เรียกว่า รู้ผลระหว่างเหตุกับผลนี้ นับว่าเป็นเรื่องเดียวกัน แต่คนละเงื่อนไขกัน เมื่อกล่าวถึงข้อหนึ่งก็กระเทือนถึงอีกข้อหนึ่ง เหตุกับผล จึงเป็นปัจจัยซึ่งกันและกัน เหตุอย่างไร ผลก็อย่างนั้น

ด้วยเหตุนี้ เหตุผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำ จะเป็นเรื่องความเสื่อมหรือความเจริญขึ้นอยู่กับผู้นำมีเหตุผลหรือไม่ ในเรื่องนี้พระพุทธองค์ได้ทรงเปรียบเทียบภิกษุผู้ที่ข้ามถึงฝั่ง คือ พระนิพพาน ด้วยนายโคบาลผู้ต้อนโคข้ามฝั่ง ซึ่งนายโคบาลนั้นมีทั้งผู้ที่มีความฉลาดใคร่ครวญในเหตุผลและผู้ไม่มีการใคร่ครวญอย่างมีเหตุผลหรือจุดหมายดังปรากฏในพระสูตรเรื่อง จุฬโคบาลสูตรว่า

ภิกษุทั้งหลาย เรื่องเคยมีมาแล้ว นายโคบาลชาวมครผู้มีปัญญาทราม ไม่คำนึงถึง ฤตสุรทในเดือนท้ายฤดู ไม่ตรวจตราดูฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้ เริ่มต้นฝูงโคข้ามไปฝั่งวิเทหรัฐปากโน้น โดยไม่ถูกท่าเลย ทนไต่จน ฝูงโคได้ว่ายเวียนวนในท่ามกลางกระแสแม่น้ำคงคา ถึงความวอดวายเสีย ที่ตรงนี้เอง ข้อนี้เป็นเพราะเหตุไร

ภิกษุทั้งหลาย สมณะหรือพราหมณ์ พวกใดพวกหนึ่งที่ไม่ฉลาดต่อโลกนี้และโลกหน้า ไม่ฉลาดต่อสิ่งได้อ่านาจนมาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนื่ออ่านาจนมาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งได้อ่านาจนมฤตยู ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนื่ออ่านาจนมฤตยู ชนเหล่าใดจะสำคัญ สิ่งที่ควรพึงควรเชื่อต่อสมณพราหมณ์เหล่านั้น ข้อนี้ไม่เป็นประโยชน์ และให้ทุกข์แก่ชนเหล่านั้นสิ้นกาลนานเช่นนั้นเหมือนกันภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลชาวมครผู้มีปัญญา นึกถึงฤตสุรทในเดือนท้ายฤดูฝน ได้ตรวจตราฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้แล้ว เริ่มต้นฝูงโคให้เข้าไปฝั่งเหนือแห่งวิเทหรัฐปากโน้นโดยถูกท่าทีเดียว เขาขับต้อนเหล่าโคอุสภเป็น โคพ่อฝูง เป็นโคนาหน้าฝูงข้ามไปก่อน มันได้ว่ายตัดตรงกระแสแม่น้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์ต่อนั้น จึงต้อนโคอื่น โคที่ใช้การได้ โคที่พอจะฝึกได้ ต้อนโคผู้เป็นโคเมียรุ่นคะนอง ต้อนลูกโคและโคที่ซุ่มบอม มันก็ได้ว่ายตัดตรงกระแสแม่น้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์

จะเห็นได้ว่า ผู้นำนั้นมีความสามารถต่อความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม หากผู้นำเป็นผู้รู้เหตุ รู้ผล หรือรู้จุดหมาย จะทำอะไรต้องมีแผนการ หรือเป้าหมาย ย่อมจะทำให้หมู่คณะดำเนินไปได้โดยสวัสดิภาพ การวางแผนงานได้ก่อนแล้วเดินตามลำดับของงาน ผลก็คือจะไม่ขัดผิดพลาด ไม่ติดขัดในการทำงาน หรือในการทำงานเป็นคณะ ทุกคนร่วมมือกันอย่างพร้อมเพรียง งานก็จะประสบกับความสำเร็จได้ผลดี มีประสิทธิภาพ ผู้นำเกิดความสบายใจที่มีส่วนช่วยให้งานส่วนรวม ประสบผลสำเร็จ

จากตัวอย่างต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านอรรถัตถยัตยา จะต้องเป็น ผู้นำที่รู้จุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน แล้วมุ่งสู่จุดหมาย เป้าหมายนั้นตามหลักอรรถัตถยัตยา ผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หรือ ปรัชญา พันธกิจ เป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษา จัดให้มีการร่วมมือกับผู้ปกครอง วัดและชุมชน เพื่อพัฒนาผู้เรียนและชุมชน

รู้ความมุ่งหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์การว่าจะไปทางไหน เพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓) **อัตตัญญูตา** (Knowing Oneself) คือ ความเป็นผู้รู้จักตน รู้จักว่าเรานั้นโดยฐานะ ภาวะเพศและคุณธรรมเป็นอย่างไร กล่าวคือ ต้องรู้เสมอว่าตนคือใคร มีตำแหน่งหน้าที่อย่างไร อยู่ในสถานะใด มีความรับผิดชอบมากน้อยแค่ไหน มีคุณสมบัติถึงซึ่งความพร้อม มีความถนัด มีสติปัญญา มีความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและองค์การ ต้องรู้จักที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการบริหารงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การหรือการทำ SWOT Analysis

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตตัญญูตา หมายถึง การรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีล จาคะ สุตะ ปัญญา เป็นต้น ดังปรากฏใน อัมมัญญสูตร ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักตน คือ รู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธา ความเชื่อ มีศีล มีระเบียบวินัย มีสุตตะ คือ การศึกษาเล่าเรียน ได้ยิน ได้ฟัง มีจาคะ การสละ แบ่งปัน การปล่อยวาง มีปัญญารู้ ความ สามารถอยู่ประมาณเท่าใดบ้าง แล้ววางตนให้เหมาะสมกับฐานะภาวะ ความรู้ ความ สามารถของตนเอง ไม่ทำให้เกิดความรู้ความสามารถของตนเองเรียกว่า ผู้รู้จักตน

การรู้ตนในแนวทางแห่งพระพุทธศาสนา ก็คือ การรู้หลักความเจริญอย่างประเสริฐ หลักความเจริญของอารยชนตามคุณธรรมที่เรียกว่า อารยวัฑฒิ ๕ มีดังต่อไปนี้

(๑) ศรัทธา ความเชื่อ ความมั่นในพระรัตนตรัย ในหลักแห่งความเจริญความดี ความงามอันมีเหตุผล

(๒) ศีล ความประพฤติดี มีวินัย เลี้ยงชีพสุจริต

(๓) สุตะ การเล่าเรียน สดับฟัง ศึกษาหาความรู้

(๔) จาคะ การเผื่อแผ่เสียสละ เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจช่วยเหลือ ใจกว้าง พร้อมทั้งจะรับ ฟังและร่วมมือ ไม่คับแคบเอาแต่ตัว

(๕) ปัญญา ความรอบรู้ รู้คิด รู้พิจารณา เข้าใจเหตุผล คือ รู้จักโลกและชีวิตตาม ความเป็นจริง

จากพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า คุณสมบัติของคนดี ย่อมสามารถควบคุมพฤติกรรมทาง กาย ทางวาจา และทางใจ ของตนเองได้อย่างถูกต้อง ตามหลักความเจริญอย่างประเสริฐหรือ อารยวัฑฒิ ๕ กล่าวคือ เป็นผู้ที่รู้ตนเองทั้งในด้านคุณภาพทางความสามารถที่จะประกอบกิจการงาน ได้ อย่างถูกต้อง และด้านคุณภาพจิตใจที่สามารถเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมที่ถูกต้องสมควรแก่การยก ย่องของบุคคลทั้งหลาย

คนดีจะต้องรู้ว่าตนมีภาวะอะไรอยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา มีความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและ เติบโตตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้มีคุณสมบัติ มีความสามารถ ยิ่งๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา

นอกจากนี้การรู้ตนนี้ นับว่ามีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำ เพราะการวางตน ไม่เหมาะสมกับฐานะ ย่อมนำมาซึ่งความผิดพลาดเสมออย่างที่ปรากฏใน สัพพชาดกซึ่งเป็น เรื่องพระโพธิสัตว์กับสุนัขจิ้งจอก มีใจความว่า

วันหนึ่ง พระโพธิสัตว์คิดว่าจักสาธยายมนต์นั้นบนหินดาดที่เนินผา บุโรหิตทำการ สาธยาย มีสุนัขจิ้งจอกตัวหนึ่งนอนอยู่ในโพรงนั้น ได้ยินมนต์นั้นเหมือนกัน ได้ทอ้งจำจนคล่องแคล่ว เพราะว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนั้นในอรรถาพอดิติดัดไปได้เป็นพราหมณ์ผู้หนึ่งซึ่งคล่องแคล่วในปฐพีวิชัยมนต์ พระโพธิสัตว์ทำการสาธยายแล้วลุกไปกล่าวว่า มนต์ของเรานี้แคล่วคล่องหนอ สุนัขจิ้งจอกออกจาก โพรงกล่าวว่า "ท่านพราหมณ์ผู้เจริญ มนต์นั้นคล่องแคล่วแก่ข้าพเจ้ายิ่งกว่าท่านเสียอีกแล้ววิ่งหนีไป"

พระโพธิสัตว์คิดว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนี้ จักทำอกุศลใหญ่หลวงแน่ จึงติดตามไปได้หน่อย หนึ่ง สุนัขจิ้งจอกได้หนีเข้าไปในป่า สุนัขจิ้งจอกนั้นร้ายปฐวีวิชัยมนต์บังคับสุนัขจิ้งจอกเป็นร้อยๆ ไว้ใน อำนาจ กระทำสัตว์ ๔ เท้า มีช้าง ม้า สิงห์ เสือ กระต่าย สุกรและเนื้อ เป็นต้น ทั้งหมดไว้ในอำนาจ ของตนได้เป็นพญาสัตว์ชื่อว่า สัพพทาสะ ราชสีห์ยืนอยู่บนหลังช้างสองเชือกพญาสุนัขจิ้งจอกนั่งบน หลังราชสีห์กับนางสุนัขจิ้งจอก ผู้เป็นเมีย นับเป็นยศยิ่งใหญ่

พญาสุนัขจิ้งจอกเมื่อด้วยศมหันต์ เกิดความคิดชิงราชสมบัติพระเจ้ากรุงพาราณสีและ มีบริวารแวดล้อม ๑๒ โยชน์ ได้ส่งสาส์นไปถึงพระราชาว่า จงมอบราชสมบัติให้แก่เราหรือจะรบชาว กรุงพาราณสีต่างพากันสะดุ้งหวาดกลัว ได้ปิดประตูพระนครแล้วตั้งมั่นอยู่ พระโพธิสัตว์กล่าวเป็น อุบายเพื่อยุให้สุนัขทำให้พญาสีห์ราชแผดเสียง จากนั้นราชสีห์จึงเฝ้าปากเปล่งสีหนาทบนหลังช้าง ๓ ครั้ง อย่างไม่เคยเปล่งมาเลย ช้างทั้งหลายต่างสะดุ้งตกใจ สลัดสุนัขจิ้งจอกให้ตกไปที่พื้นและถูก ช้างเหยียบจนแหลกละเอียดไป

สุนัขจิ้งจอกสัพพทาสะถึงแก่ความตาย ณ ที่นี้เอง ช้างเหล่านั้นได้ยินเสียงราชสีห์แล้วก็ กลัวภัย คือ ความตาย ต่างก็สับสนซุลมุนวุ่นวายแทงกันตาย ณ ที่นั้น สัตว์ ๔ เท้าทั้งหมดแม้ที่เหลือมี เนื้อและสุกร เป็นต้น มีกระต่ายและแมวเป็นที่สุด ยกเว้นราชสีห์ทั้งหลายได้ถึงแก่ความตาย ณ ที่นี้เอง

ชาดกนี้แสดงให้เห็นว่า การไม่รู้จักตนเองของสุนัขจิ้งจอกสัพพทาสะ ว่าอยู่ในฐานะ อย่างไร มีความรู้ความสามารถหรือไม่ กล่าวคือ ไม่มีการประเมินตนเองให้ดีกว่ามีความสามารถ เท่าใด แล้วกระทำลงไป ย่อมจะนำตนเองและผู้อื่นให้ได้รับความลำบาก เพราะเหตุที่ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ ภาวะของตน

จากตัวอย่างต่างๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำด้านอัตตัญญูตา เป็นผู้ที่มีคุณธรรม เป็น ผู้ที่รู้จักตนอยู่เสมอว่าเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ สามารถใช้แรงจูงใจ กระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่างๆ ได้ มี จิตใจโอปอ้อมอารี เสียสละ มีความรับผิดชอบสูงและมีคุณธรรม แคไหน เพียงไร แล้วต้องประพฤติตน เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้สมกับภาวะนั้นๆ และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไปยอมทำให้ ผู้นำนั้นสามารถนำพามวลชน หมู่คณะ องค์การ และสังคมไปสู่ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าต่อไป

๔) มัตตัญญูตา (Moderation, Knowing to be temperate) คือ ความเป็นผู้รู้จัก พอประมาณ รู้จักความพอดี ซึ่งหมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขต ความเหมาะสมที่จะบริหารจัดการ เรื่องต่างๆ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายหรือตามตำแหน่งให้เกิดความพอดี ได้สัดส่วน เกิดความ สมดุล ซึ่งความพอดีจะทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าว มัตตัญญูตา หมายถึง รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ ดังปรากฏ ในอัมมัญญสูตรว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักประมาณในการบริโภคปัจจัย ๔ ในการเลี้ยงชีพ เช่น การรู้จักประมาณในการรับประเคน หรือการใช้สอยจีวร การรับอาหารบิณฑบาต และบริโภคอาหารให้พอประมาณแก่อัตตภาพของตนไม่มากไม่น้อยเกินไป การใช้เสนาสนะที่อยู่อาศัยให้พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสาธูป ยารักษาโรคและบริวารอื่นๆ ที่ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเอง หากภิกษุไม่รู้รู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ จึงเรียกเธอว่า เป็น มัตตัญญู

ดังนั้น การรู้ประมาณ ตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมีความสุขความเจริญพอเหมาะแก่ฐานะของตน โดยรู้จักความพอดีในการดำเนินชีวิตทุกอย่างได้ถูกต้องเหมาะสมด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ติดตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมนำมาซึ่งความเหมาะสมพอสมควรในการดำเนินกิจการงานต่างๆ ทำให้สามารถนำพามวลชน หมู่คณะไปสู่ความสุขสงบปลอดภัย และความเจริญอย่างแท้จริง

ในการใช้สอยปัจจัย ๔ ด้วยการรู้จักประมาณในความเป็นอยู่ เช่น ที่อยู่อาศัยรู้จักประมาณ ในการบริโภคอาหาร รู้จักประมาณให้เหมาะสมกับรายรับรายจ่ายของตนเอง ไม่ทะเยอทะยานจนเกินฐานะแล้ว ย่อมจะได้รับความสุขและนำความเจริญมาสู่สังคมที่อยู่ของตนเอง และรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือรู้จักประมาณในการรับและการให้ รู้จักประมาณตนว่า ควรรับอะไรจากใครเพียงใด ควรให้อะไรแก่ใคร เพียงใด ควรวางตัวอย่างไร ควรปฏิบัติอย่างไร ให้พอเหมาะพอดี พอประมาณ

ดังปรากฏใน มหาสุวราชชาดก เป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ตรัสกับภิกษุ และท้าวสักกะกับพญานกแขกเต้า ดังมีใจความว่า ภิกษุรูปหนึ่งได้เข้าเฝ้าพระพุทธเจ้า และพระพุทธองค์ทรงตรัสถามว่า “ดูก่อนภิกษุ เธอไม่ลำบากด้วยบิณฑบาตหรือ เสนาสนะเป็นที่สบายดีหรือ”

ภิกษุรูปนั้นทรงกราบทูลให้ทรงทราบ พระศาสดาครั้งทรงทราบว่ามีเสนาสนะ เป็นที่สบาย จึงตรัสว่าดูก่อนภิกษุ ธรรมดาสมณะเมื่อมีเสนาสนะเป็นที่สบายแล้ว ก็ควรละความโลภอาหารเสีย ยินดีฉันตามที่ได้มานั้น กระทำสมณธรรมไป โบราณบัณฑิตทั้งหลาย แม้เกิดเป็นสัตว์ดิรัจฉาน เคี้ยวผลแห่งไม้ที่ตนอยู่อาศัย ยังละความโลภอาหาร มีความสันโดษไม่ทำลายมิตรธรรมไปเสียที่อื่น เหตุไรเธอจึงมาคิดว่าบิณฑบาตน้อย ฉันไม่อร่อย และละทิ้งเสนาสนะที่สบายเสีย” แล้วได้ตรัสอดีตนิทานมาสาธกว่า

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว ที่ป่าไม้มะเดื่อแห่งหนึ่งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำคงคา มีนกแขกเต้าหลายแสนตัว ต่อมาในฤดูแล้งผลมะเดื่อหมดลง นกแขกเต้าทั้งหลายได้พากันบินหนีไปหากิน ณ ที่อื่น ยังคงเหลือแต่พญานกแขกเต้าตัวหนึ่งเท่านั้น เป็นผู้มักน้อยสันโดษไม่หนีไปไหน เมื่อผลมะเดื่อหมดก็กินหน่อ ใบ เปลือก และสะเก็ดของต้นมะเดื่อตามลำดับ โดยไม่คิดจะหนีไปไหนเป็นเหตุให้บัลลังก์ของท้าวสักกะแสดงอาการร้อน เพื่อทดสอบจิตใจของพญานกแขกเต้า ท้าวเธอจึงบันดาลให้ต้นมะเดื่อที่นกแขกเต้าอาศัยอยู่นั้นตายและแห้งลงมีลำต้นแตกเป็นช่องน้อยใหญ่ เวลาลมพัดจะมีเสียงดัง มีผงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้น นกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหนก็ยังกินผงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้นแหละเป็นอาหาร จนสุดท้ายต้นไม้นั้นเหลือแต่ตอ พญานกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหน ยังคงจับอยู่ที่ตอต้นไม้นั้นท้าวสักกะเมื่อทราบพญานกแขกเต้ามีความมักน้อยสันโดษจริงๆ จึงแปลงร่างเป็นพญาหงส์มีนางสุชาดาเป็นนางหงส์ติดตามไปด้วย บินไปจับที่ตอมะเดื่อใกล้พญานกแขกเต้านั้น แล้วเจรจาว่า “นกแขกเต้า ผู้มีจะงอยปากสีแดง ท่านควรไปที่อื่นได้แล้ว อย่ามาตายที่ตรงนี้เลย ท่านมาเยื่อใยอะไร

กับต้นไม้แห่งนี้ ต้นไม้อื่นมีถมเถไป "พญานกแขกเต้าร้องตอบว่า" ท่านพญาหงส์...ใครเป็นเพื่อนในยามทุกข์ยาก ผู้นั้นเป็นสัตว์บุรุษ ย่อมไม่ทอดทิ้งเพื่อนผู้มีทรัพย์และไร้ทรัพย์ ต้นไม้นี้เป็นทั้งเพื่อนเป็นทั้งญาติของเรา เราเพียงต้องการมีชีวิตอยู่เท่านั้น จึงไม่อาจทิ้งต้นไม้ไปได้ เพราะเหตุเพียงไม่มีผลไม้ไม่ยุติธรรมเลย"

จากชาดกเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่า การที่บุคคลมีความพอใจยินดีในสิ่งที่ตนมีและรู้จักกตัญญูรู้คุณค่าของที่อยู่อาศัย ย่อมเป็นที่ชื่นชมนำสรรเสริญของนักปราชญ์บัณฑิต ดังนั้น การรู้จักประมาณในความเป็นอยู่เช่นที่อยู่อาศัย รู้จักประมาณในการบริโภคอาหาร รู้จักประมาณให้เหมาะสมกับรายรับรายจ่ายของตนเอง ไม่ทะเยอทะยานจนเกินฐานะแล้ว ย่อมจะได้รับความสุขและนำความเจริญมาสู่สังคมของตนเองและมารู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือ รู้จักประมาณในการรับและการให้รู้จักประมาณตนว่า ควรรับอะไรจากใครเพียงใด ควรให้อะไรแก่ใครเพียงใดควรวางตัวอย่างไร ควรปฏิบัติอย่างไรให้พอเหมาะพอดีให้พอประมาณ และทรงตรัสถึงหลักธรรมที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่รู้จักประมาณ นั่นคือ หลักสันโดษ คือ ความยินดีด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สมควรมีความขยัน ไม่เกียจคร้าน ความสันโดษนั้นแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ

(๑) พอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) คือ เอาสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เป็นเกณฑ์แล้วทำให้พอเหมาะพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ ให้พอเหมาะพอดีกับความจำเป็นก่อนหลังเพื่อให้เกิดคุณค่าแท้จริง

(๒) พอดีกับกำลังความสามารถ (ยถาละ) คือ เอากำลังความสามารถเป็นเกณฑ์วัดแล้วให้พอเหมาะพอดีกับความสามารถนั้น ไม่ทำให้เกินกำลังความรู้ความสามารถ

(๓) พอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) คือ เอาฐานะหรือความเหมาะสมความควรเป็นเกณฑ์แล้วทำให้เหมาะกับฐานะ

ลักษณะ ๓ อย่างนี้ ควรใช้ประกอบซึ่งกันและกัน จึงช่วยให้สามารถทำกิจการงานใดๆ ก็ตาม ให้พอเหมาะพอดีอย่างได้ผลเต็มที่

ในเรื่องการรู้จักประมาณนี้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ทางสายกลาง ซึ่งเป็นหนทางในการทำงานของผู้นำ จะต้องไม่ตึงเกินไปและไม่หย่อนเกินไป เช่น พระพุทธเจ้าได้ทรงทดลองปฏิบัติเครื่องครัดก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ต่อเมื่อพระองค์หันมาปฏิบัติทางสายกลาง จึงประสบผลสำเร็จ ดังที่พระองค์ได้ตรัสไว้ในธัมมจักกัปปวัตตนสูตร มีข้อปฏิบัติที่ไม่ควรดำเนินอยู่ ๒ อย่าง คือ

(๑) กามสุขัลลิกานุโยค เป็นข้อปฏิบัติหย่อนยานที่ยึดตลอดในกามคุณ ความพอใจในอารมณ์ของตน เป็นหลักการกระทำที่ไม่เกิดประโยชน์ ไม่เป็นไปเพื่อการบรรลุนิพพาน

(๒) อัตตakilมัตถานุโยค เป็นข้อปฏิบัติที่ตึงเกินไป การทรมานตนให้ได้รับความทุกข์ทรมานด้วยประการต่างๆ

ดังนั้น พระองค์จึงตรัสถึงทางปฏิบัติสายใหม่ขึ้นมา นั่นคือมัชฌิมาปฏิปทา ได้แก่มรรค ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นทางแห่งความพอประมาณ นั่นเอง

ความพอดี หรือหลักการรู้จักประมาณ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เสริมให้ผู้นำทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมแก่การงาน เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการใช้อำนาจการปกครอง การให้คุณให้โทษ ในการปกครอง ฯลฯ

จะเห็นได้ว่า มัตตัญญูตา เป็นหลักธรรมที่สำคัญมาก ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนตามแนวพุทธขึ้นได้จริงและเป็นธรรมที่ใช้แก้ปัญหาธรรมชาติแวดล้อมได้อย่างดีมาก การรู้จักประมาณเป็นการฝึกให้มีปัญญาในการเสพบริโภค โดยเฉพาะเทคโนโลยี รู้จักแยกระหว่างประโยชน์อันเป็นคุณค่าแท้ ซึ่งหมายถึงการใช้โดยเฉพาะสิ่งบริโภค เช่น ปัจจัย ๔ มีคุณค่าแท้คือการหล่อเลี้ยงชีวิต เพื่อสุขภาพที่ดี เพื่อประโยชน์เกื้อกูลชีวิตที่พอดีไม่มากเกินไปเกินกว่าความต้องการของตนเองกับคุณค่าเทียมซึ่งหมายถึงประโยชน์ที่เกินเลยกว่าความจำเป็น เช่น ความสวยงามหรูหราลุ่มหลงมัวเมาและเสียสุขภาพ เมื่อมีมัตตัญญูตา รู้จักประมาณแล้วย่อมเอื้อประโยชน์ต่อสภาพแวดล้อมในส่วนที่ลดการเบียดเบียน จึงเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาชีวิตของมนุษย์และการอยู่ร่วมกันในสังคม รวมทั้งสามารถรักษาสภาพแวดล้อมไปพร้อมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านมัตตัญญูตาเป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ ดำเนินตามทางสายกลางอันประกอบด้วยมรรคมีองค์ ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันจะทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้รู้จักประมาณมีความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจการทุกอย่าง รู้จักความพอดี สามารถวางตนวางแผนกำหนดนโยบายในการบริหารงานปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานตามสถานการณ์ต่างๆ ตามได้อย่างเหมาะสม บริหารงบประมาณได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในการที่จะบริหารงานทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชนและหมู่คณะอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ความพอเหมาะพอดี ความรู้จักประมาณนั้น ผู้นำนั้นจะสามารถบริหารกิจการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง และสามารถนำพาวงมวชนและหมู่คณะไปสู่ความสงบสุขปลอดภัย และก้าวหน้าตลอดไป

๕) กาลัญญูตา (Knowing the Propertime) คือ ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา ซึ่งหมายความว่าผู้ที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้ลำดับความสำคัญของงาน ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณและช่วงเวลาให้เหมาะสม ต้องรู้จักวางแผนให้สอดคล้องกับปัจจัย องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องได้อย่างสอดคล้องกลมกลืน เพราะปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้งานประสบความสำเร็จได้

ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึง กาลัญญูตา ไว้ว่า การรู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังปรากฏใน อัมมัญญสูตร ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ประกอบไปด้วยความรู้ว่า เวลานี้เป็นเวลาควรศึกษา ควรถาม เวลานี้เป็นเวลาทำความเพียร ควรหลีกเลี่ยงเว้นจากหมู่ คือรู้จักการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับสมณะ รู้คุณค่าของเวลาเมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลา ย่อมจะเป็นผู้มีความเจริญในพระพุทธศาสนา เพราะทำให้ถูกกับกาลเวลาดังนั้น การรู้จักเวลารู้จักคุณค่าแห่งเวลา รู้จักบริหารเวลาอย่างถูกต้องตามหลักกาลัญญูตา ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อการเป็นผู้นำที่ดีในการที่จะวางแผนงานในกิจการต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและทันต่อสถานการณ์โลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ การดำเนินกิจการต่างๆ เมื่อทำให้ถูกต้อง เหมาะสม ก็ย่อมส่งผลเสียให้แก่ผู้อื่น

ในเรื่องนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับภิกษุที่ละเลยกิจวัตร ปฏิบัติตนไม่เหมาะสมกับสมณะ ดังปรากฏในอภการาวิชาดก ซึ่งมีเนื้อความว่า

ภิกษุชาวพระนครสาวัตถีรูปหนึ่ง บรรพชาในพระศาสนาแล้วไม่เรียนวัตรหรือสิกขาเธอ ไม่รู้ว่าเวลานี้ควรทำวัตร ควรปรนนิบัติ ควรเล่าเรียน เวลานี้ควรท่อง ส่งเสียงดังในขณะที่ตื่นขึ้นทุกๆยาม ภิกษุทั้งหลายไม่เป็นอันได้หลับได้นอน ต่างพากันกล่าวโทษของเธอในธรรมสภาพระพุทธองค์ทรงทราบแล้วตรัสว่า ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ไม่ใช่แต่ในบัดนี้เท่านั้นที่ภิกษุส่งเสียงไม่เป็นเวลา แม้ในกาลก่อน ภิกษุรุ่นนี้ได้เกิดเป็นไก่ ก็ส่งเสียงไม่เป็นเวลาเหมือนกับการที่เขาไม่รู้จักกาลเวลาชั้น จึงเป็นเหตุให้ถูกบิณฑกจนถึงสิ้นชีวิต

ในอดีตกาลพระเจ้าพรหมทัตเสวยราชสมบัติอยู่ในพระนครพาราณสี และเมื่อพระโพธิสัตว์บังเกิดในสกุลอุทิจจพราหมณ์และเจริญวัยแล้วสำเร็จการศึกษาในศิลปวิทยาทุกอย่างเป็นอาจารย์ทิศาปาโมกข์ บอกศิลปะแก่มาณพประมาณ ๕๐๐ มีไก่ขันยามอยู่ตัวหนึ่ง ซึ่งทำให้พวกเขาพากันลูกตามเสียงขันของมัน ศึกษาศิลปะอยู่และไก่ได้ตายเสียจากพวกเขาจึงเที่ยวแสวงหาไก่อื่นมาณพผู้หนึ่งหักพินอยู่ในป่าช้าเห็นไก่ตัวหนึ่งก็จับมาใส่กรงเลี้ยงไว้ ไก่ตัวนั้นไม่รู้ว่าควรจะขันในเวลาไหน เพราะมันเติบโตในป่าช้า บางคราวก็ขันตึกเกินไปไม่อาจศึกษาได้มาณพกล่าวกันว่า เดียวมันขันตึกไปเดียวกั้ขันสายไป อาศัยไก่ตัวนี้ พวกเราเรียนศิลปวิทยาไม่สำเร็จ จึงช่วยกันบิณฑกจนถึงสิ้นชีวิต แล้วบอกอาจารย์ว่า ไก่ที่ขันไม่เป็นเวลาพวกผมฆ่ามันเสียแล้ว อาจารย์กล่าวว่า มันถึงความตาย เพราะเจริญเติบโตโดยมิได้รับการสั่งสอนเลย ไก่ตัวนี้ไม่เติบโตอยู่กับพ่อแม่ ไม่ได้อยู่ในสำนักของอาจารย์ ย่อมไม่รู้จักกาลที่ควรขันและไม่ควรขัน ดังนี้

ชาดกนี้ ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การรู้จักเวลาในการทำกิจการใดๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง หากว่าบุคคลใดไม่รู้จักรวบรวมกิจการใดๆ ให้เหมาะสมกับเวลาแล้วย่อมก่อให้เกิดความเสียหายหรือหายนะแก่ตนเอง ดังเช่นที่ไก่ในชาดกไม่รู้เวลาในการขันที่เหมาะสม จึงทำให้ต้องถูกฆ่าตายในที่สุด ดังนั้น การเป็นผู้นำที่ดีควรจะต้องรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการกระทำการกิจการต่างๆ ให้ถูกต้อง มิฉะนั้นแล้วย่อมจะสามารถนำมาซึ่งความเสียหายแก่ตนเองและผู้อื่นได้

จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำด้านกาลัญญุตาเป็นผู้นำที่จะต้องรู้จักเวลาเหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้อง รู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสมรู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างถูกต้อง ผู้นำนั้นก็ย่อมจะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนและสังคมไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าตามความเหมาะสมแห่งเวลาอันควร

๖) **ปรีชาญาณ** (Knowing the Assembly, Knowing the Society) คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชน สังคม กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นว่าควรจะทำอย่างไร การบริหารจัดการ จำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่างๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่ง การสร้างสรรค์หรือการประสานงานกับชุมชนหรือกลุ่มบุคคลที่ผลต่อองค์กรก็คือ เข้าถึง เข้าใจ และพัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชนหรือสาธารณะชน ความเป็นผู้รู้จักสังคมและชุมชน ตั้งแต่สังคมที่มีขอบเขตกว้างขวาง คือสังคมโลก รู้สังคมประเทศ ตลอดจนชุมชน สังคมรอบๆ หน่วยงาน ผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้ว่าในสถานการณ์ใดมีปัญหาหรือความต้องการอะไร และจะสามารถให้ความช่วยเหลือชุมชนหรือสังคมอย่างไร ตลอดจนการแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าว ปรีชาญาณ หมายถึง การรู้จักบริษัท และแนวปฏิบัติของบริษัท ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร ว่า

ภิกษุเป็นผู้รู้จักบริษัท คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบริษัทหรือรู้จักชุมชนเหล่านี้เป็น กษัตริย์เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี ชนเหล่านี้เป็นสมณะในชุมชนนั้น ควรไปหาอย่างนี้ ควรยืนอย่างนี้ ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวอย่างนี้ หากภิกษุไม่รู้จักชุมชนเหล่านั้น และวางตนไม่เหมาะสมกับสังคมหรือ ชุมชนนั้นแล้ว ไม่ควรเรียกเธอว่าเป็นปรีสัณณ แต่เพราะภิกษุรู้อย่างนี้ เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็น คหบดี เป็นสมณะ ในบริษัทนั้น เราควรเรียกเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนควร นั่งอย่างนี้ควรกล่าวควรสงบ อย่างนี้ จึงเรียกเธอว่า เป็นปรีสัณณในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การรู้จักว่าชุมชนใดๆ เป็นสังคม ประเภทไหน ย่อมทำให้บุคคลนั้นสามารถวางตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสังคมนั้นๆ อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลในสังคมนั้นๆ ด้วย ดังนั้น ผู้นำที่รู้จักชุมชนเป็นอย่างดีย่อมสามารถวาง ตนได้อย่างเหมาะสมในสังคมนั้น อีกทั้งสามารถบริหารจัดการกิจการต่างๆ ของสังคมนั้นให้ถูกต้อง ตามกฎเกณฑ์ ประเพณี แบบแผน ทำให้เป็นที่เคารพนับถือ ยกย่องของหมู่คณะ หรือมวลชนตลอดจน สามารถนำมาซึ่งความสงบสุข ความเจริญก้าวหน้าสู่สังคมนั้นๆ ด้วย

ในการที่คนดีจะรู้จักชุมชนได้ดีอีกประการหนึ่งนั้น ผู้นำจะต้องเข้าใจบทบาทและ หน้าที่ของบุคคลในสังคมซึ่งจะปฏิบัติกันได้อย่างถูกต้อง ในข้อนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับสังคาลกบุตรใน เรื่องทศทั้ง ๖ ซึ่งมีสาระสำคัญต่อการเป็นคนดีในการบริหารชุมชนที่ควรรู้ ดังต่อไปนี้

(๑) ทิศเบื้องหน้า ได้แก่ บิดามารดา จะต้องดูแลบุตรธิดาของตน มิให้ทำชั่ว แนะนำให้เป็นคนดีให้การศึกษา เป็นต้น เมื่อบุตรธิดาได้รับการดูแลเช่นนั้นแล้ว ควรปฏิบัติตนต่อท่าน ในทางที่ดี เช่น เลี้ยงดูท่านในคราวจำเป็น ดำเนินกิจการ รักษาวงศ์สกุลของท่านมิให้เสื่อมเสีย

(๒) ทิศเบื้องขวา ได้แก่ ครู อาจารย์ จะต้องแนะนำศิษย์ด้วยดี ไม่ปิดบังอำพราง ยกย่อง ในหมู่คณะ เป็นที่พึ่งของศิษย์ได้ เป็นต้น เมื่อศิษย์ได้รับการอนุเคราะห์จากครูอาจารย์และ พึงตอบแทนท่านด้วยการรับใช้ท่าน เชื่อฟังท่าน เคารพท่าน และตั้งใจศึกษา

(๓) ทิศเบื้องหลัง ได้แก่ ภรรยา สามี จะต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้ ภรรยาจะต้องจัด งานบ้านด้วยดี สงเคราะห์ญาติของสามี ซื่อสัตย์ต่อสามี รักษาทรัพย์ที่สามีด้วยดี เป็นต้น และสามีควร ปฏิบัติต่อภรรยาด้วยการยกย่อง ไม่ดูหมิ่น ไม่นอกใจ ให้เครื่องแต่งตัวแก่ภรรยา

(๔) ทิศเบื้องซ้าย ได้แก่ มิตรหรือเพื่อนที่จะต้องปฏิบัติต่อกัน ดังนี้ เช่น ด้วยการ กล่าวถ้อยคำไพเราะ วางตนเสมอดันเสมอปลายต่อเพื่อน เป็นที่พึ่งของกันและกันได้ ไม่ทิ้งเพื่อนใน ยามวิบัติ และนับถือวงศ์ตระกูลของเพื่อน

(๕) ทิศเบื้องล่าง ได้แก่ คนงาน คนรับใช้ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องปฏิบัติต่อ นายจ้างหรือเจ้านาย คือ ลูกทำงานก่อนนายเลิกทีหลังนาย ถือเอาเฉพาะของที่นายให้ทำงานให้ดี ยิ่งขึ้น ยกย่องนาย เป็นต้น

(๖) ทิศเบื้องบน ได้แก่ สมณะ นักบวช ผู้ทรงคุณธรรมอันสูง ควรอนุเคราะห์แก่ คฤหัสถ์ เช่น ห้ามไม่ให้ทำชั่ว ให้ตั้งอยู่ในความดี อนุเคราะห์ด้วยน้ำใจอันงาม อธิบายข้อความให้แจ่ม ชัดและบอกทางสวรรค์ให้คฤหัสถ์ เมื่อได้รับการอนุเคราะห์ ด้วยตอบแทนด้วยการจะพูดจะคิด จะทำ ต้องประกอบด้วยความเมตตา การต้อนรับด้วยดี และการให้ทานด้วยปัจจัย

ดังนั้น การที่คนดีสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามหลักทิศทั้ง ๖ ได้อย่างถูกต้องย่อมแสดงให้เห็นว่า ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างๆ ในสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องจน สามารถทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะได้ ก็สามารถนำมาซึ่งความสันติสุขในสังคมนั้นได้ตลอดไป

จากตัวอย่างที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านปรีชาญาณเป็นผู้นำที่จะต้องรู้ชุมชน รู้สังคมอย่างถูกต้องในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านกฎเกณฑ์ ประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น สังคมมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นนักประสานงานที่ดีกับทุกคน ทุกองค์การ และทุกภาคส่วน ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม และการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของเยาวชน ประชาชน อีกทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมภายในสถานศึกษา เพื่อที่จะเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้อย่างถูกต้อง สามารถ นำความสงบสุข ความก้าวหน้ามาสู่มวลชน หมู่คณะและสังคมได้

๗) **บุคคลัญตา** (Knowing the individual, Knowing the different individuals) คือ ความเป็นผู้รู้จักบุคคล หมายความว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องในการร่วมงาน ไม่ใช่เป็นการรู้จักเฉพาะชื่อของเขา ต้องรู้จักอุปนิสัยใจคอ พฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ เพื่อที่จะ ทำให้สามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของเขา (Put the right man on the right job) งานจึงจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย นอกจากนั้นต้องรู้จักประโยชน์ที่เขาเหล่านั้นพึงได้ การทำงานนั้นไม่ใช่จะใช้ให้เขาทำงานเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องจัดดูแลสวัสดิการอย่างเหมาะสม และต้องให้ทุกคนที่ทำงานได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตนเอง ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารควรรู้ว่าเขาควรได้ประโยชน์อะไรที่นำไปสู่ความเจริญของงานแห่งการดำเนินชีวิตที่แท้จริงของทุกคนด้วย ก็จะทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จและมีความราบรื่นได้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึง บุคคลปโรปริยัญตา คือ การรู้บุคคลและลักษณะ ความต้องการของบุคคล ดังปรากฏในธัมมัญญสูตรว่า

ภิกษุผู้ที่มีความรู้เรื่องบุคคลของภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบุคคล ๒ จำพวก ได้แก่

(๑) รู้ลักษณะบุคคลผู้ที่เป็นบัณฑิต รู้บุคคลที่มีความต้องการจะพบ บุคคลผู้เป็น พระอริยะหรือผู้ที่เป็นบัณฑิต เป็นคนดีมีศีลธรรม สนใจในคำสั่งสอน แล้วนำมากระทำตามคำสอนนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น

(๒) รู้จักลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่บัณฑิต ไม่ต้องการเห็นบุคคลที่เป็นบัณฑิตหรือ พระอริยะและไม่ต้องการจะฟังธรรมคำแนะนำสั่งสอนจากท่านผู้รู้

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักบุคคลผู้เป็นบัณฑิตย่อมนำมาซึ่งประโยชน์แก่ ตนและผู้อื่น แต่หากคบคนพาลย่อมนำไปสู่ความหายนะทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นด้วย ดังนั้นผู้นำที่ดีจึง ควรเลือกคบบุคคลที่ดี เพื่อให้สามารถนำความเจริญมาสู่ตนเองและหมู่คณะได้ตลอดไป

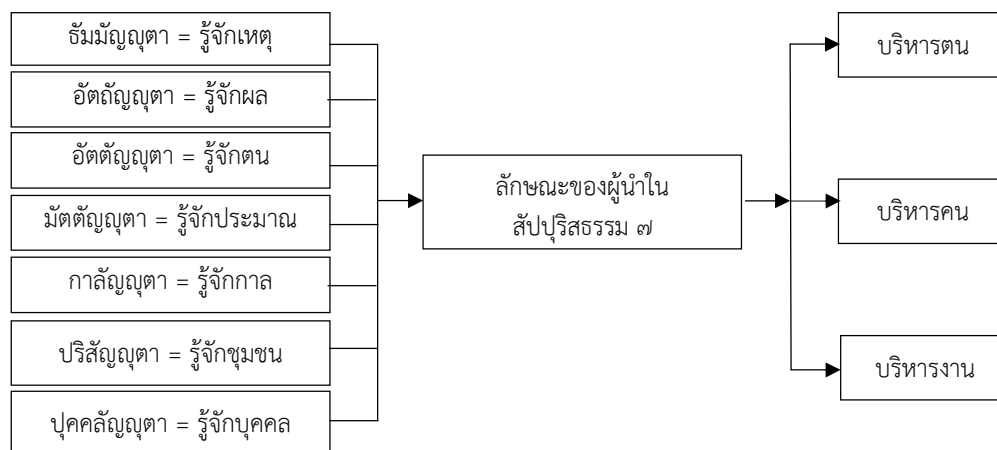
สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านบุคคลัญตานั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคล เลือก แต่งตั้ง จัดวางบุคคลได้เหมาะสมกับงาน สามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องให้ โอกาส สนับสนุนผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม ส่งเสริมภักดีและสามเณรได้ มีโอกาสได้ศึกษาเพิ่มเติมและให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการบริหารงานทุกๆ ด้าน ในการบริหารกิจการงานทุกด้านก็เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ และความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติ หมู่คณะ และองค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้^{๖๒}

จากที่กล่าวมาแล้วสามารถวิเคราะห์ได้ว่า หลักสัปปริสธรรม ๗ ประการที่กล่าวมาคือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาลเวลา รู้บุคคล และรู้ชุมชน ล้วนแต่เป็นคุณธรรมสำหรับคนดี และใน

^{๖๒} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓. อัง.สศตก. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓.

ขณะเดียวกันก็เป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่ดีอีกด้วย ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมผู้นำที่เป็นคนดี มีจริยธรรม มีคุณธรรม มาปกครองหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ เพื่อให้เกิดความสงบสุข การพัฒนาหมู่คณะ สังคมและประเทศชาติ ให้มีศักยภาพที่มั่นคงและก้าวหน้าตลอดไปในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จากการอธิบายในรอบของคุณสมบัติผู้นำที่ปรากฏในหลักธรรมนั้นสรุปได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑๑ แสดงถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ปรากฏในสัปบุริสสูตร อุปริปัญญาสก มัชฌิมนิกาย

ในปริสวารค ทุกนิบาต อังคุตตรนิกาย แบ่งกลุ่มบุคคลในสังคม (บริษัทออกเป็น ๒ ฝ่าย) คือ ฝ่ายธรรมะและฝ่ายอธรรม โดยแต่ละฝ่ายมีคุณสมบัติที่ตรงกันข้าม ซึ่งสามารถนำมาเป็นหลักในการพิจารณาเลือกสรรผู้ปกครองหรือนักการเมืองได้เป็นอย่างดีโดยจำแนกได้ตามตาราง ดังนี้^{๖๓}

ตารางที่ ๒.๒๑ แสดงคุณสมบัติผู้ปกครองหรือนักการเมืองฝ่ายธรรมะและฝ่ายอธรรม

ฝ่ายธรรมะ	ฝ่ายอธรรม
๑. มีความคิดลึกซึ้งเพราะมีธรรมะ	๑. เป็นคนคิดตื้นเพราะขาดธรรม
๒. มีความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน	๒. ขาดความสามัคคีกันในหมู่คณะ
๓. ความเป็นเลิศขยันหมั่นเพียร	๓. ทอดทิ้งธุระไม่ขยันหมั่นเพียร
๔. รู้หลักอริยสัจ ๔	๔. ไม่สนใจไม่รู้อริยสัจ ๔
๕. เป็นคนมีแก่นสาร	๕. เป็นคนไร้สาระ
๖. ความเป็นธรรม	๖. มีความลำเอียง
๗. ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น	๗. ไม่รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
๘. ไม่เห็นแก่ลาภยศ	๘. เห็นแก่ลาภยศ
๙. มีความเสมอต้นเสมอปลาย	๙. ขาดความเสมอต้นเสมอปลาย
๑๐. มีวินัย	๑๐. ขาดวินัย
๑๑. ประพฤติธรรมเป็นนิตย	๑๑. ขาดความประพฤติธรรม

^{๖๓} อภ.ทก. (ไทย) ๒๐/๙๖/๙๓-๑๐๐.

ในอสังสสูตร ติกนิบาต อังคุตตรนิกาย ได้ให้ข้อคิดในเรื่องของตัวบุคคลที่จะสามารถกระทำหรือก่อประโยชน์ให้กับสังคมได้มากน้อยเพียงใดนั้น โดยในพระสูตรนี้ได้แบ่งบุคคลออกเป็น ๓ ประเภท คือ

(๑) ผู้ไม่มีความหวัง คือผู้ตกต่ำ ผู้ทุศีล

(๒) ผู้มีความหวัง คือราชาบุตรผู้ร่อการอภิเชก เป็นผู้มีศีล

(๓) ผู้ปราศจากความหวัง คือพระราชา ผู้ได้อภิเชกแล้ว รู้แจ้งในสิ่งทั้งปวงแล้ว ปราศจากการเสาะแสวงหาใดๆ เป็นธรรมราชาอาศัยธรรมให้การปกปักษ์รักษา มีความสำรวมในการกระทำทางกาย วาจาและใจ^{๖๔}

๒.๒.๒ พรหมวิหารธรรม เป็นธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐ บริสุทธิ หลักธรรมข้อนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง ผู้บริหารที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติมี ๔ ประการ ประกอบด้วย

๑) **เมตตา** ความรัก คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ผู้อื่นประสบประโยชน์และมีความสุข เช่น การส่งเสริมให้ผู้ที่บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการทำงานและเป้าหมายของตน

๒) **กรุณา** ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ เช่น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาที่เข้าไปช่วยให้ปัญหาเหล่านั้นคลี่คลาย

๓) **มุทิตา** ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบาน เช่นเมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จก้าวหน้าก็ร่วมยินดี และพร้อมจะช่วยเหลือสนับสนุน

๔) **อุเบกขา** ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความจริง โดยวางจิตมั่นคง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว เป็นเหตุของกรรม และปฏิบัติตนไปตามหลักการ เหตุผล และความเที่ยงธรรม เช่น การประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาก็ทำด้วยหลักเหตุและผล ไม่หวั่นไหวไปตามการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจทำในรูปแบบของประจบเอาใจ หรือการข่มขู่คุกคามเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์แห่งตน^{๖๕}

สรุปได้ว่า พรหมวิหารทั้งสี่ประการนี้ผู้นำทั้งหลายควรมีไว้ประจำใจ เป็นธรรมะที่แสดงว่าเป็นบุคคลที่มีการศึกษาแล้วทั้งร่างกายและจิตใจได้ถูกพัฒนาพร้อมที่จะสามารถที่จะกำกับความประพฤติที่จะแสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง โดยสอดคล้องกับสถานการณ์ในการดำเนินงานในองค์การหรือในหน่วยงานต่างๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายได้^{๖๖}

^{๖๔} วจ.ติก. (ไทย) ๒๐/๒๕๕/๑๔๗-๑๔๘.

^{๖๕} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, หน้า ๓๕๖-๓๕๗.

^{๖๖} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๘/๒๘๐. ตูรายละเอียดใน พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธ

๒.๒.๓ อิทธิบาท เป็นธรรมเครื่องให้ถึงอิทธิ (ฤทธิ์หรือความสำเร็จ) หรือธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จ หรือแปลง่ายๆ ว่าทางแห่งความสำเร็จ มี ๔ อย่าง ประกอบไปด้วย

- ๑) **ฉันทะ** คือ ความพอใจรักใคร่ในการทำงาน
- ๒) **วิริยะ** คือ ความพากเพียรในการทำงาน
- ๓) **จิตตะ** คือ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในการทำงาน
- ๔) **วิมังสา** คือ ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของการทำงาน

แปลให้จำง่ายตามลำดับว่า มีใจรักพากเพียรทำ เอาจิตฝักใฝ่ ใช้ปัญญาสอบสวน^{๖๗} อิทธิบาท แยกออกเป็น อิทธิ แปลว่า ความสำเร็จ บาท แปลว่า ฐาน เชิงรอง ดังนั้น อิทธิบาท จึงแปลว่า รากฐาน แห่งความสำเร็จ ซึ่งมี ๔ อย่าง คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา^{๖๘} อิทธิบาท ๔ เป็นคุณ ๔ อย่าง ถ้ามีบริบูรณ์แล้วจะชักนำให้บุคคลถึงสิ่งที่ต้องการซึ่งไม่เหลือวิสัย กล่าวไว้ว่าอิทธิบาท ๔ เป็นธรรมที่เป็นธรรมที่มีอุปการะแก่งานทุกชนิด ตั้งแต่งานของผู้ครองเรือนจนถึงงานของผู้บำเพ็ญวิปัสสนา^{๖๙}

สรุปได้ว่า หลักอิทธิบาท ๔ เป็นตัวบ่งชี้ถึงพฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานในองค์กร ผู้นำจะต้องมีความชอบในงานที่ทำ เพียรพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรอบคอบ จดจ่ออยู่กับงาน ใช้ปัญญาความรู้ในการดำเนินงาน แก้ไขปัญหาและสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารงาน^{๗๐}

๒.๒.๔ อปริหานิยธรรม เป็นธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นธรรมที่เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง ได้แก่

- ๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์
- ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำสิ่งที่พึงทำ และแปลอีกนัยหนึ่งว่า พร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันบ้านเมือง พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลาย
- ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม
- ๔) ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชุมชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง
- ๕) บรรดากุลสตรีกุมารีทั้งหลายให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรืออดคร่ำครวญใจ

^{๖๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๘๔๒.

^{๖๘} พุทธทาสภิกขุ, **การทำงานที่เป็นสุข**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๓๓), หน้า ๙๐.

^{๖๙} กลิน อรรถโยธิน อ่างใน พัทธราพร วีรสิทธิ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพและความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคตามหลักอิทธิบาท ๔ ของเจ้าหน่อกษัตริย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานประกันสังคม”, ๒๕๔๑. หน้า ๑๑-๑๒.

^{๗๐} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๓๑/๒๓๓.

๖) เคารพสักการบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่างๆ) ของ ราชินี (ประจำชาติ) ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้พลที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้น เสื่อมทรามไป

๗) จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกัน อันชอบธรรม แก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึง บรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชุมชนทั่วไป) ตั้งใจว่าขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมีได้มา พึงมาสู่แว่นแคว้นที่ มาแล้วพึงอยู่ในแว่นแคว้นโดยผาสุก

อภิธานิยธรรม ๗ ประการนี้ พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าราชินีทั้งหลายผู้ปกครองรัฐ โดยระบอบสามัคคีธรรม แนวทางการประยุกต์ใช้หลักอภิธานิยธรรม ๗ ในการบริหารองค์การ หลัก อภิธานิยธรรมเป็นหลักเพื่อส่งเสริมความเจริญ บุคคลกลุ่มใดประพฤติปฏิบัติอยู่เนืองนิตย์จะไม่พบกับความเสื่อม ผู้เป็นหัวหน้าเป็นผู้บริหารควบคุมคนเป็นจำนวนมากสมควรยึดหลักธรรมเหล่านี้ไว้เป็น หลักในการบริหาร

จากการประยุกต์หลักธรรมที่กล่าวมาพอสรุปแนวทางสำคัญได้ ๔ แนวทาง คือ

๑) แนวทางที่ใช้หลักความพร้อมเพรียงกันทั้งการเตรียมความพร้อมก่อนการแสดง ช่วงการแสดง และหลังการแสดงเสร็จเพราะหลักความพร้อมเพรียงกันนำมาซึ่งความสุข

๒) แนวทางให้ยึดกฎกติกาของชาวคณะของสังคมท้องถิ่น ยึดหลักการตามข้อสัญญา ของผู้เชิญไปแสดง

๓) แนวทางให้มีความสัมมาคารวะ อ่อนน้อมถ่อมตนเคารพต่อพระสงฆ์ สามเณร ผู้ใหญ่ ผู้มีอายุ ผู้มีบุญคุณ มีหัวหน้า มีลูกน้อง และให้เกียรติสตรีและเด็ก

๔) แนวทางให้เคารพต่อสถานที่อันเป็นที่เคารพสักการะของคนในท้องถิ่น เคารพปูชนียสถานต่างๆ ของชาติ เช่น ศาสนสถาน อนุสาวรีย์ผู้ทำประโยชน์แก่ชาติ เคารพผู้เป็นครูอาจารย์ การเอาใจใส่ตอบแทนให้การอุปถัมภ์ของวัด และพระสงฆ์ทั้งหลาย^{๗๑}

๒.๒.๕ ทศพิธราชธรรม ทศพิธราชธรรม ๑๐ หลักธรรมที่เป็นคุณธรรมประจำจิตใจของ พระราชา และผู้บริหารหรือผู้ปกครองรัฐหรือประเทศชาติ รวมถึงผู้นำผู้ปกครองทุกระดับชั้นในสังคม มีอยู่ ๑๐ ประการ ประกอบไปด้วย

๑) **ทาน** การให้ปัน การช่วยเหลือ เกื้อกูล อนุเคราะห์ให้ผู้ได้ปกครองของตนให้มีการ ดำรงชีวิตที่ดี ไม่อดอยาก รวมถึงการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ต่างๆ ที่แสดงออกถึงการเผื่อแผ่ แบ่งปันแก่บุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมอีกด้วย

๒) **ศีล** การประพฤติปฏิบัติตนให้ดีงาม ประกอบด้วยความสุจริตทางกายวาจาและใจ ให้ดีงาม เรียบร้อย ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบวินัยของสังคม เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นที่เคารพ นับถือ ของประชาชนหรือผู้อยู่ใต้ปกครอง

^{๗๑} อัง.สตุตตก. (ไทย) ๒๓/๒๑/๓๑.

๓) **ปริจาคะ** การเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สุขของส่วนรวม ยอมเสียสละความสุขส่วนตนเข้าไปรับภาระหน้าที่ดำนินงาน เพื่อประโยชน์แก่ประชาชนหมู่คณะ หรือประเทศชาติ ข้อนี้เป็นการมุ่งถึงความเสียสละไม่เห็นแก่ตัวนั่นเอง

๔) **อาชชวะ** ความซื่อตรง การกระทำในสิ่งที่เป็นภาระหน้าที่ของตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ซื่อตรง จริ่งใจต่อประชาชน หลักธรรมนี้มุ่งถึงความซื่อตรงต่อตนเองและบุคคลอื่น ตลอดถึง หน้าที่การทำงานด้วยความสุจริตจริงใจทั้งต่อหน้าและลับหลัง ไม่หลอกลวงประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง มีความจงรักภักดีต่อสถาบันและประเทศชาติ

๕) **มัททวะ** ความอ่อนโยน การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ อ่อนโยนไม่ถือตัว เย่อหยิ่ง มีอัธยาศัยไมตรีที่งดงาม พร้อมทั้งจะรับฟังคำแนะนำตักเตือนจากผู้อื่น อันจะส่งผลให้ได้รับความจงรักภักดีจากประชาชนและผู้ใต้บังคับบัญชา

๖) **ตปะ** ความทรงไว้ซึ่งอำนาจ เดช หรือธรรมอยู่ในตัว ที่คอยกำกับยับยั้งจิตใจ ไม่ปล่อยให้ความชั่วอกุศลกำเริบ เป็นอำนาจที่ปราบจิตใจของผู้ปกครอง ให้ดำรงอยู่ในทำนองคลอง ธรรม ไม่หลงไหลหมกมุ่นอยู่ในกามคุณ จนหลงลืมความมุ่งมั่นในการกระทำภารกิจของตนให้สมบูรณ์

๗) **อักโกธะ** ความไม่ถือโกรธ ความมีเมตตาธรรมประจำจิตใจ กระทำกิจต่างๆ โดยยึด หลักเหตุผลเพื่อระงับความโกรธ ความขุ่นเคือง มีความรักปรารถนาดีต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง อย่างสม่ำเสมอ

๘) **อวิหิงสา** ความไม่เบียดเบียน ไม่บีบคั้น กดขี่ข่มเหง ให้ประชาชนผู้อยู่ภายใต้การ ปกครองของตนได้รับความเดือดร้อน โดยปราศจากเหตุผล ตลอดถึงการบริหารกิจการต่างๆ ให้ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม เช่น ไม่เก็บภาษีทุจริต ไม่ใช้แรงงานจนเกินไป ไม่หลงระเหิรใน อำนาจ จนขาดความเมตตากรุณา ในทางกลับกันจะต้องมีความกรุณาช่วยเหลือให้ประชาชนผู้อยู่ใต้ ปกครองให้พ้นจากทุกข์ และมีความสุขความเจริญ

๙) **ขันติ** ความอดทน อดกลั้น รู้จักข่มใจตนเอง ไม่ท้อแท้ เหนื่อยหน่ายกับอุปสรรค ต่าง ๆ ที่มากระทบกระทั่งกับการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของตน มีสติคอยควบคุมจิตใจให้คงที่อยู่ ตามปกติ ไม่ให้กำเริบอ่อนไหวในเมื่อเผชิญกับปัญหา แม้จะหนักหนาใดหนาก็ต้องอดทนเพื่อให้สำเร็จ ลุล่วงได้ด้วยดี หลักธรรมข้อนี้เป็นการแสดงออกถึงความเข้มแข็งกล้าหาญและอดทนต่อ ทุกสถานการณ์

๑๐) **อวิโรธนะ** คือ ความไม่ผิดไปจากธรรม ความไม่คลาดเคลื่อนจากธรรมมีการวาง ตนเป็นหลักหนักแน่นในธรรม ไม่มีความหวั่นไหวไปตามลาภสักการะและถ้อยคำดีหรือร้าย มีความ เที่ยงธรรมและรักษาระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนประเพณีอันดีงามไว้ มั่นคงใน ยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม และนิติธรรม คือ ระเบียนแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจน ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี มีจิตใจมั่นคงไม่หวั่นไหวด้วยอำนาจของอคติ^{๗๑}

สรุปได้ว่า ทศพิธราชธรรม คือ จริยวัตร ๑๐ ประการที่พระเจ้าแผ่นดินทรงประพฤติเป็น หลักธรรมประจำพระองค์ หรือเป็นคุณธรรมประจำตนของผู้ปกครองบ้านเมือง ให้มีความเป็นไปโดย ธรรมและยังประโยชน์สุขให้เกิดแก่ประชาชนจนเกิดความชื่นชมยินดี ซึ่งความจริงแล้วไม่ได้จำเพาะ

^{๗๑} พ.ชา.อ.ส.ด. (ไทย) ๒๘/๑๗๕/๑๑๒.

เจาะจงสำหรับพระเจ้าแผ่นดินหรือผู้ปกครองแผ่นดินเท่านั้น บุคคลธรรมดาที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงในทุกองค์การก็พึงใช้หลักธรรมเหล่านี้

๒.๒.๖ อคติ เป็นธรรมที่นับว่าสำคัญสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องละเว้นอคติทั้ง ๔ ให้ได้ เพราะเป็นทางประพจน์ที่ผิด เป็นหายนะธรรมในสังคมอย่างยิ่ง อคติ แปลว่า ฐานะอันไม่พึงถึงทางความประพจน์ผิด ความไม่เที่ยงธรรม หรือความลำเอียง มี ๔ อย่าง ประกอบไปด้วย

๑) **ฉันทาคติ** อคติเพราะรักหรือชอบ เช่น บุคคลนี้เป็นญาติของเพื่อนจึงประเมินผลการทำงานให้สูงกว่าพนักงานคนอื่น

๒) **โทษาคติ** อคติเพราะเกลียดหรือไม่ชอบ เช่น หาทางกลั่นแกล้งพนักงานที่ไม่ตอบสนองนโยบาย

๓) **ภยากติ** อคติเพราะกลัว เช่น พนักงานเป็นลูกของผู้มีอำนาจก็ไม่กล้าลงโทษเมื่อพนักงานคนนั้นกระทำผิด เพราะกลัวพ่อแม่ของเขาจะมาร่ำว่ากล่าว

๔) **โมหาคติ** อคติเพราะไม่รู้ เช่น ประเมินขึ้นเงินเดือนพนักงาน ๒ คนเท่ากัน ทั้งๆ ที่อีกคนหนึ่งขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน

สรุปได้ว่า อคติ ๔ เป็นธรรมสำหรับปุถุชนทั่วไป โดยเฉพาะผู้ที่ผู้นำ ความลำเอียงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความวุ่นวายในบุคคล หมู่คณะ ชุมชน และสังคม เพราะสร้างความแตกแยกจนเกิดไร้ความสามัคคีกันได้ง่าย ผู้นำที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในหมู่คณะ องค์การ ชุมชน และสังคมจักต้องละเว้นจากอคติ ๔ ประการนี้โดยเด็ดขาด เมื่อละเว้นได้ย่อมทำให้ลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนเกิดความสุข อันส่งผลต่อความเจริญและความสงบสุขของสังคมตามมา^{๗๓}

๒.๒.๗ สังคหัตถุ เป็นธรรมที่ผู้นำใช้เพื่อยึดเหนี่ยวใจคน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม ประกอบไปด้วย

๑) **ทาน** การให้ คือ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือสงเคราะห์ด้วยปัจจัยสี่ พุณหรือทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้และความเข้าใจ เช่น ผู้นำให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น หรือถ่ายทอดความรู้หรือสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

๒) **ปิยวาจา** พูดจาไพเราะ คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่ารัก ชี้แจงแนะนำที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผลเป็นหลักเป็นฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม หรือใช้คำที่แสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจอันดีก่อให้เกิดความสามัคคี เช่น ผู้นำใช้คำพูดที่ดีในการชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงตนของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ได้ใช้ความรู้สึก แต่ตั้งอยู่บนหลักฐานและความเป็นเหตุเป็นผล

๓) **อถถจริยา** ทำประโยชน์แก่ผู้อื่น คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกายและชวนช่วยเหลือกิจการต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยเหลือแก้ไขปัญหามองและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม เช่น ผู้นำพาพนักงานในองค์การออกไปทำกิจกรรมทางสังคมให้แก่ชุมชนที่อยู่ใกล้ที่ตั้งขององค์การ ถือเป็นการประพจน์ดีที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

๔) **สมานัตตา** มีความเสมอต้นเสมอปลาย คือ ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ไม่เอาเปรียบและเสมอในสุขและทุกข์ คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วม

^{๗๓} ที.ปา. ๑๑/๓๑๑/๒๘๘. อภ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๗/๒๙.

รับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน เช่น เมื่อองค์การเกิดปัญหา ผู้นำต้องไม่ทิ้งพนักงานของตน ไม่เอาเปรียบลูกน้อง ไม่เอาตัวรอดโดยทิ้งให้พนักงานรับภาระแต่เพียงลำพัง^{๗๔}

สรุปได้ว่า หลักสังคหวัตถุ ๔ นี้เป็นหลักธรรมที่ช่วยประสานคนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นเครื่องช่วยจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้คนอยู่ร่วมกันด้วยความรัก สามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับสังคม เป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความผาสุกในองค์การ บ้านเมืองและประเทศชาติ^{๗๕}

๒.๒.๘ ภาวนา ๔ การเจริญ การทำให้เป็นให้ดีขึ้น การฝึกอบรม การพัฒนา มี ๔ อย่าง คือ

๑) **กายภาวนา** (physical development) หมายถึง การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้เกิดโทษ ให้กุศลธรรมงอกงาม ให้อกุศลธรรมเสื่อมสูญ การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

๒) **ศีลภาวนา** หมายถึง การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเปียบวินัย ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กัน (moral development)

๓) **จิตภาวนา** หมายถึง การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็งมั่นคง เจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทน มีสมาธิ และสดชื่นเบิกบาน เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น (cultivation of the heart; emotional development)

๔) **ปัญญาภาวนา** หมายถึง การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญาให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลดพ้นจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา (cultivation of wisdom; intellectual development)

การภาวนามีความหมายใกล้เคียงกันมากกับ development ๔ อย่าง ของวงการการศึกษาสมัยใหม่ ซึ่งกล่าวถึงการพัฒนาที่แปลจากของฝรั่งว่า development ๔ ด้าน หรือ growth ๔ ด้าน คือ

๑) พัฒนากายหรือพัฒนาทางกาย ได้แก่ Physical development ตรงกับ กายภาวนา

๒) พัฒนาศีล หรือพัฒนาทางสังคม ได้แก่ Social development ตรงกับ ศีลภาวนา

๓) พัฒนาจิตใจ หรือพัฒนาทางอารมณ์ ได้แก่ Emotional development ตรงกับ จิตภาวนา

๔) พัฒนาปัญญา หรือพัฒนาการทางปัญญา ได้แก่ Intellectual development ตรงกับ ปัญญาภาวนา^{๗๖}

^{๗๔} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*, หน้า ๓๕๗-๓๕๘.

^{๗๕} อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑, ๒๕๖/๓๗๓.

^{๗๖} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), *รุ่งอรุณของการศึกษาเบิกฟ้าแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน*, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.watnyanaves.net> [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

สรุปได้ว่า ภาวนา ๔ เป็นหลักธรรมที่ใช้สำหรับการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ พัฒนาความประพฤติให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย แก่ผู้อื่น อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี ฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็งมั่นคง มีเมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทน ฝึกอบรมให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา^{๗๗}

๒.๒.๙ ไตรลักษณ์ หมายถึง คำสอนของพระพุทธเจ้าอันว่าด้วยลักษณะ ๓ อย่างที่มีทั่วไปแก่สรรพสิ่ง ไตรลักษณ์เป็นลักษณะประจำของชั้น ๕ จึงถือว่าไตรลักษณ์เป็นกฎอย่างหนึ่งของธรรมชาติ ประกอบด้วย

๑) **อนิจจตา** ความเป็นอนิจจัง คือความไม่เที่ยง ความเปลี่ยนแปลง ลักษณะของอนิจจตา หรือที่เรียกว่า "อนิจจลักษณะ" ก็คือ การเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงขณะตั้งอยู่ และการดับไปของสิ่งทั้งหลาย เกิดมาเป็นทารก เป็นเด็ก เป็นหนุ่มสาว วัยชราหรือสูงอายุ ตามลำดับ บางคนบุญน้อย อาจตายก่อนไม่ได้ตามนี้ก็มี ร่างกายสวยงาม เหี่ยวแห้ง ผมหงอก ฟันดี ก็กลายเป็นฟันโยกฟันหลุด ฟันเหว และฟันหมด และมีฟันเทียม เป็นเรื่องธรรมดาของสังขาร

๒) **ทุกขตา** ความเป็นทุกข์หรือความทุกข์ คือสิ่งที่ทนได้ยาก และอาการที่ทนอยู่ในสภาวะเดิมไม่ได้ จำแนกความทุกข์ออกเป็น ๓ ประเภทดังนี้

(ก) ทุกขทุกขตา หรือ ทุกขทุกข์ หมายถึง ทุกข์คือความรู้สึกทุกข์ซึ่งเป็นเวทนา

(ข) สังขารทุกขตา หรือ สังขารทุกข์ ทุกข์ตามสภาพสังขารหรือทุกข์คือสังขาร หมายถึงทุกข์ของสังขารทั้งปวง

(ค) วิปริณามทุกขตา หมายถึงความรู้สึกสุขหรือสุขเวทนาที่เป็นความทุกข์หรือมีทุกข์แฝงอยู่ด้วยตลอดเวลา

๓) **อนัตตา** ความเป็นอนัตตา คือความไม่ใช่และไม่มีสิ่งที่เรียกว่า "อัตตา" รวมทั้งลักษณะของความไม่เป็นไปในอำนาจบังคับบัญชา ความเป็นอนัตตามีความหมายหลัก ๒ อย่างคือ

(ก) ความเป็นอนัตตาหมายถึงความไม่มีสิ่งที่เรียกว่า "อัตตา"

(ข) ความเป็นอนัตตาหมายถึงลักษณะที่ไม่เป็นไปในอำนาจบังคับบัญชา^{๗๘}

สรุปได้ว่า ไตรลักษณ์ เป็นหลักธรรมที่มีลักษณะ ๓ ประการ ที่ต้องเกิดขึ้น ตั้งอยู่และดับไป เป็นกฎของธรรมชาติ ซึ่งกฎนี้สามารถนำมาใช้เป็นฐานในการพัฒนาระบบการปกครองได้ ซึ่งระบบการปกครองที่มีรากฐานจากหลักแห่งความจริงจะเป็นระบอบที่คงอยู่ได้นานเพราะไม่ขัดกับธรรมชาติ เป็นการโอนอ่อนผ่อนปรนไปตามการเปลี่ยนแปลงเป็นไปของสรรพสิ่งในสังสารวัฏ^{๗๙}

^{๗๗} อิง.ปญ.จก. ๒๒/๗๙/๑๒๑.

^{๗๘} วิกิพีเดีย, *สถานีย่อยพระพุทธศาสนา-วิกิพีเดีย*, [ออนไลน์], แหล่งที่มา :

<https://th.m.wikipedia.org> [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

^{๗๙} วิมพา. (ไทย) ๔/๒๐/๕๒-๕๖.

๒.๒.๑๐ อิตถปัจจยตา เป็นหลักการทางพุทธศาสนา กล่าวถึงความเกี่ยวเนื่องกันของเหตุและผล เมื่อมีเหตุย่อมมีผล และเมื่อเหตุดับผลก็ดับ คือเมื่อสิ่งนี้มีสิ่งนี้ย่อมมี เพราะความเกิดขึ้นแห่งสิ่งนี้ไม่มีสิ่งนี้ย่อมไม่มี เพราะความดับไปแห่งสิ่งนี้สิ่งนี้จึงดับไป ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเรามองดูความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในทางร่างกาย ในทางจิตใจ ในสภาพธรรมชาติ ในทางสังคม ในทางเศรษฐกิจ ในทางการเมือง รวมทั้งศิลปะ วัฒนธรรม แพ้ชนะ วรรณกรรม ค่านิยม ระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ ประเพณี รวมถึงกฎหมาย ฯลฯ สิ่งทั้งหลายทั้งปวงเหล่านี้ล้วนเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย ตามเหตุตามปัจจัยปรุงแต่งและมีส่วนที่เมื่อสิ่งหนึ่งเปลี่ยนก็เป็นเหตุที่ทำให้สิ่งอื่นๆ เปลี่ยนตาม สิ่งทีเปลี่ยนตามนั้นเป็นผลของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อน และเป็นเหตุให้สิ่งอื่นๆ เปลี่ยนตามไป^{๘๐}

สรุปได้ว่า อิตถปัจจยตา เป็นหลักธรรมที่ทำให้มนุษย์เข้าใจธรรมชาติมากขึ้น ถ้าเราเข้าใจตัวธรรมชาติหรือสภาวะธรรมตามที่เป็นจริง รู้จักและเข้าใจกฎของธรรมชาติตามที่เป็นจริง เราก็จะเห็นว่ามันไม่ใช่ตัวเรา ของเรา ไม่ใช่ตัวไม่ใช่ตนของเรา เป็นแต่เพียงธาตุตามธรรมชาติ มีกระบวนการเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไปตามธรรมชาติธรรมดาตามกฎอิตถปัจจยตา เพราะความที่มีสิ่งนี้เป็นปัจจัย สิ่งนี้จึงเกิดขึ้น เพราะความดับไปแห่งสิ่งนี้สิ่งนี้จึงดับไป เป็นเช่นนี้เหมือนกันหมด เมื่อเรารู้จักสิ่งทั้งหลายทั้งปวงตามที่เป็นจริง ความโลภก็จะลดลง ความโกรธก็จะลดลง ความหลงก็จะลดลง กรรมคือการกระทำต่างๆ ที่คนในโลกกระทำอยู่ทุกวันนี้ก็จะลดลง เพราะกรรมล้วนแล้วแต่มีเหตุมาจากกิเลสทั้งสามตัวนี้ และกิเลสก็มีเหตุมาจากการไม่มีสติรู้เท่าทันผัสสะ ซึ่งเป็นผลมาจากการไม่รู้จักรักรธรรมชาติของสิ่งทั้งหลายทั้งปวงตามที่เป็นจริง จนออกมาทำพฤติกรรมต่างๆ จนโลกวุ่นวายไปหมด ดังนั้นหนทางที่จะแก้ปัญหาความวุ่นวายของโลกให้กลายเป็นสันติภาพขึ้นมาได้มีอยู่ทางเดียวคือการทำให้คนรู้จักธรรมชาติของตนเอง รู้จักหน้าที่ของตัวเองตามที่เป็นจริง จากนั้นวิธิตัด วิธิตำเนินชีวิต พฤติกรรม รวมทั้งกฎเกณฑ์ แบบแผน ค่านิยม ทศนคติ ประเพณี วัฒนธรรม การแต่งกาย การพูดจา กิริยามารยาท ศิลปะ วิธีการดำเนินความสัมพันธ์ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ฯลฯ ก็พลอยเปลี่ยนแปลงไปด้วยทั้งหมดตามเหตุตามปัจจัยนั้นอยู่ตลอดเวลา ไม่อาจฝืนได้^{๘๑}

๒.๒.๑๑ พุติยาปณิกสูตร เป็นพระสูตรที่ปรากฏอยู่ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา คือ พระไตรปิฎก ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ผู้นำจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

๑) จักขุมา คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถมองสภาพเหตุการณ์ออก และจะวางแผนเตรียมรับ หรือรุกได้อย่างไร เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ชำนาญในการใช้ความคิด

๒) วิจูโร คือ เป็นผู้ชำนาญในงาน สามารถรู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้

^{๘๐} พุทธทาสภิกขุ, อิตถปัจจยตา: กฎที่เป็นแม่บทของกฎทั้งปวง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.facebook.com/bookclub.bia>. [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

^{๘๑} ส.นิ. (ไทย) ๑๖/๖๐/๒๔-๑๖.

หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะข้อนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓) นิสสัยสัมปันโน คือ พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงินเพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะข้อนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์^{๘๒}

สรุปได้ว่า ทุติยาปณิกสูตร เป็นหลักธรรมที่แสดงให้เห็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดี กล่าวคือ ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีความรอบคอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์วิเคราะห์ และกำหนดทิศทาง มีทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ มีประสบการณ์มีความขยันหมั่นเพียรในการฝึกฝน ตั้งใจจดจ่อ ให้ความช่วยเหลือ มองโลกในแง่บวก สร้างความสัมพันธ์มีจิตอาสา ซื่อสัตย์จริงใจ มีสัจจะ คำนับสัญญา มีจิตใจเป็นกลาง กระจายอำนาจ ส่งเสริมการศึกษานำหลักธรรมมาใช้มีเหตุและผล มีความรอบคอบ ใส่ใจประเมินผล สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่น

จากการศึกษาหลักพุทธธรรมดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการบริหารจัดการองค์การ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติของคณฺธี คือ หลักสัปปุริสธรรม ๗ ประการ ประกอบด้วย ความเป็นผู้รู้หลักและรู้จักเหตุ รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมี จักขมา คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ รูปการณ์ สถานการณ์ออก และจะวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร วิธูโร คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญในงาน รู้จักหลักการและวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ และนิสสัยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น ในการดำเนินชีวิตหรือการทำงานที่ในการบริหารจัดการของผู้ที่เป็นผู้นำ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีพรหมวิหารธรรมในการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

อีกหลักธรรมหนึ่งที่จะเป็นเครื่องช่วยให้เจริญ มีการฝึกฝนพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป คือ กาวนา ๔ หมายถึง การเจริญ การทำให้มีขึ้น การฝึกอบรม การพัฒนา ทั้ง ๔ ด้าน คือ การพัฒนาด้านร่างกาย (กายกาวนา) การพัฒนาด้านความประพฤติ (ศีลกาวนา) การพัฒนาจิตใจ (จิตกาวนา) และการพัฒนาด้านปัญญา (ปัญญากาวนา) ให้มีความรู้ชัดในความเป็นจริงสามารถแก้ไขปัญหาคด้วยปัญญา

สังคมปัจจุบันนี้การอยู่ร่วมกันถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะนำพาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า บุคคลในสังคมต้องจะมีความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสามัคคีปรองดอง ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าได้ตรัสหลักธรรมที่จะเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความสามัคคี การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคม ๖ ประการ คือ สาราณียธรรม ๖ หมายถึง ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความให้ระลึกถึง ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน ธรรมที่ทำให้เกิดความสามัคคี หลักการอยู่ร่วมกัน ได้แก่ ๑) เมตตาภาวกรรม ตั้งเมตตาภาวกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าลับหลัง คือช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพ

^{๘๒} อก.ติก.อ. ๒/๒๐/๙๘.

นับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ๒) เมตตาวจีกรรม ตั้งเมตตาวจีกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าลับหลัง คือช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ๓) เมตตามโนกรรม ตั้งเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ๔) สาธารณโภคิตา ได้สิ่งของใดก็มาแบ่งปันกัน คือเมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อย ก็ไม่หวงไว้ผู้เดียว นำมาแบ่งเฉลี่ยแจกจ่าย ให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน ๕) สีลสามัญญตา มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือมีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ และ ๖) ทัฏฐิสามัญญตา มีทัฏฐิดีงามเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือมีความเห็นชอบร่วมกัน ในข้อที่เป็นหลักการสำคัญอันนำไปสู่ความหลุดพ้น สิ้นทุกข์ หรือขจัดปัญหา ในความสามัคคีนั้นเป็นบ่อเกิดแห่งความสำเร็จทั้งปวง เป็นสิ่งที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าได้อย่างดี เสริมสร้างความรู้สึที่ดีให้รู้สึกดีต่อกันและกัน

เมื่อคนในสังคมมีการพัฒนาและมีความสามัคคีเกิดขึ้นในสังคมนั้นๆ แล้ว ควรที่จะมีหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ เป็นหลักธรรมของพรหม คือ หลักพรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่มีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ๔ ประการ ได้แก่ ๑) เมตตา ความรักความปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ๒) กรุณา ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ ๓) มุทิตา ความยินดีในเมื่อผู้อื่นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีจิตมองใสบันเทิง ด้วยอาการแช่มชื่น เบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีความสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป และ ๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในสายธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตใจที่เรียบตรงเที่ยงธรรม ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรักผิดชอบ ของตน ดังคำที่ว่า เมตตาธรรมเป็นเครื่องค้ำจุนโลก ให้ความสงบร่มเย็น ตามหลักของพรหมวิหารธรรม เป็นหลักธรรมที่ทำให้สังคมนี้นสงบสุขไม่วุ่นวาย มีแต่ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปรารถนาดีต่อกัน

เมื่อมีการพัฒนาตนพัฒนาคนแล้ว สิ่งสำคัญที่จะทำให้สังคมนี้นมีความเจริญก้าวหน้าก็คือการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ หลักธรรมที่จะนำมาช่วยในการแก้ไขปัญหาและหาทางที่จะทำให้เจริญก้าวหน้าและนำพาไปสู่ความสำเร็จ คือ อธิบาธ หมายถึง ธรรมเครื่องให้ถึงความสำเร็จหรือคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จมี ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ฉันทะ ความพอใจ คือความต้องการที่จะทำใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป ๒) วิริยะ ความเพียร คือขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ท้อถอย ๓) จิตตะ ความคิดมุ่งไป คือตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยให้ฟุ้งซ่านเลื่อยล่อยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ และ ๔) วิมังสา ความไตร่ตรอง หรือทดลอง คือหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อสงสัยหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้น

วิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น อิทธิบาท ๔ จึงเป็นหลักธรรมที่มาปรับใช้ในการทำงานได้อย่างดี ยึดรักในงานที่ทำ ขยันทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีความรับผิดชอบต่องาน ไตร่ตรองให้ถี่ถ้วน

หลักธรรมอีกหมวดหนึ่ง ที่จะช่วยให้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ผูกไมตรี ช่วยเหลือซึ่งกันในการพัฒนางานให้มีความประสบความสำเร็จ คือ สังคหวัตถุ หมายถึงธรรมที่ผู้นำใช้ยึดเหนี่ยวใจบุคคล ก่อให้เกิดความสามัคคีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีระเบียบวินัย ขยัน เข้มแข็ง อดทน มีความยุติธรรม ร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยใช้หลักการสงเคราะห์ ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ทาน คือการให้อะไรเพื่อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือด้วยสิ่งของ ตลอดถึงการให้ความรู้และสั่งสอน ๒) ปิยวาจา หรือเพียรวิหะชะ คือวาจาที่เป็นที่รัก วาจาพูดตื้นน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะ อ่อนหวาน สมานสามัคคี ให้เกิดไมตรี และความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยินดี ๓) อัตถจริยา คือการประพฤติประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมทางจริยธรรม และ ๔) สมานัตตตา คือความมีตนเสมอ ทำตนเสมอดันเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอทั้งในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้แก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี ดังคำที่ว่า "งานคือเงิน เงินคืองาน บันดาลสุข" ต้องทำงานจึงจะมีเงิน และต้องมีเงินถึงจะมีคนทำงาน งานเป็นเครื่องเลี้ยงชีวิตที่จะนำไปสู่ชีวิตที่ดีขึ้น และยังนำไปสู่สังคมและประเทศชาติ บางคนมองว่า การทำงานก็คือ การพัฒนาตนเอง ให้มีศักยภาพที่ดีขึ้น มีความสามารถ มีความเจริญก้าวหน้า หมั่นฝึกฝนอบรม ประชุมกันเนื่องนิตย์ ทำให้เราเชี่ยวชาญชำนาญในสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ (อภิธานียธรรม) ในด้านทางคุณธรรมก็ยังสามารถฝึกในด้านของ สมานี สติปัญญา การแก้ไขปัญหามา ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นเครื่องมือที่จะพัฒนาฝึกฝนตนเองได้อีกทาง ที่ได้มีการพัฒนางานที่นั่นก็จะมีผลเจริญก้าวหน้าให้เท่าทันต่อสังคมและประเทศชาติได้อย่างต่อเนื่อง ดังคำที่ว่า "ชีวิตสมบูรณ์ สุขก็สมบูรณ์ สังคมก็สุขสมบูรณ์ เพราะจิตเป็นอิสระด้วยปัญญา ที่ถึงการพัฒนาอย่าสมบูรณ์"

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบันนี้ ถ้าคนเรานำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีการเรียนรู้ฝึกฝนตนเองอยู่เสมอและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างดี ปราศจากอคติอย่างเสมอดันเสมอปลาย เพราะอคติทั้ง ๔ เป็นทางประพฤติดิที่ผิด เป็นหายนะธรรมในสังคมอย่างยิ่ง ซึ่งการมีสติเป็นจุดเริ่มต้นแห่งปัญญามีความสุขที่แท้จริง ดำเนินชีวิตด้วยปัญญา รู้เท่าทันความจริงที่เป็นธรรมดาที่เป็นเหตุปัจจัยในกฎของธรรมชาติ (อิทัปปัจจยตา) สิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง สามารถทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้อง ตั้งใจทำให้ดี พัฒนาตนเอง มีพลังหรือมีกำลังที่เกิดจากคุณธรรมความประพฤติปฏิบัติที่เป็นหลักประกันชีวิต ประกอบด้วยกำลังแห่งความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนเรื่องราวและกิจการที่ตนเกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความมั่นใจในตนเอง พร้อมกันนั้นยังมีกำลังความบริสุทธิ์ที่ปลูกฝังอยู่ในจิตใจด้วยการมีความประพฤติ หน้าที่การทำงานสุจริตและพร้อมด้วยกำลังการสงเคราะห์ที่ตนสามารถเอื้อได้ต่อเพื่อนร่วมงานหรือคนรอบข้าง (พละ ๔) เป็นผู้ห่างไกลจากสิ่งอันเป็นข้าศึกในการพัฒนาศักยภาพชีวิต เป็นกัลยาณมิตรเพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมายของชีวิต ทำให้เกิดคุณประโยชน์ต่างๆ จนส่งผลให้มีความประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เมื่อเรามีความตั้งใจในงานที่ได้รับ มีความพยายามในสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ รู้จักใช้ปัญญาในการ

แก้ไขปัญญาเมื่อเกิดปัญหา สามารถไตร่ตรอง ตรวจสอบเหตุผลที่เป็นจริงได้ มีการพัฒนาหน้าที่การงานของตนเองไปในทางที่ดีที่เจริญ จากนั้นก็ร่วมมือพัฒนาสังคมต่อ มีการพัฒนาให้เจริญงอกงาม เมื่อสังคมมีการพัฒนา มีการเน้นทางด้านการปรับปรุงพฤติกรรม พัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม และยังเสริมไปสู่จุดมุ่งหมายสร้างในสิ่งที่ต้องการ วางแผนและแนวทางในการปฏิบัติ นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มายึดในการดำรงชีวิต ยึดหลักทศพิธราชธรรมเป็นคุณธรรมประจำจิตใจของผู้นำหรือผู้บริหารปฏิบัติ สิ่งที่มีประโยชน์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและต่อสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการดำเนินชีวิตไปสู่การดำเนินชีวิตที่เข้าถึงจุดมุ่งหมายสูงสุด สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำพาวงศ์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ตารางที่ ๒.๒๒ ตารางสรุปแนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓. อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓.	สัปปุริสธรรม ได้แก่ ๑. อัมมัญญตา ๒. อัตถัญญตา ๓. อัตตัญญตา ๔. มัตตัญญตา ๕. กาลัญญตา ๖. ปริสสัญญตา ๗. ปุคคลัญญตา
ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๘/๒๘๐.	พรหมวิหารธรรม ได้แก่ ๑. เมตตา ๒. กรุณา ๓. มุทิตา ๔. อุเบกขา
ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๓๑/๒๓๓.	อิทธิบาท ได้แก่ ๑. ฉันทะ ๒. วิริยะ ๓. จิตตะ ๔. วิมังสา
ช.ชา.อสีติ. (ไทย) ๒๘/๑๗๕/๑๑๒.	ทศพิธราชธรรม ได้แก่ ๑. ทาน ๒. ศีล ๓. ปริจาคะ ๔. อาชชวะ ๕. มัททวะ ๖. ตปะ ๗. อักโกธะ ๘. อวิหิงสา ๙. ขันติ ๑๐. อวิโรธนะ
ที.ปา. ๑๑/๓๑๑/๒๘๘. อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๗/๒๙.	อคติ ได้แก่ ๑. ฉันทาคติ ๒. โทสาคติ ๓. ภยาคติ ๔. โมหาคติ
อง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑, ๒๕๖/๓๗๓.	สังคหวัตถุ ได้แก่ ๑. ทาน ๒. ปิยวาจา ๓. อตถจริยา ๔. สมานัตตา
อง.ปญ.จก. ๒๒/๗๙/๑๒๑.	ภาวนา ๔ ได้แก่ ๑. กายภาวนา ๒. สีลภาวนา ๓. จิตภาวนา ๔. ปัญญาภาวนา
วิ.มหา. (ไทย) ๔/๒๐/๕๒-๕๖.	ไตรลักษณ์ ได้แก่ ๑. อนิจจตา ๒. ทุกขตา ๓. อนัตตตา
ส.นิ. (ไทย) ๑๖/๖๐/๒๔-๑๖.	อิทัปปัจจยตา เป็นหลักการทางพุทธศาสนา กล่าวถึงความ เกี่ยวเนื่องกันของเหตุและผล เมื่อมีเหตุย่อมมีผล และเมื่อเหตุ ดับผลก็ดับ คือเมื่อสิ่งนี้มีสิ่งนี้ย่อมมี เพราะความเกิดขึ้นแห่ง สิ่งนี้ไม่มีสิ่งนี้ย่อมไม่มี เพราะความดับไปแห่งสิ่งนี้จึงดับไป

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา

แนวคิดการพัฒนา ในที่นี้หมายถึงแนวทางในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของสมาชิกในสังคมตั้งแต่ระดับบุคคล สถาบันไปจนถึงระดับสังคมจากลักษณะที่สังคมเคยเป็นอยู่ให้ก้าวไปสู่การเป็นสังคมตามแบบอย่างที่เราจะเป็นหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอาจเรียกว่า สังคมที่ได้รับการพัฒนานั่นเอง คำว่า พัฒนา ถูกกำหนดขึ้นโดยนักวิชาการด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไป ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาต่างมีรากฐานพัฒนาการทางความคิดที่แตกต่างกันด้านความเชื่อ พื้นฐานของนักคิดแต่ละยุคสมัยและความเหมาะสมของสถานการณ์ภายใต้บริบทการพัฒนาที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มทฤษฎี ทฤษฎีที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีความทันสมัย ทฤษฎีการพัฒนาแบบพึ่งพาและทฤษฎีทางเลือกอื่น ๆ ได้แก่ ทฤษฎีการพัฒนาที่เน้นความต้องการขั้นพื้นฐาน และทฤษฎีการพัฒนาแบบยั่งยืน

คำว่า การพัฒนา ใช้ในภาษาอังกฤษว่า Development นำมาใช้เป็นคำเฉพาะและใช้ประกอบคำอื่นก็ได้เช่น การพัฒนาประเทศ การพัฒนาชนบท การพัฒนาเมือง และการพัฒนาข้าราชการ เป็นต้น การพัฒนาจึงถูกนำไปใช้กันโดยทั่วไปและมีความหมายแตกต่างกันออกไปดังกล่าวแล้ว เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนานั้นได้ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ทั้งความหมายที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน ซึ่งอาจจำแนกออกได้ ดังนี้

๒.๓.๑ ความหมายของการพัฒนา

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) ได้กล่าวว่า “พัฒนา” เป็นคำกริยา แปลว่า ทำให้เจริญ ทำให้ยั่งยืนถาวร ดังนั้น การพัฒนามีคือการทำให้เจริญ^{๘๓}

พระราชวรมณี (ประยุทธ์ ปยุตโต) ได้กล่าวว่า การพัฒนามาจากคำภาษาบาลีว่า วัฒนะ แปลว่า เจริญ แบ่งออกได้เป็น ๒ ส่วน คือการพัฒนานคน เรียกว่า ภาวนา กับการพัฒนาสิ่งอื่นๆ ที่ไม่ใช่คน เช่น วัตถุสิ่งแวดลอมต่างๆ เรียกว่า พัฒนาหรือวัฒนา เช่น การสร้างถนน บ่อน้ำ อ่างเก็บน้ำ เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องของการเพิ่มพูน ขยาย ทำให้มากหรือทำให้เติบโตขึ้นทางวัตถุและได้เสนอข้อคิดไว้ว่าคำว่า การพัฒนา หรือคำว่า เจริญ นั้นไม่ได้แปลว่าทำให้มากขึ้น เพิ่มพูนขึ้นอย่างเดียวเท่านั้น แต่มีความหมายว่าดีดหรือทั้ง เช่น เจริญพระเกศา คือ ตัดผม มีความหมายว่า รก เช่น นุสยา โลก วทมน แปลว่า อย่างเป็นคนรกโลกอีกด้วย ดังนั้นการพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่ทำแล้วมีความเจริญจริงๆ คือ ต้องไม่เกิดปัญหาติดตามมาหรือไม่เสื่อมลงกว่าเดิม ถ้าเกิดปัญหาหรือเสื่อมลง ไม่ใช่เป็น การพัฒนา แต่เป็นหายนะ ซึ่งตรงกันข้ามกับการพัฒนา^{๘๔}

^{๘๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), การพัฒนาที่ยั่งยืน, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิโกมลคีมทอง, ๒๕๓๙), หน้า ๔๗.

^{๘๔} พระราชวรมณี, (ประยุทธ์ ปยุตโต), ทางสายกลางของการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ๒๕๓๙), หน้า ๓๒.

ปกรณัม ปรียากร ได้กล่าวว่า การพัฒนามาจากคำภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่า การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมกว่าเดิมหรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ^{๘๕}

ทศนา แคมณี และคณะ ได้กล่าวว่า พระพุทธศาสนามีหลักการและกระบวนการพัฒนามนุษย์ที่วางไว้ชัดเจนจากพระไตรปิฎกพบว่า พระพุทธเจ้าได้ทรงอธิบายถึงธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ไว้ตั้งแต่เริ่มปฏิสนธิเป็นปฐมชีวิตจนเติบโตในครรภ์มารดาเมื่อคลอดแล้วจึงเป็นสภาวะรวมของขันธ์ คือ รูป เวทนา สัญญา สังขารและวิญญาณขันธ์ นี้เมื่อสรุปย่อเหลือเพียง คือ รูปกับนาม การพัฒนามนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา จึงมีลักษณะที่บูรณาการต้องได้รับการหล่อเลี้ยงบำรุง และส่งเสริมไปพร้อมกันทั้งหมดอย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน กล่าวคือทางด้านร่างกายนั้น ต้องยึดหลักของศีล ในการควบคุมพฤติกรรมต่างๆ และยึดหลักของความพอเหมาะพอดีในการเลี้ยงดูเช่นการให้อาหาร การพักผ่อน การอยู่อาศัย การรักษาโรค ทางด้านจิตใจ ต้องยึดหลักของสมาธิ ศีล การบริหารจัดการจิตใจให้ลดละอกุศล มีความบริสุทธิ์แจ่มใสทางด้านปัญหายึดหลักของความรู้คิดมีเหตุผลเพื่อหลุดพ้นจากทุกข์ มุ่งสู่อิสรภาพอันสมบูรณ์ นอกจากนี้พระพุทธศาสนายังวางหลักการทางด้านสังคมให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างมีสันติ โดยยึดหลักของวิชาและกรุณา^{๘๖}

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนา เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตั้งแต่ปัจจัยป้อนเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลลัพธ์ (outcomes) ในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถและทักษะที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผลการดำเนินงานของบุคคล กลุ่ม และโดยรวมทั้งองค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ส่วนการพัฒนาในทางพระพุทธศาสนา หมายถึง การพัฒนาคนให้มีความสุข มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มุ่งเน้นผลที่เกิดขึ้น คือ ความสุขของมนุษย์เท่านั้น

^{๘๕} ปกรณัม ปรียากร, **ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาในการบริหารการพัฒนา**, (กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๓๒.

^{๘๖} ทศนา แคมณี และคณะ, **หลักการและรูปแบบการพัฒนาเด็กปฐมวัยตามวิถีไทย**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๘-๒๙.

ตารางที่ ๒.๒๓ ตารางสรุปความหมายของการพัฒนา

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), (๒๕๓๙, หน้า ๔๗)	“พัฒนา” เป็นคำกริยา แปลว่า ทำให้เจริญ ทำให้ยั่งยืน ถาวร ดังนั้น การพัฒนาก็คือการทำให้เจริญ
พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตโต), (๒๕๓๙, หน้า ๓๒)	การพัฒนามาจากคำภาษาบาลีว่า วัฒนะ แปลว่า เจริญ แบ่งออกได้เป็นส่วน คือการพัฒนาคน เรียกว่า ภาวนา กับการพัฒนาสิ่งอื่นๆ ที่ไม่ใช่คน เช่น วัตถุสิ่งแวดลอม ต่างๆ เรียกว่า พัฒนาหรือวัฒนา เช่น การสร้างถนน บ่อน้ำ อ่างเก็บน้ำ
ปรกรณ์ ปรียากร, (๒๕๓๙, หน้า ๓๒)	การพัฒนามาจากคำภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่า การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับ ขั้นตอนต่างๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมกว่าเดิมหรืออาจ ก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ
ทิตินา แชมณี และคณะ (๒๕๔๖, ๒๘-๒๙)	การพัฒนามนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา มีลักษณะ ที่บูรณาการ และส่งเสริมไปพร้อมๆ กัน โดยทางด้าน ร่างกาย ต้องยึดหลักของศีลในการควบคุมพฤติกรรมต่างๆ และยึดหลักของความพอเหมาะพอดีในการเลี้ยงดู ทางด้าน จิตใจ ต้องยึดหลักของสมาธิ ศีล การบริหารจัดการจิตใจให้ลดละ อกุศล มีความบริสุทธิ์แจ่มใส ทางด้านปัญหายึดหลักของ ความรู้คิดมีเหตุผลเพื่อหลุดพ้นจากทุกข์ มุ่งสู่อิสรภาพอัน สมบูรณ์ หลักกาทางด้านสังคมให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิต อยู่ร่วมกันได้อย่างมีสันติ

๒.๓.๒ รูปแบบการพัฒนาผู้นำ

สถาบัน The Center for Creative Leadership หรือ CCL ได้ให้ผู้บริหารที่มี
ประสิทธิภาพระบุว่ามียะไรที่พวกเขาได้เรียนรู้หรือได้พัฒนา ซึ่งได้ทำให้เกิดความแตกต่างหรือการ
เปลี่ยนแปลงที่ยังคงอยู่ในการบริหารจัดการของพวกเขา ผลจากคำตอบที่ได้รับนั้นชัดเจนว่า การ
พัฒนานั้นมาจากประสบการณ์หลายรูปแบบ ผู้บริหารเหล่านี้เรียนรู้จากงานที่ทำหาที่ได้รับ
มอบหมาย จากบุคคลสำคัญ จากความยากลำบาก จากการฝึกอบรมและบทเรียนต่างๆ และจาก
เหตุการณ์ต่างๆ เป็นเวลาหลายปี และเมื่อเวลาผ่านไป CCL เริ่มที่จะบ่งชี้ความสามารถบางประการ
ของบุคคลที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำและสามารถจะพัฒนาได้ เมื่อความสามารถเหล่านี้ได้รับการส่งเสริม
บุคคลจะมีความสามารถดีขึ้นในการปฏิบัติงานในบทบาทของผู้นำ มีการกำหนดทิศทาง มีการอุทิศตัว
ที่มากขึ้น และมีการปรับทิศทางที่ตรงกัน (creating alignment) ความสามารถบางประการสะท้อน

ให้เห็นว่าผู้นำจัดการกับความคิด ความรู้สึก และการกระทำของพวกเขาอย่างไร ความสามารถอื่นๆ สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำเหล่านั้นทำงานกับคนอื่นๆ ในระบบสังคมอย่างไร ส่วนสุดท้ายสะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำช่วยสนับสนุนให้งานขององค์การประสบความสำเร็จอย่างไร ตัวอย่างสิ่งที่ต้องพัฒนาในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

๑) **ความสามารถในการจัดการตนเอง (Self-management Capabilities)** บุคคลที่มีความสามารถในการจัดการตนเอง จะพัฒนาวิธีการจัดการตนเองที่มีประสิทธิภาพในทางความคิด อารมณ์ ทศนคติ และกิจกรรมของพวกเขา ความสามารถในการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองหรือการรู้จักตนเอง ทำให้ผู้นำสามารถที่จะพัฒนาในด้านบวกและความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจได้ และมีความคิดริเริ่มที่สำคัญในบทบาทของตน ความสามารถในการทำให้ความต้องการที่ขัดแย้งกันมีความสมดุล ความสามารถที่จะเรียนรู้ และค่านิยมของภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

(๑) การตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองหรือการรู้จักตนเอง (Self-awareness) มีลักษณะสำคัญของการรู้จักและเข้าใจตนเอง คือ การตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองในสภาวะอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพในบทบาทต่างๆ ของชีวิตตนเองและการบรรลุถึงเป้าหมายของเราอย่างไร

(๒) ความสามารถในการทำให้ความต้องการที่ขัดแย้งกันมีความสมดุล (Ability to Balance Conflicting Demands) ผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งมาเป็นอุปสรรคหรือทำให้พวกเขาพ่ายแพ้ และต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง และพัฒนาวิธีการทำให้เกิดความสมดุล หรือหาวิธีบริหารจัดการความขัดแย้งทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน

(๓) ความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to Learn) ผู้นำที่มีความสามารถในการเรียนรู้ จะไม่ปฏิเสธหรือเมินเฉยต่อวิธีการใหม่ๆ ที่จำเป็น จะไม่ยึดติดอยู่กับการใช้พฤติกรรมที่ติดเป็นนิสัยหรือทักษะที่ล้าสมัย และไม่หลงอยู่กับความสำเร็จในอดีตและเชื่อมั่นว่าไม่มีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนา

(๔) ค่านิยมภาวะผู้นำ (Leadership Values) ส่วนใหญ่เราจะพบว่าคนที่แสดงค่านิยมของตัวเองออกมาจะเป็นคนที่มีประสิทธิภาพสูงมากในบทบาทของผู้นำ ค่านิยมสูงสุดเหล่านี้ คือ ความซื่อสัตย์และการยึดมั่นในคุณธรรม ซึ่งทำให้เกิดความไว้วางใจและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น โดยค่านิยมเหล่านี้ต้องการความคิดริเริ่มและแรงผลักดันที่เข้มแข็งของบุคคล เมื่อเผชิญกับเป้าหมายที่ยากลำบากขององค์การ ทศนคติในเชิงบวกและการมองโลกในแง่ดีจะสนับสนุนความมีประสิทธิภาพของทั้งกลุ่มและบุคคล

๒) **ความสามารถทางสังคม (Social Capability)** บทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำเป็นเรื่องทางสังคมโดยธรรมชาติ ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายที่มีความหมายกับผู้อื่นมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์ของกลุ่ม มีทักษะการติดต่อสื่อสาร และความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น ดังต่อไปนี้

(๑) ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ (Ability to Build and Maintain Relationship) หัวใจของความสามารถทางสังคม คือ ความสามารถที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกันในบทบาทของผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกกับคนที่มี

ความแตกต่างหลากหลาย พื้นฐานของความสามารถนี้คือความสามารถที่จะเคารพคนที่มีความหลังแตกต่างกัน และเข้าใจแง่มุมต่างๆ ที่พวกเขาเป็นด้วย

(๒) ความสามารถในการสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิผล (Ability to Build Effective Work Group) คนที่มีบทบาทเป็นผู้นำไม่ใช่ว่าต้องการเพียงการพัฒนาความสัมพันธ์ของเขากับผู้อื่น แต่ต้องสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างคนอื่นๆ ที่ทำงานร่วมกันด้วย เพื่อช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกัน เกิดแรงบันดาลใจและมีความรู้สึกว่าได้รับการมอบอำนาจในกลุ่มทำงาน

(๓) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถถ่ายทอดและรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นกำลังพูด คิด และรู้สึก

(๔) ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น (Ability to Develop Others) บทบาทของผู้นำมักจะถูกเรียกร้องให้มีการพัฒนาผู้อื่น ช่วยผู้อื่นตรวจสอบดูว่าต้องการพัฒนาเรื่องอะไรบ้าง รวมถึงการให้การประเมินผลที่เหมาะสมและโอกาสการเรียนรู้แก่ผู้อื่น การให้คำแนะนำและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของเขา การตระหนักในความสามารถ และการให้รางวัลในความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น

๓) ความสามารถในการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงาน (Work Facilitation Capabilities) บุคคลจะต้องมีการพัฒนาทักษะและมิติต่างๆ ซึ่งทำให้พวกเขาสามารถสนับสนุนและส่งเสริมให้ทำงานและองค์การประสบความสำเร็จ และนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

(๑) ทักษะในการจัดการ (Management Skills) ประกอบไปด้วยความสามารถหลากหลายอันเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกและการร่วมมือกันทำงาน รวมไปถึงการตั้งเป้าหมายและวางแผนเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น การตรวจสอบความก้าวหน้า การพัฒนาระบบเพื่อให้งานสำเร็จ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

(๒) ความสามารถที่จะคิดและทำอย่างมีกลยุทธ์ (Ability to Think and Act Strategically) คนที่สามารถจะคิดและทำอย่างมีกลยุทธ์จะมีความคิดที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล มองเห็นถึงเป้าหมายและอนาคตร่วมกัน

(๓) ความสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์ (Ability to Think Creatively) การสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับการเห็นความเป็นไปได้ใหม่ๆ ค้นพบความเชื่อมโยงระหว่างความคิดที่แตกต่างกันและเปลี่ยนกรอบวิธีคิดเกี่ยวกับเรื่องนั้น ความคิดริเริ่มทำให้เกิดนวัตกรรมเมื่อความคิดหรือแง่มุมใหม่ถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่ยาก การนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ยังต้องการความกล้าเสี่ยง การกระทำในสิ่งที่ไม่มีการวางแผนมาก่อน และละทิ้งสิ่งที่คุ้นเคยไว้เบื้องหลัง

(๔) ความสามารถในการริเริ่มและนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง (Ability to Initiate and Implement Change) บทบาทของผู้นำมักต้องการความสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญๆ ระบบขององค์การและการทำงาน รวมไปถึงการกระตุ้นให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง

ถึงแม้ว่าประเด็นเกี่ยวกับความสามารถที่ต้องการพัฒนาเหล่านี้อาจจะยังไม่ครบถ้วน แต่ประเด็นเกี่ยวกับความสามารถส่วนบุคคลแสดงให้เห็นถึงความหลากหลายของความสามารถที่จำเป็นของผู้นำในองค์การ ในการจะพัฒนาความสามารถดังกล่าว ก่อนอื่นบุคคลนั้นจะต้องตระหนัก

ว่าความสามารถ ทักษะ หรือมุมมองของเขาในปัจจุบันนั้นมีเพียงพอหรือยังไม่ได้ถูกใช้อย่างเต็มที่ การตระหนักนี้อาจจะเป็นก้าวที่สำคัญ บางครั้งอาจเกิดขึ้นจากข้อผิดพลาดหรือความล้มเหลว วิกฤติส่วนบุคคลหรือผลการประเมิน ต่อมาพวกเขาจะต้องระบุทักษะหรือมุมมองที่เขาต้องการพัฒนาให้สมบูรณ์มากขึ้นและเริ่มทดลองพัฒนา ในที่สุดหลังจากผ่านช่วงระยะเวลาทดลอง พวกเขาจะเริ่มรู้สึกคุ้นเคยกับมุมมองใหม่และเริ่มที่จะใช้มันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องใช้เวลา

ตารางที่ ๒.๒๔ ตารางสรุปรูปแบบการพัฒนาผู้นำ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
The Center for Creative Leadership, อังใน (๒๕๕๙, หน้า ๔๔๖-๔๕๐)	๑. ความสามารถในการจัดการตนเอง ๒. ความสามารถทางสังคม ๓. ความสามารถในการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงาน

การส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ (Enhancing Leader Development)

Velsor & McCauley ได้นำเสนอโมเดลการพัฒนาผู้นำ ๓ กลยุทธ์หลัก ดังนี้

๑) การสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่กระตุ้นการพัฒนาอย่างเข้มข้น (Creating Rich Developmental Experience) มีประสบการณ์หลายชนิดที่จะช่วยพัฒนาความสามารถของผู้นำ เช่น ประสบการณ์ที่ออกแบบมาเพื่อการพัฒนาโดยใช้การประเมิน ๓๖๐ องศา โปรแกรมเพื่อการประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น เป็นต้น

๒) การส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ (Enhancing to Ability to Learn) เพื่อให้เกิดการพัฒนา สิ่งที่สำคัญมากประการหนึ่งคือการตระหนักรู้ (awareness) ของผู้นำ ผู้นำควรจะต้องมีการทบทวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ต่างๆ

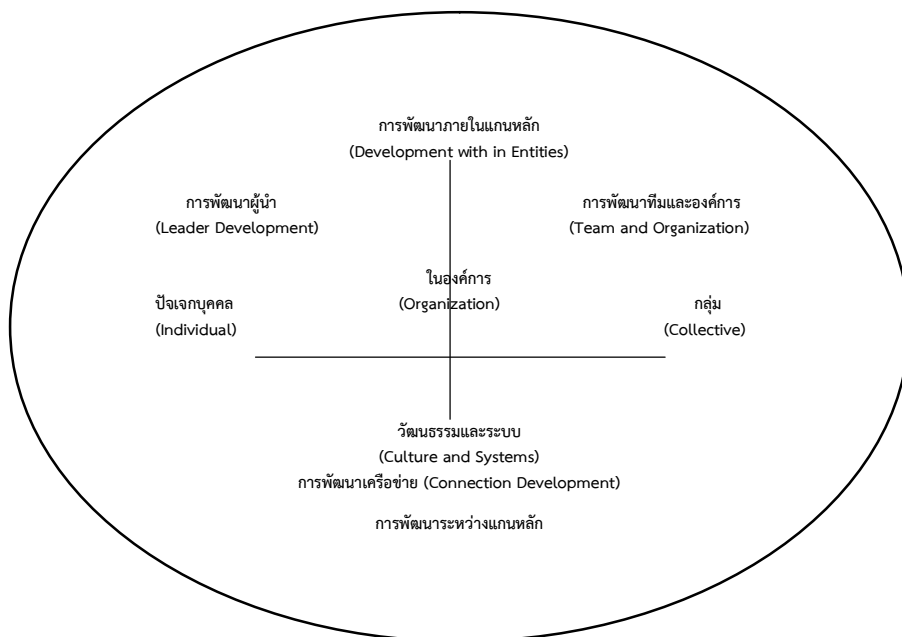
๓) การเชื่อมโยงประสบการณ์เพื่อการพัฒนา (Linking Developmental Experiences) การสร้างประสบการณ์เพื่อการพัฒนาที่เข้มข้น และการจัดให้คนเรียนรู้เป็น ๒ กลยุทธ์สำหรับส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ กลยุทธ์ที่ ๓ คือ การออกแบบและก็นำประสบการณ์เพื่อการพัฒนาไปใช้ เพื่อว่ากลยุทธ์เหล่านี้จะได้สอดประสานและเชื่อมโยงกันและกันมากขึ้น เช่น โปรแกรมการอบรมสามารถเริ่มต้นโดยชี้แจงถึงเป้าหมายการเรียนรู้ ความคาดหวังในการอบรม และมีการกำหนดระยะเวลาที่จะมอบหมายงานใหม่ที่ท้าทายหรือที่อาจมีความยากลำบาก และในการทำงานที่ได้รับมอบหมายจะมีการส่งเสริมโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับและการแนะนำอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการให้เวลาที่จะไตร่ตรองประสบการณ์ในการทำงานเหล่านั้นว่าผู้นำได้เรียนรู้อะไรและอย่างไร อย่างไรก็ตามการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นกิจกรรมการประเมินที่มีประสิทธิภาพ และรวมถึงกิจกรรมซึ่งช่วยในการละลายพฤติกรรม (Unfreeze) ของคนที่เข้าร่วม (ตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้าสู่โปรแกรมการพัฒนา) และเตรียมพวกเขาให้พร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกับการพัฒนาของผู้อื่น แต่ถ้ามีเพียงให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บางคนและหยุดอยู่ตรงนั้น พบว่าบุคคลจะเกิดการพัฒนาอย่างแท้จริงน้อยมาก

ตารางที่ ๒.๒๕ ตารางสรุปการส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Velsor & McCauley, อ้างในรัตติกรณ์ จงวิศาล, (๒๕๕๙, หน้า ๔๕๐-๔๕๒)	๑. การสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่กระตุ้นการพัฒนา อย่างเข้มข้น ๒. การส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ ๓. การเชื่อมโยงประสบการณ์เพื่อการพัฒนา

จากการพัฒนาผู้นำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ (From Leader Development to Leadership Development)

สถาบัน CCL ได้กล่าวไว้ว่า การจะพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำ องค์กรจะต้องไม่เพียงพัฒนาที่ตัวบุคคล แต่ต้องพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำส่วนรวมด้วย องค์กรจะต้องพัฒนาความเชื่อมโยง (connection) ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มคน (collective) ภายในองค์กร ระหว่างองค์กร หน่วยงานหลักและผู้ถือหุ้น การพัฒนาความเชื่อมโยง หมายถึง การส่งเสริมความเข้าใจและตระหนักถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งมีอยู่ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเช่นเดียวกับระหว่างองค์กรหรือในบริษัทต่างๆ ที่อยู่ใ้ในเครือเดียวกันหรือทำธุรกิจต่อเนื่องกัน (chain) อีกทั้งยังหมายถึงความสามารถของบุคคลและส่วนรวมที่จะก่อให้เกิดความหมายร่วมกัน เพื่อที่จะได้เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพในงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน และเพื่อแสดงออกถึงงานของภาวะผู้นำ การกำหนดทิศทาง และคงไว้ซึ่งความผูกพันในทางที่ครอบคลุมมากกว่า เช่น ความสามารถของภาวะผู้นำจะได้รับการส่งเสริมและพัฒนา เมื่อทีมผู้บริหารสามารถที่จะแสดงภาวะผู้นำออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน เมื่อกลุ่มที่พึ่งพากันและกันสามารถระบุถึงปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นและเข้ามาร่วมกันเพื่อจัดการกับปัญหานั้นอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อผู้นำและสมาชิกของกลุ่มจากส่วนต่างๆ ขององค์กรพร้อมที่จะเชื่อมโยงกันและกัน มีการพึ่งพากัน แบ่งปันการทำทายหรือแบ่งปันความเชี่ยวชาญ และเมื่อบุคคลและกลุ่มเข้ามาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน สื่อสารและทำงานร่วมกันมากกว่าการทำคนเดียว สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรบรรลุเป้าหมาย



แผนภาพที่ ๒.๑๒ กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Framework)

จากภาพ กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาผู้นำ (Leader development) และการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development) และปรับเปลี่ยนกระบวนการนี้ หมายถึงการฝึกปฏิบัติ ภายในนี้ประกอบขึ้นด้วย ๔ ส่วน ตามแนวนอนทางด้านซ้ายเป็นตัวแทนของการพัฒนาที่มีเป้าหมายที่ระดับปัจเจกบุคคล ทางด้านขวาการพัฒนาไปสู่ส่วนรวม คือกลุ่มหรือองค์การ ในแนวตั้งด้านบนคือความแตกต่างระหว่างการพัฒนาภายในแกนหลักซึ่งเน้นไปที่ความสามารถที่เห็นว่ามีอยู่ภายในองค์การ (บุคคลหรือกลุ่ม) ที่ด้านล่างเป็นการพัฒนาซึ่งเน้นที่การพึ่งพาอาศัยของเครือข่าย (บุคคลหรือกลุ่ม)

การพัฒนาทีมและการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยส่วนบนขวาของภาพ ในขณะที่การปฏิบัติทั้งสองประเภทนี้เคลื่อนจากการเน้นที่ปัจเจกบุคคลไปสู่กลุ่ม (collective) กิจกรรมมักจะเน้นอยู่แต่ภายในแกนหลัก การพัฒนาความสามารถของทีมหรือเน้นที่กระบวนการภายในองค์การ เช่นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือระบบ สองส่วนล่างของภาพแสดงถึงปฏิบัติการ (practices) การพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเน้นการพึ่งพากัน (interdependencies) ระหว่างบุคคล (ส่วนล่างซ้าย) ระหว่างกลุ่มหรือทีมและระหว่างองค์การโดยรวม (ส่วนล่างขวา) การปฏิบัติในส่วนต่างๆ เหล่านี้จะเป็นสิ่งที่จะทำให้การพัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มหรือทีมและระหว่างองค์การโดยรวม และยังแสดงให้เห็นด้วยว่าการพัฒนาของกลุ่มและการเชื่อมโยงจะปลูกฝังในวัฒนธรรมและระบบขององค์การ ดังนั้น วัฒนธรรมและระบบขององค์การสามารถสนับสนุนหรืออาจจะเป็นอุปสรรคในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเผชิญกับการท้าทายใหม่ๆ^{๔๗}

^{๔๗} รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, หน้า ๔๔๖-๔๕๔.

แม็กซ์คัลเลย์ (McCauley et al.) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย องค์ประกอบ ๒ ส่วน คือ

๑) ด้านประสบการณ์การพัฒนา ประกอบด้วย การประเมิน ความท้าทาย และการสนับสนุนซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้

(๑) การประเมินผล (Assessment) การประเมินผลมีความสำคัญ เพราะทำให้บุคคลได้ตระหนักรู้ว่าตนเองอยู่ในระดับไหนขณะนั้น เช่น ตำแหน่ง หรือระดับการทำงาน ความสามารถ หรือผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ จุดแข็ง จุดอ่อน หรือจุดที่ควรนำมาพัฒนาของตนเอง ในปัจจุบันคืออะไร ระดับผลงานของตนหรือความมีประสิทธิภาพของผู้นำอยู่ในระดับใด ซึ่งการประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกๆ สำหรับการพัฒนา คือ เป็นการให้มาตรฐานสำหรับการพัฒนาในอนาคต การกระตุ้นให้บุคคลประเมินตนเองและทำให้เห็นช่องว่าง (gap) ระหว่างความสามารถและผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต การประเมินผลสามารถทำได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา การวัดความพึงพอใจของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชา การสังเกต ผู้ประเมินอาจจะเป็นตัวเองหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ที่ปรึกษาขององค์กร

(๒) ความท้าทาย (Challenge) ประสบการณ์ที่ท้าทายจะบังคับให้คนออกจากบริเวณที่บุคคลรู้สึกสบายหรือปลอดภัย เนื่องจากความสับสนวุ่นวายเป็นศัตรูของการเติบโตและความมีประสิทธิภาพ ความท้าทายจะทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถใหม่ หรือทำให้เกิดความก้าวหน้าขึ้น ความรู้สึกท้าทายมีความหมายแตกต่างกันไปแต่ละบุคคล เช่น การพบกับสถานการณ์ที่ต้องการทักษะและความสามารถเกินกว่าความสามารถที่ตนมีอยู่ หรือสถานการณ์คลุมเครือ ยุ่งเหยิง การติดอยู่ท่ามกลางความขัดแย้ง การมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความคิดริเริ่มและไม่มุ่งมั่นเพียรพยายามในงานของตน การทำงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ต้องทำงานร่วมกันแต่ไม่ปรากฏชัดว่าเป้าหมายหรือผลลัพธ์คืออะไร และจะบรรลุผลลัพธ์นั้นได้อย่างไร โดยสิ่งที่เป็นความท้าทายอาจมีได้หลายอย่าง เช่น ความแปลกใหม่ ประสบการณ์ที่ต้องการทักษะใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆ เป้าหมายที่ยาก การทำงานที่หนักขึ้น การทำงานให้แตกต่างออกไปเพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากความไม่มีอะไรเลย การต้องทำงานในเวลาอันรวดเร็วโดยไม่มีโครงสร้างชัดเจน และไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือมีเพียงเล็กน้อย สถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของความขัดแย้ง ความท้าทายหรือความยากลำบากจะผลักดันให้บุคคลเผชิญหน้ากับตนเอง ยอมรับความผิดพลาดของตน พากเพียรและรู้วิธีการรับมือกับความขัดแย้ง ความท้าทายหรือความยากลำบากเหล่านั้น

(๓) การสนับสนุน (Support) การสนับสนุนมีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับการดิ้นรน ต่อสู้ และความเจ็บปวดในระหว่างกระบวนการพัฒนา การสนับสนุนอาจมีความหมายแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เช่น การสนับสนุนอาจหมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญหรือเห็นคุณค่าในความพยายามและการเติบโตของตนเอง การได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ อย่างเต็มที่ การมีอิสรภาพในการทำงานเพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายที่บุคคลได้ริเริ่มขึ้นเอง การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีความสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาสามารถเป็นแรงเสริมพลังที่เข้มแข็งสำหรับการไปถึงเป้าหมายของการพัฒนา นอกจากการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาแล้ว องค์กรจะต้องมีการ

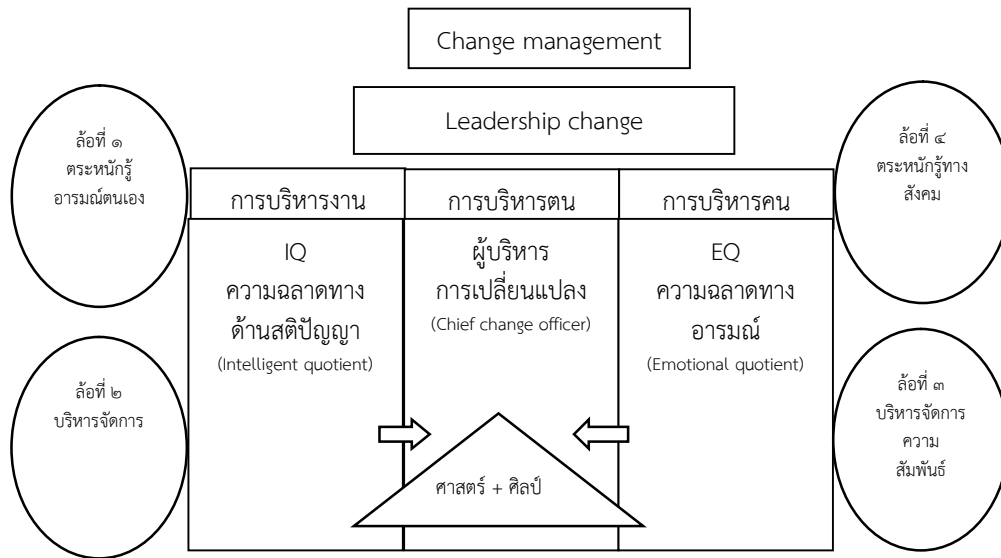
สนับสนุนโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรและระบบต่างๆ โดยองค์การเชื่อว่าการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์กร องค์การนั้นมักมีระบบที่ส่งเสริมและเสริมพลังการเรียนรู้ การให้รางวัล การประเมินผลข้ามกลุ่ม การแบ่งปันข้อมูลความรู้ และการเรียนรู้จากความผิดพลาด^{๘๘}

๒) ด้านกระบวนการพัฒนา แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำ^{๘๙}

เบนนิส (Bennis) ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำและสรุปองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

- ๑) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นกรอบการพัฒนา
- ๒) กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา
- ๓) ออกแบบโครงการพัฒนา
- ๔) ดำเนินการปฏิบัติ
- ๕) สนับสนุนการปฏิบัติในองค์กร
- ๖) ประเมินผลการพัฒนา^{๙๐}

Goleman et al. ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้นำในองค์กรด้วยตัวแบบ ๔ x ๔ EQ ไว้ในหนังสือชื่อ The new leaders: transforming the art of leadership into the science of results ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑๓ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วยตัวแบบ ๔ x ๔ EQ

^{๘๘} รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, หน้า ๔๔๒-๔๔๓.

^{๘๙} สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ผาสุโก, ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๑๕๙.

^{๙๐} สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ผาสุโก, ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๑๖๐.

จากภาพดังกล่าวจะเห็นว่าการพัฒนาเปรียบเสมือนการขับเคลื่อนสล็อตที่มุ่งไปข้างหน้า ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันอย่างรวดเร็ว เส้นทาง การขับเคลื่อนย่อมมีอุปสรรคมากมายมาเป็นเครื่องทดสอบความสามารถในการขับเคลื่อน ซึ่งเปรียบเทียบผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้นำองค์การฝ่าอุปสรรคภายใต้การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่เป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ภารกิจของผู้บริหารก็คือ การบริหารงาน ซึ่งต้องอาศัยความฉลาดทางปัญญา (intelligent quotient) การบริหารคน ซึ่งต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) มาช่วยสนับสนุนการบริหารตน สร้างตนเองให้เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (chief change officer) ที่มีทั้งความรู้ ความฉลาดทำ ความฉลาดคิด ความฉลาดพูด และความฉลาดปรับอารมณ์ให้ได้ โดยผู้บริหารจะต้องมีพื้นฐานที่ดีในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน แต่สิ่งสำคัญที่จะขาดไม่ได้ก็คือพลังการบริหารจัดการความสัมพันธ์และการตระหนักรู้ทางสังคม วงล้อทั้งสี่จะต้องหมุนขับเคลื่อนมุ่งไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถ้าหากกระบวนการทั้งหมดนี้สามารถทำงานได้อย่างสมดุล องค์การในอนาคตจะเป็นองค์การที่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี เหมาะสมสามารถสร้างและบริหารงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยั่งยืนต่อไป^{๙๑}

ยูกัล (Yukl) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรม เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้และวิธีการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม มีขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน ดังนี้

- ๑) กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (clear learning objectives)
- ๒) กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (clear meaningful content)
- ๓) การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (appropriate sequencing of content)
- ๔) การผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม (appropriate mix of training methods)
- ๕) โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (opportunity for active practice)
- ๖) การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกต้อง (relevant timely feedback)
- ๗) การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (enhancement of trainee self-confidence)
- ๘) การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (appropriate follow-up activities)^{๙๒}

อรุณ รักธรรม ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้

๑) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เป็นการประชุมเพื่ออภิปรายปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อให้กระชับรัดกุมและชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่นไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน และสรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

๒) กรณีศึกษา (case study) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้

^{๙๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๐-๑๖๑. (หมายถึง เรื่องภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๑๖๐-๑๖๑)

^{๙๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๑. (หมายถึง เรื่องภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๑๖๑)

ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การ จะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

๓) การระดมความคิด (brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

๔) การอภิปรายเป็นคณะ (group) มีวิธีการดังนี้ (๑) การบรรยาย (lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่นๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ (๒) การประชุมอภิปราย (conference) จัดโดยมุ่งให้ผู้เข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับทัศนคติและวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ (๓) การอภิปรายปัญหา (panel discussion) คล้ายกับการประชุมอภิปราย แต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปราย โดยให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

๕) การประชุมวิชาการ (academic meeting) เป็นการประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยสมาชิกมีความรู้ ความสนใจหรือสภาวะพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร^{๔๓}

ฉันทนา จันทรบรรจง ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและจะต้องสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้วย การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะที่ดีทั้งภายในและภายนอก (Intrinsic and extrinsic personality) การพัฒนาภาวะผู้นำอาจกระทำโดยการศึกษาตนเอง ศึกษาผู้อื่น และพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑) การศึกษาตนเอง เทคนิคการศึกษาตนเองไม่ใช่เรื่องง่ายนัก การที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้แน่นอนอาจจะต้องหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วย แต่ก็สามารถที่จะศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเองได้ในระดับหนึ่งโดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใกล้ชิด ดังวิธีการต่อไปนี้

(๑) การวิเคราะห์อดีตชีวิตประวัติ การทบทวน วิเคราะห์ชีวิตที่ผ่านมาในอดีต จะช่วยให้เข้าใจตนเองในปัจจุบันได้ดีขึ้น แนวทางการวิเคราะห์อาจทำได้โดยเริ่มทบทวนถึงบุคคลที่มีความสำคัญในชีวิตของตนแต่ละคน นับตั้งแต่พ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่บางคน พี่น้อง เพื่อนเล่น ครู เพื่อนรัก เป็นต้น การได้เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมามีจะทำให้บุคคลนึกถึงพฤติกรรมและความคิดที่ทำให้ผิดหวัง การศึกษาถึงอดีตจะทำให้บุคคลสามารถทำอะไรได้ดีขึ้นในปัจจุบันและจะเป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับอนาคต

(๒) การสังเกตตนเอง การหมั่นสังเกตอารมณ์ ความรู้สึกและพฤติกรรมการแสดงออกของตนทำให้รู้สึกถึงความปกติหรือธรรมชาติของตนว่าเป็นอย่างไร บางครั้งอาจจะพบตัวตนที่แท้จริงของตนได้จากการสังเกตตนเอง วิธีการที่จะสังเกตตนเองจะใช้วิธีการบันทึกไว้หลายๆ แบบซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาหลายวัน เพื่อให้ได้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไป หลังจากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ดูว่า

^{๔๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๐-๑๗๑. (หมายถึง เรื่องภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๑๗๐-๑๗๑)

ตนชอบแสดงพฤติกรรมแบบใดเป็นประจำ จากนั้นลองทบทวนว่าพฤติกรรมที่ได้แสดงออกไปนั้น ถ้าเป็นคนอื่นแสดงอย่างนั้นบ้าง ตนจะรู้สึกอย่างไร พอใจ ชื่นชม หรือตรงกันข้าม

(๓) การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน เนื่องจากกิจวัตรประจำวันเป็นสิ่งที่มนุษย์ทำไปตามความเคยชิน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น ถ้าได้หลีกเลี่ยงออกไปจากสิ่งที่จำเจและสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเสียบ้าง ก็จะทำให้รู้สึกสดชื่นขึ้น อาจได้ความรู้หรือมีความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น

(๔) การใช้แบบทดสอบ นักจิตวิทยาได้สร้างแบบทดสอบไว้มากมายหลายแบบ เพื่อบอกถึงบุคลิกภาพด้านต่างๆ ของบุคคล อาทิ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และอื่นๆ เช่น ความเกรงใจ การรักษาน้ำใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือ ความเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ เป็นต้น ผู้ที่ต้องการทดสอบตนเองควรคำนึงถึงการเลือกใช้แบบทดสอบที่ดี เหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการรู้และแปลความหมายของคะแนนตามเกณฑ์ ตลอดจนการพิจารณาถึงความเหมาะสมของเกณฑ์ปกติของแบบทดสอบที่นำมาใช้ด้วย ถ้าสามารถเลือกใช้แบบทดสอบได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะช่วยให้สามารถรู้จักตนเองได้ง่ายขึ้น

(๕) การฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ในสายตาของตัวเราเองกับคนอื่นนั้น ตัวตนของเราอาจจะต่างกัน การได้รับฟังทรรศนะของคนอื่นที่มีต่อตัวเราก็มักเปรียบเสมือนได้มองเห็นตัวเองในแง่มุมต่างๆ

(๖) การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง จากวิวัฒนาการของความรู้เกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์ทำให้มีการนำเอาเทคนิคด้านกิจกรรมกลุ่มมาใช้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจตนเอง กิจกรรมกลุ่มดังกล่าว เช่น เกมการแสดงบทบาทสมมติ การแสดงละคร เป็นต้น

๒) การศึกษาผู้อื่น ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี เทคนิควิธีที่จะนำไปใช้เพื่อศึกษาผู้อื่น ได้แก่

(๑) การสังเกต การเป็นคนช่างสังเกตจะทำให้รู้จักผู้ใดบ้างกับปัญหาได้ว่า เขาเป็น คนอย่างไร ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร สนใจอะไรเป็นพิเศษ มีลักษณะอารมณ์อย่างไร มีค่านิยมอย่างไร โดยสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกต่างๆ ไปของเขา ทั้งนี้ ผู้สังเกตต้องเป็นผู้ที่มีความไวต่อการรับรู้ (sensitive) สังเกตด้วยจิตใจที่เป็นกลาง ปราศจากอคติ และควรสังเกตเหตุการณ์แวดล้อมซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้นควบคู่ไปด้วย

(๒) การสนทนากันในโอกาสอันควร เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความสนิทสนมและเข้าใจซึ่งกันและกัน ในการสนทนากับบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถและทักษะในการฟัง เพื่อรับสารที่เขา สื่อออกมาได้อย่างถูกต้องแม่นยำและครบถ้วน ในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเปิดเผยตนเองให้แก่คู่สนทนาได้รู้จักด้วย ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศของการเรียนรู้เพื่อรู้จักกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๓) การพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองมีความสุข ความเจริญ ความสมบูรณ์และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม ได้แก่

(๑) การพัฒนาความสามารถในการพูดหรือการสนทนา ควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตน เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาความสามารถในด้านนี้ ควรดำเนินการดังนี้

(๑.๑) เตรียมตนเองและเตรียมเรื่องที่จะพูดให้พร้อมและสังเกตความพร้อมของผู้ฟัง

(๑.๒) พูดให้เข้าใจง่ายและสั้น แต่มีรายละเอียดครบตามเนื้อหา ถ้ามีหลายเรื่องควรพูดเรื่องที่สำคัญหรือเรื่องที่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้ฟังก่อน พูดเรื่องตีก่อนเรื่องไม่ตี ถ้าเรื่องใดมีความสัมพันธ์กันควรพยายามพูดเชื่อมโยงเรื่องเล่านั้นให้ผู้ฟังเข้าใจ มีการเน้นย้ำเน้นจังหวะ มีตัวอย่าง มีสำนวนประกอบที่น่าฟัง พูดให้ได้ยินชัดเจน อย่าซ้ำเนิบนาบเกินไปหรือเร็วเกินไป ไม่ควรพูดก้าวร้าว ก้าวร้าว เพื่อเจ้อ หยาบโลน อดรู้ อดคิด นินทา หรือพูดไม่มีทางเสีย

(๑.๓) แสดงอาการปฏิกิริยาประกอบคำพูด เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ ความจริงใจ และทำให้การพูดมีชีวิตชีวา ไม่น่าเบื่อหน่าย

(๑.๔) สรุปประเด็นสำคัญเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องการสื่อสารให้ทราบ ในกรณีที่เรื่องนั้นอาจจะมีหลายประเด็นหรือต้องการเน้นเป็นกรณีพิเศษ ความคลุมเครือในเนื้อหาของงานและความไม่ชัดเจนของบทบาทมักจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าจะต้องปฏิบัติสิ่งใดแน่ ซึ่งในทางบริหารเรียกว่า Role Ambiguity ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงต้องไม่ลืมที่จะสรุปประเด็นสำคัญให้ชัดเจนอีกครั้งก่อน

(๒) การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี

(๒.๑) หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจ จะช่วยให้ฟังเรื่องราวได้มากที่สุด และเป็น การให้เกียรติผู้พูด ควรสบตาผู้พูดตามสมควรและแสดงสีหน้าเป็นมิตรในขณะที่ฟัง ไม่แสดงสีหน้า เหมือนกับพร้อมที่จะขัดแย้งหรือวิพากษ์วิจารณ์ ไม่ควรรีบซักถามโต้แย้งหรือเบนความสนใจของตน ไปสู่เรื่องอื่นโดยไม่จำเป็น

(๒.๒) ฟังอย่างมีสมาธิและอดทน ถึงแม้ผู้พูดจะพูดค่อยเกินไป พูดกวน ใช้ เสียงพูดและอาการปฏิกิริยาที่น่ารำคาญ พูดเรื่องน่าเกลียดหรือพูดสลับประมาทก็ตาม ต้องอดทนฟังสักครู่ เพื่อจะได้ทราบถึงเจตคติ ความคิดเห็น และความรู้สึกต่างๆ ของผู้พูดอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

(๒.๓) ฟังอย่างทบทวน และสรุปในกรณีที่ผู้พูดใช้คำพูดยาวๆ ผู้ฟังต้องหมั่น ทบทวนในใจเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาตั้งแต่ต้นและความต่อเนื่องของเรื่องราว บางครั้งอาจจดบันทึกลงใน สมุดบันทึกด้วย

(๓) การพัฒนาการแต่งกาย เช่น เสื้อผ้า เข็มขัด รองเท้า แว่นตา นาฬิกา เครื่องประดับ ทรงผม ฯลฯ เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ที่พบเห็นเราครั้งแรกเกิดความรู้สึกว่าเรามีลักษณะเป็น ผู้นำหรือไม่ การแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคมจะช่วยให้เข้าได้กับสังคมนั้นอย่างไม่ขัดเขิน การพัฒนาการแต่งกายควรพิจารณาถึงเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

(๓.๑) เหมาะสมกับสภาพอากาศ

(๓.๒) ขนาดเหมาะสม ไม่อึดอัด คับเกินไป หรือหลวมเกินไป

(๓.๓) เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณ และตำแหน่ง

(๓.๔) เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคม และเหมาะกับกาลเทศะ

(๓.๕) เกิดความมั่นใจในขณะสวมใส่ ไม่ล้าสมัยหรือไม่ล้าสมัยจนเกินไป

(๓.๖) ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัว และสวมใส่

สะดวก

(๓.๗) ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาด หมดจด และไม่ซ้ำชุด

(๔) การพัฒนาด้านอารมณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ไม่โกรธง่าย ไม่ตื่นตูมกับคำพูดบางคำ เพราะจะทำให้มีความรู้สึกได้แย้งในใจ หรือไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตน การเอาแต่อารมณ์เป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหาด้านการฟังซึ่งเชื่อมโยงไปถึงปัญหาของการตัดสินใจ อารมณ์มักจะแสดงออกทางสีหน้า การฝึกปฏิบัติควบคุมอารมณ์ร้ายและสร้างนิสัยการมีอารมณ์ร่าเริง มองโลกในแง่ดี ควรทำดังนี้

(๔.๑) ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องรู้ ได้แก่ วิธีการทำงาน เป้าหมายของงาน ความสำคัญของงาน อำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา สิทธิประโยชน์จากงาน ลักษณะของงาน ชื่อบุคคลในหน่วยงาน ชื่อแผนกและฝ่ายต่างๆ และชื่อผู้บริหารในหน่วยงานของตน

(๔.๒) ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ควรรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีและการปรับปรุงงานในหน่วยงานของตน ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้นในหน่วยงานของตน ตลอดจนสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานนั้น การแบ่งงาน และลักษณะของงาน เป็นต้น

(๔.๓) ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่น่ารู้ ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวของหน่วยงานที่ตนสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือกับผู้ใกล้ชิดตน

(๕) การพัฒนาความจำ ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในงาน เพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ความจำประกอบด้วย การจดจำ การเก็บความทรงจำและการระลึกได้ บุคคลสามารถที่จะพัฒนาความจำของตนได้ ดังนี้

(๕.๑) สนใจและมีสมาธิต่อสิ่งที่ต้องการจำให้มากขึ้น ไม่วอกแวกหรือสนใจพร้อมกันหลายสิ่งในขณะเดียวกัน

(๕.๒) จัดระเบียบสิ่งที่ต้องการจะจำให้เป็นรูปธรรมอย่างง่ายๆ หรือสอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองถนัด ค้นเคย เช่น สิ่งนั้นคล้ายอะไรที่จำได้แม่นยำอยู่แล้ว สิ่งนั้นเปรียบเทียบกับอะไรที่มีลักษณะพิเศษน่าจดจำ สิ่งนั้นเมื่อแบ่งให้เป็นกลุ่มเล็กลงจะคล้ายคลึงกับอะไรที่คุ้นตา สิ่งนั้นมีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่นที่รู้จักดีอยู่แล้วอย่างไร เป็นต้น

(๕.๓) ทบทวนสิ่งที่ได้จำไปแล้ว เช่น ระลึกออกมาในบางโอกาส ท่องซ้ำๆ ให้จำได้ขึ้นใจนำออกมาใช้งานบ่อยๆ เป็นต้น

(๕.๔) มีสมุดบันทึกความจำไว้ใกล้ตัว เพื่อจดบันทึกสิ่งที่ต้องการจะจำได้ทันที การจดบันทึกนั้นอาจจะแบ่งเป็นหมวดเรื่องหรือจดบันทึกตามลำดับก่อนหลังโดยมีวันเดือนปีกำกับก็ได้ อาจจะจดบันทึกเพื่อให้ตนเองรู้เรื่องคนเดียวก็ได้ สิ่งที่ควรจดบันทึกไว้ เช่น ตัวเลข จำนวนเงิน วันเดือนปี ชื่อคน ตำแหน่ง สถานที่ ข้อมูลสำคัญ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์^{๙๔}

ทิพาวิดี เมฆสวรรค์ ได้เสนอว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ในบุคคลทุกคนถ้ามีความตั้งใจจริง แต่ถ้าจะให้ผลดีควรริเริ่มสร้างตั้งแต่ยังเยาว์วัย ซึ่งการพัฒนาบุคคลไม่ใช่เกิดจากการอบรมระยะสั้น หรือการศึกษาอย่างเป็นทางการ และไม่ใช่อ่านหนังสือและเข้าใจกฎระเบียบและทักษะการบริหารคนอื่น แต่ควรเริ่มจากครอบครัวมีตัวแบบที่ดี สามารถควบคุมตนจากภายใน ใช้ความคิดของตนเองโดยจำแนกตามหลักเหตุผล และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งนี้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม ควรประกอบด้วย

^{๙๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๑-๑๗๔. (หมายถึง เรื่องภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๑๗๑-๑๗๔).

๑) การอบรมขัดเกลานิสัยทางสังคมของครอบครัวและโรงเรียน โดยเน้นความเป็นประชาธิปไตย การใช้หลักเหตุผล และการฝึกใช้อำนาจควบคุมตนจากภายใน

๒) การเป็นตัวแบบ เน้นการทำให้ดู อยู่ให้เห็น ซึ่งเป็นการสอนที่ดีและได้ผลที่สุด

๓) การให้โอกาส เน้นการให้ฝึกปฏิบัติงานที่ตรงกับความสามารถในเชิงนโยบาย และกลยุทธ์ที่มีความสำคัญโดยมีผู้นำที่มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จในวิชาชีพคอยเป็นที่เลี้ยงให้คำแนะนำปรึกษา

๔) การเรียนรู้จากการกระทำ ซึ่งการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของตนจะเป็นบทเรียนที่มีคุณค่าที่สุดของผู้ที่จะเป็นผู้นำ

๕) ความสามารถคิดเป็นกลยุทธ์ ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของภาวะผู้นำในทุกระดับ เป็นแนวทางในการพัฒนาให้บุคคลมีทัศนคติและมุมมองที่ยาวไกล มีวิสัยทัศน์ และปรับกระบวนการทัศนคติทางความคิดได้

โดยได้กล่าวถึง เทคนิคการคิดการใช้สมองทั้งสองด้านสลับให้สมดุลกัน ฝึกการคิดเป็นภาพ (picture in words) การต่อ Lego การเล่นเกมกล่อม การคิดจำลองสถานการณ์แบบ Mind Mapping การคิดแบบ Lateral ที่มุ่งหาความเป็นเหตุเป็นผล มุ่งวิเคราะห์อย่างเดียว การฝึกให้คิดแบบพหุนิยม แตกต่าง หลากหลาย ยืดหยุ่น ช่างสังเกต จดจำ คิดนอกกรอบ และเรียนรู้ คือ

(๑) การเรียนรู้จากประสบการณ์การบริหาร การมีผู้บริหารต้นแบบเป็นผู้เล่าและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้อภิปราย ถกแถลงร่วมกันที่สะท้อนถึงปรัชญา อุดมการณ์ และหลักการในการบริหารในทำนอง action Learning โดยให้ Leaders Develop Leaders หรือผ่านการอ่านชีวประวัติผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (Leadership for Leadership) ทั้งนี้เป็นการแบ่งปันภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร

(๒) การคิดใคร่ครวญและเรียนรู้ขณะเสริมสร้างประสบการณ์บริหารของตน หากคิดจะเป็นชาลันถ้วน ต้องสอนตนเองให้ได้ อยู่กับความคิด ฟังเสียงของตนให้เป็น (Listen to Your Inner Voice) ทำทนายตนเองเข้าแก้ไขปัญหายุ่งยากด้วยแนวทางที่หลากหลาย ฝึกการคิดที่คำนึงถึง MVO (Mission, Vision, and Objectives) เพื่อพิจารณาว่าแต่ละระดับขององค์กรมีความเข้าใจที่กระจ่างชัดและมีแนวปฏิบัติที่ตอบรับกับ MVO มากน้อยเพียงใด ผู้นำมีหน้าที่ที่จะปรับแนวความคิด ความเข้าใจ และการปฏิบัติของทุกระดับชั้นให้ตอบรับและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ตอบรับกับคุณค่าและปรัชญาร่วมกันขององค์กร

(๓) การรับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายแนวทางปฏิบัติ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนี้อาจได้แก่ ประชาชน ผู้ใช้บริการ นักวิชาการ ที่ปรึกษา แง่คิด มุมมองต่างๆ ที่จะสะท้อนถึงความต้องการ อุปสรรค ปัญหา และข้อเสนอแนะอันจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการระดมความคิดเห็นอื่นๆ อาทิ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (nominal group techniques Delphi survey) การอภิปราย การเสวนา เป็นต้น

(๔) การบริหารจัดการที่เน้นระบบคุณธรรมและหลักของการบริหารปกครองที่ดี การกำหนดคุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหาร ที่เน้นสมรรถนะด้านการคิดการให้ผลงาน และกำหนดคุณค่าเชิงจริยธรรมของผู้นำ การประเมินความสามารถและผลการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

จะเป็นกรอบที่ทำให้ผู้เข้าสู่ระบบนักบริหารต้องปรับปรุงพัฒนาตนและการกำหนดมาตรการลงโทษผู้บริหารที่เก่งแต่น้อยผล เสี่ยงสูง รางวัลน้อย กำหนดกลไกระบบที่ส่งเสริมคนดี เก่ง และกล้า^{๕๕}

กวี วงศ์พัฒน์ ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานต่างๆ ว่า คนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะคนเราไม่ใช่เครื่องจักรที่จะทำงานได้ตลอดเวลา ย่อมมีการพักผ่อน มีความพอใจ และความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งจะต้องได้รับการปรับปรุงเป็นครั้งคราว การพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย

๓) การสำรวจตนเอง เราต้องมองที่ตัวเราเองก่อนเพื่อจะสามารถไปปรับปรุงตนเองได้ โดยต้องสำรวจตนเองในด้านต่างๆ ซึ่งเมื่อเราสำรวจตนเองแล้ว ย่อมรู้จุดเด่นจุดด้อย และสามารถปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีต่อไปได้ ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา ดังนี้

(๑) ความสามารถทางสมอง พยายามฝึกฝนด้วยการอ่าน การศึกษาเพิ่มเติมอยู่เป็นประจำไม่ว่าจะด้วยการถามหรือการปฏิบัติจริง

(๒) บุคลิกภาพ ผู้นำที่ดีจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดีตามมาด้วย และบุคลิกภาพต่างๆ นั้นต้องเป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น การแต่งกาย การเดิน การพูด เป็นต้น

(๓) ความสามารถพิเศษ ส่วนใหญ่ผู้นำจะมีพรสวรรค์ในเรื่องการปกครองคน การใช้ภาษาต่างประเทศ หรือความรู้ด้านวิชาชีพที่เหนือกว่าคนอื่น

(๔) ความรู้ในหน้าที่การงาน จะต้องเป็นคนช่างสังเกต มีความรู้อย่างถ่องแท้ และสามารถเสนองานได้เป็นอย่างดี

(๕) นิสัยและความสนใจต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน โดยการติดตามวิทยาการใหม่ๆ เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อจะสามารถนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาปรับปรุงระบบงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

(๖) ฐานะทางเศรษฐกิจ ต้องรู้ระดับฐานะของตนเอง ต้องใช้จ่ายอย่างพอเหมาะพอควร รู้จักคุณค่าของเงิน รู้จักประหยัด และการออมเพื่อใช้ในยามฉุกเฉิน

(๗) สุขภาพ ผู้นำต้องออกกำลังกายเพื่อให้สุขภาพแข็งแรง ไม่มีโรค การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้มีสุขภาพที่ดี

๔) การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำในด้านความรู้ความสามารถ จะทำให้เราเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งสามารถหาได้ ๓ ทาง ดังนี้

(๑) การศึกษา อบรมสัมมนา (seminar) ซึ่งจะได้ความรู้วิทยาการใหม่ๆ ให้ตนเอง การพิจารณาเลือกเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

(๑.๑) หัวข้อเรื่องฝึกอบรมและสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์แลเกี่ยวข้องกับหน้าที่การงาน องค์กร และสามารถนำมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง

(๑.๒) ตัวผู้บรรยายหรือผู้นำสัมมนา ควรเป็นผู้มีชื่อเสียง มีความรู้ดี เป็นที่ยอมรับ สามารถถ่ายทอดความรู้ ความสามารถอย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาที่ไปร่วมอบรมหรือสัมมนาครั้งนั้น

^{๕๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๕-๑๗๖.

(๑.๓) ผู้ร่วมฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้รับประโยชน์ในการประสานงานกัน เพื่อให้ได้เพื่อใหม่ที่กว้างในการทำงานหรือวงการธุรกิจต่อไป

(๒) การศึกษา (study) ซึ่งหมายถึง การเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ อาจมีบุคลากรหรือพนักงานบางคนมีความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็นประโยชน์ต่อตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ควรให้เสียงานหรือมองหาลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางาน และควรพิจารณาเลือกศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้

(๒.๑) วิชาที่เรียน ควรเลือกวิชาที่จะมาเสริมประโยชน์ให้ตนเอง เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์การตลอดจนพัฒนางานอื่นๆ ได้มากขึ้น

(๒.๒) สถานที่เรียนหรือสถาบันการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาอย่างดี เป็นที่เชื่อถือได้ และระยะเวลาการเดินทางไม่มากหรือห่างไกลนัก

(๒.๓) ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่เราสามารถเรียนได้โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ครอบครัวมากนัก

(๓) การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (learned experience) เป็นการฝึกหัดตนเอง เป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานแบบไม่กลัวความเหน็ดเหนื่อย ศึกษาด้วยตนเองจนเกิดความชำนาญและสามารถสอนคนอื่นได้ในที่สุด

๕) การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำ บุคลิกภาพนับว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้นำจะต้องพบปะกับคนเป็นจำนวนมากทุกระดับ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ของผู้นำก็มีมากตามมาจากด้วย การพัฒนาบุคลิกภาพจึงจำเป็นอย่างยิ่งเช่นกัน^{๙๖}

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถสร้าง ปรับปรุง และพัฒนาได้ การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะเป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำให้มีคุณลักษณะ พฤติกรรม และมีศักยภาพที่สามารถลงใจ โนมน้าวจิตใจ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้นสิ่งแรกที่ควรคำนึงคือ การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ ซึ่งสามารถลงมือทำได้ทันทีไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้หรือความสามารถเพราะจะทำให้เราเกิดความเชื่อมั่นในตนเองซึ่งทำได้หลายทาง เช่น การอบรมสัมมนา การศึกษาในระดับสูงขึ้น หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานจริง

^{๙๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๖-๑๗๘. (หมายถึง เรื่องภาวะผู้นำเชิงพุทธ หน้า ๑๗๖-๑๗๘).

ตารางที่ ๒.๒๖ ตารางสรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
McCauley et al., อ้างในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ผาสุโก, (๒๕๕๙, หน้า ๑๕๙)	๑. ด้านประสบการณ์การพัฒนา ๒. ด้านกระบวนการพัฒนา
Bennis, อ้างในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ผาสุโก, (๒๕๕๙, หน้า ๑๖๐)	๑. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ภาวะผู้นำเพื่อเป็นกรอบการพัฒนา ๒. กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา ๓. ออกแบบโครงการพัฒนา ๔. ดำเนินการปฏิบัติ ๕. สนับสนุนการปฏิบัติในองค์กร ๖. ประเมินผลการพัฒนา
Goleman et al., อ้างในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ผาสุโก, (๒๕๕๙, หน้า ๑๖๐)	การบริหารงาน ต้องฉลาดทางปัญญา การบริหารคน ต้องฉลาดทางอารมณ์ การบริหารตน ต้องฉลาดรู้ ฉลาดทำ ฉลาดคิด ฉลาดพูด ฉลาดปรับอารมณ์
กวี วงศ์พุม, อ้างในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ผาสุโก, (๒๕๕๙, หน้า ๑๗๖-๑๗๘)	๑. การสำรวจตนเอง ๒. การพัฒนาความรู้ความสามารถ ๓. การพัฒนาบุคลิกภาพ

๒.๒.๓ การพัฒนาตนเชิงพุทธศาสนา

พระธรรมปิฎก (ปอ.ปยุตฺโต) ได้กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การพัฒนาคุณสมบัติที่อยู่ในตัวบุคคล หรือพัฒนาจิตใจคนภายในส่วนลึก อีกทั้งการพัฒนาตนยังได้หมายถึง การพัฒนาปัญญา ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาการพัฒนาปัญญาก็ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะบุคคลจะบริสุทธิ์ได้ด้วยปัญญาหาใช่ด้วยเหตุอื่นไม่ จิตใจที่ประกอบไปด้วยปัญญา ย่อมนำสุขมาให้ การแสดงออกไม่ว่าจะเป็นทางกายหรือทางวาจา ดีหรือชั่วก็ตาม ล้วนเกิดจากใจเป็นปัจจัยให้เกิดการกระทำเหล่านั้น การฝึกให้บุคคลมีจิตใจสงบถือว่าการทำให้บุคคลได้พัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมตามที่สังคมต้องการ ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมทางใจให้ถูกวิธีจะสามารถพัฒนาใจได้

บุคคลที่มีจิตใจสงบและคิดแต่ในสิ่งที่ดีแล้ว ก็จะมีผลทำให้สภาพร่างกาย พฤติกรรม หรือการประพฤติปฏิบัติเป็นไปแต่ในสิ่งที่ดีงาม การพัฒนาตนนั้น บุคคลทุกคนจำเป็นที่จะต้องลงมือฝึก

ปฏิบัติด้วยตนเอง จึงจะสามารถพัฒนาตนได้ เพราะการพัฒนาตนในลักษณะนี้เป็นการฝึกตนเองหรือฝึกจิตใจให้ลดกิเลสและเกิดความอดกลั้นต่อสิ่งที่ยั่วยั่วทั้งหลาย ในการพัฒนามีความจำเป็นจะต้องพัฒนาตัวปัญญาเพื่อจะให้บุคคลนั้นสามารถคลายความยึดมั่นถือมั่นในสิ่งทั้งหลาย ชีวิตจะได้ไม่เป็นทุกข์ นอกจากนี้จะต้องรู้จักข่มใจไว้ในอารมณ์ที่น่าใคร่ น่าปรารถนา และอารมณ์ไม่เป็นที่พอใจ จะต้องรู้จักปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นเพราะมนุษย์นั้นดีได้ ประเสริฐได้ ด้วยการฝึกฝนอบรมพัฒนาตน

พระพุทธศาสนามีจุดมุ่งหมายสูงสุด คือ ความเป็นพระอรหันต์ ซึ่งจัดว่าเป็นจุดมุ่งหมายที่มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองให้บรรลุถึงได้ด้วยการฝึกฝน พัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองนั้นถือได้ว่ามีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาชีวิตให้ได้พัฒนาไปสู่ความสุข ความสงบ ซึ่งก็จะมีผลต่อสังคมด้วย เนื่องจากชีวิตและสังคมเป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันดังที่พระธรรมปิฎก (ปอ.ปยุตโต) กล่าวว่า “สังคมก็ดี ชีวิตก็ดี เป็นเรื่องเดียวกัน เป็นเหตุปัจจัยต่อกัน ชีวิตของตนเป็นอย่างไร ก็มีผลกระทบถึงสังคมนั้นด้วย และสังคมเป็นอย่างไรก็จะมีผลกระทบต่อชีวิตของบุคคลนั้นด้วย”^{๙๗}

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาตน มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะให้บุคคลมีอิสรภาพในตัวเองไม่ตกเป็นทาสอยู่ในอำนาจของกิเลส และสามารถละวางจากความยึดมั่นถือมั่น ด้วยการฝึกฝนพัฒนาตนให้เห็นซึ่งสัจธรรมความจริง นอกจากนี้จุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนไม่เพียงแต่พัฒนาตนเองเท่านั้นแต่หากมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาสภาพแวดล้อมปัจจัยทางสังคมอีกด้วย เนื่องจากว่าความเป็นมนุษย์ไม่อาจจะเป็นอย่างอยู่ได้ลำพังแต่เพียงคนเดียว แต่หากจำต้องพึ่งพิงสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเองด้วย ถ้าหากปัจจัยแวดล้อมภายนอกมีปัญหาที่ยากแสบที่จะทำให้การพัฒนาตนดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างที่ต้องการได้ มนุษย์สามารถที่จะพัฒนาตนให้มีปัญญาระดับสูงสุดได้ ความเป็นอิสรภาพในตนเอง การหลุดพ้นจากความทุกข์ทั้งปวงย่อมมีแก่บุคคลที่พัฒนาปัญญาถึงที่สุดแล้ว การเห็นถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนย่อมที่จะส่งผลให้บุคคลมีความขวนขวายในการพัฒนาตนไปยังเป้าหมายตามที่ตนได้กำหนด

พระพุทธศาสนานั้น เป็นศาสนาแห่งการทำความเพียรดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “บุคคลจะล่วงพ้นทุกข์ได้ ด้วยความเพียร”^{๙๘} จากพระพุทธรูปนี้ทำให้ทราบได้ว่าการพัฒนาตนมีความสำคัญต่อมนุษย์มากน้อยแค่ไหน ซึ่งแน่นอนที่สุดว่ามนุษย์ทุกคนย่อมปรารถนาที่จะพ้นจากความทุกข์ทั้งปวง ดำรงชีวิตอยู่อย่างไม่ลำบาก ไม่มีความเดือดร้อน กระวนกระวายใจจากสิ่งอื่นใด ซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนต้องการ การพัฒนาตนจึงเป็นปัจจัยหลักอันสำคัญต่อการได้รับอิสรภาพ หรือหลุดพ้นจากความทุกข์ทั้งปวงนั่นเอง ความสำคัญของการพัฒนาตนเป็นการบอกเงื่อนไขให้มนุษย์ได้ตื่นรู้ถึงความสำคัญที่ตนต้องฝึกฝนพัฒนาตนเอง มิฉะนั้น อะไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นคุณธรรมความดีต่างๆ มนุษย์จะไม่สามารถได้มาอย่างง่ายดาย เพราะสิ่งเหล่านั้นล้วนแต่จะต้องผ่านการฝึกฝนพัฒนาตนมาทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นหน้าที่การงานหรือการใช้ชีวิตอย่างรู้เท่าทัน

^{๙๗} พระราชวรเมธี, มองอเมริกาแก้ปัญหาไทย, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๒๘), หน้า ๘.

^{๙๘} ชุ.อิต. (ไทย) ๒๕/๑๘๖/๕๔๔.

จากการศึกษาความสำคัญของการพัฒนาตนตามพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)

พบว่าการพัฒนาตนนั้นได้เป็นบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาชีวิตมนุษย์ที่ไม่สามารถละเลยได้เพราะเป็นการพัฒนาปัญญาให้รู้เท่าทันต่ออำนาจของกิเลสทั้งหลาย แต่การที่จะพัฒนาปัญญาให้เกิดมีขึ้นได้นั้น ก็จะต้องกระทำความเพียร ผู้ใดมีความเพียรน้อย ก็จะหลุดพ้นจากความทุกข์ได้น้อย ผู้ใดมีความเพียรมาก ก็จะหลุดพ้นจากความทุกข์ได้มาก แต่ถ้าหากมีความเพียรสูงสุด ก็จะมีชีวิตจิตใจอยู่เหนือความทุกข์ทั้งปวง เป็นชีวิตที่ประเสริฐ เรียกบุคคลประเภทนี้ว่า พระอรหันต์ เพราะมีปัญญาสูงสุดในการกำจัดทุกข์ได้สิ้นเชิง ดังที่พุทธองค์ตรัสว่า บุคคลมีความเป็นอยู่ด้วยปัญญา นักปราชญ์ทั้งหลายจึงกล่าวว่า มีชีวิตประเสริฐ^{๙๙} ในชีวิตมนุษย์จะประเสริฐได้ก็ต่อเมื่อมีการพัฒนาตน และการพัฒนาตนนี้คือการพัฒนาปัญญาให้ถึงซึ่งความเป็นอิสระภาพ

จะเห็นได้ว่ามนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐด้วยการฝึก ถ้าไม่ฝึกก็ไม่ประเสริฐ^{๑๐๐} เมื่อไม่ฝึกฝนพัฒนาตน ชีวิตของมนุษย์ก็หาได้ประเสริฐแต่อันใดไม่ ที่ควรค่าแห่งการชื่นชมยินดี มีหน้าซ้ำความเป็นอยู่ก็สู้บรรดาสัตว์ทั้งหลายไม่ได้ที่อยู่ได้ด้วยสัญญาติญาณ และก็อาจด้อยกว่าสัตว์เหล่านั้นอีกด้วย ซึ่งพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้กล่าวว่า สัตว์เหล่านั้นเกิดมาแล้วอาศัยสัญญาติญาณก็อยู่ได้ แต่มนุษย์อาศัยสัญญาติญาณได้น้อยมาก เมื่อเกิดมาสัตว์อื่นสามารถช่วยเหลือตัวเอง เดิน ว่ายน้ำ ได้แทบจะทันที หากินได้แทบจะทันที มนุษย์เกิดมาแล้วช่วยตัวเองแทบไม่ได้เลย ทุกอย่างต้องเรียนรู้ ทุกอย่างต้องฝึก แม้แต่การกินก็ต้องฝึก การเดินก็ต้องฝึก การขับถ่ายก็ต้องฝึก การดำเนินชีวิตทุกอย่างของมนุษย์ได้มาจากการฝึก^{๑๐๑} การฝึกก็คือ ทำให้พัฒนาขึ้นด้วยสติและปัญญา^{๑๐๒} การมีปัญญาแก้ไขปัญหามากมาย ได้ สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ได้ จัดการดำเนินการต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง ปลอดภัย ไปได้นี้เรียกว่า หลุดพ้นเป็นอิสระ นั่นคืออิสรภาพ ซึ่งได้แก่อิสรภาพทางกาย อิสรภาพทางสังคม อิสรภาพทางจิตใจ และอิสรภาพทางปัญญา^{๑๐๓}

ฉะนั้น ในความสำคัญของการพัฒนาตนตามมุมมองของพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) เห็นว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่ประเสริฐก็ต่อเมื่อได้รับการฝึกพัฒนาตนดีแล้วเท่านั้น มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างสูงสุดไม่มีขอบเขตจำกัด บุคคลที่พัฒนาตนได้สูงที่สุดนั้นสามารถเป็นไปได้แม้กระทั่งพระพุทธเจ้า พระปัจเจกพุทธเจ้า และพระอรหันต์ พระอริยบุคคล เป็นต้น ซึ่งบรรดาสัตว์ทั่วไปไม่สามารถฝึกฝนพัฒนาตนเองได้ หากจะมีบ้างก็ต้องอาศัยมนุษย์เป็นผู้ฝึกให้และมีขอบเขตจำกัดในการฝึกที่สำคัญสัตว์เหล่านั้นมีความเป็นอยู่ด้วยสัญญาติญาณ แต่ข้อดีของสัตว์เหล่านั้นคือ สามารถดำรงชีวิตอยู่เองได้ ซึ่งแตกต่างจากมนุษย์ มนุษย์ต้องได้รับการฝึกฝนพัฒนาตนเท่านั้นจึงจะมีชีวิตอยู่รอดได้ เริ่มตั้งแต่การฝึกหัดยืน เดิน นั่ง นอน กิน พุด เหล่านี้ เป็นต้น

^{๙๙} ส.ส. (ไทย) ๑๕/๗๓/๘๐.

^{๑๐๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), รุ่งอรุณของการศึกษาเบิกฟ้าแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๖), หน้า ๙๘.

^{๑๐๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), การศึกษาเพื่ออารยธรรมที่ยั่งยืน, หน้า ๑๒.

^{๑๐๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๐), หน้า, ๑๓.

^{๑๐๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘-๑๙.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการพัฒนาตนที่สำคัญ ประกอบด้วย ธรรมะ สิกขา และภาวนา ซึ่งสามารถ interchangeable ได้ เพียงแต่คำว่า สิกขา นั้น ใช้กับกระบวนการฝึก ส่วนความหมายของภาวนา จะใช้ในกรณีของการตรวจสอบ และในส่วนของธรรมะนั้น เป็นคำที่ได้มาจากการมองมนุษย์ว่าเป็นสัตว์ที่ฝึกได้ และจำเป็นจะต้องฝึก ซึ่งก็มองให้เห็นถึงความสำคัญของมนุษย์ที่มีความจำเป็นในการฝึกฝนอบรมพัฒนาตนเอง จะอย่างไรก็ตามปัจจัยสำคัญที่จะเข้ามามีบทบาทในการฝึกฝนอบรมมนุษย์ให้มีชีวิตอยู่อย่างผู้ไกลห่างจากความทุกข์และการมีชีวิตอยู่ท่ามกลางสังคมที่เต็มไปด้วยความสุข ไม่พ้นไปจากที่มนุษย์ทุกคนต้องพัฒนาฝึกฝนอบรมตนเอง โดยใช้หลักดังกล่าวนี้ เพราะมนุษย์ที่ฝึกตนดีแล้วย่อมได้สิ่งที่พึงอันได้โดยยาก แม้แต่เทพเจ้า เทวดา มาร พรหม ที่กล่าวกันว่าเลิศหรือประเสริฐกว่านั้น ยังต้องกราบไหว้บูชา ซึ่งตรงนี้ก็มิใช่พระพุทธรูปองค์ทรงเป็นแบบอย่าง เป็นตัวอย่างของมนุษย์ผู้ฝึกตนดีแล้ว เมื่อเป็นเช่นนั้นมนุษย์ทุกคนจึงต้องฝึกฝนพัฒนาตนเองเพราะนั่นหมายถึงความแตกต่างระหว่างมนุษย์กับสัตว์โดยทั่วไป และเป็นการยืนยันในหลักธรรมคำสอนในทางพระพุทธศาสนาอีกว่า สิ่งที่ประเสริฐสำหรับมนุษย์ไม่ใช่ได้มาด้วยการนั่งนอนใจหรืออยู่เฉย หากแต่จะต้องผ่านการฝึกฝนพัฒนาตนนั้นต่างหาก จากองค์ประกอบของการพัฒนาตน ธรรมะ สิกขา และภาวนา เป็นหลักที่นำมาใช้เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและมีชีวิตอยู่อย่างรู้เท่าทันเป็นสำคัญ เริ่มตั้งแต่การใช้ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ในการรับรู้อย่างไม่เป็นทาสของสิ่งเสพที่เข้ามากระทบความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมที่ตนได้อยู่ร่วมอาศัย ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกันหรือระบบสิ่งแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่จะต้องอาศัยการพึ่งพา อาศัยความเมตตา กรุณา ต่อกันและกัน ตลอดถึงการประกอบสัมมาอาชีพที่ถูกที่ควร เอื้อต่อคุณธรรมความดีในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม พัฒนาจิตใจที่มีผลต่อความรู้สึกรับผิดชอบชั่วดี พัฒนาความขยันหมั่นเพียร ความอดทน ความมีสติยั้งคิด สามารถควบคุมตนเองได้และความมีสมาธิจิตใจแน่วแน่ในการทำงาน เป็นต้น และพัฒนาปัญญา ซึ่งได้รับการพัฒนาการมาจากด้านจิตใจที่ดีแล้วนั้นทำให้มีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจณัดชัดเจนยิ่งขึ้น ส่งผลให้ก่อเกิดปัญญาที่จะรับรู้ความจริงจากธรรมชาติ เป็นประโยชน์แก่ตนเองและเพื่อนมนุษย์

จะอย่างไรก็ตาม องค์ประกอบของการพัฒนาตนในมุมมองของพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้เป็นปัจจัยสำคัญต่อการฝึกฝนพัฒนาชีวิตมนุษย์เป็นอย่างมาก ที่จะต้องพัฒนาให้ไปด้วยกันเพราะพฤติกรรมของมนุษย์ไม่อาจจะแยกได้จากส่วนของจิตใจ การกระทำทุกอย่างล้วนบ่งบอกถึงจิตใจของผู้กระทำ ในทำนองเดียวกันส่วนของจิตใจเองก็ไม่อาจจะแยกขาดได้จากส่วนของปัญญาเพราะหากจิตใจไม่วิ้งวุ่น ฟุ้งซ่าน ไม่มีสมาธิ ก็ไม่สามารถที่จะคิดเห็นอะไรได้ตามความเป็นจริง ในส่วนของปัญญา จะเห็นว่าจะต้องอาศัยคุณภาพของจิตใจที่ดีเช่นกัน ถึงจะพัฒนาปัญญาให้มีประสิทธิภาพได้^{๑๐๔}

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนตามแนวพุทธศาสนา เป็นการนำคำสอนทางพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาตน ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ คำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับการพัฒนามีอยู่ ๓ คำ ได้แก่ ธรรมะ สิกขาและภาวนา

^{๑๐๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ศิลปะศาสตร์เพื่อการศึกษาที่ยั่งยืน, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส่องสยาม จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๙-๑๔๑.

ทมะ หมายถึง การฝึก หรือการฝึกอบรมตนเอง ให้เจริญก้าวหน้าในคุณความดีจนถึงที่สุด ซึ่งการฝึกตนเองสามารถทำได้เป็น ๒ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การบังคับควบคุมใจไว้ไม่ให้ยอมตามกิเลส ที่ดึงไปสู่ความชั่วร้าย ตลอดจนรู้จักระงับความเคยชินที่ชั่วร้ายได้

ขั้นตอนที่ ๒ การปรับปรุงตนเองให้มีคุณความดีให้เจริญยิ่งขึ้นไป มีความเจริญงอกงาม

สิกขา หมายถึง การฝึกอบรม การศึกษา การรู้จักเลือกมาใช้ประโยชน์ เอามาฝึกฝนปรับปรุงตน แบ่งออกเป็น ๓ ประการ เรียกว่า ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล สมาธิและปัญญา เป็นการฝึกฝนให้มีศีลยิ่งขึ้นไป การฝึกฝนเรื่องจิตให้ยิ่งขึ้นไป และการฝึกฝนให้มีปัญญายิ่งขึ้นไป

ภาวนา หมายถึง การทำให้เกิด ทำให้มีขึ้น หรือการทำให้เจริญขึ้น ซึ่งตรงกับความหมายของคำว่า พัฒนา ได้แก่

กายภาวนา หรือ การพัฒนากาย เป็นการพัฒนาใน ๒ ลักษณะ คือฝึกฝนในแง่ของการใช้งาน พัฒนาให้มีความเยียบคม มีความว่องไว มีความคล่องและมีความชัดเจนกับฝึกฝนให้เลือกรับเอาสิ่งที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์เข้ามาให้ชีวิต ป้องกันไม่ให้รับสิ่งที่ไม่ดีหรือเป็นโทษเข้ามา

ศีลภาวนา หรือ การพัฒนาศีล เป็นการพัฒนาให้บุคคลมีระเบียบในการดำเนินชีวิต สามารถ อยู่ร่วมกับคนอื่นได้ดี

จิตภาวนา หรือ การพัฒนาจิต อาจแบ่งได้เป็น ๓ ด้าน คือ การพัฒนาคุณภาพของจิตเป็นการพัฒนาให้จิตมีคุณธรรมต่างๆ การพัฒนาสมรรถภาพจิต เป็นการพัฒนาความสามารถของจิตให้เข้มแข็งพอที่จะใช้งานได้ดี เป็นจิตที่มีสมาธิ มีสติ และมีความเพียรพยายาม กับ การพัฒนาสุภาพจิต เป็นการพัฒนาให้จิตมีความสุข เบิกบาน มีความอิมใจ

ปัญญาภาวนา หรือการพัฒนาปัญญา คือการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ความคิดเหตุผล การหยั่งรู้ความจริง จนปลอดจากความทุกข์ ปราศจากปัญหา

คำว่า ทมะ สิกขาและภาวนา สามารถใช้แทนกันได้ เพราะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาตน^{๑๐๕}

^{๑๐๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พัฒนาคณ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๒๘), หน้า ๑๘-๕๔.

๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

จากการวิจัยเรื่อง “พุทธวิถีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากพระไตรปิฎก อรรถกถา ฎีกา ตำราวิชาการ วรรณกรรมทางพระพุทธศาสนาและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๔.๑ ความหมายของการบริหารจัดการ

ในการศึกษาความหมายของการบริหารจัดการ ควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้นก่อน กล่าวคือ สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม โดยธรรมชาติส่วนใหญ่ย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่โดดเดี่ยว แต่อาจมีข้อยกเว้นน้อยมากที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เช่น การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว (family) เผ่าพันธุ์ (tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมต้องมีผู้นำกลุ่มรวมทั้งมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม เพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและสงบสุข สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา คำศัพท์ที่ใช้ในความหมายของการบริหารมีอยู่สองคำคือ "การบริหาร" (Administration) และ "การจัดการ" (management) การบริหารเป็นศาสตร์ เพราะมีทฤษฎีและหลักการมากมายในการบริหารที่นำมาทดลองมักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า การจัดการ ใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน เราจึงเรียกผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า "ผู้บริหาร" ในขณะที่บริษัท ห้างร้าน ใช้เรียกตำแหน่งเป็น "ผู้จัดการ" เนื่องจากการศึกษาเป็นกิจการที่มุ่งประโยชน์สาธารณะและจัดเป็นส่วนงานของทางราชการ จึงใช้เรียกชื่อผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวว่า "ผู้บริหารการศึกษา" หากปฏิบัติงานเป็นหัวหน้าในสถานศึกษา เรียกว่า "ผู้บริหารสถานศึกษา" ซึ่งได้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของ "การบริหาร" ไว้หลากหลายทรรศนะ ดังต่อไปนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) การบริหารในทางพระพุทธศาสนา เริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัจจุวัตคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้น เมื่อมีพระสงฆ์ขึ้นเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์และวิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปี เป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิถีการบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร กระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิถีการบริหาร^{๑๐๖}

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้

^{๑๐๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิถีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้อง ได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร^{๑๐๗}

ติน ปรัชญพทุทธิ และ อิสระ สุวรรณบล ได้กล่าวว่า คำว่า “administration” นั้นมาจากภาษาละตินว่า “administrare” แปลว่า การรับใช้ การจัดการ การปฏิบัติภารกิจ การอำนวยความสะดวก (to serve, to manage, to conduct, to direct) ในทางบริหารเรามักจะเน้นความหมายของคำว่า “administration” ไปในแง่ของการรับใช้ เพราะถือว่าข้าราชการต้องเป็นผู้รับใช้ประชาชน มิใช่เป็นเจ้านายของประชาชน^{๑๐๘}

ชูป กาญจนประกร ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมมือดำเนินการหรือปฏิบัติงานในองค์การใดๆ^{๑๐๙}

กมล ภูประเสริฐ ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันมีคำศัพท์ที่ใช้อยู่สองคำ คือ การบริหาร (Administration) และ การจัดการ (Management) ทั้งสองคำมีความหมายใกล้เคียงกัน แต่นิยมใช้ต่างสถานการณ์กัน กล่าวคือ “การบริหาร” มักใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะ หรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า “การจัดการ” มักใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน เนื่องจากการศึกษาเป็นกิจการที่มุ่งประโยชน์สาธารณะ และจัดเป็นส่วนราชการ เราจึงใช้คำว่าการบริหารการศึกษา ซึ่งการบริหาร หมายถึง บริการประเภทหนึ่ง ที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลร่วมกันทำภารกิจได้บรรลุตามเป้าหมาย^{๑๑๐}

สมาน รังสิโยภุชญ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์ ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน^{๑๑๑}

เอกชัย กี่สุพันธ์ ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้^{๑๑๒}

บุญทัน ดอกโรสง ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์การ^{๑๑๓}

^{๑๐๗} พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี), **คนสำราญงานสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด(มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

^{๑๐๘} คณาจารย์กลุ่มวิชาการบริหารรัฐกิจ, **การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น** พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๗), หน้า ๔

^{๑๐๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕ (หมายถึง เรื่องการบริหารรัฐกิจเบื้องต้น, หน้า ๕)

^{๑๑๐} กมล ภูประเสริฐ และคณะ, **การบริหารและการจัดการวัดผลและประเมินผลการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: สุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

^{๑๑๑} สมาน รังสิโยภุชญ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สวัสดิการสำนักงาน, ๒๕๒๗), หน้า ๑๓๗.

^{๑๑๒} เอกชัย กี่สุพันธ์, **หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป**, (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๕), หน้า ๒.

วิโรจน์ สารรัตน์ ได้กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม^{๑๑๔}

วีระ อำพันสุข ได้กล่าวว่า การบริหารต้องใช้ความรู้ในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในการบริหารงานต้องอาศัยบุคคล (Man) เงินทุน (Money) อุปกรณ์ต่างๆ (Material) และการจัดการ (Management) และควรนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือในการสร้างความมั่นคงทางจิตใจ^{๑๑๕}

สมคิด บางโม ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อองค์การ มีดังนี้

- ๑) มีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน
- ๒) มีทรัพยากรในการบริหาร
- ๓) มีการประสานงานระหว่างกันหรือเรียกได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน
- ๔) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๑๑๖}

เสนาะ ดิเียว ได้กล่าวถึง หลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะ ได้แก่

- ๑) การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน
- ๒) การบริหารทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- ๓) การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- ๔) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ๕) การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป^{๑๑๗}

สมยศ นาวิการ ได้ให้แนวคิดของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การและสั่งการ ควบคุม กำกับ ความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้^{๑๑๘}

สุพิน เกษาคุปต์ ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) เป็นแนวทางการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การวางแผนและการตัดสินใจ

^{๑๑๓} บุญทัน ดอกไธสง, **การจัดองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑.

^{๑๑๔} วิโรจน์ สารรัตน์, **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

^{๑๑๕} วีระ อำพันสุข, **พุทธธรรมกับการบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: เอรารัตนการพิมพ์, ๒๕๒๖), หน้า ๑-๑๐.

^{๑๑๖} สมคิด บางโม, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๖๒-๖๓.

^{๑๑๗} เสนาะ ดิเียว, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑-๒.

^{๑๑๘} สมยศ นาวิการ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๘.

ในงานต่างๆ ที่เขามีส่วนรับผิดชอบอยู่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานต่างๆ องค์การใดที่ใช้นโยบายการบริหารแบบนี้เป็นการแสดงให้พนักงานได้รู้ว่าฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของพนักงานที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความภาคภูมิใจและรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ซึ่งเป็นการจูงใจในการทำงานที่ดีวิธีหนึ่ง^{๑๑๙}

ไซมอน (Simon) ได้กล่าวว่า การบริหาร (administration) หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน (the activities of groups operating to accomplish common goals)^{๑๒๐}

ฮาร์ดวิกและแลนด์ไคท์ (Hardwick and Landuyt) ได้กล่าวว่า การบริหารตามพจนานุกรม หมายถึงว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติการหรือการจัดการเกี่ยวกับราชการหรืองานของรัฐ^{๑๒๑}

เฮอร์เบิร์ต เอ ไซมอน (Herbert A. Simon) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์^{๑๒๒}

กู๊ด (Good) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นการวินิจฉัยสั่งงาน การควบคุมและการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจกรรมของโรงเรียนรวมทั้งการบริหารธุรกิจของโรงเรียน โดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดหมายปลายทางของการศึกษาที่ได้วางไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน และบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน โปรแกรมการศึกษาและโครงการด้านกิจกรรมต่างๆ หลักสูตร วิธีสอน วัสดุอุปกรณ์การสอน และการแนะแนว^{๑๒๓}

ฮาร์โรล ดี. คูนต์ซ และไซริล โอ ดอนเนล (Harold D. Koontz & Cyrill O' Donnell) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยผู้อื่น^{๑๒๔}

เอร์เนสท์ ดอล (Ernest Dale) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า^{๑๒๕}

^{๑๑๙} สุพิน เกษาคุปต์, **การจัดการปฏิบัติงาน**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๙๒-๙๓.

^{๑๒๐} คณาจารย์กลุ่มวิชาการบริหารรัฐกิจ, **การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น** พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓), หน้า ๔.

^{๑๒๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔ (หมายถึง เรื่องการบริหารรัฐกิจเบื้องต้น, หน้า ๔)

^{๑๒๒} Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, (New York: Macmillan, 1947), p. 3.

^{๑๒๓} พระมหาสมบัติ ธนปญโญ (ฉลอง), “ยุทธศาสตร์เชิงพุทธในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๙๘.

^{๑๒๔} Harold D. Koontz & Cyrill O' Donnell, **Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions**, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1972), p. 43.

^{๑๒๕} Ernest Dale, **Management Theory and Practice**, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1973), p. 4.

ดับริน เจ. แอนดรูว์ และดูแอนลีแลนด์ (Dubrin J. Andrew and Duane Lreland) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยทรัพยากรต่างๆ ผ่านทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ^{๑๒๖}

ฮัทชินสัน (Hutchinson) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถ การรวมวัตถุและกำลังคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด^{๑๒๗}

ซามูเอล ซี. เซอร์โต (Samuel C. Certo) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยอาศัยบุคคลและทรัพยากรอื่น^{๑๒๘}

เค. เอช. จุง (Kae H. Chung) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ การนำและการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๒๙}

อี.เอ็น.แชปแมน (E.N. Chapman) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การขับเคลื่อนงานภายในองค์การให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่น ด้วยการเป็นผู้นำ การแนะแนว และการกระตุ้นความเพียรของผู้อื่นไปสู่เป้าหมายขององค์การ รวมทั้งการปลุกขวัญกำลังใจ การสื่อสาร การวางแผน และการจัดการ^{๑๓๐}

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ภายในสภาพองค์กรนั้นๆ ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านั้นจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม^{๑๓๑}

เฟรดริกซ์ ดับเบิลยู ทอยเลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้กล่าวว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้ เพื่อให้มีวิธี

^{๑๒๖} Dubrin J. Andrew and Duane Lreland, **Management Organization**, 2nd ed., (Ohio: SouthWestern Publishing Co., 1993), p.4.

^{๑๒๗} Hutchinson, Jonh G., **Organization: Theory and Classical Concepts**, (New York: McGraw-Hill, 1976), p. 12.

^{๑๒๘} Samuel C. Certo, **Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and Global Environment**, 6th ed., (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1994), p. 6.

^{๑๒๙} Kae H. Chung, **Management: Critical Success Factors**, (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1987) p. 10.

^{๑๓๐} E.N. Chapman, **Supervisor Survival Kit**, 2nd ed., (California: Science Research Associates Inc., 1995), p.3.

^{๑๓๑} พระมหาสมบัติ ธนปัญญา (ฉลอง), “ยุทธศาสตร์เชิงพุทธในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา”, หน้า ๖.

ที่ดีที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง^{๑๓๒}

ตารางที่ ๒.๒๗ ตารางสรุปความหมายของการบริหารจัดการ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), (๒๕๕๙, หน้า ๓)	การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น
พระมหาวิฑูชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี), (๒๕๕๐, หน้า ๒๕-๓๒)	๑. มีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ๒. มีความหนักแน่น สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้อง ๓. มีการกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องช่วยแบ่งเบาภาระ
ติน ปรัชญพฤทธิ์ และอิสระ สุวรรณบล, อ้างในคณาจารย์ภาควิชาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, (๒๕๒๙, หน้า ๔)	การรับใช้ การจัดการ การปฏิบัติภารกิจ การอำนวยความสะดวก
ชูป กาญจนประกร, อ้างในคณาจารย์ภาควิชาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, (๒๕๒๙, หน้า ๕)	การร่วมมือดำเนินการหรือปฏิบัติงานในองค์การใดๆ
กมล ภู่งประเสริฐ และคณะ, (๒๕๓๕, หน้า ๕)	บริการประเภทหนึ่งที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลร่วมกันทำ ภารกิจได้บรรลุตามเป้าหมาย
สมาน รังสียกฤษฎ์ และ สุธี สุทธิสมบูรณ์, (๒๕๒๗, หน้า ๑๓๗)	การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน
เอกชัย กี่สุพันธ์, (๒๕๒๕, หน้า ๒)	กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกัน ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
Harold D. Koontz & Cyrill O' Donnell, (๑๙๗๒, หน้า ๔๓)	การทำงานให้สำเร็จโดยผู้อื่น

^{๑๓๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๗. (หมายถึง เรื่องยุทธศาสตร์เชิงพุทธในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา, หน้า ๑๐๗)

ตารางที่ ๒.๒๗ ตารางสรุปความหมายของการบริหารจัดการ (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
Ernest Dale, (๑๙๓๓, หน้า ๔)	กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า
Dubrin J. Andrew and Duane Lreland, (๑๙๙๓, หน้า ๔)	กระบวนการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยทรัพยากรต่างๆ ผ่านทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
Hutchinson, Jonh G., (๑๙๗๖, หน้า ๑๒)	ศิลปะหรือความสามารถการรวมวัตถุและกำลังคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
Samuel C. Certo, (๑๙๙๔, หน้า ๖)	กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยอาศัยบุคคลและทรัพยากรอื่น
Kae H. Chung, (๑๙๘๗, หน้า ๑๐)	กระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ การนำ และการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
E.N. Chapman, (๑๙๙๕, หน้า ๓)	การขับเคลื่อนงานภายในองค์การให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่น ด้วยการเป็นผู้นำ การแนะแนว และการกระตุ้นความเพียรของผู้อื่นไปสู่เป้าหมายขององค์การ รวมทั้งการปลุกขวัญกำลังใจ การสื่อสาร การวางแผน และการจัดการ

๒.๔.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารหรือการจัดการ เป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานทุกระดับ โดยการบริหาร (Administration) นิยมใช้ในภาครัฐหรืองานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและการจัดการ (Management) ส่วน “การจัดการ” เป็นศิลปะของการประสานองค์ประกอบหรือปัจจัยการผลิตเพื่อมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ^{๑๓๓}

^{๑๓๓} วรพจน์ บุษราคัมวดี, *วิชาการองค์การและการจัดการ*, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://fms.vru.ac.th/research/vorapot.html> [๑ ธันวาคม ๒๕๖๐].

โดยอาศัยบุคคลหรือแรงงาน (Man) เงินทุน (Money) เครื่องจักร วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ (Material) และการจัดการ (Management) เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ^{๑๓๔}

ในการจัดแบ่งกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารจัดการจากอดีตจนถึงปัจจุบันมีอยู่ด้วยกันหลายแนวความคิดและทฤษฎี โดยแบ่งวิวัฒนาการของทฤษฎีการบริหารออกเป็น ๓ ยุค (+๑) ได้ดังนี้

- ๑) ยุคแนวความคิดการบริหารจัดการสมัยดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก (Classical Theory) (ระหว่าง ค.ศ. ๑๘๘๗ - ๑๙๔๕) สามารถแยกได้เป็น ๓ แนวคิดหลัก ดังนี้
 - (๑) แนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)
 - (๒) แนวคิดการบริหารจัดการองค์การระบบราชการ (Bureaucratic Organization)
 - (๓) แนวคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ (Process Management)
- ๒) ยุคแนวความคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management Perspective) (ระหว่าง ค.ศ. ๑๙๔๕ - ๑๙๕๘) สามารถแยกแนวคิดได้เป็น ๓ แนวคิดหลัก ดังนี้
 - (๑) แนวคิดทางการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations Administration)
 - (๒) แนวคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์
 - (๓) แนวคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์
- ๓) แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Contemporary management perspective) (ระหว่าง ค.ศ. ๑๙๕๘ - ปัจจุบัน) สามารถแยกได้เป็น ๓ แนวคิด ดังนี้
 - (๑) แนวคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative management perspective)
 - (๒) แนวคิดเชิงระบบ (System perspective)
 - (๓) แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency perspective)
- ๔) แนวคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์

๑) ยุคแนวความคิดการบริหารจัดการสมัยดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก (Classical Theory)



แผนภาพที่ ๒.๑๔ แสดงแนวคิดทางการจัดการในสมัยดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก

^{๑๓๔} วีระ อำพันสุข, พุทธธรรมกับการบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: เอร่าวัฒนาการพิมพ์, ๒๕๒๖), หน้า ๑-๑๐.

นักทฤษฎีทางการจัดการในสมัยเดิมพยายามที่จะเสนอหลักการต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการ อย่างเป็นสากลที่สามารถจะนำมาใช้ได้กับทุกประเภทในทุกสถานการณ์ ซึ่งหลักการต่างๆ ที่ได้มีการ คิดค้นขึ้นมานี้จะมีพื้นฐานมาจากความเห็นพ้องกันของนักทฤษฎีในยุคนั้นว่า ในการปฏิบัติงานใดให้เกิด ประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของการประสานงานและการแบ่งงานกันทำ ตามความชำนาญ สำหรับแนวคิดที่เกิดจากผลงานของเทย์เลอร์ ซึ่งในแนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้น ที่ผลผลิตโดยการใช้ประโยชน์จากแรงงานที่มีอยู่เป็นสำคัญ ดังนี้

(๑) แนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

(๑.๑) ผลงานของเฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor)

เทย์เลอร์ เป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ หรือบิดาแห่งการ บริหาร ที่มีหลักเกณฑ์ เขาได้เสนอแนวคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ว่าในการทำงานใดก็ตามจะ สามารถใช้หลักทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับงานนั้นๆ ได้เสมอ โดยเฉพาะคนงานในระดับปฏิบัติ ซึ่งเทย์เลอร์เชื่อว่าการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสถานที่ปฏิบัติการจะ ทำให้สามารถค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวได้ นอกจากนี้เทย์เลอร์ยังได้เสนอหลักการ สำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ดังนี้

(ก) การหาวิธีที่ดีที่สุด ผู้บริหารจะต้องทำการสังเกตและรวบรวมข้อมูล อย่างเป็นระบบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน (One best way) ของ แต่ละงานซึ่งจะต้องรวมถึงกฎของการเคลื่อนไหว การกำหนดมาตรฐานของงานและสภาวะแวดล้อม ของงานที่เหมาะสม

(ข) การคัดเลือกคนงาน โดยใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือก ซึ่งเป็นการค้นหาขีดความสามารถและข้อจำกัดของคนงานแต่ละคน หลังจากนั้นจึงให้โอกาสคนงาน แต่ละคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในงานตามคำจำเป็นต่อไป

(ค) การจัดให้มีการจูงใจด้านการเงิน เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด และทำให้ คนงานปฏิบัติงานตามคำสั่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงทำได้โดยให้คนงานแต่ละคนได้รับ ค่าตอบแทนเป็นสัดส่วนโดยตรงกับผลผลิตแทนการจ่ายค่าแรงตามชั่วโมงการทำงาน

(ง) การแยกฝ่ายบริหารออกจากฝ่ายปฏิบัติการ เป็นการแบ่งหน้าที่ ระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติออกจากกัน โดยให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการ วางแผน ส่วนฝ่ายปฏิบัติให้รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยคนงานจะรับคำสั่งจาก หัวหน้าคนงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละคนปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพ

(๑.๒) ผลงานของแฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และวิลเลียม มอลเลอร์ กิลเบรธ (The Gilbreth)

แฟรงค์และวิลเลียม ผู้สนับสนุนแนวความคิดของการจัดการเชิง วิทยาศาสตร์ จากผลการศึกษาการเคลื่อนไหวของคนงานเรียงอิฐ พบว่าจำนวนครั้งในการเคลื่อนไหว ร่างกายของคนงานที่ลดลงและสามารถเพิ่มผลผลิตได้ถึงสามเท่าจากการจัดทำภาพยนตร์ที่แสดงการ เคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงาน เพื่อชี้ให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิต ต่อมา

ผลงานดังกล่าวได้ถูกใช้เป็นรากฐานในด้านการออกแบบงาน การกำหนดมาตรฐานของงานและค่าแรง ซึ่งเทคนิคดังกล่าวนี้เรียกว่า การศึกษาการเคลื่อนไหว (Motion Study) แฟรงค์และวิลเลียม ได้ให้แนวคิดที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจะต้องค้นหาและปรึกษากันเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากหลายแนวทาง โดยพยายามลดกฎ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับมาตรฐานของวิธีปฏิบัติให้มากที่สุด

(๑.๓) ผลงานของเฮนรี แอล แกนท์ (Henri L. Gantt)

แกนท์ ผู้เสนอแนวคิดทางการจัดการที่เน้นการปฏิบัติและได้เสนอหลักการที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติมากที่สุด โดยการกระตุ้นและการมอบภาระหน้าที่ที่น่าสนใจและงานที่มีความท้าทายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง แต่ต้องมีการคำนึงถึงการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติได้มีความรู้และความชำนาญที่สูงขึ้นเพื่อมีทัศนคติที่ดีต่องานจนเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นได้ การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต้องชัดเจน เป็นธรรมและมีสัดส่วนที่สมดุลกัน รวมทั้งแผนงานและการควบคุมซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดแบ่งงานให้เกิดความเหมาะสมและง่ายต่อการปฏิบัติด้วย

(๒) แนวคิดการบริหารจัดการองค์การระบบราชการ (Bureaucratic Organization)

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นนักสังคมวิทยา ได้เสนอลักษณะขององค์การที่เรียกว่า องค์การระบบราชการอันเป็นองค์การในอุดมคติ เขาเชื่อว่าจะใช้องค์การระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดโดยเฉพาะกับองค์การที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนของงานมาก และใช้ในการจัดการโครงสร้างองค์การและลดปัญหาของการจัดการ ลักษณะขององค์การระบบราชการของเวเบอร์ คือ จะต้องมีการกำหนดหน้าที่แยกจากกันตามความชำนาญเฉพาะด้านจากการกำหนดขอบเขตของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และกำหนดอำนาจหน้าที่เพื่อที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ นอกจากนี้จะต้องมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ในสายการบังคับบัญชาที่กำหนดขึ้นในองค์การนี้จะแสดงการแบ่งระบบอำนาจหน้าที่ลดหลั่นจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าจะรับคำสั่งจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า

นอกจากนี้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ จะถือเป็นพนักงานคนหนึ่งเท่านั้น กล่าวคือสิทธิในการที่จะบริหารหรือปฏิบัติหน้าที่จะถูกกำหนดไว้ให้กับตำแหน่ง ไม่ใช่กำหนดให้กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง ดังนั้นจึงไม่มีทางที่บุคคลอื่นใดแม้กระทั่งผู้ที่เป็นเจ้าของจะได้รับสิทธิที่กำหนดไว้ตามตำแหน่ง ยกเว้นแต่จะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในตำแหน่งนั้น ส่วนในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นจะต้องอาศัยหลักของความสามารถที่วัดได้จากผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือจากการได้รับการฝึกอบรม และการให้ออกจากงานต้องมีหลักเกณฑ์ องค์การระบบราชการจะต้องมีการกำหนดกฎและระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน กฎและระเบียบนี้จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เกิดความเป็นธรรมและทำให้สมาชิกอยู่ในระเบียบวินัยองค์การ

มีนักวิชาการหลายคนได้สรุปแนวคิดของเขาว่าสามารถจะนำไปใช้กับการบริหารองค์การได้ดีจากหลักการสำคัญ ๗ ประการดังนี้

(๑) มีกฎและระเบียบที่แน่นอนเป็นทางการ (Rules and Regulations)

- (๒) หลักความไม่เป็นส่วนตัว (Impersonality)
- (๓) มีการแบ่งงาน และกำหนดงานที่ชัดเจน (Division of Labor)
- (๔) หลักการมีโครงสร้างสายบังคับบัญชา (Hierarchy Structure)
- (๕) หลักความเป็นอาชีพที่มั่นคง (Lie long career)
- (๖) หลักการมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ (Authority) โดยมีกฎระเบียบ

ข้อบังคับรองรับ

(๗) หลักความเป็นเหตุเป็นผล (Rationality) ในกระบวนการตัดสินใจเพื่อบรรลุจุดหมาย

(๓) แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกระบวนการ

(๓.๑) ผลงานของเฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol)

ฟาโยล์ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารจัดการที่มีความสำคัญมากที่สุดในด้านการจัดการ โดยท่านให้ความสนใจศึกษาถึงหน้าที่ของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งผู้ร่วมงานและผลจากการปฏิบัติงานอีกด้วย ผลงานของฟาโยล์ได้รับการยอมรับว่าเป็นผลงานที่เข้ามาเสริมแนวความคิดของเทย์เลอร์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวคือแนวความคิดของเทย์เลอร์จะให้ความสำคัญกับการจัดการในระดับปฏิบัติการ ส่วนฟาโยล์จะเน้นการจัดการในระดับสูงซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

(ก) การวางแผนงาน (To Plan) เป็นการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการผลิตขององค์กร จึงต้องมีการวางแผนทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า

(ข) การจัดหน่วยงาน (To Organize) เป็นการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติในแผนกต่างๆ

(ค) การบังคับบัญชา (To Command) เป็นการกำหนดหรือวางหลักเกณฑ์ในการบังคับบัญชา ได้แก่ นโยบาย กฎ ระเบียบ ให้ผู้ปฏิบัติได้ยึดถือเพื่อให้การผลิตเป็นไปด้วยความราบรื่น

(ง) การประสานงาน (To Coordinate) เป็นการกำหนดภาระหน้าที่ให้แผนกต่างๆ ให้เชื่อมโยงกับงานของทุกคนให้ประสานและเข้ากันได้

(จ) การควบคุม (To Control) เป็นกิจกรรมในการกำกับกิจกรรมการผลิตหรือให้บริการที่ทำให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

นอกจากหลักเกณฑ์ข้างต้นแล้วในปี ค.ศ. ๑๙๑๘ ฟาโยล์ได้เสนอแนวทางและหลักเกณฑ์ของการบริหารงานที่สำคัญไว้ในหนังสือชื่อ “การบริหารงานธุรกิจอุตสาหกรรมและการบริหารงานทั่วไป (General and Industrial Management) โดยได้พัฒนาหลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ๑๔ ประการ ดังนี้

(๑) หลักการการแบ่งงานกันทำ (Division of Work) คือ การแบ่งงานกันทำตามความถนัด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามหลักของการใช้ประโยชน์จากแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดจนได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นเนื่องจากการลดเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงและเพิ่มทักษะของการทำงานให้สูงขึ้น

(๒) หลักการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibilities) เป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนได้ออกคำสั่งไป และผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบในงานใดก็ตามจะต้องมีอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติด้วยเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงลงได้

(๓) หลักการเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลง ทั้งนี้โดยมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความเคารพ เชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

(๔) หลักการความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ผู้ปฏิบัติงานกิจกรรมใดๆ ควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กร

(๕) หลักการความเป็นเอกภาพในแนวทาง (Unity of Direction) คือ กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

(๖) หลักการผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว (Subordination of Individual to General Interest) หลักการนี้ถือว่าส่วนรวมย่อมสำคัญกว่า ส่วนบุคคล เพื่อที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มนั้น

(๗) หลักการผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนด้วยความยุติธรรมและให้เกิดความพึงพอใจแก่ทั้ง ๒ ฝ่าย คือฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างหรือบุคลากร

(๘) หลักการการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) ในการบริหารงานควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางและเมื่อความรับผิดชอบได้ถูกมอบหมายให้แก่ผู้บริหารแล้ว อำนาจหน้าที่จะต้องมอบหมายไปด้วยเพื่อให้สามารถควบคุมงานต่างๆ ขององค์กรไว้ได้อย่างเหมาะสม

(๙) หลักการการจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) โดยถือว่าทุกคนในองค์กรจะต้องมีระเบียบและรู้ตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร รวมทั้งการกำหนดขอบเขตของงานที่ชัดเจน

(๑๐) หลักการลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (Order) คือ สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับล่าง ตามหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

(๑๑) หลักการความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดหลักความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีและการอุทิศตนเพื่องาน

(๑๒) หลักการความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure) ผู้บริหารและคนงานต่างต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเพื่อการเรียนรู้งาน การให้คนออกจากงานกลางคันย่อมเป็นการสิ้นเปลือง ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรใช้เวลาในการเรียนรู้งานเพื่อลดปัญหาด้านการปรับตัวของคนงาน

(๑๓) หลักการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) โดยผู้บังคับบัญชาควรที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองในการมีส่วนร่วมแก้ปัญหาขององค์กร จะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกถึงความมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าขององค์กร และรับผิดชอบต่อผลงาน

(๑๔) หลักการความสามัคคี (Esprit de Corps) ซึ่งเน้นถึงการทำงานที่เป็นกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะมีส่วนช่วยส่งเสริมในการทำงานเป็นคณะทำงาน และสมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงานสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการหลักการของฟาล์ว พบว่า หลักการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรวมอำนาจและการแบ่งหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ช่วยให้การบริหารมีการจัดการระบบระเบียบในเชิงของการจัดการมากขึ้น ประสิทธิภาพของการบริหารสมัยนี้จึงได้ปรับเปลี่ยนจากการที่เห็นเครื่องจักรมาเป็นใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Use People Efficiently) ผู้ปฏิบัติจึงมีโอกาที่จะถูกผู้บริหารให้ช่วยคิด ช่วยวางแผน และช่วยทำมากขึ้นกว่าเดิมที่เคยเป็น

(๓.๒) ผลงานของกูลิค ลูเธอร์และเออร์วิค (Gulick, Luther., & Lyndall F. Urwick)

กูลิคและเออร์วิค ได้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร โดยทั้งสองท่านได้เสนอหลักการในการจัดโครงสร้างขององค์กรที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ คือ หลักการเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำ การประสานงาน การจัดแผนงาน โดยอาศัยเกณฑ์การแบ่งงานตามวัตถุประสงค์ กระบวนการ บุคลากร สถานที่ และหลักการเกี่ยวกับหน่วยช่วยอำนวยความสะดวก กล่าวคือ ในผลงานของกูลิคและเออร์วิคได้มีการแจกแจงเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียเกี่ยวกับการใช้วิธีการแบ่งงานและวิธีการประสานงานในองค์การตามวิธีต่างๆ การใช้หน่วยงานหลักและหน่วยงานช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการจัดช่วงการบังคับบัญชาที่ดีที่สุดและประโยชน์ของการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน

ส่วนในด้านการจัดสร้างโครงสร้างขององค์กรเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เป็นการประกันถึงการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงจะต้องมีการพัฒนาโลกที่จะเขามาช่วยให้บุคลากรเกิดความต้องการ และเกิดความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเสนอแนะว่าควรจะต้องมีการให้ความสำคัญกับหน้าที่การบริหารงานบุคคล เช่น การคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ กาทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าการนั้นเป็นอาชีพอย่างหนึ่งซึ่งสามารถที่จะก้าวหน้าต่อไปได้ และการทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจเป็นต้น

นอกจากนี้ Luther Gulick ได้เสนอแนวคิดในการจัดการซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องดำเนินการจัดการตามหลักการบริหาร POSDCORB มี ๗ ประการประกอบด้วย

P - Planning (การวางแผน) เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์การต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้แผนที่กำหนดขึ้น มีความรอบคอบและสามารถนำไปปฏิบัติได้

O - Organizing (การจัดองค์การ) เป็นการจัดองค์การที่เป็นส่วนราชการโดยจัดแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ออกเป็นกรม ฝ่าย แผนก จะพิจารณาปริมาณงานคุณภาพงานขนาดของการควบคุม และพิจารณาแบ่งสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษาโดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควบคู่กันไป

S - Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งภายในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ในปริมาณที่เพียงพอจะทำให้งานสำเร็จได้

D - Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) เป็นการกำกับดูแล สั่งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ศิลปะการปกครองคน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

Co - Coordinating (การประสานงาน) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกฝ่ายทั้งในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

R - Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับต่างๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร

B - Budgeting (การงบประมาณ) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้วงงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การเสนอให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบการดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนเสนอขอไว้

(๓.๓) ผลงานของเจมส์ ดี. มูนี แอลเลน ซี. เรลลี (James D. Mooney., & Alen C. Rieley)

มูนีและเรลลี ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและหลักการของการจัดการ นอกจากนี้ในด้านการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น มูนีและเรลลีกล่าวว่าความมั่นคงขององค์กรจะเกิดขึ้นได้จากการที่ทุกคนในองค์กรมีความมั่นคงและอยู่ในองค์กรซึ่งมีโครงสร้างที่มั่นคง ซึ่งท่านสองให้ข้อเสนอไว้ดังนี้

(ก) หลักการเกี่ยวกับการประสานงาน เป็นสิ่งจำเป็นในการรวมความพยายามของบุคลากรในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่ว่าองค์กรนั้นจะประกอบด้วยบุคลากร ๒ คน หรือมากกว่าก็ตาม

(ข) หลักการเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการเป็นสิ่งที่จำเป็นในโครงสร้างขององค์กร ในสายการบังคับบัญชานี้จะมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบลดหลั่นกันลงมาจากเบื้องบนซึ่งมีอำนาจหน้าที่มากที่สุดจนถึงระดับล่าง

(ค) การแบ่งแยกหน้าที่เฉพาะด้านจากกัน ในองค์กรใดก็ตามจะต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่เฉพาะด้านแยกจากกันเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความถนัด

๒) ยุคแนวคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management Perspective)

ยุคนี้มุ่งการศึกษาปัญหาด้านการจูงใจ การทำให้คนงานยินยอมปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จโดยมีแนวคิดหลักที่สำคัญดังนี้

(๑) แนวคิดการบริหารจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

เป็นทฤษฎีการบริหารองค์การที่ยึดถือทัศนะว่าองค์การมีลักษณะไม่เป็นราชการ ไม่เป็นแบบแผน จัดตั้งขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของบุคคล การบริหารจัดการต้องคำนึงถึงความต้องการ ความเชื่อ คุณค่า แรงจูงใจของบุคคลและการรวมกลุ่มของบุคคลที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ ในองค์การ ตลอดจนคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การซึ่งเกิดจากบุคคลในองค์การร่วมกันสร้างขึ้น

(๑.๑) ผลงานของเอลตัน เมโย (Elton Mayo) การทดลองแห่งเมืองฮอว์ธอร์น

เอลตัน เมโย เป็นผู้ที่มีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับนักทฤษฎียุคดั้งเดิมจากผลการทดลองแห่งเมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne Study) ที่โรงงานในบริษัทเวสต์เทิร์น อิเล็กทริก สรุปได้ดังนี้

(ก) การศึกษาด้านทัศนคติ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การที่ให้ความสนใจศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ จากนั้นจึงทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวแปรเหล่านั้นซึ่งพบว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ดังนั้น นักทฤษฎีมุขสัมพันธ์จึงเห็นว่าวิธีการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้ได้ผลจะต้องทำให้เกิดมาจากจิตใจมากกว่าการให้รางวัลและการลงโทษที่สามารถนำมาใช้ควบคุมได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

(ข) การเน้นภาวะผู้นำ นักทฤษฎีมุขสัมพันธ์เสนอว่าการที่จะจูงใจให้มนุษย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้น ไม่สามารถที่จะใช้วิธีการควบคุมจากภายนอกได้ จึงได้มีการเสนอวิธีการตามหลักของจิตวิทยาสังคมขึ้น ดังนั้นจึงได้มีการมุ่งเน้นในด้านของรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการออกแบบงานเพื่อให้เป็นที่สนใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

(ค) การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด นักทฤษฎีมุขสัมพันธ์เสนอว่าในการปฏิบัติงานนั้นจะมีการที่ดีที่สุดในการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานและคนเสมอ แต่โครงสร้างนั้นจะต้องยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์และต้องยึดหลักการภายในตัวมนุษย์เองเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงาน เพื่อไม่ให้มนุษย์เกิดความขัดแย้งขึ้นในจิตใจและทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

จากแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ที่นำมากล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมานั้นจะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอก การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นสามารถใช้ตัวเงินและหรือความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้เป็นเครื่องมือได้ นอกจากนี้การที่จะจูงใจให้มนุษย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ควรจะได้มีการมุ่งเน้นในด้านของรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจะต้องยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มความสามารถอีกด้วย

(๒) แนวคิดการบริหารจัดการเชิงสังคมศาสตร์

(๒.๑) ผลงานของแมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเลตต์ (Mary P. Follett)

ผลงานของฟอลเลตต์ที่สำคัญที่สุด คือการนำเสนอหลักการเกี่ยวกับการประสานงาน ได้แก่ หลักการประสานงานโดยตรงระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ หลักการประสานงานตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของงาน หลักการประสานงานในลักษณะแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและกัน

(๓) แนวคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

(๓.๑) ผลงานของอับราฮาม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's theory) หรือทฤษฎีลำดับความต้องการ (The Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการจะสามารถจูงใจคนให้ตั้งใจทำงานหรืออาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ นั่นคือ ใช้ความต้องการของบุคคลากรเป็นเครื่องแรงจูงใจให้ขยันทำงานสำหรับความต้องการของมนุษย์มี ๕ ชั้น ดังนี้

(ก) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการด้านพื้นฐานของมนุษย์ที่มนุษย์มีความต้องการได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่นๆ ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค

(ข) ความต้องการความมั่นคง (Safety needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน

(ค) ความต้องการความรักหรือการติดต่อสัมพันธ์ (Social needs) เป็นความต้องการจะมีเพื่อน ความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น

(ง) ความต้องการยกย่องนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการที่เป็นความรู้สึกภายใน เช่น ความต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น

(จ) ความต้องการสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการบรรลุถึงสิ่งที่ตนเองสามารถจะเป็น คือ ความประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างสมบูรณ์ ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการใน ๔ ชั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วเท่านั้น

(๓.๒) ผลงานของดรูว์กลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

แมกเกรเกอร์ เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียง ได้สร้างทฤษฎีการมองต่างมุม มีสมมติฐานเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อคนงาน โดยทัศนคติแบบใดแบบหนึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารแบบใดแบบหนึ่งด้วย ดังนี้

ทฤษฎี X (Theory X) มีสมมติฐานว่า

(ก) คนงานโดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงเท่าที่เป็นไปได้

(ข) เนื่องจากคนเราไม่ชอบทำงาน ดังนั้น คนงานจะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด มิฉะนั้นงานจะไม่เสร็จ

(ค) คนงานหาช่องที่จะเลี่ยงความรับผิดชอบเท่าที่เป็นไปได้ และพยายามทำงานตามที่ได้รับคำสั่งอย่างเป็นทางการ

(ง) คนงานไม่กระตือรือร้นที่จะทำงานแต่อยากมีความมั่นคงในชีวิต ความทะเยอทะยานมีน้อย

ทฤษฎี Y (Theory Y) มีสมมติฐานว่า

(ก) คนงานมองการทำงานเป็นเรื่องปกติเหมือนกับการพักผ่อน การละเล่น หรือการแสดง

(ข) คนงานตัดสินใจทำงานเอง ควบคุมดูแลงานโดยการสั่งการและควบคุมตนเอง ถ้าหากมีความผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร

(ค) คนงานเรียนรู้ที่จะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ

(ง) คนงานสามารถตัดสินใจปัญหาต่างๆ ได้เองโดยไม่จำเป็นต้องถึงมือผู้บริหาร

(๓.๓) ผลงานของคริส อาร์กิริส (Chris Argyris)

อาร์กิริส ได้เสนอทฤษฎีการพัฒนาการด้านบุคลิกลักษณะของมนุษย์ขึ้น โดยกล่าวว่า ต้องพยายามชักจูงให้บุคคลหันมาร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน คนที่ทำงานจนมีความเชี่ยวชาญ มีความต้องการพัฒนาตนเอง มีความเป็นอิสระมากขึ้นเมื่อได้มีการพัฒนา มีพฤติกรรมยืดหยุ่นมากขึ้น มีมุมมองที่ยาวขึ้น รวมทั้งตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตน โดยเฉพาะได้มีโอกาสกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเอง ช่วยให้เป็นคนที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และเห็นว่าการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายของบุคคลเป็นหน้าที่หลักของฝ่ายการจัดการโดยการเพิ่มความรับผิดชอบในงาน

(๓.๔) ผลงานของเชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I Barnard)

บาร์นาร์ด ได้เขียนหนังสือชื่อ The Function of The Executive กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหารโดยให้ความสำคัญต่อบุคคล ระบบของความร่วมมือองค์การ และเป้าหมายขององค์การกับความต้องการของบุคคลในองค์การต้องสอดคล้องกัน ลักษณะของการประสานงานมีข้อจำกัดร่วมกันซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ชีวภาพ องค์ประกอบทางสังคม และตัวแปรเกี่ยวกับบุคคล การประสานงานจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับพลังการประสานงาน การประสานงานที่ดีขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการประสานงานที่ฝ่ายบริหารต้องให้การสนใจให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจและเต็มใจของบุคคลในองค์การ

(๓.๕) ผลงานของ (William G. Ouchi)

อูชิ ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (U of California Los Angeles) ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อว่า Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge ในปี ค.ศ. ๑๙๘๑ ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X , Y เข้าด้วยกัน โดยอูชิได้ชี้ให้เห็นว่าวิธีการบริหารงานแบบอเมริกันถูกทำลายอย่างมากจากวิธีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ความสำเร็จในการพัฒนาประเทศของญี่ปุ่นมิใช่เรื่องของเทคโนโลยีดังที่คนทั่วไปเข้าใจกัน แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารคนที่ไม่เหมือนกับประเทศใด โดยสไตล์การบริหารงานของญี่ปุ่น มีจุดเน้นอยู่ที่การสร้างปรัชญาของบริษัทที่เข้มแข็ง มีวัฒนธรรมองค์การที่เป็นเอกลักษณ์ คือ มีระบบการจ้างงานตลอดชีวิต และการสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยลักษณะของทฤษฎี Z คือ

(ก) ด้านแรงจูงใจ บุคลากรตามทฤษฎี Z จะถูกจูงใจด้วยความรู้สึกผูกพันสูงที่มีต่อองค์การ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้คนญี่ปุ่นมีความผูกพันกับบริษัทเหมือนกับครอบครัวของเขาเอง ส่งผลต่อความผูกพันในความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม เช่น ระเบียบ วินัย การเคารพสิทธิของผู้อื่น ชอบคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาประเทศ และส่งผลทำให้คนญี่ปุ่นในภาพรวมจึงมีความรักชาติสูง

(ข) ด้านทัศนคติของบุคลากร ลักษณะของบุคลากรตามทฤษฎี Z จะมีความรับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility) ไม่คิดเพียงแค់ค้นหาโอกาสใหม่ๆ จากงานที่เขารับผิดชอบ แต่เขายังค้นหาโอกาสที่จะก้าวหน้าและเรียนรู้เรื่องขององค์การอยู่เสมอ คนญี่ปุ่นจึงถูกฝึกให้มีความรับผิดชอบต่อสูงในหน้าที่ของตนเอง จึงทุ่มเทเอาใจจริงเอาใจกับการทำงานมาก จุดอ่อน จึงเป็นสังคมที่มีความเครียดสูง

(ค) ด้านการทำงาน บุคลากรตามทฤษฎี Z ควรจะเรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับองค์การในหลายฝ่าย โดยที่พนักงานจะต้องได้รับโอกาสของการฝึกอบรมที่มากในการเรียนรู้ทั้งในและนอกบริษัท โดยการเลื่อนระดับจะเลื่อนระดับอย่างช้าๆ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้อย่างเต็มที่ แต่บริษัทจะให้ผลตอบแทนที่ดีที่สุดแก่พนักงาน โดยใช้ระบบการจ้างตลอดช่วงชีวิต (lifetime employment) ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีมากกับระบบการจ้างงานแบบนี้ และการเข้าร่วมการตัดสินใจและการที่จะขึ้นไปสู่ตำแหน่งในระดับสูงได้จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับองค์การที่มาก ด้วยเหตุนี้พนักงานที่เข้ามาในช่วงเวลา ๖-๑๒ เดือนแรกที่เข้าทำงาน จะถูกให้ฝึกงานในหลายฝ่าย และภายใน ๒-๓ ปี จะเรียนรู้งานแบบภาพรวมได้ทั้งหมดหรือ holistic ซึ่งบริษัทญี่ปุ่นเชื่อว่าวิธีการให้เรียนรู้แบบนี้จะเป็นการส่งเสริมให้เกิด Productivity และจะเห็นได้ว่าบริษัทญี่ปุ่นมักมีการส่งพนักงานที่เก่งไปทำงานที่บริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น

(ง) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Collective Decision-making) บุคลากรตามทฤษฎี Z จะได้รับการสนับสนุนที่มากจากบริษัท มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่พนักงานจะสามารถสร้างคุณค่าในการตัดสินใจภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีที่บริษัทจัดให้ โดยทุกคนในบริษัทเป็นเหมือนครอบครัวเดียวกันที่มีวัฒนธรรมเดียวกัน ด้วยเหตุนี้จะเห็นได้ว่าเทคนิคการบริหารต่างๆ ของญี่ปุ่นจึงถูกคิดค้นขึ้นมามากมาย เช่น TQC, Kaizen, Ringi System เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้พนักงานญี่ปุ่นคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และการสร้างคนในบริษัทเป็นเหมือนครอบครัวเดียวกันที่มีวัฒนธรรมเดียวกัน จึงทำให้คนญี่ปุ่นทุ่มเทในการทำงานให้แก่บริษัท รักบริษัทเหมือนกับครอบครัวของเขาเอง

๓) แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Contemporary management perspective)

แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ เริ่มตั้งแต่ ปี ค.ศ ๑๙๕๐ - ปัจจุบัน เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนในองค์การมากขึ้น จึงต้องใช้หลักทางคณิตศาสตร์และการจัดการเชิงระบบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่มีแนวคิดที่สำคัญ ๓ แนวคิด ดังนี้

(๑) แนวคิดในการนำหลักการทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ (Decision making Approach) โดยใช้ “วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณ”(Quantitative) ซึ่งเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่สนใจนำมาวิเคราะห์ในรูปของปริมาณทางคณิตศาสตร์อย่างมีแบบแผนโดยนักวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operations Researcher) ซึ่งใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาด้านกายภาพของการจัดการ เช่น รายงานต่างๆ รายงานการควบคุมการผลิต เป็นต้น ผู้บริหารมีข้อมูลที่สมเหตุสมผลในการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์

(๒) แนวคิดการจัดการเชิงระบบ (System Approach) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การจัดการโดยวิธีการปรับตัว (Adaptive Approach) จะใช้วิธีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์การที่ต้องทำการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์การโดยใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบริหาร ที่เรียกว่า “MIS” (Management Information System) มาใช้ในการวางแผน การควบคุมและการตัดสินใจ เปรียบเสมือนร่างกาย กลไกภายในและทุกภาคส่วนในองค์การมีความสำคัญในการทำงาน โดยที่แต่ละแผนกหรือภาคส่วนในองค์การนั้นทำงานต่างกันแต่

ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกระทบต่อนึงกันเป็นลูกโซ่ (Chain of Effects) อยู่เสมอๆ การจัดการเชิงระบบ แบ่งเป็น ๒ ระบบ ได้แก่

(๒.๑) ระบบปิด เป็นระบบที่เน้นความสนใจเฉพาะส่วนประกอบภายในองค์การ แล้วขยายความสนใจไปถึงระบบภายนอกที่ใหญ่กว่า โดยถือว่าการบริหารองค์การเป็นเพียงระบบย่อย ของระบบที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก

(๒.๒) ระบบเปิดเป็นการรวมประเด็นการศึกษาถึงระบบย่อยขององค์การ ทุกระบบและสภาพแวดล้อมระบบ มาศึกษารวมในลักษณะการพิจารณาปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกันของระบบ เน้นการวิเคราะห์เชิงระบบ คำนึงถึงองค์ประกอบทุกส่วนตั้งแต่ ตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต ผลกระทบ สิ่งแวดล้อม ซึ่งวีเนอร์ (Weiner) ได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบ ๕ ส่วนไว้ดังนี้

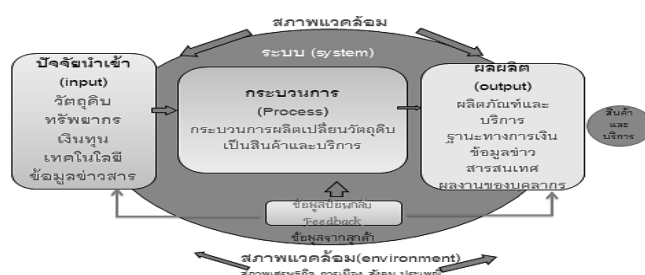
(ก) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ในกระบวนการ บริหารเช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร เป็นต้น

(ข) กระบวนการ (Process) ประกอบด้วยเทคนิคในการจัดการต่างๆ รูปแบบกิจกรรมการผลิต เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เป็นต้น

(ค) ปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ สินค้าหรือบริการ และผลที่คาดหวัง อื่นๆ เช่น ศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้น เป็นต้น

(ง) ข้อมูลป้อนกลับ Feedback คือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่เกิดจากกิจกรรม ขององค์การซึ่งสามารถนำไปพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นตอนต่างๆ ได้

(จ) Environment คือ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก ดังนั้น องค์การจึงต้องมีการปรับตัวตามตัวแปรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา



แผนภาพที่ ๒.๑๕ แสดงองค์การในฐานะที่เป็นระบบตามแนวคิดของวีเนอร์ (Weiner)

(๓) แนวคิดเชิงสถานการณ์

เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับสิ่งแวดล้อม เชื่อว่า องค์การที่มีส่วนประกอบภายในสอดคล้องกับความต้องการสิ่งแวดล้อมจะสามารถปรับตัวได้ดีที่สุด หรือมีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด แนวคิดเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ มีดังนี้

(๓.๑) ผลงานของแคทซ์ และ คาห์น (Katz & Kahn)

ศึกษาองค์การต้องมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์การเป็นระบบที่มีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องระบบเปิดของเบอร์ทัลแลนไฟฟ์ ภายในระบบมีการทำกิจกรรมที่มีลักษณะทำซ้ำเป็นวงจรต่อเนื่อง มีความพยายามในการรักษาระบบไม่ให้เสื่อมสลาย องค์การเป็นระบบเปิดมีความแตกต่างกันมากทั้งในด้านความชำนาญเฉพาะด้านเพิ่มมากขึ้นตลอดจนความสลับซับซ้อนและความหลากหลายของหน้าที่มีมากขึ้น มีข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ระบบสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานซึ่งแตกต่างกัน ระบบเปิดปัจจัยต่างๆ มีความผันแปร ระบบสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้หลายวิธีการ

(๓.๒) ผลงานของโจแอน วูดวาร์ด (Joan Woodward)

ศึกษาการออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีความแตกต่างกันออกไปตามสภาวะแวดล้อมที่เข้ากระทบ เช่น โครงสร้างขององค์การในสภาวะแวดล้อมเทคโนโลยีแบบการผลิตตามกระบวนการจะมีลักษณะที่เป็นโครงสร้างแบบสูง ส่วนโครงสร้างองค์การในสภาวะแวดล้อมที่องค์การต้องใช้เทคโนโลยีในการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า นั้นจะมีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ

(๓.๓) ผลงานของลอว์เรนซ์และลอร์ช (Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W.)

ศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมต่อโครงสร้างองค์การ ปฏิกริยาตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก จะมีแนวทางการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับความชำนาญ เทคนิคเป้าหมายและองค์ประกอบอื่นๆ เกี่ยวกับงาน เรียกว่าลักษณะที่มีความแตกต่างในโครงสร้างพฤติกรรมและความสนใจของหน่วยงานย่อยในฐานะสมาชิกขององค์การองค์การที่เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีระดับความไม่แน่นอนสูง จะมีการสร้างความแตกต่างหลากหลายมากกว่าองค์การที่เผชิญกับความไม่แน่นอนมากนัก เรียกว่าลักษณะของการประสานงานและความร่วมมือร่วมใจระหว่างหน่วยงานในองค์การว่า การบูรณาการ หรือหลักการร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หากองค์การใดสามารถสร้างสมดุลระหว่างหลักการทั้งสองได้ถือว่าองค์การนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด

(๓.๔) ผลงานของเบิร์นส์ และ สตอลเกอร์ (Burns & Stalker)

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับสิ่งแวดล้อม พบว่าการจัดการขององค์การจะเปลี่ยนแปลงตามอัตราการเปลี่ยนแปลง องค์การใดอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่คงที่และมีกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง การตัดสินใจในทุกระดับสามารถกำหนดล่วงหน้าได้ และองค์การที่ตั้งใหม่มีสิ่งแวดล้อมไม่แน่นอนไม่มีแผนภูมิโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนผู้บริหารประสบกับความท้าทายในการบริหาร สามารถแบ่งประเภทโครงสร้างองค์การและระบบการจัดการขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

(ก) องค์การแบบเครื่องจักร คือรูปแบบองค์การที่มีลักษณะตายตัว จะเป็นองค์การที่นิ่ง มีลำดับชั้น กฎระเบียบ โครงสร้างการตัดสินใจมาจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง

(ข) องค์การที่มีรูปแบบสิ่งมีชีวิตจะไม่อยู่นิ่งมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงบ่อย ให้อาสาสมัครในองค์การมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มการทำงานในองค์การมากขึ้น

(๓.๕) ผลงานของมินซ์เบิร์ก (Mintzberg)

ศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับส่วนประกอบพื้นฐานของโครงสร้างองค์การ มี ๕ ส่วน ดังนี้

(ก) ฝ่ายกลยุทธ์ (strategic apex) คือ ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่รับผิดชอบทั้งหมดขององค์การ

(ข) ฝ่ายปฏิบัติการ (operation core) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการโดยตรง

(ค) ฝ่ายผู้บริหารระดับกลาง (middle line) คือ กลุ่มบุคคลที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารสูงกับส่วนปฏิบัติการหลัก

(ง) ฝ่ายวิชาการ (techno structure) คือ นักวิเคราะห์ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานเทคนิคการทำงานขององค์การ วางแผนและควบคุมการทำงาน

(จ) ฝ่ายสนับสนุน (support staff) คือ ผู้ที่ทำหน้าที่สนับสนุนทางอ้อมในการบริการต่างๆ แก่องค์การ

๔) แนวคิดการบริหารจัดการยุคโลกาภิวัตน์

การจัดการยุคโลกาภิวัตน์เป็นการจัดการที่องค์กรต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติและพฤติกรรมของลูกค้า แนวคิดนี้จะมุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและปฏิบัติที่ถูกต้องโดยนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยมีแนวคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้

(๑) การควบคุมคุณภาพ (Quality) องค์กรจะต้องทำการปรับปรุงและพัฒนาทั้งในด้านการกระบวนการดำเนินงาน โครงสร้าง ความรับผิดชอบ และทรัพยากรเพื่อให้เกิดคุณภาพและจะต้องผ่านการตรวจสอบประเมินจากองค์กรภายนอกด้วย

(๒) การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total quality management) เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานทุกด้านอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๓) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) เป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้ โดยการหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องควบคู่กับการมีส่วนร่วมของบุคลากร

(๔) การรีเอนจิเนียริง (Re-engineering) เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวการบริหารจัดการแบบใหม่ เป็นการคิดทบทวนแนวคิดพื้นฐานในการบริหารจัดการเสียใหม่ และการออกแบบกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจแบบใหม่ ซึ่งแตกต่างจากแนวการบริหารจัดการธุรกิจแบบเดิมโดยสิ้นเชิง เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ในผลงาน ได้แก่ ค่าใช้จ่าย คุณภาพของสินค้า การให้บริการและความรวดเร็ว โดยแนวคิดพื้นฐานเป็นการคิดค้นหาแนวทางใหม่ที่จะทำให้การบริหารจัดการ และการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม โดยพิจารณาว่าองค์กรของเราจะต้องทำอะไร

(must do) และจะทำได้อย่างไร (how to do) โดยไม่ต้องคำนึงถึงสิ่งที่ “เป็นอยู่ในปัจจุบัน” แต่ควร จะให้ความสนใจหรือเน้นสิ่งที่ “ควรจะเป็นมากกว่า”

(๑) ผลงานของเบอร์กิสต์ (Bergquist)

ศึกษาแนวคิดที่ว่าทุกสิ่งทุกอย่างจะไม่หยุดนิ่ง แต่จะมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะองค์ความรู้ของมนุษย์เป็นสิ่งที่ไม่มีรูปแบบ ไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โลกจะเป็นแบบไร้พรมแดนด้วยเครือข่ายของการสื่อสารทำให้มนุษย์รู้จักและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ขณะเดียวกันก็แบ่งแยกเป็นส่วนๆ ในทางสังคม การแตกแยกเป็นส่วนๆ จะไม่คงเส้นคงวา แต่จะปะปนไปหมดทำให้เป็นยุคสมัยแห่งความวุ่นวายและความขัดแย้ง ซึ่งเบอร์กิสต์ ได้เสนอกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ๕ วิธี คือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน การยอมจำนน และความร่วมมือ

(๒) ผลงานของแฮมเมอร์ และ แชมพี (Hammer & Champy)

ได้เขียนหนังสือชื่อ การรื้อปรับระบบ (re-engineering) หมายถึงลักษณะของการหันกลับมาคิดทบทวนถึงสิ่งที่พื้นฐานและมีการปรับเปลี่ยนกันอย่างถอนรากถอนโคนเกี่ยวกับกระบวนการของธุรกิจเพื่อให้เกิดผลที่ดีขึ้น เช่น ลดต้นทุน ซึ่งผลของการรื้อปรับระบบก่อให้เกิดสิ่งต่างๆ ดังนี้

(ก) การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานจากเดิมที่ต่างคนต่างทำไปตามบทบาทและดูแลรับผิดชอบที่มีอยู่มาเป็นการทำงานเป็นทีม เรียกว่า ทีมกระบวนการเพื่อร่วมปรับปรุง หรือนำเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร

(ข) ลักษณะงานจะมีการเปลี่ยนรูปไปจากเดิม คือ จากงานง่ายๆ หรืองานพื้นๆ เป็นงานที่มีหลายมิติ มีการเรียนรู้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

(ค) บทบาทของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป จากเป็นผู้รับการควบคุมดูแล มาเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น โดยผู้บริหารเปลี่ยนบทบาทจากผู้กำกับควบคุมมาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา

(ง) บทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนไปจากเดิมทำตัวเป็นผู้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าวและชักจูงให้พนักงานเกิดความเชื่อถือพร้อมปฏิบัติตามที่ผู้นำมอบหมายงานให้

๕) แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) บุคคลที่เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้คือ แมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเลต (Mary Parker Follet) โดยได้เขียนบทความชื่อ Dynamics Administration บรรยายให้ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรด้วยวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์และพยายามให้นายทุนคิดถึงคนงานบ้างไม่ใช่คิดแต่เรื่องเงินเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนโดยเอลตัน เมโย (Elton Mayo) และเอฟ.เจ.โรธลิสเบอร์เกอร์ (F.J.Roethlisberger) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่ามีแนวความคิดพื้นฐาน ดังนี้

(๑) ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์ (Assumption about human nature) ตามแนวคิดของ แมค เกรเกอร์ (Mc Gregor) มี ๒ แนวทาง คือ ทฤษฎี x และทฤษฎี y ตามแนวคิดของทฤษฎี x เชื่อว่ามนุษย์ขี้เกียจและขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นต้องใช้วิธีการบังคับหรือควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี y เชื่อว่ามนุษย์มีความขยัน ชอบทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสภาพการทำงานที่มีความเหมาะสม และคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยไม่ถูกบังคับก็จะมีควมรับผิดชอบมากขึ้น

(๒) ความคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรของโรงเรียน (Concept of School Organization) แนวความคิดของการบริหารปัจจุบันเชื่อว่า องค์กรมิใช่เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับการบรรลุเป้าหมายหรือผลผลิตเชิงปริมาณเท่านั้น แต่องค์กรเป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิตและการพัฒนาด้วย

(๓) ในด้านรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making Style) การตัดสินใจสั่งการในระดับสถานศึกษาควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจระหว่างครู ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนศิษย์เก่า เพื่อสะท้อนสภาพการณ์ปัจจุบัน ความต้องการในอนาคต ซึ่งจะต้องระดมสติปัญญาและแนวคิดให้สมาชิกได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาให้บริหารโรงเรียนได้สำเร็จ อีกทั้งยังสร้างความรู้สึกร่วมกันกับโรงเรียนด้วย

(๔) แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ตามทฤษฎีของ Sergiovanni ได้จัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ๕ ระดับ คือ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านมนุษย์ ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม

(๕) กลยุทธ์การใช้อำนาจ (Use of Power) ในการบริหารโดยทั่วไปมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ แต่ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยที่มาของอำนาจ (Source of Power) ของ French และ Raven นั้นได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานเป็น ๕ แบบ ได้แก่ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการอ้างอิง และอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญ

(๖) ทักษะเฉพาะในการบริหาร (Management Skills) ทักษะการบริหารแบบใหม่ ๆ ที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในองค์กร เช่น การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ ใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง ใช้กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เป็นต้น

(๗) การใช้ทรัพยากร (Use of Resources) สถาบันการศึกษามีอำนาจในการใช้และบริหารทรัพยากรด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้สถานศึกษาได้บริหารงานตามสถานการณ์ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องสิ้นเปลืองบุคลากร งบประมาณ เวลาในการควบคุมและตรวจสอบ^{๑๓๕}

กล่าวโดยสรุป การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการบริหารที่ช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้เกิดความผูกพันและความรับผิดชอบต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญประโยชน์ ข้อจำกัดและอุปสรรคของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

^{๑๓๕} Modtanoi, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/334443>, [๑ ธันวาคม ๒๕๖๐].

ตารางที่ ๒.๒๘ ตารางสรุปการแบ่งวิวัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
วรพจน์ บุษราคัมวดี, อ้างใน http://fms.vru.ac.th/research/vorapot.html (๑ ธันวาคม ๒๕๖๐)	ยุคแนวคิดการบริหารจัดการสมัยดั้งเดิมหรือ ยุคคลาสสิก ๑. แนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ๒. แนวคิดการบริหารจัดการองค์การระบบราชการ ๓. แนวคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ ยุคแนวคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ๑. แนวคิดทางการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ๒. แนวคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์ ๓. แนวคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ยุคแนวคิดการบริหารจัดการ ๑. แนวคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ ๒. แนวคิดเชิงระบบ ๓. แนวคิดเชิงสถานการณ์ ๔. แนวคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์
อุทัย บุญประเสริฐ, อ้างใน https://www.gotoknow.org/posts/334443 (๑ ธันวาคม ๒๕๖๐)	มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน ความคิดเกี่ยวกับ ความเป็นองค์การของโรงเรียน รูปแบบของการ ตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แบบภาวะ ผู้นำ กลยุทธ์ในการใช้อำนาจ ทักษะเฉพาะในการ บริหารตามทฤษฎีการบริหาร ตลอดจนความมี อิสระในการใช้และบริหารทรัพยากรด้วยตนเอง
สวอนสเบิร์ก (Swanaburg), อ้างใน https://www.gotoknow.org/posts/334443 (๑ ธันวาคม ๒๕๖๐)	องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ๑. การไว้วางใจกัน ๒. ความยึดมั่นผูกพัน ๓. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ๔. ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน

ตารางที่ ๒.๒๘ ตารางสรุปการแบ่งวิวัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ไลเคิร์ต (Likert), อ้างใน https://www.gotoknow.org/posts/334443 (๑ ธันวาคม ๒๕๖๐)	สาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ๑. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ๒. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ๓. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระ

๒.๔.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงพุทธ

การบริหารจัดการองค์การต่างๆ ในปัจจุบันมีความจำเป็นที่ต้องอาศัยวิทยาการบริหารจัดการเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และสิ่งที่สำคัญคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้าตรัสว่า “ผู้บริหารต้องมีจักขูมา แปลว่า มีสายตาวัดยาวไกล คือมองการณ์ไกล” วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกในองค์กรยอมรับ และดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น องค์การทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วย วิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้ากำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่จุดเดียวกันคือ วิมุตติ (ความหลุด พ้นทุกข์) ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เปรียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียวคือรสเค็ม ฉันท ไตร ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียวคือวิมุตติรส ฉันทนั้น”

การศึกษาพุทธวิธีการบริหารในครั้งนี้ใช้หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ (Funtion) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC ดังนี้

P คือ Panning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งหน้าที่กันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาในองค์กร

ดังนั้น เมื่อพิจารณาพุทธวิธีการบริหารในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการกำกับดูแล ตามลำดับดังต่อไปนี้

๑) **พุทธวิธีในการวางแผน** คือ การใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจ ให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์การยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นองค์การทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์

๒) **พุทธวิธีในการจัดองค์การ** คือ การกระจายอำนาจ การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน หมายถึง ลูกน้องต้องให้ความเคารพหัวหน้า ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน และการใช้คนให้เหมาะกับงานในองค์การ

๓) **พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล** คือ การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร การจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ มีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ นั้น คือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ

๔) **พุทธวิธีในการอำนวยการ** คือ การสื่อสารเพื่อการบริหารการดำเนินงาน ใช้หลัก ๔ ส. ได้แก่ ๑) สันติสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย ๒) สมาทปนา (จงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกรู้ว่าต้องฝ่าฟันให้ไกลและไปให้ถึง ๓) สมุตเตชนา (แก้กลัวกลัว) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย และ ๔) สัมปหังสนา (รื่นเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน และความสามารถในการจงใจคนของพระพุทธเจ้า ตรงกับพระสมัญญาว่า ตถาคต หมายถึง คนที่พูดอย่างไรแล้วทำอย่างนั้น พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูงมาก เพราะทรงสอนให้รู้ (ยถาวาที) ทำให้ดู (ตถากาโร) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาที ตถากาโร) ยิ่งไปกว่านั้น การสั่งการแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้าเป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะไม่ทรงใช้วิธีเผด็จการ แต่ทรงใช้วิธีการแบบธรรมาธิปไตย ดังที่ทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำมาดี ซึ่งเรียกว่า อธิปไตย ๓ ประการ ดังนี้ ๑) อัตตาธิปไตย การทำความดีเพราะยึดผลประโยชน์หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้ง ๒) โลกาธิปไตย การทำความดีเพราะต้องการให้ชาวโลกยกย่อง นั่นคือ ยึดทัศนะหรือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง ๓) ธรรมาธิปไตย การทำความดีเพื่อความดี ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ นั่นคือยึดธรรมคือหน้าที่เป็นสำคัญ

พุทธวิธีในการกำกับดูแล คือ การควบคุม การกำกับดูแลสมาชิกภายในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญแก่การกำกับดูแลองค์การเป็นอย่างยิ่ง ดังที่ทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน ทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ เช่น เพื่อความผาสุกแห่ง

คณะสงฆ์ เพื่อชมบุคคลผู้เฒ่าอายุ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา^{๑๓๖}

สรุปได้ว่า พุทธวิธีการบริหาร ยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงจึงไม่เป็นทั้งเป็นอัตตาธิปไตย (การถือตนเองเป็นใหญ่) และโลกาธิปไตย (การถือคนอื่นเป็นใหญ่) ผู้บริหารที่เป็นอัตตาธิปไตยก็มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้งโดยยึดคิดว่าถูกต้องคือถูกใจข้าพเจ้า ผู้บริหารประเภทนี้มักลงท้ายด้วยการเป็นเผด็จการ ส่วนผู้บริหารที่เป็นโลกาธิปไตยก็พยายามเอาใจทุกคนเพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งต่อไปได้ เขาพยายามทำให้ถูกใจทุกคนซึ่งก็เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารประเภทนี้มักหนีปัญหา เมื่อมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กรก็พยายามลอยตัวหนีปัญหา ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นธรรมาธิปไตย เขายึดถือคิดว่าถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจข้าพเจ้าหรือต้องถูกใจทุกคน เขากล้าตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมโดยไม่พยายามลอยตัวหนีปัญหา เขาถือคิดว่าอำนาจหน้าที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขายอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่กว่านั้นคือประโยชน์สุขส่วนรวม ดังพุทธพจน์^{๑๓๗} ที่ว่า “ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่เพราะสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อยเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่”

ควรกล่าวไว้ในที่นี้ว่า ธรรมาธิปไตยไม่ใช่ระบอบการปกครอง แต่เป็นวิธีการปกครองที่ถือธรรมเป็นใหญ่ ธรรมาธิปไตยใช้ได้กับการปกครองในระบบต่างๆ นั่นคือการปกครองไม่ว่าจะเป็นระบอบใดก็ถือว่าดีแต่ยังไม่ได้ถ้าไม่เป็นธรรมาธิปไตย แม้แต่ประชาธิปไตยก็อาจจะกลายเป็นเผด็จการโดยเสียงข้างมากถ้าไม่เป็นธรรมาธิปไตย ในระบอบการปกครองที่เป็นธรรมาธิปไตย ผู้บริหารสูงสุดต้องมีทั้งอัตตหิตสมบัติคือยึดธรรมประจำใจและมีปรีชาปฏิบัติคือมุ่งบำเพ็ญประโยชน์สุขส่วนรวมเมื่อผู้นำประพฤติธรรมสังคมส่วนรวมก็อยู่เป็นสุข ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า^{๑๓๘}

“เมื่อฝูงโคข้ามปากแม่น้ำ ถ้าโคผู้นำฝูงไปตรง โคเหล่านั้นย่อมไปตรงทั้งหมดในเมื่อโคผู้นำฝูงไปตรง ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นผู้นำ ถ้าผู้นั้นประพฤติธรรม ประชาชนนอกนี้ย่อมประพฤติธรรมเหมือนกันประชาชนทั้งประเทศย่อมอยู่เป็นสุขถ้าพระราชาทรงดำรงอยู่ในธรรม”

สรุปได้ว่า หลักธรรมที่ใช้ประกอบดำเนินงานให้เกิดความสำเร็จหรือที่เรียกทั่วไปว่า พลทธิธัมมูปกรณกถาหรือธรรมเป็นเครื่องมือแห่งความสำเร็จ ๔ ประการดังกล่าวข้างต้นจะทำให้ประสบความสำเร็จได้

^{๑๓๖} ยุทธวรร ก้าวทองใหญ่ และ พระครูกิตติญาณวิสิฐ, การบริหารตามแนวพระพุทธศาสนา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.mcucr.com/home/includes/editor/assets/noo3.pdf> [๑ ธันวาคม ๒๕๖๐].

^{๑๓๗} พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๘/๙.

^{๑๓๘} อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๙๘.

ตารางที่ ๒.๒๙ ตารางสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงพุทธ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
การบริหารตามแนวพระพุทธศาสนา, อ้างใน http://www.mcucr.com/home/includes/editor/assets/noo3.pdf (๑ ธันวาคม ๒๕๖๐)	POSDC คือ พุทธวิธีของนักบริหารมี ๕ ประการ ๑. Planning การวางแผน ๒. Organizing การจัดองค์การ ๓. Staffing งานบุคลากร ๔. Directing การอำนวยการ ๕. Controlling การกำกับดูแล คุณลักษณะของนักบริหารเชิงพุทธ ๑. จักขุมา ๒. วิญญู ๓. นิสสยสัมปันโน วิธีการบริหาร ๑. อัตตาทิปปิทย ๒. โลกาธิปปิทย ๓. ธรรมาทิปปิทย ธรรมะเพื่อการบริหาร ๑. ปัญญาพล ๒. วิริยะพล ๓. อเนกวิชชาพล ๔. สังคหพล เครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงพุทธ ๑. ศรัทธา ๒. ความไม่ประมาท ๓. ความเพียร ๔. ปัญญา

๒.๔.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารและการจัดการสถานศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการไว้หลายประการ ดังนี้

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ ได้กล่าวว่า การบริหารและการจัดการสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของผู้บริหารร่วมกับครูหรือบุคลากรในโรงเรียน อธิการบดีหรือผู้บริหารร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่างๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัย และอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงาน

เหล่านี้เรียกว่า “ภาระกิจทางการบริหารการศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษา” นั่นเอง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาผู้เรียน^{๑๓๙}

การบริหารจัดการในสถานศึกษา มีทั้งหมด ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านวิชาการ

งานวิชาการถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษา ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการต่างๆ ได้อย่างอิสระ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ มีการวัดผลประเมินผลเพื่อความก้าวหน้า รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ด้านงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการ อาจเป็นสหกรณ์ ร้านค้า หรือการจัดตั้งกองทุนมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

๓. ด้านบุคลากร

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความรวดเร็ว และคล่องตัว อย่างอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

๔. ด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานงานส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาให้ใช้มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

^{๑๓๙} ถวิล เกื้อกูลวงศ์, การบริหารการศึกษายุคใหม่ : ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติ, (นครปฐม : คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๓๐), หน้า ๑๗๕.

จากความหมายของการบริหารการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคม อันได้แก่ เด็ก เยาวชน ประชาชน เพื่อให้เป็นกำลังคนที่มีประสิทธิภาพของสังคม

ตารางที่ ๒.๓๐ ตารางสรุปความหมายของการบริหารและการจัดการศึกษา

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ถวิล เกื้อกูลวงศ์, (หน้า ๑๗๕)	POSDC คือ พุทธวิธีของนักบริหารมี ๕ ประการ ๑. Planning การวางแผน ๒. Organizing การจัดองค์การ ๓. Staffing งานบุคลากร ๔. Directing การอำนวยการ ๕. Controlling การกำกับดูแล คุณลักษณะของนักบริหารเชิงพุทธ ๑. จักขุมา ๒. วิธูโร ๓. นิสสยสัมปันโน วิธีการบริหาร ๑. อัตตานิธิปไตย ๒. โลกาธิปไตย ๓. ธรรมานิธิปไตย ธรรมะเพื่อการบริหาร ๑. ปัญญาพละ ๒. วิริยะพละ ๓. อหิงสาพละ ๔. สติพละ การบริหารจัดการในสถานศึกษา มี ๔ ด้าน คือ ๑. ด้านวิชาการ ๒. ด้านงบประมาณ ๓. ด้านบุคลากร ๔. ด้านการบริหารทั่วไป

๒.๕ บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒.๕.๑ ประวัติความเป็นมา

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ โดยพระปรารภของสมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก (จวน อุฏฐายีมหาเถระ) ว่า “การศึกษาทางโลกเจริญก้าวหน้ามากขึ้นตามความเปลี่ยนแปลงของโลก การศึกษาพระปริยัติธรรม ก็จำเป็นต้องอนุวัตไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลกบ้าง จึงเห็นสมควรที่จะมีหลักสูตรในการเรียนพระปริยัติธรรมเพิ่มขึ้นอีกแผนกหนึ่ง คือหลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป” ซึ่ง กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศระเบียบกระทรวงฯ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ขึ้นเมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๑๔ และระเบียบกระทรวง

ศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๕ เพื่อเป็นแนวทางดำเนินการจัดการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนของกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการในสมัยนั้น

ในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ทำให้มีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบงานคณะสงฆ์และพัฒนากิจการพระพุทธศาสนาโดยตรง คือ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ซึ่งแยกมาจากกรมการศาสนา ดังนั้น เพื่อให้การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีระเบียบควบคุมการดำเนินงานที่ชัดเจน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จึงได้ออกระเบียบสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การศึกษาในโรงเรียนดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักรและฝ่ายบ้านเมือง กล่าวคือ ทางฝ่ายศาสนจักร ก็จะได้ศาสนทายาทที่ดี มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติชอบ ดำรงอยู่ในสมณธรรม สมควรแก่ภาวะ สามารถธำรงและสืบต่อพระพุทธศาสนาให้เจริญสถาพรต่อไป และถ้าหากพระภิกษุสามเณรเหล่านี้ลาสิกขาไปแล้ว ก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้ หรือเข้ารับราชการสร้างประโยชน์ให้ก้าวหน้าแก่ตนเองและบ้านเมืองสืบต่อไปด้วยเช่นกัน

ต่อมา โดยที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไข (เพิ่มเติม) พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้กำหนดไว้ในหมวดที่ ๒ มาตรา ๑๒ ว่า “นอกเหนือจากรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้บุคคล ครอบครัวยุ องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎกระทรวง” และมาตรา ๑๘ (๒) กำหนดว่า “โรงเรียนได้แก่โรงเรียนของรัฐ โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนที่สังกัดสถาบันพระพุทธศาสนาหรือศาสนาอื่น” ดังนั้น จึงถือได้ว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งหนึ่งตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อความในมาตรา ๑๒ และมาตรา ๑๘ (๒) แห่งพระราชบัญญัตินี้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกกฎกระทรวง ว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๔๘ เพื่อให้เป็นไปตามพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ

กาลต่อมา เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและกฎกระทรวงดังกล่าว โดยมุ่งเน้นให้วัดที่จัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับนโยบายของคณะสงฆ์เป็นสำคัญ มหาเถรสมาคม จึงได้ออกประกาศมหาเถรสมาคม ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ โดยกำหนดให้มีการบริหารจัดการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กำหนด ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบาย มาตรฐาน แผนการจัดการศึกษา ให้คำแนะนำ ส่งเสริมการจัดการศึกษา และพิจารณาวินิจฉัย ข้ขาดปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ มี สมเด็จพระวันรัต เป็นประธานกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นรองประธานกรรมการ มีผู้แทนจากบุคคลและหน่วยงานสำคัญต่าง ๆ อาทิ ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เลขาธิการสภาการศึกษา เป็นคณะกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการ กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นกรรมการและเลขานุการ

๒.๕.๒ รูปแบบการศึกษา

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดำเนินการจัดการเรียนการสอนในระดับ มัธยมศึกษา โดยแบ่งเป็น ๒ ระดับ หรือ ๒ ช่วงชั้น คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษา ตอนปลาย จัดเป็นโรงเรียนในระบบเช่นเดียวกับรูปแบบโรงเรียนของรัฐและเอกชนทั่วไป โดยใช้ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ๘ กลุ่มสาระ คือ

- ๑) ภาษาไทย
- ๒) คณิตศาสตร์
- ๓) วิทยาศาสตร์
- ๔) สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
- ๕) สุขศึกษา และพลศึกษา
- ๖) ศิลปะ
- ๗) การงานอาชีพและเทคโนโลยี
- ๘) ภาษาต่างประเทศ

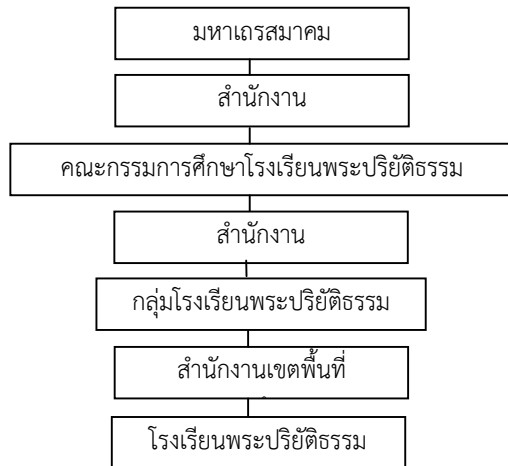
และมีวิชาเฉพาะ ที่กำหนดให้นักเรียน คือ พระภิกษุ สามเณร ต้องเรียนตามนโยบายของ คณะสงฆ์โดยมหาเถรสมาคม คือ วิชาภาษาบาลี และวิชาพระพุทธศาสนา (อันประกอบด้วยพุทธประวัติ ธรรมวินัย และศาสนปฏิบัติ) เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาหลักพระพุทธศาสนาในคัมภีร์พระไตรปิฎก สามารถนำไปเป็นเครื่องมือเผยแผ่พระพุทธศาสนา อันเป็นหน้าที่สำคัญของพระภิกษุสามเณร ในฐานะที่เป็นศาสนทายาทผู้สืบทอดพระพุทธศาสนา

๒.๕.๓ การบริหารจัดการศึกษา

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จัดตั้งอยู่ในวัด ที่ธรณีสงฆ์ หรือที่ดินของ มูลนิธิทางพระพุทธศาสนา จัดการศึกษาเฉพาะสำหรับพระภิกษุสามเณรเท่านั้น โรงเรียนจะได้รับการ จัดตั้งได้ก็ต่อเมื่อได้รับอนุญาตหรือเห็นชอบจากมหาเถรสมาคม โดยสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นผู้ออกใบอนุญาต แก่เจ้าอาวาสวัดที่ขอจัดตั้งโรงเรียน

การบริหารจัดการโรงเรียน เจ้าอาวาสวัดหรือพระภิกษุที่เจ้าอาวาสมอบหมายเป็น ผู้จัดการ และผู้จัดการเป็นผู้คัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในประกาศคณะกรรมการ การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา รูปหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งจะ ดำเนินการคัดเลือกพระภิกษุและคฤหัสถ์เพื่อเสนอแต่งตั้งเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษาของ โรงเรียน^{๑๔๐}

^{๑๔๐} ส่วนการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนา แห่งชาติ, คู่มือปฏิบัติงานเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งเกี่ยวกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๗), หน้า ๑- ๒.



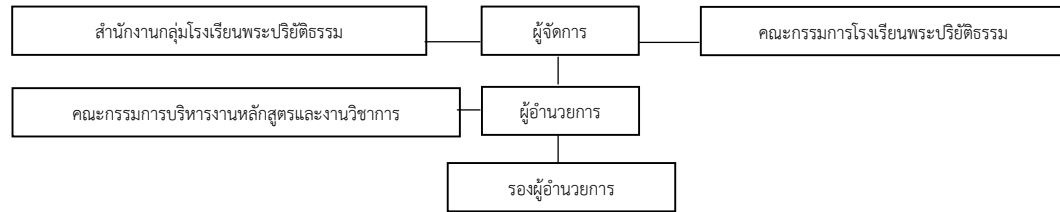
แผนภาพที่ ๒.๑๖ โครงสร้างการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรม

๒.๕.๔ อัตลักษณ์ของโรงเรียน

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา นอกจากจะจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ของกระทรวงศึกษาธิการแล้ว ยังได้สนองงาน คณะสงฆ์ด้านการจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม แผนกนักธรรมและบาลีอีกด้วย โดยได้จัดให้มีการเรียนการสอนตามหลักสูตรนักธรรมและบาลีให้สอดคล้องกับนโยบายของคณะสงฆ์โดยมหาเถรสมาคม ทั้งนี้ ในการประชุมมหาเถรสมาคม เมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๕ ที่ประชุมมหาเถรสมาคมมีมติเห็นชอบให้ปรับปรุงโครงสร้างเวลาเรียนและเกณฑ์การจบการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามคำสั่งประธานคณะกรรมการการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ ๑/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๕๕ เรื่องการปรับปรุงโครงสร้างเวลาเรียนและเกณฑ์การจบการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสอบผ่านธรรมสนามหลวงและบาลีสนามหลวงได้ โดยเพิ่มหน่วยกิตวิชาภาษาบาลี และวิชาพระพุทธศาสนา (พุทธประวัติ ธรรมวินัย และศาสนปฏิบัติ) ทั้งนี้ ผู้ที่จะจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นได้ ต้องสอบได้นักธรรมชั้นตรีเป็นอย่างต่ำ และจะจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายได้ ต้องสอบได้นักธรรมชั้นโทเป็นอย่างต่ำ (มติมหาเถรสมาคมที่ ๓๘๘/๒๕๕๕)

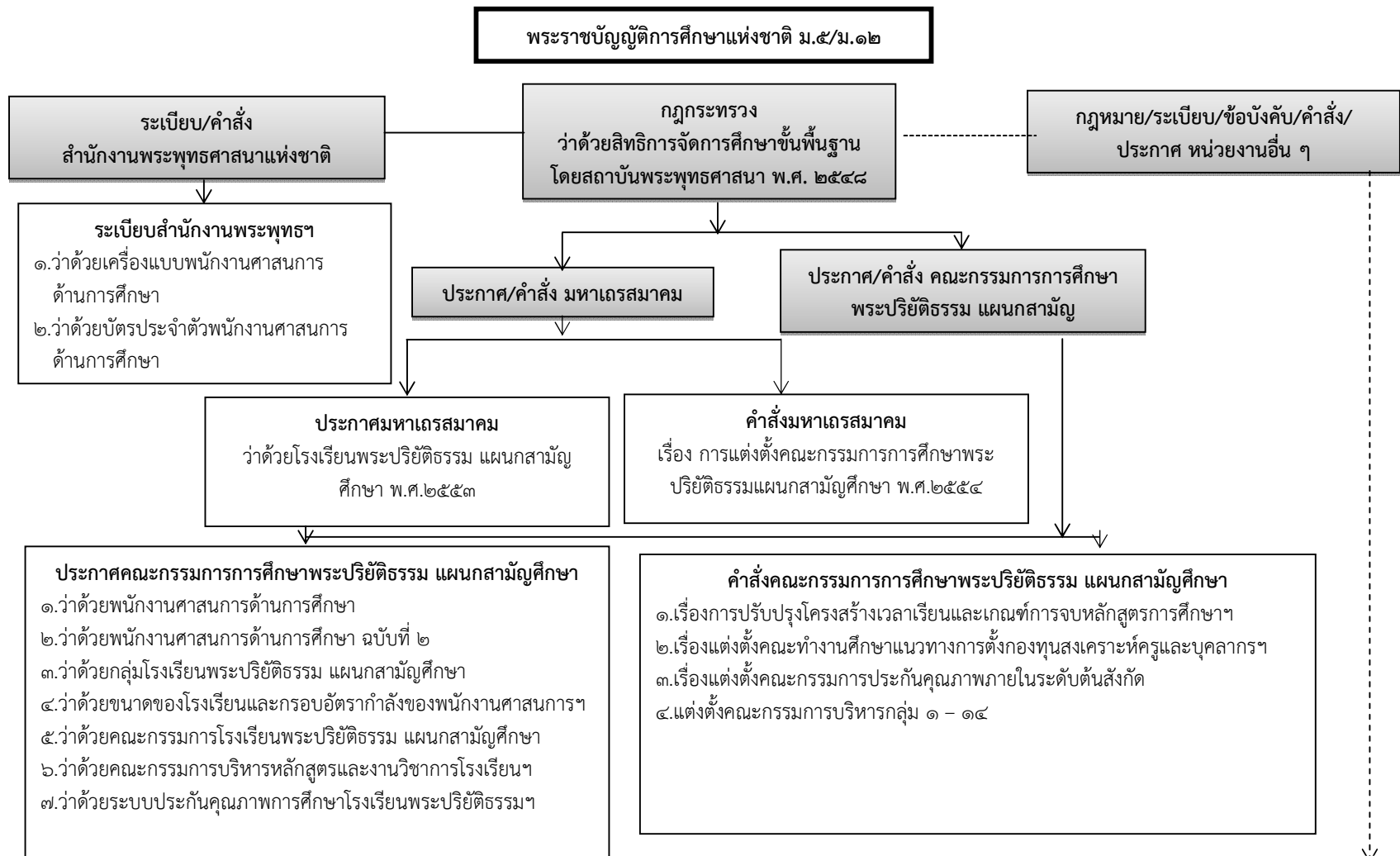
นอกจากนี้ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ยังได้ปรับตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. ๒๕๕๔ – ๒๕๕๘) ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยให้ใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนตามเป้าหมายเฉพาะของสถานศึกษา (หลักสูตรรายวิชาเพิ่มเติมคือวิชาพุทธประวัติและธรรมวินัย วิชาศาสนปฏิบัติ และวิชาภาษาบาลี) นอกจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานอีกด้วย ในการนี้ เพื่อดำเนินการดังกล่าว สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จึงได้ร่วมกับสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ สทศ. จัดให้มีการสอบวัดผลทางการศึกษาระดับชาติ ด้านพระพุทธศาสนา หรือเรียกว่า B-NET (Buddhism National Educational Test)

โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

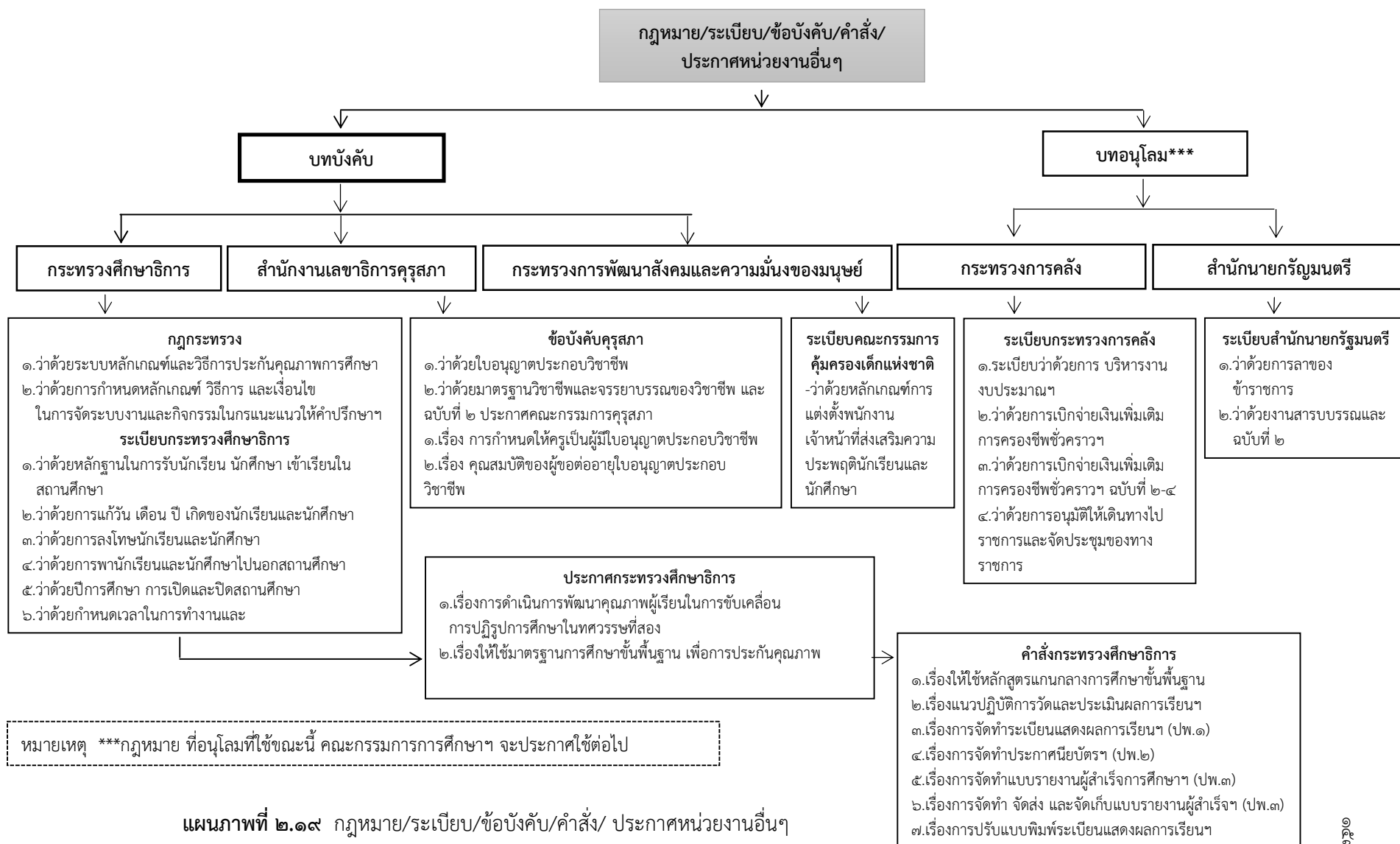


การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
๑.การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น	๑) การจัดทำแผนงบประมาณและค่าของงบประมาณ	๑.การวางแผนอัตรากำลัง	๑.การจัดระบบบริหารและสารสนเทศภายในสถานศึกษา
๒.การวางแผนงานด้านวิชาการ	๒.การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ	๒.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษา	๒.การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
๓.การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา	๓.การอนุมัติการใช้จ่ายงบอุดหนุนที่ได้รับจัดสรร	๓.การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน	๓.การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
๔.การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา	๔.การจัดทำบัญชีการเงิน	๔.การลาทุกประเภทของครูและบุคลากรทางการศึกษา	๔.การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
๕.การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	๕.การพัฒนาแบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาวัสดุ	๕.การประเมินผลการปฏิบัติงาน	๕.การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
๖.การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน		๖.การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ	๖.การดำเนินงานธุรการ
๗.การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา		๗.และการอุทธรณ์และการร้องทุกข์	๗.การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
๘.การพัฒนาและส่งเสริมให้แม่หลังเรียนรู้		๘.การออกจากราชการ	๘.การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
๙.การนิเทศการศึกษา		๙.การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ	๙.การจัดการเรียนรู้นอกสถานที่
๑๐.การแนะแนว		๑๐.การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ	๑๐.งานกิจการนักเรียน
๑๑.การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา		๑๑.การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ	๑๑.การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
๑๒.การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ		๑๒.การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต	๑๒.การรายงานผลการปฏิบัติงาน
๑๓.การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น		๑๓.การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น	๑๓.แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
๑๔.การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรมหน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา			
๑๕.การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา			
๑๖.การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา			
๑๗.การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา			

แผนภาพที่ ๒.๑๗ แสดงโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา



แผนภาพที่ ๒.๑๘ โครงสร้างกฎหมายเกี่ยวกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา



สภาพการณ์ของการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีประเด็นที่ต้องพัฒนาหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นในด้านคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการศึกษาในปัจจุบันของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ยังไม่เป็นที่ยอมรับจากสังคมในวงกว้าง ความไม่ชัดเจนในระบบการดำเนินการด้านการบริหารจัดการ และการจัดการศึกษาที่ยังไม่มีทิศทางการพัฒนา และขาดความชัดเจนในการสร้างเอกภาพทางการบริหารให้กับกลุ่มโรงเรียนและสำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัด นอกจากนี้ยังพบว่าการสร้างพันธสัญญาการดำเนินงานและการจัดการศึกษาเพื่อสร้างศาสนทายาทไปในทิศทางเดียวกันยังไม่ได้เป็นรูปธรรม จะมีเพียงการดำเนินงานตามกรอบแนวปฏิบัติของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นสำคัญ อีกทั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนาที่เด่นชัดพอที่จะเป็นแนวทางของการจัดการศึกษาในบริบทพื้นที่นั้นๆ เพื่อสร้างศาสนทายาท และดำเนินการเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชุมชนในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๔๑}

ในปีการศึกษา ๒๕๖๐ นี้ มีกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั่วประเทศจำนวน ๑๔ กลุ่ม โดยแยกได้ ดังนี้

๑. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ประกอบด้วย จังหวัด กรุงเทพมหานคร, นครปฐม, ปทุมธานี มีโรงเรียนจำนวน ๑๕ โรงเรียน

๒. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๒ ประกอบด้วย จังหวัดกระบี่, ชุมพร, ตรัง, นครศรีธรรมราช, ปัตตานี, ยะลา, ระนอง, สงขลา, สตูล, สุราษฎร์ธานี มีโรงเรียนจำนวน ๒๒ โรงเรียน

๓. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓ ประกอบด้วย จังหวัด กาญจนบุรี, ชัยนาท, ประจวบคีรีขันธ์, พระนครศรีอยุธยา, เพชรบุรี, ราชบุรี, ลพบุรี, สระบุรี, สิงห์บุรี, สุพรรณบุรี, อ่างทอง, อุทัยธานี มีโรงเรียนจำนวน ๒๕ โรงเรียน

๔. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๔ ประกอบด้วย จังหวัด กำแพงเพชร, ตาก, นครสวรรค์, พิจิตร, พิษณุโลก, เพชรบูรณ์, สุโขทัย, อุตรดิตถ์ มีโรงเรียนจำนวน ๒๕ โรงเรียน

๕. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๕ ประกอบด้วย จังหวัด เชียงใหม่, แม่ฮ่องสอน, ลำพูน มีโรงเรียนจำนวน ๔๐ โรงเรียน

๖. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๖ ประกอบด้วย จังหวัด เชียงราย, น่าน, พะเยา, แพร่, ลำปาง มีโรงเรียนจำนวน ๖๐ โรงเรียน

^{๑๔๑} วันทนา เนาว์วัน, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

๗. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๗ ประกอบด้วย จังหวัด ขอนแก่น, เลย, หนองบัวลำภู มีโรงเรียนจำนวน ๔๔ โรงเรียน

๘. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๘ ประกอบด้วย จังหวัด สกลนคร, หนองคาย, อุดรธานี มีโรงเรียนจำนวน ๓๘ โรงเรียน

๙. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๙ ประกอบด้วย จังหวัด มุกดาหาร, ยโสธร, อุบลราชธานี, อำนาจเจริญ มีโรงเรียนจำนวน ๓๔ โรงเรียน

๑๐. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๐ ประกอบด้วย จังหวัด กาฬสินธุ์, นครพนม, มหาสารคาม, ร้อยเอ็ด มีโรงเรียนจำนวน ๔๑ โรงเรียน

๑๑. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๑ ประกอบด้วย จังหวัด ชัยภูมิ, นครราชสีมา, บุรีรัมย์, ศรีสะเกษ, สุรินทร์ มีโรงเรียนจำนวน ๔๓ โรงเรียน

๑๒. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๒ ประกอบด้วย จังหวัด ฉะเชิงเทรา, ชลบุรี, นครนายก, ตราด, ปราจีนบุรี, ระยอง, สระแก้ว มีโรงเรียนจำนวน ๑๒ โรงเรียน

๑๓. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๓ (จีนิกาย) ประกอบด้วย จังหวัด กรุงเทพมหานคร, ชลบุรี, เชียงราย มีโรงเรียนจำนวน ๓ โรงเรียน

๑๔. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๔ (อนัมนิกาย) ประกอบด้วย จังหวัด กรุงเทพมหานคร, สงขลา, อุดรธานี มีโรงเรียนจำนวน ๓ โรงเรียน

สำหรับภาคเหนือ มีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา รวม ๓ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ ๔, ๕, ๖ รวมจำนวน ๑๒๕ โรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วย ๑๖ จังหวัด^{๑๔๒} ได้แก่ จังหวัดนครสวรรค์ กำแพงเพชร เพชรบูรณ์ สุโขทัย อุตรดิตถ์ พิษณุโลก พิจิตร ตาก เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำพูน เชียงราย น่าน พะเยาแพร่ และลำปาง

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคเหนือ ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ ๓ (สมศ.) และมีผลงานดีเด่น จำนวน ๒๕ โรงเรียน ดังนี้

๑. จังหวัดนครสวรรค์ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษาวัดโพธาราม และโรงเรียนศรีนภเขต วิทยาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดตากฟ้า

๒. จังหวัดเพชรบูรณ์ โรงเรียนพระปริยัติสามัญวัดมหาธาตุ

๓. จังหวัดอุตรดิตถ์ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดเสาหิน

๔. จังหวัดพิษณุโลก โรงเรียนสาธิตวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

^{๑๔๒} สำนักงานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญภาคเหนือ, สถิติข้อมูลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา แยกรายโรง ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๙ ครั้งที่ ๑ ภาคเหนือ, (อัดสำเนา).

๕. จังหวัดเชียงใหม่ โรงเรียนสามัคคีวิทยาทาน วัดเจดีย์หลวงวรวิหาร, โรงเรียนเชตุพนศึกษา, โรงเรียนบาลีสหศึกษา มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ วัดสวนดอก, โรงเรียนสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ วัดศรีโสดา พระอารามหลวง, โรงเรียนวัดแม่มิ่ววิทยา, โรงเรียนฝางธรรมศึกษา วัดศรีบุญเรือง และ โรงเรียนวัดบ้านขุนเตรียมพุทธศาสตร์

๖. จังหวัดลำพูน โรงเรียนโสภณวิทยา วัดบ้านแจ่ม

๗. จังหวัดลำปาง โรงเรียนวัดพระแก้วดอนเต้าสุชาดาราม และโรงเรียนบ้านใหม่วิทยา วัดบ้านใหม่

๘. จังหวัดเชียงราย โรงเรียนโสภณจริยธรรม วัดศรีดอนชัย, โรงเรียนวัดอำมาตย์วิทยา วัดปล้องสำน, โรงเรียนวัดสันหนองบัววิทยา, และ โรงเรียนวัดแม่คำวิทยา

๙. จังหวัดพะเยา โรงเรียนห้วยข้าวก่ำวิทยา วัดห้วยข้าวก่ำ และ โรงเรียนวัดหยวนวิทยา

๑๐. จังหวัดแพร่ โรงเรียนสัมฤทธิ์วิทยา วัดสัมฤทธิ์บุญ

๑๑. จังหวัดน่าน โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดนิโครธาราม, โรงเรียนนันทบุรีวิทยา พระปริยัติธรรม วัดพระธาตุช้างค้ำวรวิหาร และ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดน้ำไคร้นันทชัยศึกษา

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า มีนักวิชาการและผู้ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการบริหารจัดการองค์การพอสรุปได้ดังนี้

๒.๖.๑ งานวิจัยภายในประเทศ

พระมหาอุดร สุทธิธนา (เกตุทอง) ได้ศึกษาเรื่อง “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟน อาร์ โควีย์” ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ผู้นำกับภาวะผู้นำมีความหมายต่างกัน ผู้นำ หมายถึง คน ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง สภาพที่เป็นนามธรรม เช่น ความสามารถหรืออิทธิพลในการนำ เป็นต้น ผู้นำแนวพุทธกำเนิดจากการที่มนุษย์ต้องการบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ มีศีลธรรมและคุณธรรมมาปกครองดูแล จนเกิดคำว่า มหาชนสมมติ กษัตริย์ และราชา สำหรับลักษณะผู้นำแนวพุทธ มีลักษณะเป็นผู้มีหลักธรรมในการเป็นผู้นำ เช่น หลักในการครองตนด้วยคุณธรรม ๕ ประการ ครองคนด้วยหลักพรหมวิหาร และครองงานด้วยหลักการมีวิสัยทัศน์ มีปัญญา นอกจากนี้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา เพื่อการเป็นผู้นำที่ดียังมีอีกเป็นจำนวนมาก ในงานวิจัยนี้ได้นำมากล่าวคือ หลักจักรวรรดิวัตร ๑๒ หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ หลักราชสังคหวัตถุ ๔ หลักออคติ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสาราณียธรรม ๖ หลักอธิปไตย ๓ โดยเฉพาะธรรมาธิปไตย ที่ทำให้ผู้นำมองเป้าหมายและวิธีการให้ประสานกันทั้งคนและงาน โดยมีภาวะผู้นำตามหลักสัพบุริสธรรม ๗ และหลักอภิธานิธรรม ๗ อนึ่ง ผู้นำควรมีอำนาจ

บารมี ซึ่งหลักธรรมที่สนับสนุนคือ หลักพระ ๔ มีปัญญาพระ เป็นต้น ผู้นำที่มีหลักธรรมตามที่กล่าวมานี้ สามารถเป็นผู้นำที่ดีในทางพระพุทธศาสนา นำหมู่คณะไปสู่ความเจริญ ความหมดจด บริสุทธิ์ ผ่องแผ้วได้ ส่วนผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟน อาร์. โควีย์ พบว่า ผู้นำในทัศนะนี้ควรเป็นผู้มีปัญญามีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นกลางไม่โอนเอียงข้างใดข้างหนึ่ง รู้จักเสริมสร้างและพัฒนาตนเองทั้งด้านกายภาพ สังคม อารมณ์ จิตใจและสติปัญญา จึงจะเป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้ ในการเปรียบเทียบ ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของทั้ง ๒ ทฤษฎี ใน ๗ ด้าน คือ ๑) ด้านความหมาย ๒) ด้านเป้าหมาย ๓) ด้านลักษณะของผู้นำ ๔) ด้านพฤติกรรม ๕) ด้านบทบาท ๖) ด้านคุณสมบัติ ๗) ด้านหลักธรรม จากการเปรียบเทียบพบว่า ทั้งพระพุทธศาสนาและสตีเฟน อาร์. โควีย์ มีความเหมือนกันในด้านที่หมายถึงผู้ที่ช่วยให้คนไปถึงจุดหมายและผู้ที่ยิ่งใหญ่ ในหมู่ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนานับเรื่องความดี ความบริสุทธิ์หมดจด แต่โควีย์เน้นเรื่องความประสบความสำเร็จทางด้านธุรกิจ ด้านลักษณะ ทั้งพุทธศาสนาและโควีย์เห็นตรงกันว่าสิ่งที่ผู้นำต้องมีคือ ต้องมีปัญญาและวิสัยทัศน์ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนาเน้นการให้และเสียสละ ส่วนโควีย์เน้นการคิดแบบชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย ด้านพฤติกรรม เหมือนกันคือตรงที่การเป็นแบบอย่างที่ดี การประพฤติตามหลักเหตุผล และการมีอัธยาศัยดี ต่างกันตรงที่พุทธศาสนาเน้นปฏิบัติตนเพื่อความพอเพียง โควีย์เน้นการค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ และพุทธศาสนาเน้นศีลธรรม แต่โควีย์เน้นกฎหมายและค่านิยมของสังคม ด้านบทบาท ทั้งพระพุทธศาสนาและโควีย์เหมือนกันตรงที่ต้องมีความรู้ความสามารถ และแก้ไขความขัดแย้งได้ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนาผู้นำได้รับการคัดเลือกจากสังคม ส่วนโควีย์ได้รับการคัดเลือกจากองค์กร ด้านหลักธรรม เหมือนกันตรงที่หลักการวางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ส่วนโควีย์ไม่เน้นการนำเอาธรรมมาเป็นเครื่องมือพัฒนา เพียงพูดถึงการพัฒนาเท่านั้น^{๑๔๓}

พระเทพปริยัติเมธี (สฤษฏี สิริธโร), ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย” ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธนั้นมีลักษณะอยู่ ๓ อย่าง คือ

๑) คุณลักษณะภายนอก คือ มีรูปร่างสง่างาม น่าเคารพศรัทธาเลื่อมใส ตลอดทั้งมีพลัง กำลังแข็งแรง สุขภาพที่ดี และมีความเพียร

๒) คุณลักษณะภายใน คือมีความรู้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความชำนาญงาน มีมนุษยสัมพันธ์

๓) มีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งความแตกต่างนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือมีความเชื่อมั่น มีความเชื่อฟังอย่างจริงใจ วิธีการของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีซึ่งมีหลักธรรมหรือคุณธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้นำ ที่นำมากล่าวไว้ในงานวิจัยนี้ มีจำนวน ๒๐ หลักธรรม คือ (๑) ทศพิธราชธรรม (๒) จักรวรรดิวัตรธรรม (๓) อธิปไตย (๔) ราชสังคหวัตถุธรรม (๕) สังคหวัตถุธรรม (๖) พรหมวิหารธรรม (๗) อคติธรรม (๘) อิทธิบาทธรรม

^{๑๔๓} พระมหาอุดร สุทธิธนาโม (เกตุทอง), “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟน อาร์. โควีย์”, สารนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

(๙) พลธรรม (๑๐) สัปปริสธรรม (๑๑) อปริหานิยธรรม (๑๒) กัลยาณมิตรธรรม (๑๓) สารณียธรรม (๑๔) อริยทรัพย์ธรรม (๑๕) บารมีธรรม (๑๖) คหบดีธรรม (๑๗) คุณธรรม (๑๘) ยุติธรรม (๑๙) อธิษฐานธรรม (๒๐) ขันติโสรัจจธรรม โดยแบ่งเป็น ๓ กลุ่มหลักธรรมของผู้นำ ดังนี้ คือ (๑) หลักธรรมสำหรับครองตน ได้แก่ เบญจศีลเบญจธรรม สัปปริสธรรม พลธรรม อคติธรรม อธิษฐานธรรม ขันติโสรัจจธรรม คุณธรรม อริยทรัพย์ธรรม (๒) หลักธรรมสำหรับครองคน ได้แก่ พรหมวิหารธรรม บารมีธรรม ราชสังคหวัตถุธรรม สังคหวัตถุธรรม พลธรรม ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตรธรรม คหบดีธรรม อธิปไตย กัลยาณมิตรธรรม อริยทรัพย์ธรรม ยุติธรรม อคติธรรม (๓) หลักธรรมสำหรับการครองงาน ได้แก่ อิทธิบาทธรรม สารณียธรรม อปริหานิยธรรม อริยทรัพย์ธรรม กัลยาณมิตรธรรม ยุติธรรม พลธรรม อคติธรรม หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้นถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล จนถึงปัจจุบันเป็นเวลานานนับพันปีแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี การจัดการความขัดแย้งตามแนวพระพุทธศาสนา จากการศึกษาพบว่า เรื่องที่เกิดขึ้นแล้วจะต้องจัดต้องทำให้ลุล่วงไป มี ๔ ประการ คือ (๑) วิวาทาธิกรณ์ (๒) อนุวาทาธิกรณ์ (๓) อาปัตตาธิกรณ์ (๔) กิจจาธิกรณ์ และอธิกรณ์ สมถะเป็นชื่อแห่งสิกขาบทหรือสิกขาบทแห่งธรรม แปลว่า “สำหรับระงับอธิกรณ์” มี ๗ ประการ คือ (๑) สัมมุขานีย แปลว่า ระเบียบอันจะพึงทำในที่พร้อมหน้า (๒) สติวินัย แปลว่า ระเบียบยกเอาสติขึ้นเป็นหลัก ให้สมมติเพื่อการรับรู้ร่วมกัน (๓) อมูหวินัย แปลว่า ระเบียบที่ให้แก่วิษณุผู้หายเป็นบ้าแล้ว (๔) ปฏิญญาตถะณะ แปลว่า ทำตามรับ (๕) เภยยุยสิกา แปลว่า ตัดสินตามคำของคนมากเป็นประมาณ (๖) ตัสสปาปิยสิกา แปลว่า กิริยาที่ลงโทษแก่ผู้ผิด (๗) ตินวัตถารวินัย แปลว่า ระเบียบดั่งกลบไว้ด้วยหญ้า การนำหลักภาวะผู้นำเชิงพุทธมาใช้เพื่อจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย การศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะของผู้นำเชิงพุทธที่จะสามารถจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยได้ดังนี้ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำหลักธรรมมาใช้ในการปกครองตน ปกครองคน และปกครองงาน โดยมีหลักธรรมที่จำเป็น ต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การนั้น โดยหลักการสร้างความสามัคคีปรองดองให้เกิดขึ้นในสังคมซึ่งเป็นหลักคิดหลักธรรมในการทำงานร่วมกันในองค์การ และอยู่ร่วมกันในสังคม มีอยู่ ๑๐ ขั้นตอนในเบื้องต้น ที่จะนำสันติสุข สันติภาพ และภารดรภาพมาสู่องค์การและสังคมได้ คือ (๑) มองกันในแง่ดี (๒) มีไมตรีจิตที่ดีต่อกัน (๓) สร้างสรรค์ความดี (๔) นึกถึงความดีของกัน (๕) ร่วมกันรักษามิระเปียบวินัย (๖) มีหัวใจพระพรหม (๗) สร้างสมความสามัคคี (๘) มั่นมีความเสียสละ (๙) ลดมานะทิฎฐิ (๑๐) ไม่อคติต่อกัน^{๑๔๔}

พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภททปณฺโญ) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๔” ผลการวิจัย พบว่า

๑) สภาพทั่วไปของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๔ ความคิดเห็นของเจ้าอาวาสในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๔ ที่ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกันมากเมื่อเรียงลำดับจากมาก

^{๑๔๔} พระเทพปริยัติเมธี (สฤษดิ์ สิริโร), “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย, รายงานการวิจัย, (สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓, บทคัดย่อ.

ไปหาน้อย พบว่าด้านการเผยแผ่ ด้านการปกครอง ด้านการจัดการศึกษา ด้านการสาธารณูปการ อยู่ในระดับมาก

๒) การพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๔ เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในการบริหารงาน มีความสามารถควบคุมบุคคลากรให้อยู่ในกฎระเบียบ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อพัฒนาวัดและชุมชนให้มีความเจริญ และมีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส แยกเป็นรายด้าน ประกอบด้วย ด้านการปกครอง ด้านการจัดการศึกษา ด้านการเผยแผ่ ด้านการสาธารณูปการ ด้วยหลักการบริหารจัดการซึ่งเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การบริหารคน การบริหารเงิน การบริหารวัสดุ และการจัดการ ทั้งหมดนี้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำของเจ้าอาวาสอย่างสมบูรณ์แบบและเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ประยุกต์กับหลักสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานตตา เป็นต้น

๓) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๔ การนำปัจจัยนำเข้าตามหลักการบริหาร ๔ M ที่ประกอบด้วย ๑) ภาวะผู้นำด้านการบริหารคน ประกอบด้วย เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมคน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความยุติธรรม มีคุณธรรม มีเมตตากรุณา มีการคัดเลือกบุคคลากร และต้องกำหนดกฎระเบียบภายในวัดเพื่อควบคุมความประพฤติของผู้ใต้บังคับบัญชา ๒) ภาวะผู้นำด้านการบริหารเงิน ประกอบด้วย ต้องมีการวางแผนในการบริหารเงิน ใช้เงินตามวัตถุประสงค์ ต้องเป็นผู้จัดสรรเงินให้เป็นระเบียบมีแบบแผน ๓) ภาวะผู้นำด้านการบริหารวัสดุ ประกอบด้วย มีการวางแผนการใช้และคำนวณการใช้วัสดุตามงานนั้นๆ ต้องเป็นผู้มีทักษะความสามารถและความรู้ในการใช้วัสดุอุปกรณ์ และเรื่องการก่อสร้าง ๔) ภาวะผู้นำด้านการจัดการ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล ต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มทักษะในการจัดการ มีทักษะในการติดต่อประสานงานที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี การประยุกต์หลักการบริหาร ๔ M's เข้ากับสังคหวัตถุ ๔ มาเป็นรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๔ มีภาวะผู้นำและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น^{๑๔๕}

พระมหานพพล กนต์ลีโล (สายสินธุ์) ได้ศึกษาเรื่อง“การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการบริหารงานคณะสงฆ์ภาค ๑๕” ผลการวิจัย พบว่า

๑) ภาวะผู้นำตามแนวทางพระพุทธศาสนา ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดที่ลุ่มลึก มองทุกอย่างรอบด้าน รอบคอบ พร้อมทั้งมีสติปัญญาที่เฉียบแหลมสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ไม่ปล่อยให้ปัญหาลูกกลามใหญ่โตจนสร้างความเสียหายแก่พระพุทธศาสนาและคณะสงฆ์ และคิดที่จะเสียสละความเห็นแก่ตัวเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนทุกหมู่เหล่าที่ประกอบด้วย

^{๑๔๕} พระครูไพโรจน์ภทฺตรคุณ (วิโรจน์ ภาทปญฺญ), “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๔”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

พรหมวิหารธรรมและยอมรับคำแนะนำจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาสังคมให้สงบสุขต่อไป นอกจากนี้ ผู้นำต้องรู้จักเลือกวิธีการ และรู้จักแยแยะการฝึกฝนพระภิกษุสามเณรและชาวบ้านให้เหมาะสมกับจริต เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นและเกิดกำลังใจ มีความพากเพียรพยายาม ตั้งมั่น มั่นคงในการปฏิบัติธรรมตามคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ นอกจากนี้การรู้จักเลือกบุคคลในการทำงานให้กับคณะสงฆ์เพื่อความงอกงามและเพื่อยกย่องคนดีมีศีลธรรมให้สามารถทำงานเพื่อประโยชน์แก่ชาวบ้าน และสิ่งสำคัญภาวะผู้นำควรมีปัญญาคดีและความสามารถดี ซึ่งจะทำให้เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี เกิดความกล้ากล้าและกล้าหาญในการปฏิบัติงานและการรักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกต้องควร ย่อมนำมาซึ่งความเคารพศรัทธาจากผู้ใต้ปกครองตลอดจนประชาชนสังคมเสมอ

๒) ปัญหาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารงานคณะสงฆ์ภาค ๑๕ มีประเด็นสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่ ๑) ปัญหาด้านภาวะผู้นำในการปกครอง ๒) ปัญหาด้านผู้นำการ ศาสนศึกษา ๓) ปัญหาด้านภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๔) ปัญหาด้านภาวะผู้นำในงานการศึกษา สงเคราะห์ ๕) ปัญหาด้านภาวะผู้นำในงานสาธารณูปการ ๖) ปัญหาด้านภาวะผู้นำในการ สาธารณสงเคราะห์ อันเป็นปัญหาที่สำคัญและใหญ่สำหรับเจ้าคณะพระสังฆาธิการและคณะสงฆ์ในภาค ๑๕ ต้องตระหนักและรีบเร่งหาทางแก้ไขอย่างเหมาะสมดังต่อไปนี้

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ก็เพื่อสร้างความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา เจ้าคณะพระสังฆาธิการคณะสงฆ์ภาค ๑๕ ยึดหลักในบริบทคือ (๑) ภาวะผู้นำในบทบาทหรือหน้าที่รับผิดชอบในฐานะเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา (๒) ภาวะผู้นำในบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้แทนวัด (๓) ภาวะผู้นำในบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบในฐานะเป็นพระสังฆาธิการและ (๔) ภาวะผู้นำในบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบในฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามกฎหมาย โดยมีภาวะผู้นำเป็นผู้ที่มีปัญญาและวิสัยทัศน์ และรู้จักวิธีการประพฤติประโยชน์ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ด้วยการพัฒนาระบบการบริหารงานในองค์กรสงฆ์ภาค ๑๕ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีการทำงานเป็นทีม มีการแก้ไขปัญหาโดยยุติธรรม ตลอดจนการสร้างวิสัยทัศน์ให้แก่คณะสงฆ์เพื่อให้คณะสงฆ์มีส่วนร่วมกันทำงานในการบริหารกิจการของคณะสงฆ์ ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านการเผยแผ่ศาสนาธรรม ด้านการศึกษา ด้านการศึกษา สงเคราะห์ ด้านการสาธารณูปการ และด้านการสาธารณสงเคราะห์ พระสังฆาธิการในภาค ๑๕ มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัว มีภาวะผู้นำสูง มีกระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน รวมทั้งมีการพัฒนาตนเอง พัฒนางานคณะสงฆ์ให้สมบูรณ์พร้อมในด้านพระธรรมวินัย ส่งผลโดยตรงต่อศรัทธาความเชื่อถือของพุทธศาสนิกชน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติศาสนกิจทุกอย่างบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยง่าย ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ตรงตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่หลักโกสัลลธรรม หลักสังคหวัตถุธรรม อิทธิบาทธรรม พรหมวิหารธรรม อคติธรรม จักรธรรม สัปายธรรม สัปปริสธรรม

และอธิการบดี ก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารงานคณะสงฆ์ภาค ๑๕ อย่างมั่นคงถาวรสืบไป^{๑๔๖}

พระราชวรเมธี(วีระ วรปญฺโญ) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” ผลการวิจัย พบว่า

๑) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านพบว่า มีระดับคะแนนอยู่ในระดับมากทุกมิติ โดยประเภทที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ผู้นำกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจนและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ด้านความชำนาญ ผู้นำมีความตั้งใจจดทนต่อสภาพปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาสและตรวจสอบงานที่มอบหมาย เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

๒) หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ได้แก่ หลักทศุติปาปนิกรธรรม ประกอบด้วย ๑.จักขุมา ๒.วิรุโ ๓.นิสสยสัมปันโน หลักสัปปุริสธรรม ๗ ประกอบด้วย ๑.ธัมมัญญตา ๒.อิตถัญญตา ๓.อิตตัญญตา ๔.มัตตัญญตา ๕.กาลัญญตา ๖.ปุริสญญตา ๗.ปุคคลัญญตา หลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ๑.ฉันทะ ๒.วิริยะ ๓.จิตตะ ๔.วิมังสา หลักสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย ๑.ทาน ๒.ปิยะวาจา ๓.อตถจริยา ๔.สมานัตตา ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวนี้จะนำไปสู่การส่งเสริมรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๓) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวทางพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ซึ่งเป็นหลักในการบริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยทั้ง ๒ แห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ประกอบด้วย ๑.ด้านวิสัยทัศน์ ส่งเสริมด้วยหลักปาปนิกรธรรม คือ จักขุมาและหลักสัปปุริสธรรม ๗ ๒.ด้านความชำนาญ ส่งเสริมด้วยหลักปาปนิกรธรรม คือ วิรุโ และหลักอิทธิบาท ๔ และ ๓.ด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่งเสริมด้วยหลักปาปนิกรธรรม คือ นิสสยสัมปันโน และหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวนี้ จะเป็นแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ดียิ่งขึ้น^{๑๔๗}

วรุตม์ ทวีศรี ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”

^{๑๔๖} พระมหานพพล กนต์สีโล (สายสินธุ์), “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารงานคณะสงฆ์ภาค ๑๕”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

^{๑๔๗} พระราชวรเมธี(วีระ วรปญฺโญ) “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๘.

ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดที่ต่างกันในเรื่องของภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มีผลต่อการก้าวขึ้นสู่องค์การประสิทธิภาพสูง โดยสามารถสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากทั้ง ๓ หลักธรรม ๑๕ องค์ประกอบ สรุปได้ดังนี้

๑) บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๕ เพศชาย จำนวน ๙๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕ ประชากร ส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ย ๓๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๑๐๓ คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๘ เห็นด้วยกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อไปผลักดันองค์การให้ก้าวสู่องค์การประสิทธิภาพสูง

๒) สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำพบว่า หลักการโดยรวมของภาวะผู้นำคือการพัฒนาผู้นำให้สามารถควบคุมตัวเองได้ มีสติรู้ตัวเองตลอดเวลา มีสมาธิ มุ่งมั่น เป็นคนดี มีจริยธรรม ความซื่อสัตย์ สามารถเป็นแบบอย่างได้ ควรมีวิสัยทัศน์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย สร้างสรรค์นวัตกรรม

๓) การวิเคราะห์หลักธรรมทางพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพบว่า หลักธรรมที่มีอิทธิพลต่อองค์การประสิทธิภาพสูงคือ ๑) หลักสังคหวัตถุ ๔ มีอิทธิพลค่อนข้างน้อยถึงปานกลาง ๒) หลักอิทธิบาท ๔ มีอิทธิพลระดับปานกลาง และ ๓) หลักสัปปริสธรรม ๗ มีอิทธิพลระดับปานกลางถึงสูง ส่วนแนวคิดทฤษฎีมีอิทธิพลระดับปานกลาง

๔) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมประกอบด้วยเงื่อนไข ระดับผู้นำ ลำดับความเร่งด่วน และองค์ประกอบสำคัญ ๓ หลักธรรม จำนวน ๑๕ องค์ประกอบ หลักสังคหวัตถุ ๔ จำนวน ๔ องค์ประกอบ อิทธิบาท ๔ จำนวน ๔ องค์ประกอบ หลักสัปปริสธรรม ๗ จำนวน ๗ องค์ประกอบ^{๑๔๘}

สัจจา ศรีเจริญ ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทย เพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ผลการวิจัย พบว่า การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การมีพฤติกรรมเชิงรุก การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ และการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และการเป็นนักสื่อสารและฟังอยู่ในระดับมาก สภาพการบริหารโรงเรียนภาพรวมในระดับมากทุกด้านเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารทั่วไปและการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก สภาพการบริหารเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ภาพรวมสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า

๑) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในภาพรวมอยู่

^{๑๔๘} วรุตม์ ทวีศรี, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

ในระดับมากที่สุด รายงานพบว่า การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การมีพฤติกรรมเชิงรุก การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ และการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และการเป็นนักสื่อสารและฟังอยู่ในระดับมาก สภาพการบริหารโรงเรียนภาพรวมในระดับมากทุกด้านเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารทั่วไปและการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก สภาพการบริหารเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภาพรวมสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า นโยบายที่ ๑ การเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียน นโยบายที่ ๒ การพัฒนาศักยภาพของนักเรียน นักศึกษา และประชาชนให้มีทักษะที่เหมาะสมเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน นโยบายที่ ๓ การพัฒนามาตรฐานการศึกษาอยู่ในระดับมากเท่านั้น นโยบายที่ ๔ การเตรียมความพร้อมเพื่อเปิดเสรีการศึกษาในอาเซียน นโยบายที่ ๕ การพัฒนาเยาวชนเพื่อเป็นทรัพยากรสำคัญในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนอยู่ในระดับมากที่สุด

๒) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วย ๖ ส่วน คือ (๑) นโยบายกระทรวงศึกษาธิการในการดำเนินการด้านการศึกษาเพื่อบรรลุประชาคมอาเซียน (๒) การบริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (๓) ภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (๓.๑) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (๓.๒) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (๓.๓) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (๓.๔) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (๓.๕) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (๓.๖) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (๔) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย (๔.๑) ข้อมูลเชิงคาดการณ์ (๔.๒) การศึกษาบริบท (๔.๓) การกำหนดตัวป้อน (๔.๔) กระบวนการพัฒนา (๔.๕) ผลผลิต (๕) ข้อมูลป้อนกลับ และ (๖) สภาวะแวดล้อม

๓) ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์^(๑๔๔)

เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ต้องนำหลักธรรม คือ เบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา ตามตัวแบบ Synthesis Model มาบูรณาการเพื่อพัฒนาผู้นำให้สมบูรณ์ด้วยศีลสมาธิ ปัญญา อันเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ทั้งกาย วาจา ทางจิตใจ อารมณ์และสติปัญญา โดยมี

^{๑๔๔} สัจจา ศรีเจริญ, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทย เพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย), ๒๕๕๗.

จูงม่งหมายในการพัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน เพื่อมุ่งเป้าหมายองค์กร ด้วยความมีคุณภาพและคุณธรรม^{๑๕๐}

รุ่งโรจน์ ศิริพันธ์ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพุทธศาสนานับการพัฒนา ๔ ด้าน คือ พัฒนาศีล พัฒนากาย พัฒนาด้านจิตและพัฒนาด้านปัญญา หลักธรรมที่นำมาพัฒนาเพื่อให้เกิด การพัฒนาผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์ พัฒนาด้านความคิดริเริ่ม พัฒนาด้านการสื่อสาร พัฒนาด้านความซื่อสัตย์ พัฒนาด้าน การทุจริต พัฒนาการรับผิดชอบ พัฒนาด้านการใช้อำนาจและพัฒนาด้านวุฒิภาวะ พัฒนาการ ควบคุมอารมณ์ของผู้นำ^{๑๕๑}

พัชรี ขำนาญศิลป์ ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธ” ผลการวิจัย พบว่า

๑) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพ เขตภาคเหนือตอนล่าง มีจำนวน ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร (๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญมีจำนวน ๑๐ ตัวแปร (๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร (๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร

๒) การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัย การอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีความรอบคอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์และกำหนดทิศทาง มีทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ มี ประสิทธิภาพ มีความขยันหมั่นเพียรในการฝึกฝน ตั้งใจอดทน ให้ความช่วยเหลือ มองโลกในแง่บวก สร้างความสัมพันธ์ มีจิตอาสา ซื่อสัตย์ จริงใจ มีสัจจะ คำนับสัญญา มีจิตใจเป็นกลาง กระจายอำนาจ ส่งเสริมการศึกษา นำหลักธรรมมาใช้ มีเหตุและผล รอบคอบ ใส่ใจประเมินผล สร้างศรัทธาความ เชื่อมั่น ยึดหลักอธิบาท ๔

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือ ตอนล่างประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ (๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จักขุมา) ประกอบด้วย สร้างวิสัยทัศน์ในองค์การ มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มี แนวความคิดใหม่ๆ (๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิธูโร) ประกอบด้วย ความหมั่นเพียรในการ ฝึกฝน เทคนิคและความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสิทธิภาพทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจ อดทน (๓) องค์ประกอบ ด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอา ใจใส่กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติ

^{๑๕๐} เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ, “การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, **วิทยานิพนธ์ปริญญา พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย), ๒๕๕๗

^{๑๕๑} รุ่งโรจน์ ศิริพันธ์, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธ ศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

ผู้อื่น (๔) องค์ประกอบ ด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริม มีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล^{๑๕๒}

พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปณฺโญ (กัตติยัง) ได้ศึกษาเรื่อง พุทธวิธีการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า ๑. สภาพทั่วไปของการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาด้วยศักยภาพวุฒิการศึกษา ความรู้ ความสามารถเป็นเครื่องมือชี้วัดศักยภาพผู้บริหาร และประสบการณ์การบริหารงาน เชื่อมโยงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธได้ด้วยประสิทธิภาพสูง ๒. การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธ ประกอบด้วย องค์ความรู้ ความวิริยะ อุตสาหะ และยึดพระธรรมวินัยเป็นแนวทางในการปฏิบัติ กำหนดคุณสมบัติ คุณภาพ คุณธรรม ความสามารถ ประสบการณ์การบริหาร การนำความรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยตรง บุรณการหลักธรรม คือ พุติยาปณิกสูตร อปริหานิยธรรม ๗ ปัญญา ๓ สัมปรีชธรรม ๗ สังคหัตถ์ ๔ เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ ๓. นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษา พบว่า กรอบแนวคิดทางการปฏิบัติเชิงกระบวนการสู่ความเป็นอัตลักษณ์ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธ ที่มีพฤติกรรม กายภาพ จิตภาพ ปัญญาภาพ บารมีภาพ มีพุทธสัจจะ ศิลปะจากสารธรรมที่แก้วกล้า ได้ข้อค้นพบใหม่จากการวิจัย พุทธวิธีการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษา สามารถประยุกต์เข้ากับหลักพุทธธรรมได้^{๑๕๓}

พระครูปริยัติกิจจาภิวัฒน์ (แก้วจินดา) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ในภาคเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ๑. แนวคิด ทฤษฎีและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสม เพื่อการบูรณาการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ได้แก่ คุณลักษณะ ๓ ประการของนักบริหารตามหลักพุทธธรรมคือ ๑. จักขุมา หมายถึงมองการไกล เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ รู้ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและวางแผนงานเตรียมการล่วงหน้า ทั้งการกำหนดเป้าหมายสร้างทีมงาน สร้างมาตรฐานในการทำงาน เป็นลักษณะของผู้นำที่ดี ๒ วิรุโรร หมายถึงการจัดการธุระได้อย่างมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญ รู้จักวางคนให้ถูกกับงาน รู้จักใช้อิทธิพลในการทำงาน สร้างการยอมรับ ทำตนให้เป็นตัวอย่าง ทำงานเป็นทีม สร้างขวัญกำลังใจ มีกตีกาและมีมาตรฐานเดียวกันเป็นต้น ๓.นิสสัยสัมปันโน สามารถเป็นที่พึ่งพาอาศัยของผู้อื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความซื่อตรงสามารถทำให้ทุกคนรักองค์กร สนุกกับการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสาร และประสานงานให้ทุกฝ่ายทำงานในแนวที่

^{๑๕๒} พัชร ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

^{๑๕๓} พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปณฺโญ (กัตติยัง), พุทธวิธีการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

องค์กรต้องการ และทำด้วยความเต็มใจ ภูมิใจ ลักษณะที่สำคัญของผู้หน้านั้นจะต้องสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้ กล่าวคือ หลักการครองตนได้แก่ พึงพาตนเอง ขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ หลักการครองคน ได้แก่ ประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจ และเพื่อนร่วมงาน สุดท้ายคือ หลักการครองงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ๒. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย ๕ รูปแบบ คือ รูปแบบที่ ๑ หลักพุทธธรรม ได้แก่ จักขุมา วิฐโร และนิสสัยสัมปันโน รูปแบบที่ ๒ ได้แก่ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน รูปแบบที่ ๓ หลักภาวะผู้นำ ๕ ประการ คือ คุณลักษณะอำนาจ พฤติกรรม อิทธิพล และสำเร็จ รูปแบบที่ ๔ หลักการบริหารโรงเรียน PDCA ได้แก่ วางแผน ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบ สร้างแนวปฏิบัติที่ดี การจัดการในลักษณะดังกล่าว ต้องครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานที่เป็นองค์ประกอบหลักของงานในโรงเรียน คือ การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมในโรงเรียน และกิจกรรมที่ทำร่วมกับชุมชนด้วยจึงจะเกิดเป็นประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๑๕๔}

วันทนา เนาว์วัน ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ผลการวิจัย พบว่า

๑) แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ พบว่า (๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมด้าน หลักปาปนิกรธรรม ๓ รองลงมาคือสังฆโสภณสูตร อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถ บิณฑิกะเศรษฐี และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (๒) กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเข้ารับการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำ การศึกษาดูงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ หรือเป็นที่รู้จักกันดีและการกระจายอำนาจภาวะผู้นำในลักษณะการประสานความร่วมมือ

๒) สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ (๑) ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรขาดความมั่นคงในวิชาชีพครู สวัสดิการไม่เท่าเทียมบุคลากรภาครัฐ อัตราการเข้าออกบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน (๒) ด้านงบประมาณ งบประมาณหลักของโรงเรียนมาจากค่างบบุตหนุนเฉลี่ยรายหัวต่อนักเรียน เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อยจึงทำให้มีงบประมาณหมุนเวียนน้อย ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ และ (๓) ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารหลักคือเจ้าอาวาส แม้จะมีคณะกรรมการบริหารแต่มีภารกิจสงฆ์มาก จึงทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมพบว่า มีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ ความทุ่มเทในการทำงาน และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

๓) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า อันดับแรกหลักธรรมด้านหลักปาปนิกรธรรม ๓ ในด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์ที่ดี) ด้านวิฐโร (ด้านความชำนาญ

^{๑๕๔} พระครูปริยัติกิจจาภิวัฒน์(แก้วจินดา), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ในภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๘.

ในงาน ความเป็นมืออาชีพ) และด้านนิสัยสัมพันธ์ (การสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีตลอดจนการสร้างสรรค์ทางสังคมโดยอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์) รองลงมาคือสังคมสงเคราะห์ด้านวิสารโท (เป็นผู้แก้แค้น เป็นผู้อาจในการเผชิญปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น) ด้านวินีโต (เป็นผู้มีระเบียบวินัย มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมาย) ด้านวิยัตโต (เป็นผู้มีปัญญา มีความรอบรู้และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน) และด้านพหุสุโต (เป็นผู้มีความรู้ศึกษาความทรงจำ ผู้ที่ได้รับการศึกษามาก) อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐี การมีความซื่อสัตย์สุจริต และขยัน สติปัญญาเป็นเลิศ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และด้านความเสียสละ และภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การให้อิสระภาพในการทำงาน การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและต้องการให้ผู้ที่มีความยุติธรรม เสมอภาค ในการปฏิบัติงาน ต้องมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง โดยนำมาซึ่งจริยธรรมการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรมเพื่อความเหนือกว่าภายใต้การยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียน อันมาซึ่งความอยู่รอดรวมทั้งผู้นำต้องรู้จักใช้หลักพุทธธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วย^{๑๕๕}

สรุปได้ว่า จากการศึกษารายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธตามที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาและตำราของนักวิชาการต่างๆ ทำให้ทราบว่า คำว่า “ผู้นำ” หมายถึงบุคคลใดก็ตามที่มีวิสัยทัศน์ (จักษุมา) เชี่ยวชาญรู้ซึ่งในการบริหารจัดการงาน (วิรูโร) มีมนุษยสัมพันธ์ (นิสัยสัมพันธ์) รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาลเวลา รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล และมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มหรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน ผู้นำอาจเป็นใครก็ได้เกี่ยวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ ดังนั้น ในกลุ่มหรือองค์กรหนึ่งๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือไปจากผู้บริหารหรือหัวหน้าซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นต้น “ภาวะผู้นำ” คือบุคคลที่มีลักษณะภาวะผู้นำที่ดีเป็นคุณสมบัติ และจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อการบริหารจัดการองค์การซึ่งสามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจหรือได้รับความไว้วางใจอันเนื่องจากคุณลักษณะพิเศษของบุคคลนั่นเอง และสามารถทำให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มชักชวนหรือชักนำให้บุคคลอื่นช่วยปฏิบัติภาระงานต่างๆ ให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

^{๑๕๕} วันทนา เนาว์วัน, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกศึกษา กลุ่ม ๓”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

ตารางที่ ๒.๓๑ ตารางสรุปงานวิจัยในประเทศ

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระมหาอุดร สุทธิญาณ (เกตุทอง)	ผู้นำแนวพุทธมีลักษณะเป็นผู้มีหลักธรรมในการเป็นผู้นำ สามารถเป็นผู้นำที่ดีในทางพระพุทธศาสนานำหมู่คณะไปสู่ความเจริญ ความหมดจด บริสุทธิ์ ผ่องแผ้วได้ ส่วนผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์. โควีย์ พบว่า ผู้นำในทัศนะนี้ควรเป็นผู้มีปัญญา มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นกลาง ไม่โอนเอียงข้างใดข้างหนึ่ง รู้จักเสริมสร้างและพัฒนาตนเองทั้งด้านกายภาพ สังคม อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญา จึงจะเป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้
พระเทพปริยัติเมธี, (๒๕๕๓)	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธ ๑. คุณลักษณะภายนอก มีรูปร่างสง่างามน่าเคารพศรัทธา เลื่อมใสตลอดทั้งมีกำลังแข็งแรง สุขภาพที่ดี มีความเพียร ๒. คุณลักษณะภายใน มีความรู้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความชำนาญงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี ๓. มีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ผู้ได้บังคับบัญชาเคารพนับถือ มีความเชื่อมั่น มีความจริงใจมีหลักธรรมหรือคุณธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการเป็นผู้นำ
พระมหานพพล กนตสีโล (สายสินธุ์), (๒๕๕๗)	๑. ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดที่ลุ่มลึก มองทุกอย่างรอบด้านรอบคอบ มีสติปัญญาเฉียบแหลม สามารถแก้ไข ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ไม่ปล่อยให้ปัญหาลูกกลามใหญ่โตจนสร้างความเสียหายแก่พระพุทธศาสนาและคณะสงฆ์ เสียสละความเห็นแก่ตัว เพื่อประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับคำแนะนำจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาสังคมให้สงบสุขต่อไป นอกจากนี้ ผู้นำต้องรู้จักเลือกวิธีการและรู้จักแยแยะการฝึกฝนพระภิกษุ สามเณรและชาวบ้านให้เหมาะสมกับจริต เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นและเกิดกำลังใจมีความพากเพียรพยายาม ตั้งมั่น มั่นคงในการปฏิบัติธรรมตามคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ รู้จักเลือกบุคคลในการทำงานให้กับคณะสงฆ์เพื่อความงอกงามและเพื่อยกย่องคนดีมีศีลธรรมให้สามารถทำงานเพื่อประโยชน์แก่ชาวบ้าน และรักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร นำมาซึ่งความเคารพศรัทธาจากผู้ได้ปกครองตลอดจนประชาชนสังคมเสมอ ๒. ปัญหาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารงานคณะสงฆ์ ภาค ๑๕ มีประเด็นสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่ ปัญหาด้านภาวะผู้นำในการปกครอง ปัญหาด้านผู้นำการ ศาสนศึกษา ปัญหาด้านภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ปัญหาด้านภาวะผู้นำในงานการศึกษา

ตารางที่ ๒.๓๑ ตารางสรุปงานวิจัยในประเทศ (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระราชวรเมธี (วีระ วรปญโญ) (๒๕๕๘)	๑.รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความชำนาญและ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ๒.หลักธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยได้แก่ หลักทศพิธราชธรรม,หลักสัปปุริสธรรม ๗, หลักอิทธิบาท ๔, หลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ทำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ๓.รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์, คือ จักขุมาและหลักสัปปุริสธรรม ๗, ด้านความชำนาญ คือวิรุโละและอิทธิบาท ๔ ด้านมนุษยสัมพันธ์ คืออนิสสยสัมปันโน และหลักสังคหวัตถุ ๔
วรุตม์ ทวีศรี, (๒๕๕๗)	ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดที่ต่างกันในเรื่องของภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มีผลต่อการก้าวขึ้นสู่องค์การประสิทธิภาพสูง
สัจจา ศรีเจริญ, (๒๕๕๗)	การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การมีพฤติกรรมเชิงรุก การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ และการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์และการเป็นนักสื่อสารและฟังอยู่ในระดับมาก สภาพการบริหารโรงเรียนภาพรวมในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารทั่วไปและการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก สภาพการบริหารเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
เกียรติก้องดี สุขเหลือง, (๒๕๕๗, บทคัดย่อ).	การพัฒนาภาวะผู้นำต้องนำหลักธรรม เบญจศีล เบญจธรรม สัปปุริสธรรม อิทธิบาท สังคหวัตถุ อริยมรรค สมถวิปัสนา

ตารางที่ ๒.๓๑ ตารางสรุปงานวิจัยในประเทศ (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
รุ่งโรจน์ ศิริพันธ์, (๒๕๕๓, บทคัดย่อ).	๑. พัฒนาศีล ๒. พัฒนากาย ๓. พัฒนาจิต ๔. พัฒนาด้านปัญญา นำมาพัฒนาให้เกิดวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่ม การสื่อสาร ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ
พัชรี ชำนาญศิลป์, (๒๕๕๓)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงพุทธ มีจำนวน ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความชำนาญ มนุษยสัมพันธ์ คุณธรรม องค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธ คือ ๑) จักขุมา สร้างวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีการ วางแผน มีแนวความคิดใหม่ๆ ๒) วิธูโร ความหมั่นเพียรใน การฝึกฝน เทคนิคและความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน ๓) นิสสยสัมปันโน มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพ อ่อนโยน เอาใจ ใส่กระตือรือร้น มีใจผูกพันกับงาน สร้างมิตรภาพ ช่วยเหลือ ผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ๔) มีคุณธรรม ใช้เหตุผลใน การตัดสินใจ ซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริม มีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล
พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปญโญ (กัตติยัง), (๒๕๕๓, หน้า ๒๗๓-๒๗๔).	๑. การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธ ๒. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธ องค์ความรู้ ความ วิริยะ อดุสาหะ ยึดธรรมวินัย ทุติยาปณิกสูตร สัมปฐริส ธรรม ๗ สังคหวัตถุ ๔

ตารางที่ ๒.๓๑ ตารางสรุปงานวิจัยในประเทศ (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระครูปริยัติกิจจาภิวัฒน์ (แก้วจินดา), (๒๕๕๘, บทคัดย่อ).	๑. แนวคิดทฤษฎีหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมคือ จักขุมามองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ วิธูโร จัดการธุระได้อย่างมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญ รู้จักวางคนให้ถูกกับงาน นิสสัยสัมปันโน สามารถเป็นที่พึ่งพาอาศัยของผู้อื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความซื่อตรงสามารถทำให้ทุกคนรัก ๒. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ๔ รูปแบบ ๒.๑ หลักพุทธธรรม ได้แก่ จักขุมา วิธูโร นิสสัยสัมปันโน ๒.๒ หลักครองตน ครองคน และครองงาน ๒.๓ หลักภาวะผู้นำ ๒.๔ หลักการบริหารโรงเรียน PDCA
วันทนา เนาว์วัน, (๒๕๕๗)	สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรขาดความมั่นคง ในวิชาชีพครู สวัสดิการไม่เท่าเทียมบุคลากรภาครัฐ อัตราการเข้าออกบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน -ด้านงบประมาณ งบประมาณหลักของโรงเรียนมาจาก งบอุดหนุนเฉลี่ยรายหัวต่อนักเรียน เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อย จึงทำให้มีงบประมาณหมุนเวียนน้อย ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ -ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารหลักคือเจ้าอาวาส แม้จะมีคณะกรรมการบริหารแต่มีภารกิจสูงมาก จึงทำให้ขาดความคล่องตัว -คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พระปริยัติธรรม พบว่า มีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ ความทุ่มเทในการทำงาน และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม -รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าอันดับแรก หลักธรรมด้านหลักปาปนิคธรรม ๓ ด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์) ด้านวิธูโร (ด้านความชำนาญ

ตารางที่ ๒.๓๑ ตารางสรุปงานวิจัยในประเทศ (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
วันทนา เนาว์วัน, (๒๕๕๓) (ต่อ)	ในงาน ความเป็นมืออาชีพ) และด้านนิสสัยสัมพันธ์ (การสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดี การสร้างสรรค์ ทางสังคม โดยอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์)รองลงมา คือ สังคมสงเคราะห์ ด้านวิสารโท (เป็นผู้แก้แค้น เป็นผู้อาจในการเผชิญปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น) ด้านวินิต (เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมาย) ด้านวิยัตโต (เป็นผู้มีปัญญา มีความรอบรู้และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน) และด้านพหุสุโต (เป็นผู้มีความรู้ ศึกษาความทรงจำ ผู้ที่ได้รับการศึกษามาก) อันดับที่สาม คือ คุณธรรมอนาถบดินทิกะเศรษฐี การมีความซื่อสัตย์ สุจริตและขยัน สติปัญญาเป็นเลิศ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และด้านความเสียสละ และภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การให้อิสระภาพในการทำงาน การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและต้องการให้ผู้นำมีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ต้องมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง โดยนำมาซึ่งจริยธรรมการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรมเพื่อความเหนือกว่าภายใต้การยึดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียน อันมาซึ่งความอยู่รอดรวมทั้งผู้นำต้องรู้จักใช้หลักพุทธธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง

๒.๖.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

ไรท์เอาท์ (Rideout) ได้ศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน (School – based Management) ในนิวฟันแลนด์และลาบราเดอร์” โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทางการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาระดับท้องถิ่น โดยส่วนมากดำเนินการโดยการตั้งสภานักเรียน การจัดทำข้อมูล ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ปกครอง ครู อาจารย์ ครูใหญ่และศึกษานิเทศก์ ในด้านงบประมาณ หลักสูตรบุคลากร สภาโรงเรียน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ผลการวิจัย พบว่า ผู้ปกครองไม่เคยเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเลย ส่วนครู อาจารย์ มีบทบาทร่วมจัดการการศึกษาเพียงเล็กน้อยและในขอบเขตจำกัด ส่วนผู้บริหารมีบทบาทส่วนร่วมมากที่สุด ผู้ปกครอง ครู อาจารย์ มีความต้องการมีส่วนร่วมใน

การรับผิดชอบ และร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษาและต้องการให้สภาโรงเรียนทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือหรือดำเนินการดังกล่าว รวมทั้ง ต้องการให้สภาโรงเรียนมีการปรับปรุงแนวการดำเนินงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น ตลอดจนต้องการให้มีการกระจายอำนาจในการส่งงบประมาณมายังโรงเรียนโดยตรง และปรับปรุงหลักสูตรระดับท้องถิ่น^{๑๕๖}

โกลด์ (Gold) ได้ศึกษาเรื่อง “การเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยเน้นการ ให้ความร่วมมือระหว่างชุมชน ผู้ปกครอง และนักการศึกษาซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาในรัฐฟิลาเดลเฟีย ผลการวิจัย พบว่า การจัดการของชุมชนเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ปกครอง ครอบครัวกับโรงเรียน เพื่อเป้าหมายในการเสริมสร้างการอ่านออกเขียนได้ และการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับชุมชน ทำให้ผู้ปกครองได้รับความรู้เกี่ยวกับชุมชน ดังนั้นการสร้างหุ้นส่วนและความร่วมมือระหว่างผู้ปกครอง นักการศึกษา ทำให้เกิดทรัพยากรที่มีคุณค่าทั้งในด้านสังคมและวัฒนธรรมให้แก่โรงเรียน^{๑๕๗}

คินเคด (Kinkade) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งสนใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอนของคณะกรรมการโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา” ปัจจัยที่ศึกษา ได้แก่ ๑) หน่วยงานที่ใช้อำนาจตัดสินใจ ๒) ความรับผิดชอบ ๓) การสนับสนุนของหน่วยงานกลาง ๔) นโยบายของเขตพื้นที่และการปฏิบัติตามนโยบาย ๕) กฎระเบียบด้านการศึกษารัฐ และ ๖) ภาวะผู้นำของครูใหญ่ ผลการวิจัย พบว่า

(๑) การร่วมกันตัดสินใจมีประสิทธิผลเมื่อคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจในการกำหนดนโยบายเอง

(๒) ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collaborative Leadership Style) ของครูใหญ่มีความสำคัญต่อโปรแกรมการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

(๓) บทบาทของผู้ตรวจการศึกษายังมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียน

(๔) ผู้บริหารมีประสิทธิภาพ

(๕) หน่วยงานกลางต้องถือว่าคณะกรรมการโรงเรียนมีความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียนในประเด็นที่นักเรียนอาจได้รับเป็นประโยชน์สูงสุด การศึกษารายกรณีชี้ให้เห็นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการริเริ่มที่ซับซ้อนและต้องการความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่าย นับตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงขั้นพัฒนานอกจากนี้ ก่อนที่จะนำการบริหาร

^{๑๕๖} Rideout, Frederick David, “School – based Management for small schools in Newfoundland and Labrador”, *Dissertation Abstracts International*. 57 (08): 3348-A; February, 1997), pp. 3348-A.

^{๑๕๗} Gold, R.K., “*The Human Side of Enterprise*”, (New York: McGraw-Hill Book, 2000), p. 295.

โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ ควรมีการศึกษานโยบายและการปฏิบัติของเขตพื้นที่อย่างจริงจัง ทั้งนี้ เพื่อประเมินว่าหลักการของการบริหารรูปแบบนี้สอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติหรือไม่ หากไม่ สอดคล้องก็ควรทวนการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ หรือมิฉะนั้นก็ต้องปรับเปลี่ยน นโยบาย^{๑๕๘}

คอปแลนด์ (Copland) ได้ศึกษาเรื่อง “การเสริมสร้างความสามารถของผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนตามโครงการ The Bay Area School Reform Collaboration (BASRC) ในประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาซึ่ง ตั้งอยู่รอบอ่าวซานฟรานซิสโก จำนวน ๑๖ โรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ทั้งวิธีการเชิงปริมาณและ คุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า การบริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนนั้น มีคุณลักษณะพิเศษอยู่ ๓ ประการ ได้แก่ ๑) การเข้าใจวัฒนธรรมของชุมชนที่อยู่รอบโรงเรียน ๒) ให้ความสำคัญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน พร้อมทั้งแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกันกับ บุคลากรในโรงเรียนและชุมชน และ ๓) พัฒนาการสอนในโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียน นอกจากนี้ การที่จะพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องให้ผู้บริหารโรงเรียน เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือที่ดีกับชุมชนและผู้มีส่วน ได้เสีย และมีรูปแบบการปรับปรุงโรงเรียน โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบดำเนินงาน เป็นวงจรการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย

(๑) เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของโรงเรียนทั้งที่เป็นปัญหาด้านวิชาการ และปัญหาอื่นๆ ในโรงเรียน

(๒) ศึกษาผลกระทบที่เกิดจากการประสบปัญหาของโรงเรียน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ นักเรียนและการสอนของครู

(๓) กำหนดจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานและตัวชี้วัดความสำเร็จ

(๔) วางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนและยกระดับผลการเรียนของนักเรียน

(๕) ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

(๖) สะท้อนผลพร้อมทั้งวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น^{๑๕๙}

แมคคอลลัม (McCullum) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการพัฒนา ตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการ พัฒนาภายในตนเอง ในส่วนจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ ผลการวิจัย พบว่า

^{๑๕๘} Kinkade, D.A. Factors “That Affect a School-based Management Team’s Ability to Make and Implement Teaching and Learning Decisions”, **Doctoral Dissertation Harvard**, (USA.: Harvard University, 1996), (Abstract).

^{๑๕๙} Copland, M. A., “**Leadership of inquiry: building and sustaining capacity for school improvement**”, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25 (4), 375–395, 2003, pp. 375-395.

พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคล และเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา Mahavashi Transcendental Meditation และพื้นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงานอื่นเนื่องจากเห็นว่าโครงการดังกล่าวใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรได้ดี และพัฒนายากว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้^{๑๖๐}

คาเรนเน คาลสโฮเวน (Karianne Kalshoven) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำเชิงจริยธรรมส่วนใหญ่จะศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นผู้นำในลักษณะดังกล่าวมากกว่าการศึกษาที่ปัจจัยสาเหตุ ผู้วิจัยเรื่องนี้มุ่งที่จะศึกษาบุคลิกลักษณะของผู้นำซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรม โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการวิจัยแบ่งออกเป็น ๒ ส่วนดังนี้ ๑. ผู้นำจะประเมินตนเองโดยใช้แบบวัดคุณลักษณะของผู้นำที่ประกอบด้วยปัจจัยด้านคุณลักษณะ จำนวน ๕ ด้าน ๒. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรม การศึกษาส่วนที่ ๑ ใช้แบบวัดความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมหลายมิติ การวิจัยส่วนที่ ๒ ใช้แบบวัด เช่นเดียวกับการศึกษาส่วนที่ ๑ และเพิ่มประเด็นพฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรมอีก ๓ ด้าน ได้แก่ ความยุติธรรม ความชัดเจนในบทบาท และการกระจายอำนาจ ๒ มีการควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามและเป็นไปดังที่คาดการณ์ไว้ว่าจริยธรรมด้านการปฏิบัติตนตามทำนองครองธรรมและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด ผลการวิจัยส่วนที่ ๑ โดยควบคุมปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะในด้านอื่นๆ แล้วพบว่า การปฏิบัติตนตามทำนองครองธรรมเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด ผลการวิจัยในส่วนที่ ๒ พบว่า การปฏิบัติตามทำนองครองธรรมเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด^{๑๖๑}

^{๑๖๐} McCollum, Bruce Chester. **Self-Development and the spontaneous Expression of Leadership Behaviors**. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 2000

^{๑๖๑} Karianne Kalshoven, **Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality**, Journal of Business Ethics 2010.

ตารางที่ ๒.๓๒ ตารางสรุปงานวิจัยต่างประเทศ

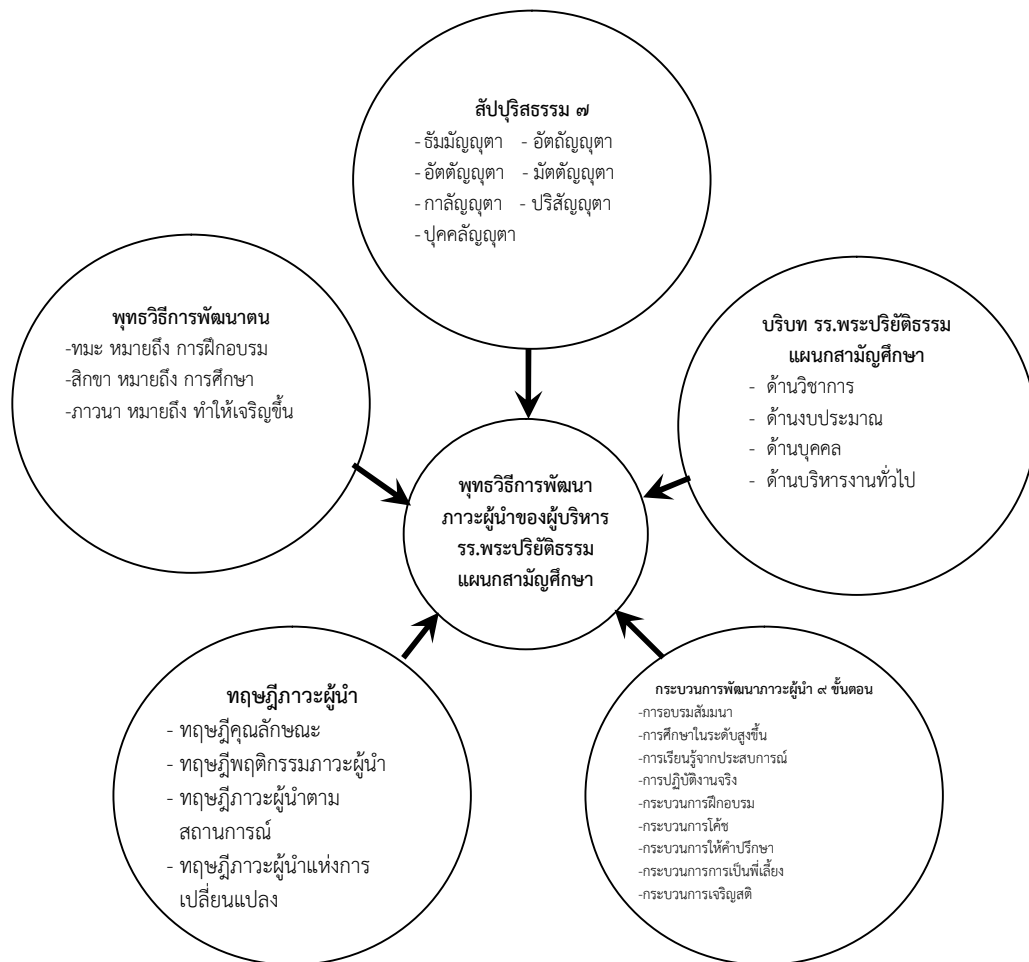
นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ไรท์เอาท์ (Rideout)	ผู้ปกครอง ครู อาจารย์ ต้องการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบและร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษาและต้องการให้สภาโรงเรียนทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือหรือดำเนินการรวมทั้งให้สภาโรงเรียนมีการปรับปรุงแนวการดำเนินงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น ตลอดจนต้องการให้มีการกระจายอำนาจในการส่งงบประมาณมายังโรงเรียนโดยตรง และปรับปรุงหลักสูตรระดับท้องถิ่น
โกลด์ (Gold)	การจัดการของชุมชนเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ปกครอง ครอบครัวกับโรงเรียน เพื่อเป้าหมายในการเสริมสร้างการอ่านออกเขียนได้ และการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับชุมชน ทำให้
โกลด์ (Gold) (ต่อ)	ผู้ปกครองได้รับความรู้เกี่ยวกับชุมชน ดังนั้นการสร้างหุ้นส่วนและความร่วมมือระหว่างผู้ปกครอง นักการศึกษา ทำให้เกิดทรัพยากรที่มีคุณค่าทั้งในด้านสังคมและวัฒนธรรมให้แก่โรงเรียน
คินเคด (Kinkade)	ความสามารถในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอนของคณะกรรมการโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ๑. การร่วมกันตัดสินใจมีประสิทธิผลเมื่อคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจในการกำหนดนโยบายเอง ๒. ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของครูใหญ่มีความสำคัญต่อโปรแกรมการบริหารโรงเรียน ๓. บทบาทของผู้ตรวจการศึกษามีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียน ๔. ผู้บริหารมีประสิทธิภาพ ๕. ต้องถือว่าคณะกรรมการโรงเรียนมีความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้

ตารางที่ ๒.๓๒ ตารางสรุปงานวิจัยต่างประเทศ (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิดหลัก
คอปแลนด์ (Copland)	การบริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนนั้นมีคุณลักษณะพิเศษอยู่ ๓ ประการ ได้แก่ ๑. การเข้าใจวัฒนธรรมของชุมชนที่อยู่รอบโรงเรียน ๒. ให้ความสำคัญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน พร้อมทั้งหาวิธีการแก้ปัญหาร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน ๓. พัฒนาการสอนในโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสร้างความร่วมมือที่ดีกับชุมชน
McCollum (2000, Abstract).	พฤติกรรมภาวะผู้นำแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคลและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา
Karianne Kalshoven (2010, Abstract).	การปฏิบัติตนตามทำนองครองธรรมเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

จากการศึกษาหลักพุทธธรรมและการทบทวนเอกสารรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยใช้หลักพุทธธรรมที่เรียกว่าสัปปริสสูตร อุปริปัญญาสก์ มัชฌิมนิกาย คือ หลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ ประการ ประกอบด้วย ฌัมมัญญตา (รู้จักเหตุ) อตถัญญตา (รู้จักผล) อัตตัญญตา (รู้จักตน) มัตตัญญตา (รู้จักประมาณ) กาลัญญตา (รู้จักกาล) ปริสสัญญตา (รู้จักชุมชน) และปุคคัลลัญญตา (รู้จักบุคคล) พร้อมด้วยหลักธรรมอื่น ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ อปหานิยธรรม ทศพิธราชธรรม อคติ ๔ สังคหวัตถุ ๔ ภาวนา ๔ ไตรลักษณ์ อิทัปปัจจยตา หุตติยาปณิกสูตร และทฤษฎีภาวะผู้นำ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำ พร้อมด้วยการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มนำมาเป็นกรอบในการสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ดังกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ตามแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๒๐ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยวิธีการเชิงผสมผสาน (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจาก เอกสาร ตำรา สถิติ รายงานการวิจัย บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ การสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - structure Interview) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบประเมิน (Evaluation form) เพื่อให้การวิจัยเรื่องพุทธวิถีการพัฒนาระดับผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีสาระครอบคลุมครบถ้วนเหมาะสม ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย รูปแบบการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์สถิติค่าเฉลี่ย ขั้นตอนการวิจัย และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ขั้นตอนการวิจัย
- ๓.๓ สถิติที่ใช้ในการวิจัย

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยวิธีการเชิงผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยใช้แบบแผนเชิงผสมผสานแบบอธิบาย (Sequential Exploratory Design) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพปรากฏในขั้นตอนที่ ๑ คือ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - structure Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๒๕ รูป อยู่ในขั้นตอนที่ ๒ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณปรากฏอยู่ในขั้นตอนที่ ๓ การประเมิน การวิจัยแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ขั้นตอนที่ ๒ เสนอพุทธวิถีการพัฒนาระดับผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ขั้นตอนที่ ๓ ประเมินพุทธวิถีการพัฒนาระดับผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๓.๒ ขั้นตอนการวิจัย

ในแต่ละขั้นตอนของการวิจัย ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังนี้

๑. แหล่งข้อมูล

๑.๑ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑.๒ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - structure Interview) ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๑๒๕ รูป มีวิธีการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการนำรายชื่อผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคเหนือ ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม (สมศ) และมีผลงานดีเด่น จำนวน ๒๕ รูป ตามรายชื่อ ดังนี้

๑. พระราชวรเมธี ผศ.ดร. ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา วัดโพธาราม

พระอารามหลวง อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์

๒. พระราชปริยัติวิธาน ดร. ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีนภเชตวิทยา วัดตากฟ้า

พระอารามหลวง อำเภอดากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์

๓. พระศรีพัชรโรดม ดร.ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมสามัญ วัดมหาธาตุ

พระอารามหลวง อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์

๔. พระครูกิตติรัตนานุกูล ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

๕. พระครูสิริปัญญาสุนทร ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

วัดเสาหิน อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์

๖. พระมหาสมจิตร์ อุปลวณโณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสัมฤทธิ์บุญวิทยา (วัดสัมฤทธิ์บุญ)

อำเภอลำดวน จังหวัดน่าน

๗. พระครูบวรเจติยารักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนันทบุรีวิทยา พระปริยัติธรรม

(วัดพระธาตุช้างค้ำวรวิหาร) อำเภอเมือง จังหวัดน่าน

๘. พระปลัดคงศิลป์ ภทราวุโธ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดนิโครธาราม

อำเภอท่าม่วง จังหวัดน่าน

๙. พระครูสังฆรักษ์รักชาติ ธมมสาสน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดน้ำไคร้นันทชัยศึกษา

อำเภอท่าม่วง จังหวัดน่าน

๑๐. พระครูวิจิตรพัฒนโกศล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดห้วยนันทวิทยา อำเภอเชียงคำ

จังหวัดพะเยา

๑๑. พระครูนิพัฒน์พัฒนกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยข้าวกำวทยา (วัดห้วยข้าวกำ)
อำเภอจุน จังหวัดพะเยา

๑๒. พระครูสิริรัตนโสภิต ดร. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระแก้วดอนเต้าสุชาดาราม
อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง

๑๓. พระมหานภดล สุวณณเมธี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านใหม่วิทยา (วัดบ้านใหม่)
อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง

๑๔. พระครูวินัยสารโกศล ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีวิทยาทาน (วัดเจติยหลวง
วรวิหาร) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

๑๕. พระครูสิทธิปัญญาภรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเขตพนศึกษา อำเภอเมือง
จังหวัดเชียงใหม่

๑๖. พระมหาสมเกียรติ สิริอรุโณ ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ (วัดสวนดอก) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

๑๗. พระครูวัชชัยสังฆพิทักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพุทธชินวงศ์(วัดศรีโสดา)
พระอารามหลวง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

๑๘. พระครูศาสนกิจโกศล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแม่มิมวิทยา อำเภอแม่มิม จังหวัด
เชียงใหม่

๑๙. พระครูสมุห์สามารถ จิตเวที ผู้อำนวยการโรงเรียนฝางธรรมศึกษา (วัดศรีบุญเรือง)
อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

๒๐. พระครูสังวรสิทธิโชติ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านขุนเตรียมพุทธศาสตร์ อำเภอฮอด
จังหวัดเชียงใหม่

๒๑. พระมหาโฆสิต โฆสิตธมโม ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณวิทยา (วัดบ้านแจ่ม)
อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน

๒๒. พระครูสุจินวรคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณจริยธรรมวิทยา (วัดศรีดอนชัย)
อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย

๒๓. พระครูอุดมคณาภิรักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอำมาตย์วิทยา (วัดปล้องสำน)
อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

๒๔. พระครูสิริสันตยากร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันหนองบัววิทยา อำเภอพญาเม็งราย
จังหวัดเชียงราย

๒๕. พระครูอภิวัฒนาวิที ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่คำวิทยา อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ปลายเปิดมี ๕ ตอน มีขั้นตอนการจัดทำเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

๑) ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากงานวิจัยและเอกสาร ตำรา

๒) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างกรอบของคำถามที่จะสัมภาษณ์ โดยสร้างเครื่องมือ จากกรอบเนื้อหาในคำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

๓) เสนอร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๔) นำเครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการเลือกแบบเจาะจง(Purposive Sampling) จำนวน ๒๕ รูป

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มีขั้นตอนดังนี้

๑) ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

๒) ติดต่อประสานงานโดยการส่งแบบสัมภาษณ์ด้วยตนเองถึงที่ทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิและส่งทางไปรษณีย์ นัดวัน เวลา สถานที่ที่จะสัมภาษณ์

๓) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามวันเวลาที่นัดหมายไว้โดยขออนุญาตผู้ทรงคุณวุฒิในการบันทึกเสียง บันทึกภาพในระหว่างวันที่ ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐ ถึง ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐ ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๒๕ รูป และเก็บข้อมูลกลับมาครบทุกคนคิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

๔) นำเทปบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ มาดำเนินการถอดเทปบันทึกเสียงเป็นเอกสารเพื่อสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

๕) สรุปข้อมูลการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสารและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ หลอมรวมมาเป็นร่างพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ ๒ เสนอพุทธวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

๑. นำผลการวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ ๑ มาจัดทำร่างพุทธวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒. นำร่างพุทธวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ทำเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๓. จัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑๒ รูป/คน

๑. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑๒ รูป/คน โดยมีหลักเกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญดังนี้

๑) ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา ๔ รูป/คน

(๑) พระเทพปริยัติเมธี รศ.ดร. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ เจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์

(๒) พระเทพปัญญาภรณ์ รองเจ้าคณะภาค ๔ ผู้จัดการโรงเรียนศรีนภเขตวิทยา วัดตากฟ้าและเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า พระอารามหลวง อำเภอดากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์

(๓) รศ. ดร.วรกฤต เกื้อนช้าง อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

(๔) นายวิณะ กล้วยพัฒน์กุล อาจารย์ประจำสาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

๒) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการเชิงพุทธ จำนวน ๔ รูป

(๑) พระราชวชิรเมธี ผศ.ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ รองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร

(๒) พระมหาธีรวัฒน์ ธีรวิวัฒน์เมธี.ดร. ประธานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๔

(๓) พระครูสุนทรพิมลศีล ประธานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๕

(๔) พระครูถาวรรัตนานุกิจ ประธานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ
ศึกษา กลุ่ม ๖

๓) ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำองค์กร จำนวน ๔ คน

(๑) รศ.ดร.ธานี เกสทอง อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

(๒) รศ. ดร.สมศักดิ์ บุญปู รองคณบดีฝ่ายบริหารและอำนวยการหลักสูตร
ระดับบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๓) ผศ.ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

(๔) ดร. อำนาจ บัวศิริ ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้คือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้าง
ขึ้นมีเอกสาร ๑ ชุด ๔ ด้าน โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑) ศึกษาขั้นตอนการสร้างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของพุทธรูปการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางพุทธ
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นประเด็นคำถาม
ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อ ๒ จำนวน ๓ ประเด็น

๓) นำเสนอร่างเครื่องมือประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๔) นำเครื่องมือที่แก้ไขปรับปรุงสมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลโดยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑) ขอบหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญมาร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ในวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

๒) ติดต่oprะสานงาน โดยการนำส่งหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญ ณ สถานที่ทำงานด้วยตนเอง และนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ตามกำหนดการ

๓) ดำเนินจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมอาคารตึกอำนวยการ สำนักงานรองอธิการบดี ด้วยการบันทึกภาพและเสียง

๔) ดำเนินการสรุปข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) แล้ววิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้ จัดทำเป็นพุทธรูปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๕) นำรูปแบบที่ได้จากข้อ ๔ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ และความถูกต้อง

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ ๓ ประเมินพุทธรูปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและประโยชน์ ใช้แบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้ดำเนินการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๓๐ รูป ประเมินพุทธรูปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่สร้างขึ้นเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วนำเสนอเป็นพุทธรูปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ต่อไป

๑. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้วิจัยคัดเลือกโดยวิธีการเจาะจงได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๓๐ รูป เพื่อประเมินพุทธรูปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วย

๑. พระศรีพัชรโรดม ดร. ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมสามัญ วัดมหาธาตุ พระอารามหลวง จังหวัดเพชรบูรณ์

๒. พระครูกิตติรัตนานุกูล ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก

๓. พระครูปราโมช สิทธานุกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองไฉ่น้ำวิทยา จังหวัดสุโขทัย

๔. พระมหาธีรวัฒน์ ธีรพจนเมธี ดร.ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณวรคุณวิทยา จังหวัดตาก

๕. พระมหาชัยวัฒน์ จตตมโล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไทรเหนือวิทยา จังหวัดนครสวรรค์

๖. พระครูวิจิตรปริยัติยาทร ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธโกศลวิทยา จังหวัดแพร่

๗. พระครูสาทรวชิรกิตติ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนคฤบติสงฆ์ จังหวัดกำแพงเพชร

๘. พระเมธีธรรมประนาท ผู้อำนวยการโรงเรียนหลวงพ่เพชรวิทยา จังหวัดพิจิตร

๙. พระครูสิริปัญญาสุนทร ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดเสนาหิน จังหวัดอุดรธานี

๑๐. พระครูถาวรรัตนานุกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนมดคลสันติสุขวิทยา จังหวัดน่าน

๑๑. พระครูอาทรสุทธินันท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบุญยืน จังหวัดน่าน
๑๒. พระครูบวรเจตติยารักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนันทบุรีวิทยา พระปรีดิธรรม
จังหวัดน่าน
๑๓. พระครูอุดมคณาภิรักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอำมาตย์วิทยา จังหวัดเชียงราย
๑๔. พระครูวัชชัยสังฆพิทักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพุทธชินวงศ์วิทยา
จังหวัดเชียงใหม่
๑๕. พระครูสิริสันตยากร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันหนองบัววิทยา จังหวัดเชียงราย
๑๖. พระครูอภิวัฒนาวาที ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่คำวิทยา จังหวัดเชียงราย
๑๗. พระมหานภดล สุวณณเมธี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านใหม่วิทยา จังหวัดลำปาง
๑๘. พระครูอภิวัฒน์นรินทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเกาะคาปริยัติศึกษา จังหวัด
ลำปาง
๑๙. พระอธิการธรรมบุญ สมานธิโต ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านหม้อศึกษา จังหวัด
ลำปาง
๒๐. พระครูวิสิฐวรคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราชคฤห์วิทยา จังหวัดเชียงใหม่
๒๑. พระครูวิรัช วิริยธมโม ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระธาตุดอยกองมูศึกษา
จังหวัดแม่ฮ่องสอน
๒๒. พระครูสุนทรพิมลศีล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดฉิมพลีวิทยา จังหวัดเชียงใหม่
๒๓. พระครูศรีสุตโสภณ ผู้อำนวยการโรงเรียนอภัยอารยศึกษา จังหวัดเชียงใหม่
๒๔. พระครูวินัยสารโกศล ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีวิทยาทาน จังหวัดเชียงใหม่
๒๕. พระครูสิทธิปัญญาภรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเขตพนศึกษา จังหวัดเชียงใหม่
๒๖. พระครูศาสนกิจโกศล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแม่ริมวิทยา จังหวัดเชียงใหม่
๒๗. พระสิงห์ทอง ขนติจิตโต ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปรีดิธรรมพระธาตุห้าดวง
จังหวัดลำพูน
๒๘. พระไพโรจน์ ปญญาชิโร ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปรีดิธรรมพระเจ้าตน
หลวง จังหวัดลำพูน
๒๙. พระมหาโมสิต โมสิตธมโม ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณวิทยา จังหวัดลำพูน
๓๐. พระครูสมณสุตกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชธานีวิทยาลัย จังหวัดสุโขทัย

๒. เครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ แบบประเมินพฤติกรรมวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งสอบถามใน ๔ ด้าน คือ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และด้านประโยชน์มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า ๕ ระดับ มีเกณฑ์การประเมินตามมาตราส่วนประมาณค่า ดังนี้

มาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ (Rating Scale) สร้างตามมาตราวัดของ ลิเคิร์ท (Likert Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนคำตอบ ดังนี้^๑

ระดับคะแนน ๕	หมายถึง มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ได้เท่ากับมากที่สุด
ระดับคะแนน ๔	หมายถึง มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ได้เท่ากับมาก
ระดับคะแนน ๓	หมายถึง มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ได้เท่ากับปานกลาง
ระดับคะแนน ๒	หมายถึง มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ได้เท่ากับน้อย
ระดับคะแนน ๑	หมายถึง มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ได้เท่ากับน้อยที่สุด

วิธีการสร้างเครื่องมือการประเมินมีขั้นตอนดังนี้

๒.๑ ศึกษาการสร้างแบบประเมินจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๒ กำหนดกรอบการประเมินเพื่อนำมาสร้างแบบประเมินพฤติกรรมวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒.๓ สร้างแบบประเมินพฤติกรรมวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า ๕ ระดับ

๒.๔ แบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอิงพฤติกรรมวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ ๒ มาจัดทำ เป็นแบบประเมิน และนำแบบประเมินที่สร้างเสร็จแล้วไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๒.๕ นำแบบประเมินไปดำเนินการจัดพิมพ์เป็นรูปเล่มเพื่อดำเนินการประเมินต่อไป

^๑ บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล. (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น ๒๕๔๐), หน้า ๘๖-๘๘.

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๑ ขอหนังสืออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อส่งถึงผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๓๐ รูป ให้ประเมินพฤติกรรมที่สร้างขึ้น

๓.๒ ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในการประเมินพฤติกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้วยตนเอง และนัดหมายวัน เวลา ในการจัดเก็บเอกสาร

๓.๓ ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบแบบประเมิน ตั้งแต่วันที่ ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๑ ถึงวันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๑

๓.๔ นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมิน ๔ ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ โดยการ Checklist ตรงในช่องกับความเป็นจริงมากที่สุด ตามมาตราส่วนประมาณค่า

๓.๕ ดำเนินการเก็บรวบรวม ด้วยวิธีไปเก็บแบบประเมินด้วยตนเอง ณ สถานที่ที่ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ปฏิบัติงาน จำนวน ๓๐ รูป เก็บรวบรวมได้ จำนวน ๓๐ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

๓.๓ สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เกณฑ์การประเมินสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ใช้สถิติในการวิจัยได้แก่ค่าเฉลี่ย

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ (เอ็กซ์บาร์) คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

$\sum x$ คือ ผลบวกของข้อมูลทุกค่า

n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

$$S.D. = \sqrt{\frac{(x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

เมื่อ S.D. คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

x คือ ข้อมูล (ตัวที่ 1, 2, 3...,n)

$\bar{x}$ คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

เกณฑ์การแปลความหมาย เพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ย ในช่วงคะแนนดังต่อไปนี้^๒

- คะแนนเฉลี่ย ๔.๕๐ – ๕.๐๐ แปลความว่า มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ได้เท่ากับมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย ๓.๕๐ – ๔.๔๙ แปลความว่า มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ได้เท่ากับมาก
- คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๐ – ๓.๔๙ แปลความว่า มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ได้เท่ากับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๐ – ๒.๔๙ แปลความว่า มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ได้เท่ากับระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐ – ๑.๔๙ แปลความว่า มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ได้เท่ากับระดับน้อยที่สุด

^๒ ชัชวาล เรื่องประพันธ์, สถิติพื้นฐาน, (ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา ๒๕๓๙), หน้า ๑๕.

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “พุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” มีวัตถุประสงค์ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๒) เพื่อเสนอพุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๓) เพื่อประเมินพุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยวิธีการเชิงผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยใช้แบบแผนเชิงผสมผสานแบบอธิบาย (Sequential Exploratory Design) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Analysis) การสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - structure Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จำนวน ๒๕ รูป และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๒ รูป/คน ที่มีความรู้เกี่ยวกับพุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบประเมิน (Evaluation form) ให้ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จำนวน ๓๐ รูป ประเมินแล้วเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้วได้ดำเนินการวิจัยข้อมูลโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลเชิงอรรถอธิบายและพรรณนาความแบ่งเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ตอนที่ ๒ การนำเสนอพุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ตอนที่ ๓ ผลการประเมินพุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ตอนที่ ๔ องค์ความรู้จากการวิจัย

ตอนที่ ๑ ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบไปด้วย

๑.๑. ผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สิ่งแรกที่ต้องคำนึงคือการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ ซึ่งสามารถลงมือทำได้ทันทีไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้หรือความสามารถ เพราะจะทำให้เราเกิดความเชื่อมั่นในตนเองซึ่งทำได้หลายทาง เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories) และทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) เพื่อนำเอาทฤษฎีดังกล่าวมาดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการอบรมสัมมนา การศึกษาในระดับสูงขึ้น การเรียนรู้จากประสบการณ์ การปฏิบัติงานจริง รวมทั้ง กระบวนการฝึกอบรม (Training) กระบวนการโค้ช (Coaching) กระบวนการให้คำปรึกษา (Consulting) กระบวนการการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) กระบวนการเจริญสติ (Mindfulness Practice)

๑.๒. ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.๒.๑) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๒๕ รูป จากข้อมูลการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับที่สูง จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก ปริญญาโท และปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ต่ำกว่า ๑๐ ปีขึ้นไป ส่วนการศึกษาทางธรรมส่วนใหญ่จบในระดับนักธรรมเอกขึ้นไปจนถึงเปรียญธรรม ๙ ประโยค สำหรับประสบการณ์ในการบวชเรียน ส่วนใหญ่อายุพรรษาไม่ต่ำกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป และในการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้นำหลักพุทธปณิกรสูตร มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ จักขุมา คือ เป็นผู้วิสัยทัศน์ กำหนดทิศทาง วิธูโร คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญในงาน มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียน พฤติกรรมของเด็ก นิสัยสัมพันธ์ คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีเมตตา จะต้องสร้างความผูกพัน ความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งและน่าไว้วางใจในการร่วมมือกับผู้ร่วมงาน ต้องมีความเสียสละ อดทน อดกลั้น เอาใจใส่ต่องาน มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน

๑.๒.๒) สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ผลจากการสัมภาษณ์สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ออกเป็น ๒ ส่วน คือ

๑) สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาทั่วไป

๒) สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในปัจจุบัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑) สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๒๕ รูป มีสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่คล้ายคลึงกัน ดังมีข้อสรุปสำคัญดังต่อไปนี้

สภาพโดยทั่วไปของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จะจัดตั้งอยู่ในวัดที่ธรณีสงฆ์ หรือที่ดินของมูลนิธิทางพระพุทธศาสนา โรงเรียนจะได้รับการจัดตั้งได้ก็ต่อเมื่อได้รับอนุญาตหรือเห็นชอบจากมหาเถรสมาคม โดยสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นผู้ออกใบอนุญาต แก่เจ้าอาวาสวัดที่ขอจัดตั้งโรงเรียน การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้ขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ โดยจัดการศึกษาเฉพาะสำหรับภิกษุสามเณร เท่านั้น^๑ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การศึกษาเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักรและฝ่ายบ้านเมืองกล่าวคือทางฝ่ายศาสนจักรก็จะได้นักบวชที่ศึกษาดีมีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติชอบดำรงอยู่ในสมณธรรมสมควรแก่ภาวะสามารถธำรงและสืบทอดพระพุทธศาสนาให้เจริญสถาพรต่อไป^๒ และถ้าหากพระภิกษุสามเณรเหล่านี้ลาสิกขาบทไปแล้วก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้ หรือเข้ารับราชการสร้างประโยชน์ ให้แก่บ้านเมืองและตนเองและบ้านเมืองสืบต่อไปด้วยเช่นกัน^๓

^๑ สัมภาษณ์ พระราชวชิรเมธี ผศ.ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีไตรปิฎกมอญศึกษาวิทยาลัยโพธาราม, ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.

^๒ สัมภาษณ์ พระครูสุจินนารักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณจริยธรรมวิทยา (วัดศรีดอนชัย), ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^๓ สัมภาษณ์ พระครูวัชรชัยสังฆพิทักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (วัดศรีโสดา พระอารามหลวง), ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^๔ สัมภาษณ์ พระครูวินัยสารโกศล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีวิทยาทาน (วัดเจติยหลวงวรวิหาร), ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ของกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยกลุ่มสาระการเรียนรู้ ๘ กลุ่ม
วิชา คือ

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| (๑) ภาษาไทย | (๒) คณิตศาสตร์ |
| (๓) วิทยาศาสตร์ | (๔) สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม |
| (๕) สุขศึกษา | (๖) ศิลปะ |
| (๗) งานอาชีพและเทคโนโลยี | (๘) ภาษาต่างประเทศ |

เช่นเดียวกับการศึกษาในระบบทุกประการ แต่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ
ศึกษา มีหลักสูตรรายวิชาเพิ่มเติมทางพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นวิชาเฉพาะของโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา บรรจุเป็นหลักสูตรการเรียนการสอนอีก ๓ รายวิชา คือ วิชาพุทธประวัติและธรรม
วินัย วิชาภาษาบาลี และวิชาศาสนปฏิบัติ เนื่องจากโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็น
โรงเรียนสำหรับพระภิกษุสามเณร จึงต้องมีการเรียนการสอนหลักธรรมและหลักสูตรบาลีเพื่อเป็น
พื้นฐานในการนำไปศึกษาพระไตรปิฎก อันเป็นหน้าที่สำคัญของพระภิกษุสามเณรซึ่งจะต้องเป็นผู้
สืบสานทายาทในพระพุทธศาสนา^๔

การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดำเนินการโดย
เจ้าอาวาสหรือพระภิกษุที่เจ้าอาวาสมอบหมายเป็นผู้จัดการ และผู้จัดการเป็นผู้คัดเลือกพระภิกษุ
ผู้มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในประกาศคณะกรรมการการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
รูปหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งจะดำเนินการคัดเลือกพระภิกษุและคฤหัสถ์เพื่อเสนอ
แต่งตั้งเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้น ความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จึงต้องอาศัยอำนาจความเป็นเจ้าอาวาสกำกับดูแล
พระภิกษุสามเณรให้มีอาจารย์ที่เหมาะสมสามารถตอบสนองโจทย์ของคณะสงฆ์ด้วย มิใช่เน้นทางโลก
เพียงอย่างเดียว^๖

การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา แม้จะปรับตัวและพัฒนาตาม
กระบวนการแต่ก็ยังถือว่าล้าหลังและไม่ก้าวหน้าอย่างที่คาดหวังตามประเด็นที่ถูกสำนักงานรับรอง
มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ให้ปรับปรุงและพัฒนาเมื่อ
เทียบกับคุณภาพทางการศึกษาในภาพรวมจากสถานศึกษาทั่วไปตามกรอบการบริหาร ๔ ด้าน คือ
๑) ด้านการบริหารงานวิชาการ ๒) ด้านการบริหารงานงบประมาณ ๓) ด้านการบริหารงานบุคคล
และ ๔) ด้านการบริหารงานทั่วไป^๗ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นพระภิกษุซึ่งส่วนใหญ่มีความ

^๔ สัมภาษณ์ พระศรีพัชรโรตม ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมสามัญวัดมหาธาตุ,
๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^๖ สัมภาษณ์ พระครูสังวรสิทธิโชติ, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านขุนเตรียมพุทธศาสนา,
๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^๗ สัมภาษณ์ พระครูบรรเจดียรักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนนันทบุรีวิทยา พระปริยัติธรรม (วัดพระธาตุ
ช้างค้ำวรวิหาร), ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

ถนัดแต่ในด้านการบริหารกิจการคณะสงฆ์และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ไม่ได้จบการบริหารการศึกษาโดยตรง^๙ ไม่นัดในด้านวิชาการซึ่งเป็นหลักสูตรทางโลก^{๑๐} ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร^{๑๑} สาเหตุมาจาก ๑) ขาดพระสงฆ์หรือพระเถระที่มีความรู้ทั้งด้านธรรมและสายสามัญที่เป็นระบบ^{๑๒} ๒) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ไม่กว้างพอ ๓) การจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ขาดความเป็นเอกภาพ ไม่มีทิศทางการบริหารจัดการ ๔) พระภิกษุสามเณรที่จะเข้ามาศึกษาเป็นศาสนทายาทมีจำนวนลดลงตามลำดับเนื่องมาจากผู้เรียนมาจากครอบครัวยากจน บางรายไม่สามารถศึกษาต่อเนื่องได้เพราะต้องออกไปช่วยครอบครัวประกอบอาชีพ ๕) ไม่มีกฎหมายรองรับสถานภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความมั่นคงในวิชาชีพและสิทธิอันพึงมีพึงได้ตามกฎหมาย^{๑๓} ๖) งบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ และขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณ ๗) ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐอย่างจริงจัง^{๑๔}

ในยุคปัจจุบันผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายที่สลับซับซ้อนเป็นจำนวนมาก ผลแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การจึงสะท้อนมาจากความสามารถของผู้นำ^{๑๕} ผู้นำที่จะนำพาองค์การให้พัฒนาเจริญรุ่งเรืองต้องมีภาวะผู้นำที่ดีเป็นคุณสมบัติและจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อการบริหารจัดการองค์การ^{๑๖} ซึ่งการบริหารจัดการองค์การเป็นเรื่องของศาสตร์และศิลป์ของผู้นำที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ในฐานะที่เป็นศาสตร์ หมายถึง ผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องการจัดการทฤษฎี หลักการและขบวนการต่างๆ เพราะความรู้ในเรื่องนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถหลีกเลี่ยงการใช้สามัญสำนึกในการพิจารณาการจัดการต่างๆ ในองค์การ ในฐานะที่เป็นศิลป์ หมายถึง ผู้นำสามารถนำความรู้ประยุกต์ โดยใช้เทคนิคต่างๆ ภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ไม่เหมือนกัน จึงเรียกได้ว่าผู้นำต้องมีกุศโลบายหรือนำความรู้มาประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วย ฉะนั้นในยุคของโลกาภิวัตน์นี้ผู้นำต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเพราะเทคนิคในการบริหารจัดการองค์การและการบริหารจัดการมักจะเปลี่ยนแปลงตามลักษณะของสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคและแต่ละสมัยผู้นำหรือผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการ

^๙ สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์รัชชาติ ธรรมสาธโน, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดน้ำไคร้นันทชัยศึกษา, ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๐} สัมภาษณ์ พระครูสิริสันตยากร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันหนองบัววิทยา, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๑} สัมภาษณ์ พระครูอุดมคณาภิรักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอามาศวิทยา, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๒} สัมภาษณ์ พระมหาสมจิตร์ อุปาลวนโณ, ผู้อำนวยการโรงเรียนสัมฤทธิ์บุญวิทยา (วัดสัมฤทธิ์บุญ), ๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๓} สัมภาษณ์ พระครูวิจิตรพิพัฒนโกศล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดห้วยนวิทยา, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๔} สัมภาษณ์ พระปลัดคงศิลป์ ภทราวโร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดนิโครธาราม,

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๕} สัมภาษณ์ พระมหาโมเชิต โฆษิตธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณวิทยา (วัดบ้านแจ่ม),

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๖} สัมภาษณ์ พระครูศาสนกิจโกศล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแม่มริมวิทยา, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

ให้องค์การสู่ความสำเร็จ เจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๑๖} ผู้นำหรือผู้บริหารในสถานศึกษาต้องรู้จักนำพุทธวิธีเช่น ทุติยาปานิโกสูตร ซึ่งเป็นพระสูตรที่สามารถใช้ในการบริหารจัดการได้ทั้งหมดมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ^{๑๗} เพื่อให้สามารถบริหารงานให้มีความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรม^{๑๘} ดังนี้ ๑) จักขุมา คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ของโรงเรียนชัดเจนคิดกว้างมองสภาพเหตุการณ์ รูปการณ์ สถานการณ์ออก^{๑๙} มีความรู้ความสามารถ^{๒๐} มีการวางแผน^{๒๑} มีแนวความคิดใหม่ๆมีความยืดหยุ่น เห็นคุณค่าของคนและแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีมและรู้จักเลือกใช้แบบภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบ^{๒๒} วิธูโร คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญในงาน มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียน พฤติกรรมของเด็กและวิธีการสอนของครูในห้องเรียน เพื่อทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น รวมทั้งสามารถบูรณาการคุณภาพการปฏิบัติงานระดับสูงในมิติที่หลากหลายของบทบาทในฐานะผู้นำทางการศึกษา ผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความขยันหมั่นเพียร มีความตั้งใจอดทนรู้จักหลักการและวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ และ ๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีเมตตา^{๒๓} จะต้องสร้างความผูกพัน ความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งและน่าไว้วางใจในการร่วมมือกับผู้ร่วมงานชุมชน ให้โอกาสบุคลากรในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมสนับสนุน วัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่สร้างความคาดหวังที่สูงและชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทุกคน มีความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน ยกย่องให้เกียรติเสียสละ^{๒๔} ช่วยเหลือผู้อื่น สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริม มีการศึกษาเพิ่มเติม และใส่ใจการประเมินผลตั้งอยู่ในธรรมานุวัตรปฏิบัติ สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน ได้อย่างมี

^{๑๖} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีนภเชตวิทยา (วัดตากฟ้า),

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๗} สัมภาษณ์ พระครูสิริรัตนโสภิต ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระแก้วดอนเต้าสุชาดาราม,

๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๘} สัมภาษณ์ พระมหาสมเกียรติ สิริธโรณ, ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสถิตศึกษา มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ (วัดสวนดอก), ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๑๙} สัมภาษณ์ พระมหานภดล สุวณณเมธี, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านใหม่วิทยา (วัดบ้านใหม่),

๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๐} สัมภาษณ์ พระครูสิทธิปัญญารณ, ผู้อำนวยการโรงเรียนเชตุนศึกษา(ในพระสังฆราชูปถัมภ์) (วัดเชตุน), ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๑} สัมภาษณ์ พระครูกิตติรัตนานุกูล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๒} สัมภาษณ์ พระครูสมุห์สามารถ ฐิตเวที, ผู้อำนวยการโรงเรียนฝางธรรมศึกษา (วัดศรีบุญเรือง), ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๓} สัมภาษณ์ พระครูอภิวัฒน์วาทิ, ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่คำวิทยา, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๔} สัมภาษณ์ พระครูสิริปัญญาสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดเสนาหิน, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

ประสิทธิภาพและสามารถนำพาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๒๕}

๒) สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากการลงพื้นที่เป้าหมายจำนวน ๒๕ โรงเรียน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๒๕ รูป มีสภาพปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

๑) โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษาวัดโพธาราม^{๒๖}

สภาพภาวะผู้นำในปัจจุบันเริ่มเข้มแข็งขึ้น เนื่องจากมีเขตมัธยมศึกษาเป็นพี่เลี้ยง แต่ทั้งนี้ก็ยังด้อยกว่าโรงเรียนทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งสามารถพัฒนาการเรียนการสอนให้นักเรียนสอบเข้าศึกษาต่อในสาขาแพทย์และวิศวกรรมได้ เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอ ทำให้การเรียนการสอนไม่ตรงกับสายงานและความเชี่ยวชาญของบุคคล ซึ่งได้รับเงินอุดหนุนจากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กำหนด ซึ่งไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารได้แสดงออกถึงความรู้ความสามารถของภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างให้บุคลากรทางการศึกษามีความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยการส่งเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและการประชุมเชิงปฏิบัติการ และยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ

๒) โรงเรียนศรีนภเขตวิทยา (วัดตากฟ้า พระอารามหลวง)^{๒๗}

ผู้นำมีความสามารถในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายและผู้เรียนทุกรูป ได้เข้าร่วมประชุมและจัดกิจกรรมต่างๆ ตามความเหมาะสมของท้องถิ่น เพื่อพัฒนาห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารเรียนมั่นคง สะอาด และปลอดภัย แต่ยังไม่สามารถทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรแกนกลางผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดได้ เนื่องจากขาดแคลนครูที่มีวุฒิการศึกษาและความถนัดในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ และงบประมาณไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง

^{๒๕} สัมภาษณ์ พระครูนิพนธ์พัฒนกิจ, ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยข้าวกำวทยา (วัดห้วยข้าวกำ), ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๖} สัมภาษณ์ พระราชวชิรเมธี ผศ.ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษาวัดโพธาราม, ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๒๗} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีนภเขตวิทยา (วัดตากฟ้า พระอารามหลวง), ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

๓) โรงเรียนพระปริยัติธรรมสามัญวัดมหาธาตุ^{๒๘}

ผู้นำใช้หลักการบริหารแบบ PDCA และหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถช่วยงานทุกด้านของสถานศึกษาเป็นอย่างดี สามารถบริหารจัดการได้ทุกกลุ่มสาระ ทั้งวิชาสามัญ วิชาธรรม และบาลีศึกษา โดยมีครูพระมาช่วยสอน มีการส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกฝ่าย ได้เข้าร่วมประชุมในกิจกรรมต่างๆ ตามความเหมาะสมและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่งบประมาณไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง เป็นภาระของผู้บริหารที่ต้องจัดหางบประมาณจากทางอื่นมาเพิ่มเติม

๔) โรงเรียนสาธิตวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช^{๒๙}

ผู้นำใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน แต่ยังไม่สามารถบริหารบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ตรงกับสายงานและความเชี่ยวชาญของบุคคล ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับค่าตอบแทน ไม่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากงบประมาณไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง

๕) โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดเสาหิน^{๓๐}

ผู้นำมีการจัดทำแผนงานและประชุมร่วมกับฝ่ายวิชาการ มีครูและบุคลากรทางการศึกษาครบทุกสาระวิชา มีการประเมินผลการดำเนินงาน และจัดกิจกรรมเสริมเพื่อหารายได้มาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน เช่น โครงการเศรษฐกิจพอเพียงโดยการปลูกผักและสวนสมุนไพร เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง

๖) โรงเรียนสัมฤทธิ์บุญวิทยา^{๓๑}

ผู้นำใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมและ PDCA บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีวุฒิการศึกษาสูง แต่การเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความมั่นคงทางอาชีพและค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสม โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมโครงการส่งเสริมอาชีพ และสร้างรายได้ระหว่างเรียน เนื่องจากงบประมาณไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง เช่น กิจกรรมผลิตไม้กวาดทางมะพร้าว และน้ายาล้างจาน เป็นต้น

^{๒๘} สัมภาษณ์ พระศรีพัชรโรตม ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมสามัญวัดมหาธาตุ, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๒๙} สัมภาษณ์ พระครูกิตติรัตนานุกูล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๓๐} สัมภาษณ์ พระครูสิริปัญญาสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดเสาหิน, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๓๑} สัมภาษณ์ พระมหาสมจิตร์ อุปลวณโณ, ผู้อำนวยการโรงเรียนสัมฤทธิ์บุญวิทยา (วัดสัมฤทธิ์บุญ), ๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

๗) โรงเรียนนันทบุรีวิทยา พระปริยัติธรรม^{๓๒}

ผู้นำสามารถบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ ห้องสมุด ห้องประชุม และสิ่งแวดล้อม มีการจัดการเรียนการสอนครบทั้ง ๘ กลุ่มสาระ โดยแบ่งเป็น ๓ แผนก คือ สายวิทย์ สายศิลป์ และสายศิลป์อาชีพ และเน้นวิชาบาลี แต่ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เนื่องจากขาดความมั่นคงทางอาชีพและค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ผู้นำต้องบริหารจัดการด้านงบประมาณเอง

๘) โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดนิโครธาราม^{๓๓}

ผู้นำบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน มีการจัดประชุมเพื่อวางแผนการพัฒนางานสม่ำเสมอ มีการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการเปลี่ยนแปลงครูและบุคลากรทางการศึกษาบ่อย เนื่องจากขาดความมั่นคงทางอาชีพ งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง วัดต้องจัดหางบประมาณจากภายนอกมาช่วยสนับสนุน

๙) โรงเรียนวัดน้ำไคร้นันทชัยศึกษา^{๓๔}

ผู้นำเน้นการพัฒนาาระบบข้อมูลสารสนเทศ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อร่วมกันวางแผนและบริหารจัดการด้านหลักสูตรการเรียนการสอนของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนของสถานศึกษา มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ สามารถบริหารจัดการงบประมาณให้เพียงพอต่อความจำเป็นและการใช้ได้ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยการส่งเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการดูแลอาคารสถานที่สภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

๑๐) โรงเรียนวัดห้วยวนวิทยา^{๓๕}

ผู้นำใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและยึดหลักธรรมาภิบาล บริหารงานตามนโยบายของมหาเถรสมาคมและการจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงครูและบุคลากรทางการศึกษาบ่อย ขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากไม่มีความมั่นคงทางอาชีพ ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง ต้องบริหารจัดการภายในวงเงินที่จำกัดสภาพบริบทของโรงเรียนคับแคบ

^{๓๒} สัมภาษณ์ พระครูบวรเจตยาภิรักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนนันทบุรีวิทยา พระปริยัติธรรม (วัดพระธาตุช้างค้ำวรวิหาร), ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๓๓} สัมภาษณ์ พระปลัดคงศิลป์ ภทราวโร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดนิโครธาราม, ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๓๔} สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์รักชาติ ธมฺมสาสโน, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดน้ำไคร้นันทชัยศึกษา, ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๓๕} สัมภาษณ์ พระครูวิจิตรพิพัฒน์โกศล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดห้วยวนวิทยา, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

๑๑) โรงเรียนห้วยข้าวแก้ววิทยา^{๓๖}

ผู้นำใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการดำเนินงานโครงการพิเศษ “โครงการเศรษฐกิจพอเพียงเลี้ยงชีวิต” เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนของครอบครัวในชุมชน อันเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ มีโครงการออมเงินเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สะอาด ถูกสุขลักษณะและสวยงาม เอื้อต่อการเรียนรู้

๑๒) โรงเรียนวัดพระแก้วดอนเต้าสุชาดาราม^{๓๗}

ผู้นำใช้หลักธรรมาภิบาลและหลักธรรมทูตยาปณิกสูตรในการบริหารจัดการศึกษา ยึดหลักการมีส่วนร่วม เน้นกระบวนการปฏิรูปการศึกษา พัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับพระธรรมวินัย สามารถบริหารจัดการให้ครูสอนตรงกับสายงานทุกกลุ่มสาระวิชา โดยขอความอนุเคราะห์บุคลากรจากสถานศึกษาอื่น และจัดหางบประมาณจากทางอื่นมาเพิ่มเติม

๑๓) โรงเรียนบ้านใหม่วิทยา^{๓๘}

ผู้นำใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างวัด ชุมชน ท้องถิ่น มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนและชุมชนเป็นฐาน เน้นการเรียนการสอนด้านหลักธรรมและเนื้อหาทางพระพุทธศาสนา งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานด้านบุคคลในเรื่องของค่าตอบแทนที่จ่ายต่ำกว่าอัตรา ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เนื่องจากค่าตอบแทนน้อยและไม่มีความมั่นคงทางอาชีพ ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน

๑๔) โรงเรียนสามัคคีวิทยาทาน^{๓๙}

ผู้นำใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการจัดประชุมเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และวางแผนการปฏิบัติงาน งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง ต้องจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษา ขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษาเนื่องจากขาดความมั่นคงทางอาชีพและค่าตอบแทนต่ำ ต้องบริหารจัดการด้วยการจัดตั้งกองทุนบำเหน็จบำนาญและกองทุนสวัสดิการให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการมอบทุน/รางวัลให้แก่เด็กที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวฐานะยากจน ขาดความอบอุ่น เด็กไม่ค่อยสนใจเรียน

^{๓๖} สัมภาษณ์ พระครูนิพนธ์พัฒนกิจ, ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยข้าวแก้ววิทยา (วัดห้วยข้าวแก้ว),

๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๓๗} สัมภาษณ์ พระครูสิริรัตนโสภิต ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระแก้วดอนเต้าสุชาดาราม,

๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๓๘} สัมภาษณ์ พระมหานภดล สุวณณเมธี, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านใหม่วิทยา (วัดบ้านใหม่),

๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๓๙} สัมภาษณ์ พระครูวินัยสารโกศล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีวิทยาทาน (วัดเจดีย์หลวงวรวิหาร),

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

๑๕) โรงเรียนเซตุนศึกษา (ในพระสังฆราชูปถัมภ์)^{๔๐}

ผู้นำบริหารจัดการตามโครงสร้างหลักสูตรครบทุกกลุ่มสาระ และ ๓ รายวิชา ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถ เข้ามาโดยการสอบคัดเลือก แต่งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง ต้องบอกบุญญาติโยม จัดตั้งกฐิน ผ้าป่า ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมโครงการด่วนที่มีได้บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีได้

๑๖) โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่^{๔๑}

ผู้นำเป็นผู้บริหารที่เพิ่งเข้ามารับตำแหน่ง ยังไม่มีประสบการณ์ในการบริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เนื่องจากค่าตอบแทนน้อยและไม่มีความมั่นคงทางอาชีพ ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน งบประมาณไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง วัดต้องจัดหางบประมาณจากแหล่งอื่นมาช่วยสนับสนุน

๑๗) โรงเรียนสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (วัดศรีโสดา พระอารามหลวง)^{๔๒}

ผู้นำบริหารงานแบบใช้ระบบดูแลช่วยเหลือกันเองระหว่างภิกษุสามเณร เนื่องจากบุคลากรฝ่ายฆราวาสไม่เข้าใจบริบทของพระภิกษุสามเณร เด็กนักเรียนมาจากหลายชนเผ่า มีปัญหาด้านการสื่อสารทางภาษา ทั้งพูดและเขียน เป็นการยากที่จะนำวิชาการทางโลกกับทางธรรมมาใช้ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เนื่องจากค่าตอบแทนน้อยและไม่มีความมั่นคงทางอาชีพ ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากงบประมาณไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้น วัดต้องจัดหางบประมาณจากแหล่งอื่นมาช่วยสนับสนุน

๑๘) โรงเรียนวัดแม่มิมวิทยา^{๔๓}

ผู้นำ ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีแผนปฏิบัติการ โครงการและกิจกรรม มีการจัดการแข่งขันทักษะทางวิชาการ เวทีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อส่งเสริมศักยภาพของนักเรียน และนำเสนอผลงานของนักเรียนในทุกๆ ด้าน มีครูฝึกสอนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏมาช่วยทำการสอน ปีละไม่ต่ำกว่า ๕ คน มีการมอบหมายฝ่ายธุรการดูแลด้านการบริหารงานทั่วไป แต่มีงบประมาณไม่เพียงพอจากรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง วัดต้องจัดหางบประมาณจากแหล่งอื่นมาช่วยสนับสนุน โดยเฉพาะจากญาติโยม

^{๔๐} สัมภาษณ์ พระครูสิทธิปัญญธารณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนเซตุนศึกษา(ในพระสังฆราชูปถัมภ์) (วัดเซตุน), ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๔๑} สัมภาษณ์ พระมหาสมเกียรติ สิริธโร, ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ (วัดสวนดอก), ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๔๒} สัมภาษณ์ พระครูวัชรชัยสังฆพิทักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (วัดศรีโสดา พระอารามหลวง), ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๔๓} สัมภาษณ์ พระครูศาสนกิจโกศล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแม่มิมวิทยา, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

๑๙) โรงเรียนฝางธรรมศึกษา^{๔๔}

ผู้นำใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม บุคลากรมีน้อย รับภาระหน้าที่เกินกำลังความสามารถ การบริหารจัดการซับซ้อนขึ้น เนื่องจากขาดแคลนบุคลากร งบประมาณไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง วัดต้องจัดหางบประมาณจากแหล่งอื่นมาช่วยสนับสนุน

๒๐) โรงเรียนบ้านขุนเตรียมพุทธศาสตร์^{๔๕}

ผู้นำใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการโรงเรียน นอกจากนี้ให้ภิกษุสามเณรศึกษาเรียนรู้ในเรื่องวิชาการแล้วได้จัดให้มีการศึกษาเรียนรู้เรื่องขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการศึกษาหลักธรรมควบคู่กัน บุคลากรครูมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้มีผลกระทบต่อการทำงานเนื่องจากงบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง วัดต้องจัดหางบประมาณจากแหล่งอื่นมาช่วยสนับสนุน

๒๑) โรงเรียนโสภณวิทยา (วัดบ้านแจ่ม)^{๔๖}

ผู้นำใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการโรงเรียน มีการนำนโยบายของท้องถิ่นและความต้องการของชุมชนรอบๆ โรงเรียนมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วกำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา แต่บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความมั่นคงทางอาชีพ ค่าตอบแทนที่ได้รับต่ำกว่าคุณวุฒิ เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง วัดต้องจัดหางบประมาณจากแหล่งอื่นมาช่วยสนับสนุน

๒๒) โรงเรียนโสภณจริยธรรมวิทยา (วัดศรีดอนชัย)^{๔๗}

ผู้นำบริหารงานโดยใช้หลักธรรมภิบาล สงเคราะห์ช่วยเหลือกันแบบพี่ปกครองน้อง แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นฝ่ายและแผนกต่างๆ เน้นการเรียนทางด้านพระพุทธศาสนาและภาษาบาลีมากกว่าการเรียนสายสามัญ แต่งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง วัดต้องจัดหางบประมาณจากแหล่งอื่นมาช่วยสนับสนุน

^{๔๔} สัมภาษณ์ พระครูสมุห์สามารถ จิตเวที, ผู้อำนวยการโรงเรียนฝางธรรมศึกษา (วัดศรีบุญเรือง), ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๔๕} สัมภาษณ์ พระครูสังวรสิทธิโชติ, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านขุนเตรียมพุทธศาสตร์, ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๔๖} สัมภาษณ์ พระมหาโมชิต โฆสิตมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณวิทยา (วัดบ้านแจ่ม), ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๔๗} สัมภาษณ์ พระครูสุจินวรคุณ, ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณจริยธรรมวิทยา (วัดศรีดอนชัย), ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

๒๓) โรงเรียนวัดอัมมตย์วิทยา^{๔๘}

ผู้นำขาดสภาพคล่องในการบริหารงาน บุคลากรครูมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เนื่องจากได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าคุณวุฒิ และขาดความมั่นคงทางอาชีพ ขาดศึกษานิเทศก์ในการวัด ประเมินผล งบประมาณไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง วัดต้องจัดหางบประมาณจากแหล่งอื่นมา ช่วยสนับสนุน โดยเฉพาะเงินบริจาค

๒๔) โรงเรียนวัดสันหนองบัววิทยา^{๔๙}

ผู้นำขาดสภาพคล่องในการบริหารงาน เนื่องจากงบประมาณไม่เพียงพอกับรายจ่าย ที่เกิดขึ้นจริง วัดต้องจัดหางบประมาณจากแหล่งอื่นมาช่วยสนับสนุนโดยเฉพาะเงินบริจาคบุคลากรครู มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เนื่องจากได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าคุณวุฒิ และขาดความมั่นคงทางอาชีพ ขาดศึกษานิเทศก์ในการวัดประเมินผล

๒๕) โรงเรียนแม่คำวิทยา^{๕๐}

ผู้นำใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน มีการ บริหารจัดการและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาครบทุกกลุ่มสาระ บริหารจัดการงบประมาณได้ตามที่ ได้รับจัดสรร บุคลากรครูมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เนื่องจากได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าเกณฑ์และขาด ความมั่นคงทางอาชีพ

๑.๒.๓) วิธีการแก้ไขปัญหา อุปสรรค การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการแก้ไขปัญหา อุปสรรค การบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากการลงพื้นที่เป้าหมายจำนวน ๒๕ โรงเรียน และผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๒๕ รูป มีปัญหา อุปสรรค การบริหารโรงเรียนที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารงานวิชาการ

(๑) ผู้นำหรือผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ไม่กว้างพอ^{๕๑}

(๒) ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพระภิกษุ ไม่มีความถนัดในด้านวิชาการ ที่เป็นหลักสูตรทางโลก ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่ประสบ ผลสำเร็จเท่าที่ควร^{๕๒}

^{๔๘} สัมภาษณ์ พระครูอุดมคณาภิรักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอัมมตย์วิทยา, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๔๙} สัมภาษณ์ พระครูสิริสันตยากร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันหนองบัววิทยา, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๕๐} สัมภาษณ์ พระครูอภิวัฒน์วาทิ, ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่คำวิทยา, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๕๑} สัมภาษณ์ พระครูกิตติรัตนานุกูล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช,

๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๕๒} สัมภาษณ์ พระราชวชิรเมธี ผศ.ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษาวัดโพธาราม,

๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.

(๓) ครูที่รับผิดชอบการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้และรายวิชาที่ไม่ตรงกับวุฒิการศึกษาและความถนัด^{๕๓}

(๔) ผู้เรียนได้รับการพัฒนาไม่เพียงพอให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่ำกว่าที่กำหนดในหลักสูตร^{๕๔}

(๕) การบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ขาดความเป็นเอกภาพ ไม่มีทิศทางการบริหารจัดการ^{๕๕}

ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารงบประมาณ

รัฐจัดสรรงบประมาณให้แก่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผ่านสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยจัดสรรเป็นงบอุดหนุนทั่วไปตามรายหัวว่าให้ทำอะไรบ้าง เช่น ค่าภัตตาหาร ค่าผ้าไตรจีวร ค่าบุคลากร ค่าเอกสารสำนักงาน ฯลฯ ทำให้เงินงบประมาณเมื่อถัวเฉลี่ยจะได้ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียนนักเรียนมากได้มากถัวเฉลี่ยก็มากตามสัดส่วนแต่นักเรียนน้อยถัวเฉลี่ยก็น้อยตามสัดส่วน ทำให้ขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการงบประมาณ ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ในการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา^{๕๖}

ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารงานบุคคล

(๑) บุคลากรที่ทำหน้าที่ครูสอนในรายวิชาเฉพาะด้านไม่ได้มาตรฐาน ขาดแคลนครูผู้สอนอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเนื่องจากได้รับค่าตอบแทนต่ำ ไม่ตรงตามคุณวุฒิ ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ที่ไม่แตกฉานและต่อเนื่อง^{๕๗}

(๒) ผู้เรียนซึ่งเป็นศาสนทายาทมีจำนวนลดลง เนื่องจากผู้ปกครองไม่นิยมส่งบุตรหลานเข้าบวชเรียน ส่วนใหญ่มีค่านิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนในระบบที่มีชื่อเสียง^{๕๘}

(๓) ผู้ปกครองมีฐานะทางด้านการเศรษฐกิจยากจน มีปัญหาทางด้านครอบครัว เช่น การหย่าร้าง ทำให้ผู้เรียนศึกษาไม่ต่อเนื่อง ต้องออกไปช่วยครอบครัวประกอบอาชีพ^{๕๙}

^{๕๓} สัมภาษณ์ พระมหาสมเกียรติ สิริธโรณ, ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ (วัดสวนดอก), ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๕๔} สัมภาษณ์ พระครูวัชชัยสังฆพิทักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (วัดศรีโสดา พระอารามหลวง), ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๕๕} สัมภาษณ์ พระครูศาสนกิจโกศล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแม่มิมวิทยา, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๕๖} สัมภาษณ์ พระราชวชิรเมธี ผศ.ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษาวัดโพธาราม, ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.

^{๕๗} สัมภาษณ์ พระมหาโฆสิต โฆสิตธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณวิทยา (วัดบ้านแจ่ม), ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๕๘} สัมภาษณ์ พระครูสมุห์สามารถ ลิตเวที, ผู้อำนวยการโรงเรียนฝางธรรมศึกษา (วัดศรีบุญเรือง), ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๕๙} สัมภาษณ์ พระครูอภิวัฒนวาที, ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่คำวิทยา, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารงานทั่วไป

(๑) ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบงานในหน้าที่โดยตรง เช่น งานธุรการ งานสารบรรณ

(๒) มีการเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบบ่อยครั้ง ทำให้ปฏิบัติหน้าที่ไม่ต่อเนื่อง

(๓) ขาดการพัฒนาบุคลากร^{๖๐}

(๔) จัดทำระบบงานเสร็จแล้วแต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามระบบงาน เนื่องจากทำงานหลายหน้าที่ ทำให้ปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ไม่สม่ำเสมอ ทำให้เกิดความล่าช้า^{๖๑}

(๕) ข้อมูลสารสนเทศไม่ตรงกับความเป็นจริง ทำให้ประมวลผลไม่ได้ และไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการบริหาร^{๖๒}

สรุปผลการใช้หลักธรรมที่นำไปแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้ประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

(๑) สัมปยุตธรรม ๗ (๒) พรหมวิหาร ๔ (๓) อิทธิบาท ๔ (๔) ทศพิธราชธรรม ๔ (๕) สังคหวัตถุ ๔ และ (๖) ทุติยปาปณิกสูตร

๑.๒.๔) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

หากกล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำในประเทศไทย เรามักเห็นการนำเสนอแบบตั้งเป้าหมายไว้ล่วงหน้าว่า ต้องการผลลัพธ์อย่างไร แล้วตั้งคำถามว่า ต้องใช้ผู้นำแบบใด เพื่อที่จะตอบโจทย์ของผลลัพธ์ที่อยากได้ จึงจะเห็นได้ว่า คำนิยามผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไปตามปรากฏการณ์ที่เราอยากให้เป็น จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเรื่องของการพัฒนารูปแบบของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะเชิงปรากฏการณ์ที่เคยมองเห็น เข้าสู่เชิงจิตวิญญาณที่อยู่ภายในมาเป็นลำดับ คำถามคือ ทำไมโลกหันกลับมาสนใจและยอมรับภาวะผู้นำที่มาจากภายในมากขึ้น ซึ่งการวัดเป็นไปได้อย่างไรจะวัดอย่างไร จึงจะรู้ว่า เมื่อเราพัฒนาแล้วเขาจะมีภาวะผู้นำแบบนั้นได้แล้ว และหากเมื่อมีภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งแล้วจะสามารถสร้างผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้จริงๆ

การสร้างผู้นำในอนาคต เพื่อตอบโจทย์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่คาดการณ์เอาไว้ให้ได้เหมือนเดิม นั่นก็หมายถึงเรายังไม่เชื่อว่า "มนุษย์มีศักยภาพที่ซ่อนอยู่จริง" ดังนั้นจึงไม่ได้สนใจว่าโลกจะพัฒนาผู้นำแล้วให้นิยามอย่างไร แต่สนใจกระบวนการที่นำมาสร้างผู้นำมากกว่า และกระบวนการนั้นสามารถสร้างให้มนุษย์ได้ใช้ศักยภาพของตัวเองได้เต็มที่ได้อย่างไร

การพัฒนาภาวะผู้นำยุคก่อนศตวรรษที่ ๒๑

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)

๒. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)

^{๖๐} สัมภาษณ์ พระครูบวรเจตยาภิรักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนนันทบุรีวิทยา พระปริยัติธรรม (วัดพระธาตุช้างค้ำวรวิหาร), ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๖๑} สัมภาษณ์ พระครูวิจิตรพิพัฒนโกศล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดห้วยหวายวิทยา, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๖๒} สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์รักชาติ ธมมสาสน์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดน้ำไคร้นันทชัยศึกษา, ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

๓. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

๔. ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

การพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบันตามกระแสหลักมี ๕ แนวทาง

๑. กระบวนการฝึกอบรม (Training)

๒. กระบวนการโค้ช (Coaching)

๓. กระบวนการให้คำปรึกษา (Consulting)

๔. กระบวนการการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

๕. กระบวนการเจริญสติ (Mindfulness Practice)

เมื่อนำเอาทฤษฎีทั้งในอดีตและปัจจุบันมาบูรณาการด้วยกันเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ สิ่งที่เราควรต้องศึกษาต่อคือ กระบวนการต่างๆนี้ มีข้อเด่น ข้อด้อยอย่างไร และเราจะนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบใดดี ซึ่งกระบวนการพัฒนากับภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้สำคัญว่าจะได้ผู้นำแบบใด แต่สำคัญว่า เมื่อสร้างให้เกิดภาวะผู้นำแบบใดขึ้นมาแล้ว ตัวเขาเองได้เห็นศักยภาพตัวเองหรือไม่ เกิดความตระหนักรู้ว่าตัวเองเป็นผู้นำได้อย่างที่ไม่ต้องมีคนมาบอกว่า หากคุณจะเป็นผู้นำที่ดี ที่เก่ง คุณต้องทำอะไรบ้าง แต่ภาวะผู้นำที่แท้จริง เขาจะเป็นตัวของเขาเอง เขาจะรู้ด้วยตัวเองว่าศักยภาพที่เขามีนั่น ทำอะไรให้แก่ตัวเอง แก่สังคมและมอบให้แก่โลกได้อย่างไร และการศึกษาภาวะผู้นำในยุคหลังศตวรรษที่ ๒๑ นี้ ก็เป็นรูปแบบที่น่าสนใจมากในการนำคุณสมบัติที่สำคัญของแต่ละรูปแบบมาพัฒนาให้เกิดศักยภาพของตัวเองจริงๆ นั่นคือ Self-Awareness หรือ การตื่นรู้ในตัวเอง

การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากการลงพื้นที่เป้าหมายจำนวน ๒๕ โรงเรียน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๒๕ รูป มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรจัดให้มีการอบรมหลักสูตรระยะสั้นและระยะกลางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สมควรที่จะมีการอบรมสัมมนาผู้บริหารโดยหน่วยงานต้นสังกัด คือ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติควรจัดอบรมให้กับผู้บริหารเพื่อให้รับบทบาทหน้าที่ของตนเองและบริหารไปในทิศทางเดียวกัน จะอบรมในระยะสั้นหรือระยะกลางก็แล้วแต่ แต่ควรมีการอบรมสัมมนาให้^{๒๓}

๒) ในการพัฒนาภาวะผู้นำของของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรมีการอบรมระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว โดยใช้หลักพุทธธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ประการมาเป็นหลักสูตรจะทำให้ผู้บริหารรู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล ดังนั้นการพัฒนาด้วย

^{๒๓} สัมภาษณ์ พระราชวชิรเมธี ผศ.ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีไตรปิฎกมหาวิทยาลัยวัดโพธาราม, ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.

หลักสัปปริสธรรม ๗ สำหรับผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นและควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา^{๖๔}

๓) ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรได้รับการอบรมสัมมนาตามหลักธรรม สัปปริสธรรม ๗ ประการเพื่อที่จะได้มาพัฒนาแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคของโรงเรียนได้^{๖๕}

๔) ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรได้รับการอบรมสัมมนาตามหลักพุทธธรรม สัปปริสธรรม ๗ ประการ โดยใช้หลักธรรมนี้บริหารจัดการทั้ง ๔ ด้านเพื่อให้เกิดประโยชน์กับทางการศึกษาและเพื่อให้ผู้บริหาร บริหารจัดการโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน^{๖๖}

๕) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เห็นสมควรให้นำหลักพุทธธรรม สัปปริสธรรม ๗ ประการนี้ไปอบรมเพราะสามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้จริง^{๖๗}

๖) การจัดอบรมหลักสูตรผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรใช้หลักพุทธธรรม สัปปริสธรรม ๗ ประการ มาอบรมเพื่อให้ผู้บริหารเรียนรู้หลักธรรมนี้ หมายความว่า รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล^{๖๘}

๗) การจัดอบรมผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้หลักพุทธธรรม สัปปริสธรรม ๗ ประการ ควรอบรมไม่เกิน ๓ วัน เนื่องจากผู้บริหารควรอยู่ที่โรงเรียนไม่ควรไปอยู่ที่ไหนนาน^{๖๙}

๘) ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรนำหลักพุทธธรรม สัปปริสธรรม ๗ ประการและบูรณาการร่วมกันกับหลักธรรมอื่นเพื่อให้การอบรมครบถ้วนตามหลักสูตร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน แต่ผู้บริหารจะต้องอบรมเรียนรู้อย่างจริงจังและนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง^{๗๐}

^{๖๔} สัมภาษณ์ พระศรีพัชรโรตม ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมสามัญวัดมหาธาตุ,

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๖๕} สัมภาษณ์ พระครูกิตติรัตนานุกูล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช,

๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๖๖} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติวิธาน ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีนภเชตวิทยา (วัดตากฟ้า),

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๖๗} สัมภาษณ์ พระครูสิริปัญญาสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดเสนาหิน, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๖๘} สัมภาษณ์ พระมหาสมจิตร์ อุปลวณโณ, ผู้อำนวยการโรงเรียนสัมฤทธิ์บุญวิทยา (วัดสัมฤทธิ์บุญ), ๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๖๙} สัมภาษณ์ พระครูบวรเจตติยารักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนนันทบุรีวิทยา พระปริยัติธรรม (วัดพระธาตุช้างค้ำวรวิหาร), ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๗๐} สัมภาษณ์ พระปลัดคงศิลป์ ภทราวโร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดนิโครธาราม, ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

๙) ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรนำหลักธรรมมาบูรณาการจัดเป็นหลักสูตรให้ครบทั้ง ๔ ด้าน ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา^{๗๑}

๑๐) ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ต้องมีการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีหลักพุทธธรรม เช่น พรหมวิหาร ๔ อธิเบศ ๔ และสัปปริสธรรม ๗ มาบูรณาการในการอบรม^{๗๒}

๑๑) ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ต้องได้รับการอบรมตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ประการในการบริหารโรงเรียนทั้ง ๔ ด้านให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษาศึกษา^{๗๓}

๑๒) การอบรมพัฒนาภาวะผู้นำของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ใช้หลักสัปปริสธรรม ๗ ประการซึ่งถือว่าเป็นหลักธรรมที่ได้อยู่แล้วและสามารถนำเอาหลักธรรมนี้ไปปฏิบัติได้^{๗๔}

๑๓) ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีการพัฒนาเป็นประจำและต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสบการณ์และศักยภาพ ซึ่งการอบรมสัมมนาควรมีการอบรมในระยะเวลา ๗ – ๑๐ วัน จะเป็นการอบรมที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำความรู้ที่อบรมมาพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด^{๗๕}

๑๔) ในการอบรมผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้งประเทศ ประมาณ ๔๐๐ กว่าโรงเรียน หากได้รับการอบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่องหรืออบรมหลักสูตร ๑๕ วัน หรือ ๑ เดือน จะทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น โดยใช้หลักพุทธธรรมสัปปริสธรรม ๗ ประการและบูรณาการกับหลักธรรมอื่น^{๗๖}

๑๕) การนำหลักพุทธธรรมมาจัดอบรมผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ถือว่าเหมาะสมเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นพระสงฆ์ที่มีพระธรรมวินัยอยู่แล้ว เมื่อนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนก็จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา ซึ่งในปัจจุบันนี้พระสงฆ์ส่วนใหญ่ได้ศึกษาทางโลกในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก แต่ยังขาด

^{๗๑} สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์รักชาติ ธมฺมสาสโน, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดน้ำใคร่นันทชัยศึกษา, ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๗๒} สัมภาษณ์ พระครูวิจิตรพัฒนโกศล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดห้วยวันวิทยา, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๗๓} สัมภาษณ์ พระครูนิพนธ์พัฒนกิจ, ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยข้าวกำวักยา (วัดห้วยข้าวกำ), ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๗๔} สัมภาษณ์ พระครูสิริรัตนโสภิต ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระแก้วดอนเต้าสุชาดาราม, ๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๗๕} สัมภาษณ์ พระมหานภดล สุวณฺณเมธี, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านใหม่วิทยา (วัดบ้านใหม่), ๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๗๖} สัมภาษณ์ พระครูวินัยสารโกศล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีวิทยาทาน (วัดเจตีย์หลวงวรวิหาร), ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

ประสบการณ์ในการบริหารจัดการ สมควรมีการจัดอบรมสัมมนาโดยใช้หลักธรรมจัดเป็นหลักสูตร^{๗๗}

๑๖) โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั่วประเทศมี ๔๐๘ โรงเรียน ในปีมีการประชุม ๒ วัน ในการประชุมแต่ละครั้งก็เหมือนเดิมไม่มีการพัฒนาอะไรเกิดขึ้น แต่ถ้ามีหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการจัดอบรมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียน ในหนึ่งปีควรมีการจัดอบรม ๑-๒ ครั้งๆ ละ ๕-๗ วันจะทำให้ผู้บริหารมีพลังในการขับเคลื่อนองค์กรจะทำให้การบริหารสามารถเรียนรู้ได้จากข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ เพียงแต่ว่าต้องกล้าตัดสินใจในการบริหารจัดการ ดังนั้น หากมีหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดอบรมสัมมนาผู้บริหารเป็นประจำทุกปีและต่อเนื่องจะทำให้การบริหารจัดการเป็นไปตามเป้าหมายทุกประการ^{๗๘}

๑๗) เห็นด้วยกับการอบรมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้หลักพุทธธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ประการมาอบรมให้ครบทั้ง ๔ ด้าน จะทำให้การบริหารจัดการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน^{๗๙}

๑๘) การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรใช้หลักธรรมมาอบรมพัฒนา ซึ่งการอบรมพัฒนานั้นจะ ๕ วัน ๗ วัน ก็แล้วแต่ ควรที่จะมีการอบรมผู้บริหารโรงเรียน^{๘๐}

๑๙) การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เราควรจัดอบรมโดยการสร้างสถานการณ์จำลองและใช้หลักพุทธธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ประการ แก้ไขปัญหา คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี^{๘๑}

๒๐) การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้เป็นไปตามหลักพุทธธรรม คือ สัปปุริสธรรม ๗ ประการนี้เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ก่อนที่จะมีการอบรมควรมีการสำรวจว่าโรงเรียนไหนมีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไร โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นโอเน็ต ปีเน็ต จะได้รู้จักจุดด้อยของแต่ละโรงเรียน ถ้าโรงเรียนไหนไม่ถึงเกณฑ์ก็ให้มีการอบรมพัฒนาและแก้ไขให้ตรงจุดต่อไป^{๘๒}

^{๗๗} สัมภาษณ์ พระครูสิทธิปัญญธารณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนเซตุนศึกษา(ในพระสังฆราชูปถัมภ์) (วัดเชตุพน), ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๗๘} สัมภาษณ์ พระมหาสมเกียรติ สิริธโร, ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ (วัดสวนดอก), ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๗๙} สัมภาษณ์ พระครูวัชรชัยสังฆพิทักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (วัดศรีโสดา พระอารามหลวง), ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๘๐} สัมภาษณ์ พระครูศาสนกิจโกศล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแม่ริมวิทยา, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๘๑} สัมภาษณ์ พระครูสมุห์สามารถ จิตเวที, ผู้อำนวยการโรงเรียนฝางธรรมศึกษา (วัดศรีบุญเรือง), ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๘๒} สัมภาษณ์ พระครูสังวรสิทธิโชติ, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านขุนเตรียมพุทธศาสนา, ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

๒๑) การอบรมสัมมนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทุกวันนี้ไม่ค่อยได้รับการอบรมพัฒนาภาวะผู้นำเท่าที่ควร ถ้าได้มีการอบรมพัฒนาภาวะผู้นำทุกปีอย่างต่อเนื่องจะเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้นำที่ดีขึ้นทำให้สามารถช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ไปด้วยดี^{๘๓}

๒๒) ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรได้รับการพัฒนาอบรมสัมมนาตามหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้หลักพุทธธรรม คือ สัปปริสธรรม ๗ ประการในการพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง ๔ ด้านของโรงเรียนพระปริยัติธรรมโดยใช้ระยะเวลาในการจัดอบรม ๕ – ๗ วัน เพื่อจะได้นำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเหมาะสมกับโรงเรียนต่อไป^{๘๔}

๒๓) การอบรมสัมมนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่ใช้หลักพุทธธรรมสัปปริสธรรม ๗ ประการมาอบรมนั้น ควรจัดให้มีการอบรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนในการแก้ไขปัญหาต่างๆ^{๘๕}

๒๔) การอบรมสัมมนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้หลักพุทธธรรมสัปปริสธรรม ๗ ประการมาอบรมนั้น ควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยแยกประเด็นปัญหาออกทีละหัวข้อว่าแต่ละโรงเรียนนั้นมีประหอะไรแล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกันซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนเป็นอย่างมาก^{๘๖}

๒๕) การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้หลักพุทธธรรม คือ สัปปริสธรรม ๗ ประการ เป็นการ พัฒนาภาวะผู้นำให้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล ซึ่ง เป็นการอบรมที่ดีมาก สมควรได้รับการอบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง^{๘๗}

สรุปผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ได้จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับที่สูง โดยจบการศึกษาในระดับปริญญาเอก ปริญญาโทและปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ต่ำกว่า ๑๐ ปีขึ้นไป ส่วนการศึกษาทางธรรมส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับนักธรรมเอกขึ้นไปจนถึงเปรียญธรรม ๙ ประโยค สำหรับประสบการณ์ในการบวชเรียนส่วนใหญ่อายุพรรษาไม่ต่ำกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป และในการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนใหญ่เป็นพระภิกษุ ไม่มีความถนัดในด้านวิชาการที่เป็นหลักสูตรทางโลก ขาดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ขาดความเป็นเอกภาพใน

^{๘๓} สัมภาษณ์ พระมหาไพฑิธ ไขษิตธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณวิทยา (วัดบ้านแจ่ม), ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๘๔} สัมภาษณ์ พระครูสุจินวรคุณ, ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณจริยธรรมวิทยา (วัดศรีดอนชัย), ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๘๕} สัมภาษณ์ พระครูอุดมคณาภิรักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอัมมตย์วิทยา, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๘๖} สัมภาษณ์ พระครูสิริสันตยากร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันหนองบัววิทยา, ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

^{๘๗} สัมภาษณ์ พระครูอภิวัฒน์วาที, ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่คำวิทยา, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

การจัดการศึกษา ไม่มีทิศทางการบริหารจัดการ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ไม่เป็นระบบ และไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories) และทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) เพื่อให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน มากยิ่งขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องท้าทายการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ ซึ่งผู้นำที่ดีคือผู้ที่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและกระตุ้น ให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยความเต็มใจ โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้ (๑) จัดอบรมให้กับผู้บริหาร (๒) จัดสัมมนาระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว (๓) ฝึกปฏิบัติจริง (๔) เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (๕) ศึกษาดูงาน (๖) ชุติฝึกอบรม (๗) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม (๘) ศึกษาต่อ (๙) พี่เลี้ยง และ (๑๐) ประชุมปฏิบัติการ

ข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๒๕ รูป ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

๑) ปัญหา อุปสรรค ที่ท่านพบในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหา อุปสรรค ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่สำคัญสรุปได้ดังต่อไปนี้

- (๑) รัฐจัดสรรงบประมาณให้ไม่พอเพียงต่อการบริหารจัดการโรงเรียน
- (๒) ขาดแคลนครูผู้สอนอย่างต่อเนื่องและไม่เป็นระบบเนื่องจากได้รับค่าตอบแทนต่ำไม่ตรงตามคุณวุฒิ ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ
- (๓) ผู้เรียนซึ่งเป็นศาสนทายาทมีจำนวนลดลง เนื่องจากผู้ปกครองไม่นิยมส่งบุตรหลานเข้าบวชเรียน ทำให้โรงเรียนได้ผู้เรียนที่ด้อยโอกาส มีฐานะยากจน มีปัญหาทางด้านครอบครัว ทำให้ผู้เรียนศึกษาไม่ต่อเนื่องต้องออกไปช่วยครอบครัวประกอบอาชีพ
- (๔) ขาดการติดตามประเมินผลและนิเทศจากหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง
- (๕) ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพระภิกษุ ไม่มีความถนัดในด้านวิชาการที่เป็นหลักสูตรทางโลก ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

๒) หลักธรรมที่ท่านนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาลักษณะอุปสรรคในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้ประสบผลสำเร็จ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อหลักธรรมที่นำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาลักษณะอุปสรรคในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้ประสบผลสำเร็จที่สำคัญสรุปได้ดังต่อไปนี้

- (๒) สัปปริยธรรม ๗ (๒) พรหมวิหาร ๔ (๓) อิทธิบาท ๔ (๔) อปรีหานิยธรรม

(๕) ทศพิธราชธรรม (๖) อคติ ๔ (๗) สังคหัตถ์ ๔ (๘) ภาวนา ๔ (๙) ไตรลักษณ์ (๑๐) อิทัปปัจจยตา และ (๑๑) ทุติยปาปณิกสูตร

๓) ข้อเสนอแนะอื่นๆ

การศึกษาวิจัยเรื่อง พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา นี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อย่างมากโดยจะสะท้อนภาพให้เห็นว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา นั้นมีจุดแข็ง จุดอ่อนตรงไหน อย่างไร และสิ่งใดที่ควรจะนำไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาดำเนินไป โดยเฉพาะ หลักธรรม สัมปยุตธรรม ที่จะใช้เป็นกุญแจสำคัญในการบริหารให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประสบความสำเร็จและไปสู่เป้าหมายในอนาคตต่อไปได้

ตอนที่ ๒ การนำเสนอพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จากผู้สนทนากลุ่มมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑๒ รูป/คน ซึ่งได้นำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๒๕ รูป พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สิ่งแรกที่ต้องคำนึงคือการพัฒนาตนเองให้เป็น ผู้นำ ซึ่งสามารถลงมือทำได้ทันทีไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้หรือความสามารถ เพราะจะทำให้เราเกิดความเชื่อมั่นในตนเองซึ่งทำได้หลายทาง เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories) ทฤษฎีภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ (Contingency Leadership Theories) และทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) เพื่อนำเอาทฤษฎีดังกล่าวมาดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน มากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งนำ หลักธรรมสัมปยุตธรรมมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบูรณาการกับ หลักธรรมอื่นๆ เช่น สัมปยุตธรรม ๗ พรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ อปปริหานิยธรรม ทศพิธราชธรรม อคติ ๔ สังคหัตถ์ ๔ ภาวนา ๔ ไตรลักษณ์ อิทัปปัจจยตา และตุติยปาปณิกสูตร ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของนักวิชาการชาวตะวันตกโดยใช้หลักทฤษฎีการบริหารจัดการของกูลิคและเออร์วิค POSDCoRB และ PDCA^{๘๘} เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นด้วยกระบวนการและ วิธีการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย ๑) การอบรมสัมมนา ๒) การศึกษาในระดับสูงขึ้น ๓) การเรียนรู้ จากประสบการณ์ ๔) การปฏิบัติงานจริง ๕) กระบวนการฝึกอบรม (Training) ๖) กระบวนการโค้ช (Coaching) ๗) กระบวนการให้คำปรึกษา (Consulting) ๘) กระบวนการการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

^{๘๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระเทพปริยัติเมธี, รศ.ดร., รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

๙) กระบวนการเจริญสติ (Mindfulness Practice)^{๘๙} ซึ่งเป็นกระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ^{๙๐} ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๕๙ โดยกำหนดให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติมีหน้าที่ในการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา ศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้คู่คุณธรรมโดยมีกองพุทธศาสนศึกษาเป็นหน่วยงานย่อยในการประสานและดำเนินการที่เกี่ยวกับการควบคุม ดูแล จัดการศึกษาวิชาพระพุทธศาสนา การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และรับผิดชอบงานการศึกษาของคณะสงฆ์ ตามมาตรา ๑๒ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕^{๙๑} ดังนั้น ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยควรที่จะดำเนินการจัดทำคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารต่อไป^{๙๒} และควรจะนำเสนอพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยนำหลักธรรมสัปปุริสธรรม ไปบูรณาการกับหลักการบริหารงานสมัยใหม่เป็นองค์ความรู้หรือโมเดลเป็นรูปแบบให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๙๓} โดยนำหลักธรรมสัปปุริสธรรมมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในโอกาสต่อไป^{๙๔} ดังนั้น ในการทำวิจัยเรื่องพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้เกิดเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปบริหารการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน^{๙๕}

^{๘๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.อำนาจ บัวศิริ, ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

^{๙๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ, รศ.ดร.ธานี เกสทอง, อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

^{๙๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.อำนาจ บัวศิริ, ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

^{๙๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ, รศ.ดร.ธานี เกสทอง, อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

^{๙๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระมหาธีรวัฒน์ ธีรวัฒนเมที.,ดร. ประธานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๔, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

^{๙๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระเทพปัญญาภรณ์, รองเจ้าคณะภาค ๔ ผู้จัดการโรงเรียนศรีนภเขตวิทยา วัดตากฟ้า พระอารามหลวง อำเภอดากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

^{๙๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระมหาธีรวัฒน์ธีรวัฒนเมที.,ดร. ประธานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๔, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

โดยใช้หลักธรรมสัปปริสธรรมในการบริหารคุณลักษณะภาวะผู้นำ^{๙๖} ซึ่งในพระไตรปิฎกมีหลักธรรม คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้ามากมายในการอ้างอิง ฉะนั้นควรอ้างอิงให้ถูกต้องตามหลักพระพุทธศาสนา นอกจากการนำหลักสัปปริสธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำแล้วยังมีหลักธรรมอื่นๆ ที่มีส่วนในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยก็สามารถอ้างอิงได้^{๙๗}

จากการสนทนากลุ่ม สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม ๗ ประการ ได้แก่ ฉัมมัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ อัตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักผล อัตตัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักตน มัตตัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักประมาณ กาลัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักกาล ปริสสัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและบุคคลัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักบุคคล และ ในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ดังกล่าวนั้น มีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่สำคัญ ซึ่งเป็นพุทธวิธีในการพัฒนาตนเอง ได้แก่ ทมะ สิกขา และภาวนา ดังรายละเอียดตามตารางที่ ๔.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ ตารางสรุปพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	
หลักธรรมสัปปริสธรรม ๗	วิธีการ/ผลที่ได้
๑. ฉัมมัญญตา – เป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ความจริง รู้หลักการ รู้กติกา รู้กฎเกณฑ์ เมื่อรู้แล้วจะต้อง ตั้งตนให้อยู่ในหลักการ ให้ได้ ในการบริหารจัดการในองค์การ ผู้นำจำเป็นต้องพิจารณา ข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง เพื่อที่จะเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เข้าใจหลักการเปลี่ยนแปลงรู้จักวิเคราะห์ความ จริงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและตามสภาพ บริบทขององค์การ	ผู้นำต้องฝึกฝนอบรมตนเองให้เกิดความชำนาญ (ทมะ) และศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ (สิกขา) เพื่อ พัฒนาตนให้เป็นผู้รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักเหตุ รู้จัก ความจริง รู้หลักการ รู้จักการวางแผนการดำเนินงาน เมื่อผู้นำรู้สภาพตามความเป็นจริงของตนและ องค์การแล้ว ย่อมสามารถวางแผนการบริหารและ การปฏิบัติงานให้องค์การประสบความสำเร็จได้ตาม วัตถุประสงค์ (ภาวนา)

^{๙๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ, รศ.ดร.วรกฤต เกื่อนช้าง, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

^{๙๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายวัฒน์ กัลป์ยาน์พัฒนกุล, อาจารย์ประจำสาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

ตารางที่ ๔.๑ ตารางสรุปพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา (ต่อ)

พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	
หลักธรรมสัปปริสธรรม ๗	วิธีการ/ผลที่ได้
๒. อัตถัญญตา – เป็นผู้รู้จักผล รู้เป้าหมาย รู้จุดหมาย รู้จักผลที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำตามหลักการบริหารนั้นๆ และรู้ถึงประโยชน์ขององค์การที่นำไปสู่ความมั่นคง และไม่มีผลกระทบใดๆ ในที่นี้หมายถึง การมีแผนงานที่ดี การวางแผนที่ดี การวิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ รู้ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการอะไรจากการบริหารจัดการนั้น เมื่อรู้จุดหมายที่ชัดเจนแล้วผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานย่อมมีความแน่วแน่ งานก็จะประสบความสำเร็จตรงตามจุดหมาย ไม่ยากนัก	ผู้นำต้องฝึกฝนอบรมตนเองให้เกิดความชำนาญ (ทมะ) และศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ (สิกขา) เพื่อพัฒนาตนให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง ซึ่งเมื่อรู้จุดหมายหรือผล ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานชัดเจนแล้วก็จะสามารถวางแผนการทำงานที่ดี นำพาหมู่คณะหรือมวลชน และองค์การไปสู่ความเจริญ และประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ (ภาวนา)
๓. อัตตัญญตา – เป็นผู้รู้จักตน รู้จักว่าเรานั้น โดยฐานะภาวะเพศและคุณธรรมเป็นอย่างไร กล่าวคือ ต้องรู้เสมอว่าตนคือใคร มีตำแหน่งหน้าที่อย่างไร อยู่ในสถานะใด มีความรับผิดชอบมากน้อยแค่ไหน มีคุณสมบัติถึงซึ่งความพร้อม มีความถนัด มีสติปัญญา มีความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและองค์การ ต้องรู้จักที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการบริหารงาน	ผู้นำจะต้องสำรวจตนเองและเตือนตนเองอยู่เสมอ แล้วพัฒนาตนเองโดยการฝึกฝนอบรมให้เกิดทักษะ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในงาน (ทมะ) และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม (สิกขา) เพื่อเพิ่มพูนทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานนำพาหมู่คณะหรือมวลชนและองค์การไปสู่ความเจริญ และประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ (ภาวนา)
๔. มัตถัญญตา – เป็นผู้รู้จักพอประมาณ รู้จักความพอดี ต้องรู้จักขอบเขต ความเหมาะสมที่จะบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายหรือตามตำแหน่งให้เกิดความพอดี ได้สัดส่วน เกิดความสมดุล ซึ่งความพอดีจะทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างแท้จริง	ผู้นำต้องฝึกฝนอบรมตนเองให้เกิดความชำนาญ (ทมะ) และศึกษาหาความรู้ (สิกขา) เพื่อให้รู้จักขอบเขต ความเหมาะสมที่จะบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายหรือตามตำแหน่งให้เกิดความพอดี ได้สัดส่วน เกิดความสมดุล ซึ่งความพอดีจะสามารถนำพาหมู่คณะหรือมวลชนและองค์การไปสู่ความเจริญ และประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ (ภาวนา)

ตารางที่ ๔.๑ ตารางสรุปพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา (ต่อ)

พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	
หลักธรรมสัปปริสธรรม ๗	วิธีการ/ผลที่ได้
๕. กาลัญญตา – เป็นผู้รู้จักกาลเวลา ซึ่งหมายความว่า ผู้ที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้ลำดับความสำคัญของงาน ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณและห้วงเวลาให้เหมาะสม ต้องรู้จักวางแผนให้สอดคล้องกับปัจจัย องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องได้อย่างสอดคล้องกลมกลืน เพราะปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้งานประสบความสำเร็จได้	ผู้นำต้องฝึกฝนอบรมตนเองให้เกิดความชำนาญ (ทมะ) และศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานและองค์การที่ตนรับผิดชอบ (สิกขา) เพื่อให้สามารถวางแผน กำหนดปฏิทิน ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ และห้วงเวลาการทำงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับปัจจัยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องได้อย่างกลมกลืน เพราะปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็น สิ่งที่ทำให้งานประสบความสำเร็จได้ดียิ่งๆ ขึ้น (ภาวนา)
๖. ปริสัณญตา – เป็นผู้รู้จักชุมชน สังคม กิริยา ที่จะประพุดต่อชุมชนนั้นว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การบริหารจัดการ จำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่างๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่ง	ผู้นำต้องฝึกฝนอบรมตนเองให้เกิดความชำนาญ (ทมะ) และศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงาน องค์การ ชุมชนและสังคม (สิกขา) เพื่อให้รู้ในสถานการณ์ใดมีปัญหหรือความต้องการอะไร และจะสามารถให้ความช่วยเหลือชุมชนหรือสังคมอย่างไร ตลอดจนการแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด เพื่อนำพาหมู่คณะหรือมวลชนและองค์การไปสู่ความเจริญ และประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ (ภาวนา)
๗. ปุคคลัญตา – เป็นผู้รู้จักบุคคล และลักษณะความต้องการของบุคคล ผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องในการร่วมงาน ต้องรู้จักอุปนิสัยใจคอ พฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ เพื่อที่จะทำให้สามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของเขา งานจึงจะประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย นอกจากนั้นต้องรู้จักประโยชน์ที่เขาเหล่านั้นพึงได้ ไม่ใช่จะใช้ให้เขาทำงานเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องจกดูแลสวัสดิการอย่างเหมาะสม และต้องให้ทุกคนที่ทำงานได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตนเอง ก็จะทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จและมีความราบรื่นได้	ผู้นำต้องฝึกฝนอบรมตนเองให้เกิดความชำนาญ (ทมะ) และศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (สิกขา) เพื่อให้รู้จักการเลือกและแต่งตั้ง จัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน สามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้อง ให้โอกาส สนับสนุนผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานทุกๆ ด้านเกิดประโยชน์และความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติ หมู่คณะ และองค์การตามเป้าหมายที่วางไว้ (ภาวนา)

การแสดงผลการประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้งหมด ๑๒๕ โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ๓๐ โรงเรียน ผลดังนี้

หลักธรรมที่เป็น คุณลักษณะ ภาวะผู้นำ	พฤติกรรม การพัฒนา ภาวะผู้นำ	จำนวน โรงเรียน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติ			ประโยชน์			ค่าเฉลี่ย (x)	ค่าเบี่ยง มาตรฐาน (S.D.)	ผลที่ ได้รับ
			(x)	S.D.	ผลที่ ได้รับ	(x)	S.D.	ผลที่ ได้รับ	(x)	S.D.	ผลที่ ได้รับ	(x)	S.D.	ผลที่ ได้รับ			
สัปปุริสธรรม 7	- ทมะ หมายถึง การฝึกอบรม	๓๐	๔.๗๓	๐.๔๕	มากที่สุด	๔.๖๐	๐.๕๐	มากที่สุด	๔.๓๖	๐.๗๖	มาก	๔.๗๐	๐.๕๓	มากที่สุด	๔.๖๐	๐.๕๖	มากที่สุด
1. อัมมัญญตา รู้จักเหตุ	- สิกขา หมายถึง การฝึกอบรม	๓๐	๔.๖๐	๐.๕๖	มากที่สุด	๔.๔๖	๐.๗๓	มาก	๔.๓๖	๐.๗๖	มาก	๔.๖๐	๐.๖๒	มากที่สุด	๔.๕๑	๐.๖๗	มากที่สุด
2. อัตถัญญตา รู้จักผล	ศีล สมาธิ และ - ภาวนา	๓๐	๔.๖๖	๐.๕๕	มากที่สุด	๔.๖๓	๐.๕๖	มากที่สุด	๔.๓๐	๐.๗๐	มาก	๔.๕๓	๐.๖๓	มากที่สุด	๔.๕๓	๐.๖๑	มากที่สุด
3. อุตัญญตา รู้จักตน	การทำให้เจริญขึ้น - กายภาวนา	๓๐	๔.๕๓	๐.๕๗	มากที่สุด	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก	๔.๓๓	๐.๖๖	มาก	๔.๖๓	๐.๕๖	มากที่สุด	๔.๔๘	๐.๖๒	มาก
4. มัตตัญญตา รู้จักประมาณ	การพัฒนากาย - ศีลภาวนา	๓๐	๔.๙๔	๐.๕๐	มากที่สุด	๔.๖๒	๐.๕๗	มากที่สุด	๔.๓๙	๐.๖๓	มาก	๔.๖๔	๐.๕๗	มากที่สุด	๔.๖๕	๐.๕๗	มากที่สุด
5. กาลัญญตา รู้จักกาลเวลา	การพัฒนาศีล - จิตภาวนา	๓๐	๔.๗๐	๐.๕๒	มากที่สุด	๔.๕๗	๐.๖๔	มากที่สุด	๔.๓๒	๐.๖๗	มาก	๔.๖๔	๐.๖๒	มากที่สุด	๔.๕๖	๐.๖๑	มากที่สุด
6. ปริสัญญตา รู้จักชุมชน	การพัฒนาจิต - ปัญญาภาวนา	๓๐	๔.๖๗	๐.๕๓	มากที่สุด	๔.๕๘	๐.๖๐	มากที่สุด	๔.๔๗	๐.๖๕	มาก	๔.๕๖	๐.๖๖	มากที่สุด	๔.๕๗	๐.๖๑	มากที่สุด
7. ปุคคลัญญตา รู้จักบุคคล	การพัฒนาปัญญา	๓๐	๔.๗๔	๐.๔๘	มากที่สุด	๔.๖๓	๐.๕๘	มากที่สุด	๔.๔๔	๐.๖๓	มาก	๔.๖๕	๐.๕๙	มากที่สุด	๔.๖๒	๐.๕๗	มากที่สุด
รวม			๔.๗๐	๐.๕๒	มากที่สุด	๔.๕๖	๐.๖๑	มากที่สุด	๔.๓๗	๐.๖๘	มาก	๔.๖๒	๐.๖๐	มากที่สุด	๔.๕๗	๐.๖๐	มากที่สุด

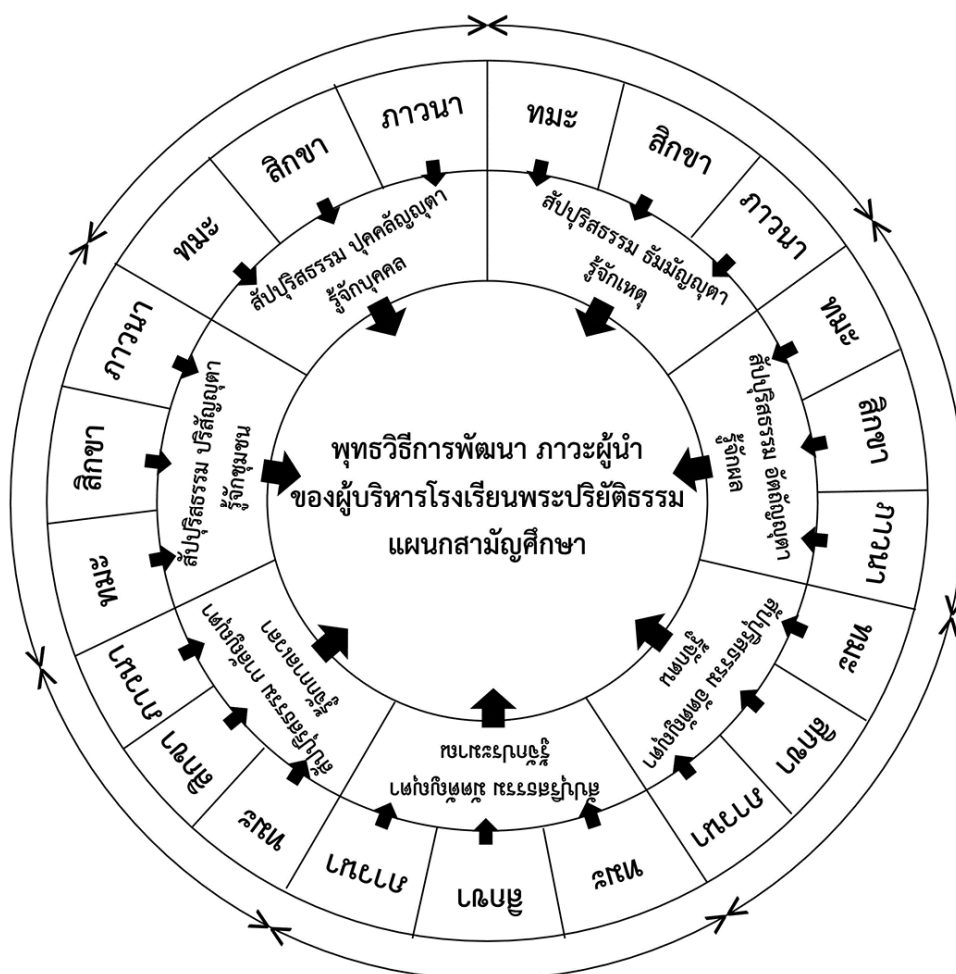
ตารางที่ ๔.๒ แสดงผลการประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ตอนที่ ๓ ผลการประเมินพุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

จากตารางที่ ๔.๒ แสดงผลการประเมินพุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๓๐ รูป โดยประเมินทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ พบว่า สัมปฐริสธรรม มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๖๐ อยู่ในระดับมากที่สุด ธัมมัญญา - รู้จักเหตุ มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๕๑ อยู่ในระดับมากที่สุด อรรถัญญา - รู้จักผล มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๕๓ อยู่ในระดับมากที่สุด อรรถัญญา - รู้จักตน มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๔๘ อยู่ในระดับมาก มัญญัญญา - รู้จักพอประมาณ มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๖๕ อยู่ในระดับมากที่สุด กาลัญญา - รู้จักกาลเวลา มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๕๖ อยู่ในระดับมากที่สุด ปริสัญญา - รู้จักชุมชน มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๕๗ อยู่ในระดับมากที่สุด บุคคลัญญา - รู้จักบุคคล มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๖๒ อยู่ในระดับมากที่สุด และค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๗ อยู่ในระดับมากที่สุด สามารถนำมาเป็นพุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้ต่อไป

ตอนที่ ๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษา “พุทธวิถีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ” ทำให้ผู้วิจัยพบองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากข้อมูลตามเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและการสนทนากลุ่มเฉพาะ ดังแผนภาพที่ ๔.๑ ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๑ พุทธวิถีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม

แผนกสามัญศึกษา

ตามแผนภาพที่ ๔.๑ ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของส่วนที่เกี่ยวข้องกับพุทธวิถีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตาม Model ดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำทุกระดับ และเป็นกลไกในการบริหารจัดการงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หลักพุทธธรรมที่จะเป็นส่วนในการส่งเสริม ให้ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จด้านการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือ หลักสัปปริสธรรม ๗ ประการ และหลักพุทธธรรมที่เป็นพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำหรือผู้บริหาร คือ หลักธรรมตามทศณะของพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้แก่ ทมะ สิกขาและภาวนา จากหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนาจะเป็นหลักแห่งเหตุและผล และเป็นวิธีการ(how to) ที่สามารถนำมาประยุกต์และปรับใช้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกสถานการณ์ ทำให้เข้าใจสัจจะ คือความจริงของชีวิตและชี้นำให้เกิดหนทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในชีวิตได้ ทั้งนี้เพราะแนวคิดทางพุทธศาสนานั้นสอดคล้องกับหลักวิทยาศาสตร์ เป็นหลักเหตุและผลไม่ล้าสมัย หากนำไปใช้และปฏิบัติได้จะทำให้องค์กรนั้นมีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น ในปัจจุบันการบริหารงานหรือการจัดการองค์การมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยมหรือบริโภคนิยมที่แสวงหากำไรและมีการแข่งขันเพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงานและการพัฒนาองค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ในขณะเดียวกันก็มีนักวิชาการทางตะวันตกกำลังสนใจนำหลักการทางพระพุทธศาสนามาผสมผสานและประยุกต์ใช้เป็นกลยุธกับหลักการบริหารจัดการ เพราะเขาถือว่าการใช้หลักการ วิธีการหรือเทคนิคของนักวิชาการชาวตะวันตกนั้นยังเป็นหลักการที่ยึดกับวัตถุ เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งหวังผลกำไรและการแข่งขัน การที่นักวิชาการทางตะวันตกได้เข้ามาศึกษาพระพุทธศาสนา ทำให้เขารู้วาทศาสตร์แห่งการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและดำรงความเป็นมนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกันโดยสันติสุข นั่นคือศาสตร์ในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์ ซึ่งกล่าวถึงหลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์ในเชิงเปรียบเทียบว่าสามารถบูรณาการรวมเข้ากันได้และเป็นแนวทางที่มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารสมัยใหม่ได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษาพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษานี้ ได้องค์ความรู้ใหม่ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ ประการ หลักธรรมที่เป็นพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ทมะ สิกขา และภาวนา ทฤษฎีภาวะผู้นำ ๔ ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ๙ ขั้นตอน ได้แก่ การอบรมสัมมนา การศึกษาระดับสูงขึ้นไป การเรียนรู้จากประสบการณ์ การปฏิบัติงานจริง กระบวนการฝึกอบรม (Training) กระบวนการโค้ช (Coaching) กระบวนการให้คำปรึกษา (Consulting) กระบวนการการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และ กระบวนการเจริญสติ (Mindfulness Practice) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำ ทุกระดับ และเป็นกลไกในการบริหารจัดการงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ส่งเสริมให้ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย เมื่อนำกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มาบูรณาการกับแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำ จะได้เป็นพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแผนภาพวงกลมชั้นนอก ประกอบด้วย

ทมะ หมายถึง การฝึก หรือการฝึกอบรมตนเอง ให้เจริญก้าวหน้าในคุณความดีจนถึงที่สุด ซึ่งการฝึกตนเองสามารถทำได้เป็น ๒ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การบังคับควบคุมใจไว้ไม่ให้ยอมตามกิเลส ที่ดึงไปสู่ความชั่วร้าย ตลอดจนรู้จักระงับความเคยชินที่ชั่วร้ายได้

ขั้นตอนที่ ๒ การปรับปรุงตนเองให้มีคุณความดีให้เจริญยิ่งขึ้นไป มีความเจริญอกงาม **สิกขา** หมายถึง การฝึกอบรม การศึกษา การรู้จักเลือกมาใช้ประโยชน์ มองทุกอย่างเป็นการ

เรียนรู้ ทำให้การมุ่งสู่เป้าหมายเป็นไปพร้อมกับการรับฟังผู้อื่น การแสวงหาความรู้ และเน้นที่การแก้ไขปรับปรุงตน แบ่งออกเป็น ๓ ประการ เรียกว่า ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล สมาธิ และปัญญา เป็นการฝึกฝนให้มีศีลยิ่งขึ้นไป การฝึกฝนเรื่องจิตให้ยิ่งขึ้นไป และการฝึกฝนให้มีปัญญายิ่งยิ่งขึ้นไป และ

ภาวนา หมายถึง การทำให้เกิด ทำให้มีขึ้น หรือการทำให้เจริญขึ้น ซึ่งตรงกับความหมายของคำว่า พัฒนา ได้แก่

กายภาวนา หรือ การพัฒนากาย เป็นการพัฒนาใน ๒ ลักษณะ คือฝึกฝนในแง่ของการใช้งาน พัฒนาให้มีความเหนียวคม มีความว่องไว มีความคล่องและมีความชัดเจน กับฝึกฝน ให้เลือกรับเอาสิ่งที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์เข้ามาให้ชีวิต ป้องกันไม่ให้รับสิ่งที่ไม่ดีหรือเป็นโทษเข้ามา

ศีลภาวนา หรือ การพัฒนาศีล เป็นการพัฒนาให้บุคคลมีระเบียบในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้ดี

จิตภาวนา หรือ การพัฒนาจิต อาจแบ่งได้เป็น ๓ ด้าน คือ การพัฒนาคุณภาพของจิต เป็นการพัฒนาให้จิตมีคุณธรรมต่างๆ การพัฒนาสมรรถภาพจิต เป็นการพัฒนาความสามารถของจิต ให้เข้มแข็งพอที่จะใช้งานได้ดี เป็นจิตที่มีสมาธิ มีสติ และมีความเพียรพยายาม กับ การพัฒนาสุขภาพจิต เป็นการพัฒนาให้จิตมีความสุข เบิกบาน มีความอิมใจ

ปัญญาภาวนา หรือการพัฒนาปัญญา คือการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ความคิด เหตุผล การหยั่งรู้ความจริง จนปลอดจากความทุกข์ ปราศจากปัญหา คำว่า ทมะ สิกขาและภาวนา สามารถใช้แทนกันได้ เพราะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือการพัฒนาตน

วงกลมชั้นนอกเป็นหลักธรรมซึ่งแสดงถึงพุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ทมะ สิกขาและภาวนา ดังที่กล่าวมาแล้ว เพื่อนำมาพัฒนาหลักธรรมที่เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำ คือ หลักธรรม สัมปยุตธรรม

ตามแผนภาพวงกลมชั้นใน เป็นหลักธรรมที่เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำ คือ หลักธรรม สัมปยุตธรรม ๗ ประการ ได้แก่

๑. ธัมมัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้หลักการ กล่าวคือ เมื่อดำรงตำแหน่งมีฐานะในงานใดก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์ ระเบียบการปฏิบัติที่ถูกต้อง เมื่อรู้แล้วจะต้องตั้งตน ให้อยู่ในหลักการให้ได้

๒. อุตัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักผล รู้จุดหมาย ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ย่อมมีความแน่วแน่ ความเข้าใจในการบริหารคน และบริหารงานให้มีความสอดคล้องกัน งานก็จะประสบความสำเร็จ ตรงตามจุดหมายไม่ยอกนัย

๓. อัตตัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักตน กล่าวคือ ต้องรู้เสมอว่าตนคือใคร มีตำแหน่งหน้าที่อย่างไร อยู่ในสถานะใด มีความรับผิดชอบมากน้อยแค่ไหน ตลอดจนถึงมีคุณสมบัติถึงซึ่งความพร้อม มีความถนัด มีสติปัญญา มีความสามารถอย่างไร อีกทั้งต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถ มีทักษะการบริหารงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

๔. มัตตัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักพอประมาณ รู้จักความพอดี ซึ่งหมายความว่า ต้องมีขอบเขตอำนาจ ความเหมาะสมที่จะบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ตามตำแหน่ง ทำแค่ไหนจึงจะให้เกิดความพอดี ได้สัดส่วน เกิดความสมดุล ซึ่งความพอดีจะทำให้เกิดความสำเร็จอย่างแท้จริง

๕. กาลัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา ซึ่งหมายความว่า ผู้ที่เป็นผู้นำ หรือผู้บริหาร ต้องรู้ลำดับความสำคัญของงาน ระยะเวลาจังหวะ ปริมาณและห้วงเวลาที่เหมาะสม ต้องรู้จักวางแผนให้สอดคล้องกับปัจจัย องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องได้อย่างสอดคล้องกลมกลืน เพราะปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่ทำให้งานประสบความสำเร็จได้

๖. บุริสญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชน สังคม หมายความว่า ความเป็นผู้รู้จักสังคม ชุมชน ตั้งแต่สังคมที่มีขอบเขตกว้างขวาง คือสังคมโลก รู้สังคมประเทศชาติ ตลอดจนชุมชน สังคมรอบๆ หน่วยงาน ผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้ว่าในสถานการณ์ใด มีปัญหาหรือความต้องการอะไร และจะสามารถให้ความช่วยเหลือชุมชน หรือสังคมอย่างไร ตลอดจนการแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด

๗. บุคคลัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักบุคคล หมายความว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องในการร่วมงาน ไม่ใช่เป็นการรู้จักเฉพาะชื่อของเขา ต้องรู้จักอุปนิสัยใจคอ พฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ งานจึงบรรลุประสบความสำเร็จตามจุดหมาย นอกจากนั้นต้องรู้จักประโยชน์ที่เขาเหล่านั้นพึงได้ การทำงานนั้นไม่ใช่จะทำให้เขาทำงานเพียงอย่างเดียว หากต้องรู้จักดูแลสวัสดิการอย่างเหมาะสม และต้องให้ทุกคนที่ทำงานได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตนเอง ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารควรรู้ว่า เขาควรได้ประโยชน์อะไรที่จะนำไปสู่ความเจริญงอกงามแห่งการดำเนินชีวิตที่แท้จริงของทุกคนด้วย

วงกลมชั้นในเป็นหลักธรรมที่แสดงถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำ คือ สัปปริสธรรม ๗ มาบูรณาการกับนวัตกรรมสมัยใหม่ จากการศึกษาการวิจัยเรื่องพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จึงได้องค์ความรู้ใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วยหลักธรรม ทมะ สิกขาและภาวนา และหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ โดยบูรณาการกับนวัตกรรมสมัยใหม่

สรุปได้ว่าองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย คือ ทมะ สิกขาและภาวนา เป็นพุทธวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามทรรศนะของ พระธรรม

ปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) และใช้หลักธรรม สัมปยุตธรรม เป็นแนวทางในการปรับกระบวนการทัศน์ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ ซึ่งในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ได้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่มีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นองค์ความรู้ใหม่ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้อย่างมีคุณค่า สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัยข้างต้น หากดำเนินการตามแนวกระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ย่อมก่อให้เกิดผู้นำตามหลักพุทธธรรมที่มีคุณภาพ สามารถบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “พุทธวิถีการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๒) เพื่อเสนอพุทธวิถีการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๓) เพื่อประเมินพุทธวิถีการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการวิจัยวิธีการเชิงผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยใช้แบบแผนเชิงผสมผสานแบบอธิบาย (Sequential Exploratory Design) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Analysis) การสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - structure Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๒๕ รูป และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๒ รูป/คน ที่มีความรู้เกี่ยวกับพุทธวิถีการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบประเมิน (Evaluation form) โดยให้ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๓๐ รูป ประเมิน เพื่อให้ได้พุทธวิถีการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและเป็นประโยชน์ ต่อไป

การนำเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ข้อ โดยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สรุปได้ดังนี้

๑) ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑. จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า ในการพัฒนาผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น สิ่งแรกที่ต้องคำนึงคือการพัฒนาตนเอง ซึ่งสามารถลงมือทำได้ทันทีไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาในด้านความรู้หรือความสามารถ เพราะจะทำให้เราเกิดความเชื่อมั่นในตนเองซึ่งมีหลายวิธี เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories) และทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) และนำเอาทฤษฎีดังกล่าวมาดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ

๒. ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ทั้งโครงสร้าง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับที่สูง โดยจบการศึกษาในระดับปริญญาเอก ปริญญาโทและปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่ไม่ต่ำกว่า ๑๐ ปีขึ้นไป ส่วนการศึกษาทางธรรม ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับนักธรรมเอกขึ้นไปจนถึงเปรียญธรรม ๙ ประโยค สำหรับประสบการณ์ในการบวชเรียน ส่วนใหญ่อายุพรรษาไม่ต่ำกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป และในการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนใหญ่เป็นพระภิกษุ ไม่มีความถนัดในด้านวิชาการที่เป็นหลักสูตรทางโลก ขาดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ขาดความเป็นเอกภาพในการจัดการศึกษา ไม่มีทิศทางการบริหารจัดการ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ไม่เป็นระบบ และไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน มากยิ่งขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องท้าทายการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำที่ดีคือผู้ที่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและกระตุ้นให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยความเต็มใจ โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้ (๑) จัดอบรมให้กับผู้บริหาร (๒) สัมมนา ควรมีการสัมมนาระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว โดยใช้หลักพุทธธรรมสัปปริยธรรม ๗ ประการจัดเป็นหลักสูตรให้ครบทั้ง ๔ ด้าน ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา(๓) ฝึกปฏิบัติจริง (๔) เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (๕) ศึกษาดูงาน (๖) ชูดีฝึกอบรม (๗) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม (๘) ศึกษาต่อ (๙) พี่เลี้ยง และ (๑๐) ประชุมปฏิบัติกร

๒) การนำเสนอพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การนำเสนอพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ทมะ ลึกขา และภาวนา ซึ่งทมะ หมายถึง การฝึกฝน หรือการฝึกอบรมตนเองให้เจริญก้าวหน้า ลึกขา หมายถึง การฝึกอบรม การศึกษา การรู้จักเลือกมาใช้ประโยชน์ เอามาฝึกฝนปรับปรุงตน ซึ่งเรียกว่าไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา และภาวนา หมายถึง การทำให้เกิด ทำให้มีขึ้น หรือการทำให้เจริญขึ้น นำไปพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ได้แก่ อัมมัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ อัตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักผล อัตตัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักตน มัตตัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักประมาณ กาลัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักกาล ปริสสัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและบุคคลัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักบุคคล ซึ่งเป็นพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๓) ผลการประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ผลการประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๓๐ รูป โดยประเมินทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ พบว่า สัปปุริสธรรม มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๖๐ อยู่ในระดับมากที่สุด อัมมัญญตา-รู้จักเหตุ มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๕๑ อยู่ในระดับมากที่สุด อัตถัญญตา - รู้จักผล มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๕๓ อยู่ในระดับมากที่สุด อัตตัญญตา - รู้จักตน มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๔๘ อยู่ในระดับมากที่สุด มัตตัญญตา - รู้จักพอประมาณ มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๖๕ อยู่ในระดับมากที่สุด กาลัญญตา - รู้จักกาลเวลา มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๕๖ อยู่ในระดับมากที่สุด ปริสสัญญตา - รู้จักชุมชน มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๕๗ อยู่ในระดับมากที่สุด บุคคลัญญตา - รู้จักบุคคล มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๖๒ อยู่ในระดับมากที่สุด และค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๗ อยู่ในระดับมากที่สุด สามารถนำมาเป็นพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้ต่อไป

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษา เรื่อง พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้นำผลการศึกษามาอภิปรายกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านความสอดคล้องดังกล่าวแล้ว ในเบื้องต้น เพื่อเป็นแนวทางและเกิดมุมมองที่หลากหลาย อีกทั้งสนับสนุนให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นดังจะนำเสนอต่อไปนี้

๑) ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า ในการพัฒนาผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น สิ่งแรกที่ควรคำนึงคือการพัฒนาตนเอง ซึ่งสามารถลงมือทำได้ทันทีไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาในด้านความรู้หรือความสามารถ เพราะจะทำให้เราเกิดความเชื่อมั่นในตนเองซึ่งมี

หลายวิธี เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories) และทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) และนำเอาทฤษฎีดังกล่าวมาดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนใหญ่เป็นพระภิกษุ ไม่มีความถนัดในด้านวิชาการที่เป็นหลักสูตรทางโลก ขาดวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกล ขาดความเป็นเอกภาพในการจัดการศึกษา ไม่มีทิศทางการบริหารจัดการ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ไม่เป็นระบบ และไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน มากยิ่งขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องท้าทายการเปลี่ยนแปลงของผู้นำตามแนวพุทธจึงควรมีลักษณะเป็นผู้มีหลักธรรมในการเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีปัญญา มองเป้าหมายและวิธีการให้ประสานกันทั้งคนและงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระเทพปริยัติเมธี (สฤษฎ์ สิริธโร) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย” ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธนั้นมีลักษณะอยู่ ๒ อย่าง คือ ๑ คุณลักษณะภายนอก คือ มีรูปร่างสง่างาม น่าเคารพศรัทธา เลื่อมใส ตลอดทั้งมีพลัง กำลังแข็งแรง สุขภาพที่ดี และมีความเพียร ๒. คุณลักษณะภายใน คือ มีความรู้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความชำนาญงาน มีมนุษยสัมพันธ์ มีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งความแตกต่างนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือมีความเชื่อมั่น มีความเชื่อฟังอย่างจริงจัง วิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีซึ่งมีหลักธรรมหรือคุณธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้นำ การศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะของผู้นำเชิงพุทธที่จะสามารถจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยได้นั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำหลักธรรมมาใช้ในการปกครองตน ปกครองคน และปกครองงาน โดยมีหลักธรรมที่จำเป็น ต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การนั้น โดยหลักการสร้างความสามัคคีปรองดองให้เกิดขึ้นในสังคมซึ่งเป็นหลักคิดหลักธรรมในการทำงานร่วมกันในองค์การ และอยู่ร่วมกันในสังคม มีอยู่ ๑๐ ขั้นตอนในเบื้องต้น ที่จะนำเสนอ สันติสุข สันติภาพ และภาพรวมภาพมาสู่องค์กรและสังคมได้ คือ (๑) มองกันในแง่ดี (๒) มีไมตรีจิตที่ดีต่อกัน (๓) สร้างสรรค์ความดี (๔) นึกถึงความดีของกัน (๕) ร่วมกันรักษามิระยาภิบาล (๖) มีหัวใจพระพรหม (๗) สร้างสมความสามัคคี (๘) มั่นใจความเสียสละ (๙) ลดมานะทิฎฐิ (๑๐) ไม่อคติต่อกัน^๑ ซึ่งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาอุดร สุทธิธนาโณ (เกตุทอง) ได้ศึกษาเรื่อง “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์ โควีย์” ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ผู้นำกับภาวะผู้นำมีความหมายต่างกัน ผู้นำ หมายถึง คน ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง สภาพที่เป็นนามธรรม เช่น ความสามารถหรืออิทธิพลในการนำ เป็นต้น ผู้นำแนวพุทธกำเนิดจากการที่มนุษย์ต้องการบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ มีศีลธรรมและคุณธรรมมาปกครองดูแล เช่น หลักในการครองตนด้วยคุณธรรม ๕ ประการ ครองคนด้วยหลักพรหมวิหาร และครองงานด้วยหลักการมีวิสัยทัศน์ มีปัญญา ทำให้ผู้นำมองเป้าหมายและวิธีการให้ประสานกันทั้งคนและงาน โดยมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปริยธรรม ๗ และหลักอภิปรานียธรรม ๗ ส่วนผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์. โควีย์ พบว่า ผู้นำใน

^๑ พระเทพปริยัติเมธี (สฤษฎ์ สิริธโร), “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย, รายงานการวิจัย, (สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

ทัศนะนั้นควรเป็นผู้มีปัญญา มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ความเป็นกลางไม่โอนเอียงข้างใดข้างหนึ่ง รู้จักเสริมสร้างและพัฒนาตนเองทั้งด้านกายภาพ สังคม อารมณ์ จิตใจและสติปัญญา จึงจะเป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้ จากการเปรียบเทียบ พบว่า ทั้งพระพุทธศาสนาและสติเฟ่น อาร์ โควีย์ มีความเหมือนกันในด้านที่หมายถึงผู้ที่ช่วยให้คนไปถึงจุดหมายและผู้ที่เป็ใหญ่ในหมู่ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนาเน้นเรื่องความดี ความบริสุทธิ์หมดจด แต่โควีย์เน้นเรื่องความประสบผลสำเร็จ ทางด้านธุรกิจ ด้านลักษณะ ทั้งพุทธศาสนาและโควีย์เห็นตรงกันว่าสิ่งที่ผู้นำต้องมีคือ ต้องมีปัญญาและ วิสัยทัศน์ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนาเน้นการให้และเสียสละ ส่วนโควีย์เน้นการคิดแบบชนะด้วยกันทั้ง สองฝ่าย ด้านพฤติกรรม เหมือนกันคือตรงที่การเป็นแบบอย่างที่ดี การประพฤติตามหลักเหตุผล และการมีอธยาศัยดี ต่างกันตรงที่พุทธศาสนาเน้นปฏิบัติตนเพื่อความพอเพียง โควีย์เน้นการค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ และพุทธศาสนาเน้นศีลธรรม แต่โควีย์เน้นกฎหมายและค่านิยมของสังคม ด้าน บทบาท ทั้งพระพุทธศาสนาและโควีย์เหมือนกันตรงที่ต้องมีความรู้ความสามารถ และแก้ไขความ ขัดแย้งได้ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนาผู้นำได้รับการคัดเลือกจากสังคม ส่วนโควีย์ได้รับการคัดเลือกจาก องค์กร ด้านหลักธรรม เหมือนกันตรงที่หลักการวางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ส่วนโควีย์ไม่เน้นการนำเอา ธรรมมาเป็นเครื่องมือพัฒนา เพียงพูดถึงการพัฒนาเท่านั้น^๒ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทรี ชำนาญศิลป์ ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือ ตอนล่าง” ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร วิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง มีจำนวน ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) องค์ประกอบด้าน วิสัยทัศน์ (๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ (๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (๔) องค์ประกอบ ด้านคุณธรรม 2) การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัย การอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีความ รอบคอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์และกำหนดทิศทาง มีทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีประสบการณ์ มีความขยันหมั่นเพียรในการฝึกฝน ตั้งใจอดทน ให้ความช่วยเหลือ มองโลกในแง่บวก สร้างความสัมพันธ์ มีจิตอาสา ซื่อสัตย์ จริงใจ มีสัจจะ คำนับสัญญา มีจิตใจเป็นกลาง กระจายอำนาจ ส่งเสริมการศึกษา นำหลักธรรมมาใช้ มีเหตุและผล รอบคอบ ใส่ใจประเมิณผล สร้างศรัทธาความ เชื่อมั่น ยึดหลักอิทธิบาท ๔ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือ ตอนล่างประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ (๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จักขุ มา) ประกอบด้วย สร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มีแนวความคิดใหม่ๆ (๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิรูโร) ประกอบด้วย ความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิคและ ความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน (๓) องค์ประกอบ ด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่ กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น (๔) องค์ประกอบ ด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์สุจริต สร้าง

^๒ พระมหาอุดร สุทธิธำณ (เกตุทอง), “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับ ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สติเฟ่น อาร์ โควีย์”, สารนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

ความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริม มีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล” ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในยุคโลกาภิวัตน์” ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ต้องนำหลักธรรม คือ เบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา ตามตัวแบบ Synthesis Model มาบูรณาการเพื่อพัฒนาผู้นำให้สมบูรณ์ด้วยศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ทั้งกาย วาจา ทางจิตใจ อารมณ์และสติปัญญา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน เพื่อมุ่งเป้าหมายองค์กรด้วยความมีคุณภาพ และคุณธรรม” ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไรท์เอาท์ (Rideout) ได้ศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน (School – based Management) ในนิวฟันแลนด์และลาบราเดอร์” ผลการวิจัย พบว่า ผู้ปกครองไม่เคยเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเลย ส่วนครูอาจารย์ มีบทบาทร่วมจัดการการศึกษาเพียงเล็กน้อยและในขอบเขตจำกัด ส่วนผู้บริหารมีบทบาทส่วนร่วมมากที่สุด ผู้ปกครอง ครู อาจารย์ มีความต้องการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ และร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษาและต้องการให้สภาโรงเรียนทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือหรือดำเนินการดังกล่าว รวมทั้ง ต้องการให้สภาโรงเรียนมีการปรับปรุงแนวการดำเนินงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น ตลอดจนต้องการให้มีการกระจายอำนาจในการส่งงบประมาณมายังโรงเรียนโดยตรง และปรับปรุงหลักสูตรระดับท้องถิ่น^๕ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คาลสเวน (Karianne Kalshoven) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำเชิงจริยธรรมส่วนใหญ่จะศึกษาผลที่เกิดขึ้น จากการเป็นผู้นำในลักษณะดังกล่าวมากกว่าการศึกษาที่ปัจจัยสาเหตุ ผู้วิจัยเรื่องนี้มุ่งที่จะศึกษาบุคลิกลักษณะของผู้นำซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรม โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการวิจัยแบ่งออกเป็น ๒ ส่วนดังนี้ ๑. ผู้นำจะประเมินตนเองโดยใช้แบบวัดคุณลักษณะของผู้นำที่ประกอบด้วยปัจจัยด้านคุณลักษณะ จำนวน ๕ ด้าน ๒. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรม การศึกษาส่วนที่ ๑ ใช้แบบวัดความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมหลายมิติ การวิจัยส่วนที่ ๒ ใช้แบบวัด เช่นเดียวกับการศึกษาส่วนที่ ๑ และเพิ่มประเด็นพฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรมอีก ๓ ด้านได้แก่ความยุติธรรม ความชัดเจนในบทบาท และการกระจายอำนาจ ๒ มีการควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และเป็นไปดังที่คาดการณ์ไว้ว่าจริยธรรมด้านการปฏิบัติตนตามทำนองครองธรรมและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด ผลการวิจัยส่วนที่ ๑ โดยควบคุมปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะในด้านอื่นๆ แล้วพบว่า การปฏิบัติตนตามทำนองครองธรรม

^๓ พัชรี ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

^๔ เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในยุคโลกาภิวัตน์. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

^๕ Rideout, Frederick David, “School – based Management for small schools in Newfoundland and Labrador”, **Dissertation Abstracts International**. 57 (08): 3348-A; February, 1997), pp. 3348-A.

เป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด ผลการวิจัยในส่วนที่ ๒ พบว่า การปฏิบัติตามทำนองครองธรรมเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กันกับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด^๖

๒) การนำเสนอพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การนำเสนอพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ทมะ สิกขา และภาวนา ซึ่ง ทมะ หมายถึง การฝึกฝน หรือการฝึกอบรมตนเองให้เจริญก้าวหน้า สิกขา หมายถึง การฝึกอบรม การศึกษา การรู้จักเลือกมาใช้ประโยชน์ เอามาฝึกฝนปรับปรุงตน ซึ่งเรียกว่าไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา และภาวนา หมายถึง การทำให้เกิด ทำให้มีขึ้น หรือการทำให้เจริญขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ได้แก่ อัมมัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ อัตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักผล อัตตัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักตน มัตตัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักประมาณ กาลัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักกาล ปริสสญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและบุคคลัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักบุคคล ซึ่งเป็นพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้จะทำงานวิจัยมีความสมบูรณ์แบบในการพัฒนาภาวะผู้นำและหลักการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการบริหารเชิงพุทธและมีความเหมาะสมกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปญฺญ) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวทางพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ซึ่งเป็นหลักในการบริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยทั้ง ๒ แห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ประกอบด้วย ๑.ด้านวิสัยทัศน์ ส่งเสริมด้วยหลักปาปนิกรรม คือ จักขมาและหลักสัปปุริสธรรม ๗ ๒.ด้านความชำนาญ ส่งเสริมด้วยหลักปาปนิกรรม คือ วิรุโธ และหลักอิทธิบาท ๔ และ ๓.ด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่งเสริมด้วยหลักปาปนิกรรม คือ นิสสยสัมปโน และหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวนี้ จะเป็นแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ดียิ่งขึ้น^๗ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหานพพล กนตสีโล (สายสินธุ์) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารงานคณะสงฆ์ภาค ๑๕” ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำตามแนวทางพระพุทธศาสนาต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดที่ลุ่มลึก มองทุกอย่างรอบด้าน รอบคอบ พร้อมทั้งมีสติปัญญาที่เฉียบแหลมสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ไม่ปล่อยให้ปัญหาลุกลามใหญ่โตจนสร้างความเสียหายแก่พระพุทธศาสนาและคณะสงฆ์ และคิดที่จะเสียสละความเห็นแก่ตัวเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนทุกหมู่เหล่าที่ประกอบด้วยพรหมวิหารธรรมและยอมรับคำแนะนำจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาสังคมให้สงบสุขต่อไป นอกจากนี้ ผู้นำต้องรู้จักเลือก

^๖ Karianne Kalshoven, Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality, Journal of Business Ethics 2010.

^๗ พระราชวชิรเมธี(วีระ วรปญฺญ) “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย), ๒๕๕๕..

วิธีการและรู้จักแยกแยะการฝึกฝนพระภิกษุสามเณรและชาวบ้านให้เหมาะสมกับจริตเพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นและเกิดกำลังใจ มีความ پاکเพียรพยายาม ตั้งมั่น มั่นคงในการปฏิบัติธรรมตามคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ นอกจากนี้การรู้จักเลือกบุคคลในการทำงานให้กับคณะสงฆ์เพื่อความงอกงามและเพื่อยกย่องคนดีมีศีลธรรมให้สามารถทำงานเพื่อประโยชน์แก่ชาวบ้าน และสิ่งสำคัญภาวะผู้นำควรต้องมีปัญญาดีและความสามารถดี ซึ่งจะทำให้เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี เกิดความกล้ากล้าและกล้าหาญ ในการปฏิบัติงานและการรักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร ย่อมนำมาซึ่งความเคารพศรัทธาจาก ผู้ได้ปกครองตลอดจนประชาชนสังคมเสมอ ส่วนปัญหาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารงาน คณะสงฆ์ภาค ๑๕ มีประเด็นสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่ ๑) ปัญหาด้านภาวะผู้นำในการปกครอง ๒) ปัญหาด้านผู้นำการศึกษา ๓) ปัญหาด้านภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๔) ปัญหาด้านภาวะผู้นำในงานการศึกษาสงเคราะห์ ๕) ปัญหาด้านภาวะผู้นำในงานสาธารณูปการ ๖) ปัญหาด้านภาวะผู้นำในการสาธารณสงเคราะห์^{๙๙} ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งโรจน์ ศิริพันธ์ ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาเน้นการพัฒนา ๔ ด้าน คือ พัฒนาศีล พัฒนากาย พัฒนาด้านจิตและพัฒนาด้านปัญญา หลักธรรมที่นำมาพัฒนาเพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้นำด้านวิสัยทัศน์ พัฒนาด้านความคิดริเริ่ม พัฒนาด้านการสื่อสาร พัฒนาด้านความซื่อสัตย์ พัฒนาด้านการทุจริต พัฒนาความรับผิดชอบ พัฒนาด้านการใช้อำนาจและพัฒนาด้านวุฒิภาวะ พัฒนาการควบคุมอารมณ์ของผู้นำ^{๑๐๐} ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปญโญ (กัตติยง) ได้ศึกษาเรื่อง “พุทธวิธีการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผลการวิจัย พบว่า สภาพทั่วไปของการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาด้วย ศักยภาพวุฒิการศึกษา ความรู้ ความสามารถ เป็นเครื่องมือชีวิตศักยภาพผู้บริหารและประสบการณ์ การบริหารงานเชื่อมโยงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธได้ด้วยประสิทธิภาพสูง ส่วนการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษา พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธ ประกอบด้วย องค์ความรู้ ความวิริยะ อุตสาหะ และยึดพระธรรมวินัยเป็นแนวทางในการปฏิบัติ กำหนดคุณสมบัติ คุณภาพ คุณธรรม ความสามารถ ประสบการณ์การบริหารการนำความรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยตรงและบูรณาการหลักธรรมคือ ทุติยปาปนิคสูตร อปริหานิยธรรม ๗ ปัญญา ๓ สัมปรีชธรรม ๗ สังคหัตถ์ ๔ เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ^{๑๐๑}

^{๙๙} พระมหานพพล กนต์ลีโล (สายสินธุ์), “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการบริหารงาน คณะสงฆ์ภาค ๑๕”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

^{๑๐๐} รุ่งโรจน์ ศิริพันธ์, **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗

^{๑๐๑} พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปญโญ (กัตติยง), **พุทธวิธีการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธบริหารการศึกษา** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูปริยัติกิจจาวัฒน์(แก้วจินดา) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ในภาคเหนือ ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ได้แก่ คุณลักษณะ ๓ ประการของนักบริหารตามหลักพุทธธรรมคือ ๑. จักขุมา หมายถึง มองการไกล เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ รู้ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและวางแผนงานเตรียมการล่วงหน้า ทั้งการกำหนดเป้าหมาย สร้างทีมงาน สร้างมาตรฐานในการทำงาน ๒. วิรูโร หมายถึง การจัดการธุระได้อย่างมีมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญ รู้จักวางคนให้ถูกกับงาน รู้จักใช้อิทธิพลในการทำงาน สร้างการยอมรับ ทำตนให้เป็นตัวอย่าง ทำงานเป็นทีม สร้างขวัญกำลังใจ มีกติกามีมาตรฐานเดียวกันเป็นต้น ๓. นิสสยสัมปันโน สามารถเป็นที่พึ่งพาอาศัยของผู้อื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความซื่อตรง สามารถทำให้ทุกคนรักองค์กร สนุกกับการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสาร และประสานงานให้ทุกฝ่ายทำงานในแนวที่องค์กรต้องการ และทำด้วยความเต็มใจ ภูมิใจ ลักษณะที่สำคัญของผู้นำนั้นจะต้องสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้ กล่าวคือ หลักการครองตนได้แก่ พึ่งพาตนเอง ขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ หลักการครองคน ได้แก่ ประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจ และเพื่อนร่วมงาน สุดท้ายคือหลักการครองงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ส่วนรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย ๕ รูปแบบ คือ รูปแบบที่ ๑ หลักพุทธธรรมได้แก่ จักขุมา วิรูโร และนิสสยสัมปันโน รูปแบบที่ ๒ ได้แก่ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน รูปแบบที่ ๓ หลักภาวะผู้นำ ๕ ประการ คือ คุณลักษณะอำนาจ พฤติกรรม อิทธิพลและสำเร็จ รูปแบบที่ ๔ หลักการบริหารโรงเรียน PDCA ได้แก่ วางแผน ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบ สร้างแนวปฏิบัติที่ดี การจัดการในลักษณะดังกล่าว ต้องครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานที่เป็นองค์ประกอบหลักของงานในโรงเรียน คือ การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมในโรงเรียน และกิจกรรมที่ทำร่วมกับชุมชนด้วยจึงจะเกิดเป็นประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๓๑} ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวันทนา เนาวันวัน ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ผลการวิจัย พบว่า (๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมด้านหลักปาปนิกรธรรม ๓ รองลงมาคือสังฆโสภณสูตร อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถปิณฑิกะเศรษฐี และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (๒) กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเข้ารับการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำ การศึกษาดูงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ หรือเป็นที่รู้จักกันดี และการกระจายอำนาจภาวะผู้นำในลักษณะการประสานความร่วมมือ ๒) สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรขาดความมั่นคงในวิชาชีพครู สวัสดิการไม่เท่าเทียมบุคลากรภาครัฐ อัตราการเข้าออกบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณ พบว่า งบประมาณหลักของโรงเรียนมาจากค่าบุดหนุนเฉลี่ยรายหัวต่อนักเรียน เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อยจึงทำให้มีงบประมาณหมุนเวียน

^{๓๑} พระครูปริยัติกิจจาวัฒน์(แก้วจินดา), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ในภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๘.

น้อย ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ และ (๓) ด้านการบริหารงานของผู้บริหารหลักคือ เจ้าอาวาส แม้จะมีคณะกรรมการบริหารแต่มีภารกิจสงฆ์มาก จึงทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมพบว่า มีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ ความทุ่มเทในการทำงาน และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ๓) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า อันดับแรกหลักธรรมด้านหลักปาณิกธรรม ๓ ในด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์ที่ดี) ด้านวิริโร (ด้านความขยันในงาน ความเป็นมืออาชีพ) และด้านนิสสยสัมปันโน (การสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจ อันดี ตลอดจนการสร้างสรรคทางสังคมโดยอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์) รองลงมาคือสังฆโสภณสูตร ด้านวิสารโท (เป็นผู้แก้แค้น เป็นผู้อาจในการเผชิญปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น) ด้านวินีโต (เป็นผู้มีระเบียบวินัย มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมาย) ด้านวิยัตโต (เป็นผู้มีปัญญา มีความรอบรู้และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน) และด้านพหุสุโต (เป็นผู้มีความรู้ศึกษาความทรงจำ ผู้ที่ได้รับการศึกษามาก) อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐี การมีความซื่อสัตย์ สุจริต และขยัน สติปัญญาเป็นเลิศ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และด้านความเสียสละ และภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การให้อิสระภาพในการทำงาน การกระตุ้นให้มีความคิดที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชน และต้องการให้ผู้นำมีความยุติธรรม เสมอภาค ในการปฏิบัติงาน ต้องมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง โดยนำมาซึ่งจริยธรรมการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรมเพื่อความเหนือกว่าภายใต้การยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียน อันมาซึ่งความอยู่รอด รวมทั้งผู้นำต้องรู้จักใช้หลักพุทธธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วย^{๑๒} ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรุตม์ ทวีศรี ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ผลการวิจัย พบว่า หลักธรรมที่มีอิทธิพลต่อองค์การประสิทธิภาพสูงคือ ๑) หลักสังคหวัตถุ ๔ มีอิทธิพลค่อนข้างน้อยถึงปานกลาง ๒) หลักอิทธิบาท ๔ มีอิทธิพลระดับปานกลาง และ ๓) หลักสัปปุริสธรรม ๗ มีอิทธิพลระดับปานกลางถึงสูง ส่วนแนวคิดทฤษฎีที่มีอิทธิพลระดับปานกลาง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมประกอบด้วย เงื่อนไข ระดับผู้นำ ลำดับความเร่งด่วน และองค์ประกอบสำคัญ ๓ หลักธรรม จำนวน ๑๕ องค์ประกอบ หลักสังคหวัตถุ ๔ จำนวน ๔ องค์ประกอบ อิทธิบาท ๔ จำนวน ๔ องค์ประกอบ หลักสัปปุริสธรรม ๗ จำนวน ๗ องค์ประกอบ^{๑๓} ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โกลด์ (Gold) ได้ศึกษาเรื่อง “การเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยเน้นการ ให้ความร่วมมือระหว่างชุมชน ผู้ปกครอง และนักการศึกษาซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาในรัฐฟิลาเดลเฟีย ผลการวิจัย พบว่า การจัดการของชุมชนเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ปกครอง ครอบครัวกับโรงเรียน เพื่อ

^{๑๒} วันทนา เนาว์วัน, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกศึกษา กลุ่ม๓”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

^{๑๓} วรุตม์ ทวีศรี, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

เป้าหมายในการเสริมสร้างการอ่านออกเขียนได้ และการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับชุมชน ทำให้ผู้ปกครองได้รับความรู้เกี่ยวกับชุมชน ดังนั้น การสร้างหุ้นส่วนและความร่วมมือระหว่างผู้ปกครอง นักการศึกษา ทำให้เกิดทรัพยากรที่มีคุณค่าทั้งในด้านสังคมและวัฒนธรรมให้แก่โรงเรียน^{๑๔} และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คินเคด (Kinkade) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งสนใจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอนของคณะกรรมการโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา” ปัจจัยที่ศึกษา ได้แก่ หน่วยงานที่ใช้อำนาจตัดสินใจ ความรับผิดชอบ การสนับสนุนของหน่วยงานกลาง นโยบายของเขตพื้นที่และการปฏิบัติตามนโยบาย กฎ ระเบียบด้านการศึกษารัฐ และภาวะผู้นำของครูใหญ่ ผลการวิจัย พบว่า การร่วมกันตัดสินใจมีประสิทธิผลเมื่อคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจในการกำหนดนโยบายเอง ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collaborative Leadership Style) ของครูใหญ่มีความสำคัญต่อโปรแกรมการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นอกจากนี้ ก่อนที่จะนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ ควรมีการศึกษานโยบายและการปฏิบัติของเขตพื้นที่อย่างจริงจัง ทั้งนี้ เพื่อประเมินว่าหลักการของการบริหารรูปแบบนี้สอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติหรือไม่ หากไม่สอดคล้องก็ควรดัดแปลงการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือมีฉะนั้นก็ต้องปรับเปลี่ยนนโยบาย^{๑๕}

๓) ผลการประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ผลการประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๓๐ รูป โดยประเมินทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ สัมปยุตธรรม มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๖๐ อยู่ในระดับมากที่สุด อัมมัญญดา – รู้จักเหตุ มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๕๑ อยู่ในระดับมากที่สุด อุตถัญญดา – รู้จักผล มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๕๓ อยู่ในระดับมากที่สุด อุตตัญญดา – รู้จักตน มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๔๘ อยู่ในระดับมาก มัญญัญญดา – รู้จักพอประมาณ มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๖๕ อยู่ในระดับมากที่สุด กาลัญญดา – รู้จักกาลเวลา มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๕๖ อยู่ในระดับมากที่สุด ปริสญญดา – รู้จักชุมชน มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๕๗ อยู่ในระดับมากที่สุด ปุคคัลญญดา – รู้จักบุคคล มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน เท่ากับ ๔.๖๒ อยู่ในระดับมากที่สุด และค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๗ อยู่ในระดับมากที่สุด สามารถนำมาเป็นพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนต่อไป ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะได้รับการแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำแบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

^{๑๔} Gold, R.K., “The Human Side of Enterprise”, (New York: McGraw-Hill Book, 2000), p. 295.

^{๑๕} Kinkade, D.A. Factors “That Affect a School-based Management Team’s Ability to Make and Implement Teaching and Learning Decisions”, Doctoral Dissertation Harvard, (USA.: Harvard University, 1996), (Abstract).

มีความสมบูรณ์ครบถ้วนและหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนาจะเป็นหลักแห่งเหตุและผล และเป็นวิธีการ (how to) ที่สามารถนำมาประยุกต์และปรับใช้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะแนวคิดทางพุทธศาสนานั้นสอดคล้องกับหลักวิทยาศาสตร์ เป็นหลักเหตุและผล ไม่ลำเอียง หากนำไปใช้และปฏิบัติได้จะทำให้องค์การนั้นมีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระราชวรเมธี (วีระ วรปญโญ) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” ผลการวิจัย พบว่า ๑) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า มีระดับคะแนนอยู่ในระดับมากทุกมิติ โดยประเภทที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ผู้นำกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กรโดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจนและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ด้านความชำนาญ ผู้นำมีความตั้งใจอดทนต่อสภาพปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาสและตรวจสอบงานที่มอบหมาย เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ๒) หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ได้แก่ หลักทศิยาปาปนิกรกรรม ประกอบด้วย ๑.จักขุมา ๒.วิรุโ ๓.นิสสยสัมปันโน หลักสัปปริสธรรม ๗ ประกอบด้วย ๑.ธัมมัญญตา ๒.อัตถัญญตา ๓.อิตถัญญตา ๔.มัตถัญญตา ๕.กาลัญญตา ๖.ปฐิัญญตา ๗.ปุคคลัญญตา หลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ๑.ฉันทะ ๒.วิริยะ ๓.จิตตะ ๔.วิมังสา หลักสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย ๑.ทาน ๒.ปิยะวาจา ๓.อตถจริยา ๔.สมานัตตา ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวจะนำไปสู่การส่งเสริมรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น^{๑๖} ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชร ชำนาญศิลป์ ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัย พบว่า ๑) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง มีจำนวน ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความชำนาญ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรม ๒) การบูรณาการหลักพุทธธรรมผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีความรอบคอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์และกำหนดทิศทาง มีทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ มีประสบการณ์ มีความขยันหมั่นเพียรในการฝึกฝน ตั้งใจอดทน ให้ความช่วยเหลือ มองโลกในแง่บวก สร้างความสัมพันธ์ มีจิตอาสา ซื่อสัตย์ จริงใจ มีสัจจะ คำนับสัญญา มีจิตใจเป็นกลาง กระจายอำนาจ ส่งเสริมการศึกษา นำหลักธรรมมาใช้มีเหตุและผล รอบคอบ ใส่ใจประเมินผล สร้างศรัทธาความเชื่อมั่น ยึดหลักอิทธิบาท ๔ ๓) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จักขุมา) การสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มีแนวความคิดใหม่ๆ องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิรุโ) ความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิคและความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่

^{๑๖} พระราชวรเมธี(วีระ วรปญโญ) “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๘.

กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริม มีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล”^{๑๗} ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สัจจา ศรีเจริญ ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทย เพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ผลการวิจัย พบว่า การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การมีพฤติกรรมเชิงรุก การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ และการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และการเป็นนักสื่อสารและฟังอยู่ในระดับมาก สภาพการบริหารโรงเรียนภาพรวมในระดับมากทุกด้าน”^{๑๘} ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คอปแลนด์ (Copland) ได้ศึกษาเรื่อง “การเสริมสร้างความสามารถของผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนตามโครงการ The Bay Area School Reform Collaboration (BASRC) ในประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาซึ่งตั้งอยู่รอบอ่าวซานฟรานซิสโก จำนวน ๑๖ โรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ทั้งวิธีการเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า การบริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนนั้นมีคุณลักษณะพิเศษอยู่ ๓ ประการ ได้แก่ การเข้าใจวัฒนธรรมของชุมชนที่อยู่รอบโรงเรียน การให้ความสำคัญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน พร้อมทั้งแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน และการพัฒนาการสอนในโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียน นอกจากนี้ การที่จะพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือที่ดีกับชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียและมีรูปแบบการปรับปรุงโรงเรียน โดยใช้ข้อมูลผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบดำเนินงานเป็นวงจรการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย ๑) เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของโรงเรียนทั้งที่เป็นปัญหาด้านวิชาการและปัญหาอื่นๆ ในโรงเรียน ๒) ศึกษาผลกระทบที่เกิดจากการประสบปัญหาของโรงเรียน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับนักเรียนและการสอนของครู ๓) กำหนดจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานและตัวชี้วัดความสำเร็จ ๔) วางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนและยกระดับผลการเรียนของนักเรียน ๕) ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ๖) สะท้อนผลพร้อมทั้งวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น”^{๑๙} และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แมคคอลลัม (McCollum) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการพัฒนาดนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งเป็นการพัฒนา

^{๑๗} พัชร ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

^{๑๘} สัจจา ศรีเจริญ, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทย เพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย), ๒๕๕๗.

^{๑๙} Copland, M. A., “Leadership of inquiry: building and sustaining capacity for school improvement”, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25 (4), 375–395, 2003, pp. 375-395.

ภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเอง ในส่วนจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคล และเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา Mahavashi Transcendental Meditation และพื้นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงานอื่นเนื่องจากเห็นว่าโครงการดังกล่าวใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรได้ดี และพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้^{๒๐}

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

๑) ผู้บริหารควรมีการกำหนดโครงสร้างโดยกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารจัดการรวมถึงการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมกิจกรรมคุณธรรมจริยธรรมให้ชัดเจนและสามารถทำให้เป็นรูปธรรมได้

๒) ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรให้ความสำคัญในการวางแผนและกรอบการจัดการทุนมนุษย์เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้มีความโดดเด่นเป็นการเฉพาะ

๓) การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรมีการบูรณาการหน่วยงานภาคีรัฐกับหน่วยงานทางพระพุทธศาสนาเพื่อร่วมกันวางแผนและจัดทำภารกิจที่เกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมไปสู่ประชาชนในเขตพื้นที่ของโรงเรียน

๔) สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติในฐานะผู้กำกับดูแลการจัดการศึกษาคณะสงฆ์ควรจัดให้มีการถวญความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาคณะสงฆ์ต่อไป

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ

๑) ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเกี่ยวกับการสร้างองค์กรธรรมภิบาล พร้อมทั้งให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องคุณธรรมจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ

๒) ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรจัดให้มีการศึกษาดูงานนอกสถานที่โดยเน้นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่ดีเรื่องคุณธรรมจริยธรรม

๓) ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรจัดทำแผนมีการจัดฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมจากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญให้ครอบคลุมทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป

^{๒๐} McCollum, Bruce Chester, *Self-Development and the spontaneous Expression of Leadership Behaviors*, Abstracts from Dissertation Abstracts International : 2000

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรศึกษาวิจัยในพื้นที่อื่นที่มีบริบทแตกต่างกัน เช่น การบริหารองค์กร การจัดการทุนมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ไม่ประสบความสำเร็จเพื่อหาแนวทางในแก้ไขปัญหา

๒) ควรนำหลักธรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำอื่นๆ มาศึกษาเชิงเปรียบเทียบเพื่อสร้างรูปแบบ เงื่อนไขในการเลือก และการประยุกต์ใช้หลักธรรมได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

๓) ควรใช้การวิจัยแบบวิธีเชิงคุณภาพเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุในเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ระดับประเทศ

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย:

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย. พระไตรปิฎกฉบับประชาชน. พิมพ์ครั้งที่ ๑๖. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ:

กมลภู ประเสริฐ และคณะ. การบริหารและการจัดการวัดผลและประเมินผลการศึกษา.

กรุงเทพมหานคร: สุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๕.

กวี วงศ์พุ่ม. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙.

กองพุทธศาสนศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. คู่มือการปฏิบัติงานการขออนุญาตจัดตั้งและขยายชั้นเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา, ๒๕๕๘.

กิติ ตยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: เซชฐ์การพิมพ์, ๒๕๓๐.

กิติมา ปรีดีติล. การบริหารและเทคนิคการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร:

อักษรภาพพัฒนา, ๒๕๒๙.

คณาจารย์กลุ่มวิชาการบริหารรัฐกิจ. การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๗.

ชัชวาล เรื่องประพันธ์. สถิติพื้นฐาน. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา, ๒๕๓๙.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๗.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติ. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๓๐.

ทีศนา แคมณี และคณะ. หลักการและรูปแบบการพัฒนาเด็กปฐมวัยตามวิถีไทย.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

เทพพนม เมืองแมน และคณะ. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร:

ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

ธีรโชติ เกิดแก้ว. พระพุทธศาสนากับปัญหาสังคม. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์สื่อตะวัน, ๒๕๔๗.

ธงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร. กรุงเทพมหานคร:

ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒.

นิรมล กิตติกุล. องค์การและการจัดการ. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๕๑.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๐.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุญทัน ดอกไธสง. **การจัดการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗.
- _____. **การจัดการองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.
- ปกรณ ปรียากร. **ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาในการบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๙.
- พระครูสิริจันทน์วิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม). **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**. กรุงเทพมหานคร: นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). **พุทธวิธีบริหาร**. พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๐.
- _____. **การพัฒนาที่ยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิโกลบอลคอมทง, ๒๕๓๙.
- _____. **การศึกษาเพื่ออารยธรรมที่ยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิกจำกัด, ๒๕๔๒.
- _____. **การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๐.
- _____. **พัฒนาตน**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๒๘.
- _____. **รุ่งอรุณของการศึกษาเบิกฟ้าแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๖.
- _____. **ศิลปะศาสตร์เพื่อการศึกษาที่ยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส่องสยาม จำกัด, ๒๕๔๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**. กรุงเทพมหานคร: นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙.
- _____. **พุทธธรรมฉบับปรับปรุงและขยายความ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๙.
- พระมหาจุฬชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี). **คนสำราญงานสำเร็จ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐.
- พระราชวรมนี. (ประยุทธ์ ปยุตโต). **มองอเมริกามาแก้ปัญหาไทย**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๒๘.
- _____. **ทางสายกลางของการศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๙.
- พุทธทาสภิกขุ. **การทำงานที่เป็นสุข**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๓๗.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙.
- วิโรจน์ สารรัตน์. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒.
- วีระ อัมพันธุ์. **พุทธธรรมกับการบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: เอรวิณการพิมพ์, ๒๕๒๖.
- สมคิด บางโม. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๔.
- สมาน รังสียกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สวัสดิการ สำนักงาน, ๒๕๒๗.
- ส่วนการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. **คู่มือปฏิบัติงานเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๗.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ผาสุโก. **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. มหาสารคาม: อภิชาตการพิมพ์, ๒๕๕๘.
- สำนักงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคเหนือ. **สถิติข้อมูลโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา แยกรายโรง ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๙**. ครั้งที่ ๑. จังหวัดนครสวรรค์.
- สุพิน เกชาคุปต์. **การจัดการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- สุเมธ แสงนิมิต. **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: ส เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒.
- เสนาะ ดิยาว. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- สุรพล สุยะพรหม ผศ.ดร. และคณะ. **ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ**. พระนครศรีอยุธยา: ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- เอกชัย กี่สุพันธ์. **หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๕.

(๒) รายงานการวิจัย:

พระเทพปริยัติเมธี. ผศ.ดร. “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย”.
รายงานการวิจัย. สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,
 ๒๕๕๓.

(๓) วิทยานิพนธ์:

กณิน อรรถโยธิน. “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพและความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคตามหลักอิทธิบาท ๔ ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานประกันสังคม”, ๒๕๕๑.

เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง. การพัฒนาภาวะผู้นำวิสุทธิพุทธในยุคโลกาภิวัตน์. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,**
 ๒๕๕๗.

จิราพร แจ่มปัญญา. “การพัฒนาหลักสูตรเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางแห่งอริยมรรคของผู้บริหารการสาธารณสุขระดับต้น สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด”.
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. บัณฑิตวิทยาลัย:
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๗.

พระครูปริยัติกิจจาภิวัฒน์ (แก้วจินดา). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ในภาคเหนือ” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.**

พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐริปญโญ (กัตติยง), พุทธวิธีการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย:
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระมหานพพล กนต์สีโล (สายสินธุ์). “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการบริหารงาน คณะสงฆ์ภาค ๑๕”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.**

พระมหาสมบัติ ธนปญโญ (ฉลอง). “ยุทธศาสตร์เชิงพุทธในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.**

พระมหาอุดร สุทธิธนาโณ (เกตุทอง). “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์ โควีย์”. **สารนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.**

พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปญโญ). “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.**

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พัชรี ชำนาญศิลป์. “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงยุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”. **ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.**
- วรุตม์ ทวีศรี. “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.**
- วันทนา เนาว์วัน. “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.**
- รุ่งโรจน์ ศิริพันธ์. **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.**
- สมร ปาโท. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและการเปลี่ยนแปลง. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ๒๕๕๒.**
- สัจจา ศรีเจริญ. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทย เพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ๒๕๕๗.**

๒. ภาษาอังกฤษ

- Copland, M. A., “Leadership of inquiry: building and sustaining capacity for school improvement”, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25 (4), 375–395, 2003.
- Dubrin J. Andrew and Duane Lreland, **Management Organization**, 2nd ed., (Ohio: SouthWestern Publishing Co., 1993.
- Gold, R.K., “**The Human Side of Enterprise**”, New York: McGraw-Hill Book, 2000.
- E.N. Chapman, **Supervisor Survival Kit**, 2nd ed., (California: Science Research Associates Inc., 1995.
- Harold D. Koontz & Cyrill O’ Donnell. **Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1972.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, (New York: Macmillian, 1947.)
- Herbert E. Hick. **The Management of Organization: A Systems and Human Research Approach**. New York: McGraw-Hill Inc., 1972.
- Hutchinson, John G.. **Organization: Theory and Classical Concepts**. New York: McGraw-Hill, 1976.
- Kae H. Chung, **Management: Critical Success Factors**, (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1987.
- Karianne Kalshoven. **Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality**. Journal of Business Ethics 2010.
- Kinkade, D.A. Factors “That Affect a School-based Management Team’s Ability to Make and Implement Teaching and Learning Decisions”. Doctoral Dissertation Harvard, (USA.: Harvard University, 1996), (Abstract).
- Kurt Lewin. **The Dynamic of Group Action, Education Leadership**. New York: Henry Holt B.Co., 1960.
- McCollum, Bruce Chester. **Self-Development and the spontaneous Expression of Leadership Behaviors**. Abstracts from Dissertation Abstracts International: 2000
- Nath Bhanthumnavin. **Leadership and Organization Effectiveness in Rice Farmer’s Association: The Case of Central Region**. Thailand Doctor’s Thesis, Los Banos: University of the Philippines., 1985.
- Rideout, Frederick David. “School – based Management for small schools in Newfoundland and Labrador”. Dissertation Abstracts International. 57 (08): 3348-A; February, 1997.
- Samuel C. Certo. **Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and Global Environment**. 6th ed., Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1994.

๓. สารนิเทศจาก World Wide Web (www):

Modtanoi. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**. [ออนไลน์], แหล่งที่มา:

<https://www.gotoknow.org/posts/334443>, [๑ ธ.ค.๒๕๖๐].

ยุทธวรรค์ แก้วทองใหญ่ และ พระครูกิตติญาณวิสิฐ. **การบริหารตามแนวพระพุทธศาสนา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.mcucr.com/home/includes/editor/assets/noo3.pdf> [๑ ธ.ค.๒๕๖๐].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- คนอง วังฝายแก้ว. การบริหารตามแนวคิดของพระธรรมโกศาจารย์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/442699> [๑ ธันวาคม ๒๕๖๐].
- แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.klaengvec.ac.th/๓๒๐๔๒๐๑๔/บทที่ ๒๐๒๑.docx](http://www.klaengvec.ac.th/๓๒๐๔๒๐๑๔/บทที่%20๒๑.docx) [๙ มิถุนายน ๒๕๖๐].
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). รุ่งอรุณของการศึกษาเบิกฟ้าแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.watnyanaves.net> [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].
- พิสิฐชัย กาญจนามัย. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.klaengvec.ac.th/๓๒๐๔๒๐๑๔/บทที่ ๒๐๒๑.docx](http://www.klaengvec.ac.th/๓๒๐๔๒๐๑๔/บทที่%20๒๑.docx) [๙ มิถุนายน ๒๕๖๐].
- พุทธทาสภิกขุ. อธิปไตยจตุตถกฏที่เป็นแม่บทของกฏทั้งปวง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.facebook.com/bookclub.bia>. [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].
- วรพจน์ บุษราคัมวดี. วิชาองค์การและการจัดการ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://fms.vru.ac.th/research/vorapot.html> [๑ ธันวาคม ๒๕๖๐].
- วิกิพีเดีย. สถานีย่อยพระพุทธศาสนา-วิกิพีเดีย. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://th.m.wikipedia.org> [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. “ความหมายของการพัฒนา คำที่มีความหมายใกล้เคียง และแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนา”. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://mgmtsci.stou.ac.th/downloads/> [๖ ธันวาคม ๒๕๕๙].
- ชเชษฐ ศักดิ์กมลภักตร์. ดร. วิชัย ว่องศิลป์วัฒนา. “50 จุดพลิก สู่ยอดผู้นำ 4.0”. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://m.se-ed.com/Detail/50-จุดพลิก-สู่ยอดผู้นำ-4-0/9786163449382> [๖ ธันวาคม ๒๕๕๙].

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๒๕ รูป ดังนี้

๑. พระราชวรเมธี ผศ.ดร.ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา วัดโพธาราม
พระอารามหลวง อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์
๒. พระราชปริยัติวิธาน ดร.ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีนาคะตวิทยา วัดตากฟ้า พระอารามหลวง
อำเภอดงพิกุล จังหวัดนครสวรรค์
๓. พระศรีพัชรโรดม ดร.ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมสามัญ วัดมหาธาตุ
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์
๔. พระครูกิตติรัตนานุกูล ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก
๕. พระครูสิริปัญญาสุนทร ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
วัดเสนาหิน อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์
๖. พระมหาสมจิตร์ อุบลวงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสัมฤทธิ์บุญวิทยา (วัดสัมฤทธิ์บุญ)
อำเภอวังชัน จังหวัดน่าน
๗. พระครูบวรเจติยารักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนันทบุรีวิทยา พระปริยัติธรรม
(วัดพระธาตุช้างค้ำวรวิหาร) อำเภอเมือง จังหวัดน่าน
๘. พระปลัดคงศิลป์ ภทราวาโร ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดนิโครธาราม
อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน
๙. พระครูสังฆรักษ์รักษชาติ ธมฺมสาสน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดน้ำไคร้นันทชัยศึกษา
อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน
๑๐. พระครูวิจิตรพัฒนโกศล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดห้วยนันทวิทยา อำเภอเชียงคำ
จังหวัดพะเยา
๑๑. พระครูนิพนธ์พัฒนกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยข้าวก่ำวิทยา (วัดห้วยข้าวก่ำ)
อำเภอจุน จังหวัดพะเยา
๑๒. พระครูสิริรัตนโสภิต ดร.ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระแก้วดอนเต้าสุชาดาราม
อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง
๑๓. พระมหานกมล สุวณณเมธี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านใหม่วิทยา (วัดบ้านใหม่)
อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง
๑๔. พระครูวินัยสารโกศล ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีวิทยาทาน (วัดเจดีย์หลวง
วรวิหาร) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
๑๕. พระครูสิทธิปัญญาภรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเขตพนศึกษา อำเภอเมือง จังหวัด
เชียงใหม่
๑๖. พระมหาสมเกียรติ สิริธโร ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ (วัดสวนดอก) อำเภอเมืองเชียงใหม่
๑๗. พระครูวัชรชัยสังฆพิทักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (วัดศรีโสดา
พระอารามหลวง) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

๑๘. พระครูศาสนกิจโกศล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแม่วิมวิทยา จังหวัดอำเภอแม่วิม
จังหวัดเชียงใหม่

๑๙. พระครูสมุห์สามารถ ฐิตเวที ผู้อำนวยการโรงเรียนฝางธรรมศึกษา (วัดศรีบุญเรือง)
อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

๒๐. พระครูสังวรสิทธิโชติ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านขุนเตรียมพุทธศาสตร์ อำเภอฮอด
จังหวัดเชียงใหม่

๒๑. พระมหาโมชิต โฆจิตธมโม ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณวิทยา (วัดบ้านแจ่ม) อำเภอ
เมือง จังหวัดลำพูน

๒๒. พระครูสุจินวรคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณจริยธรรมวิทยา (วัดศรีดอนชัย)
อำเภอเชียงทอง จังหวัดเชียงราย

๒๓. พระครูอุดมคณาภิรักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอำมาตย์วิทยา (วัดปล้องสำน)
อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

๒๔. พระครูสิริสันตยากร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันหนองบัววิทยา อำเภอพญาเม็งราย
จังหวัดเชียงราย

๒๕. พระครูภูววัฒนวาที ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่คำวิทยา อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๑๑



บัณฑิตศึกษาวิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. งานวิจัย ๓ บท จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายสุวัฒน์ แจ่มจิต เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๒๘ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “พุทธวิถีการพัฒนากาเวศผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(พระเทพปริยัติเมธี, รศ.ดร.)

รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์

ประธานกรรมการประจำบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๘๘

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง พุทธวิธีพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ใน ๔ ประเด็นหลัก คือ

๑. สภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นอย่างไร
๒. ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรมีหลักธรรมใดบ้างเป็นหลักปฏิบัติเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
๓. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรเป็นอย่างไร ให้มีคุณลักษณะตามหลักธรรมที่กล่าวถึงในข้อ ๒
๔. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ซึ่งผลการสัมภาษณ์ครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสืบต่อไป

จึงขอความกรุณาให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริง เพื่อจะได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจนต่อการวิเคราะห์และนำเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อย่างแท้จริง ซึ่งการให้สัมภาษณ์นี้จะไม่มีผลเสียต่อผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งในหน้าที่และการปฏิบัติงานแต่อย่างใด

แบบสัมภาษณ์นี้ แบ่งออกเป็น ๕ ตอน ดังนี้

- ตอนที่ ๑ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- ตอนที่ ๓ พุทธวิธีพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรมีหลักธรรมใด ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- ตอนที่ ๔ ประเมินพุทธวิธีพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรอยู่ระดับใด
- ตอนที่ ๕ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้ ด้วยดี และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

นายสุวัฒน์ แจ่มจิต

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์

ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ผู้วิจัย นายสุวัฒน์ แจ่มจิต นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา พุทธบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา รศ.ดร.ประเทือง ภูมิภัทราคม ประธานกรรมการ
ผศ.ดร.วิรัช จงอยู่สุข กรรมการ

ชื่อ-นามสกุล.....
ผู้บริหารโรงเรียน.....
วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....
สถานที่สัมภาษณ์.....
เริ่มสัมภาษณ์ตั้งแต่เวลา..... น. จบการสัมภาษณ์เวลา..... น.

ตอนที่ ๑ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ท่านตอบโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับสภาพของท่าน

- | | | |
|------------------------------------|---|--|
| ๑. เพศ | ☐ ชาย | ☐ หญิง |
| ๒. อายุของท่าน | ☐ ต่ำกว่า ๔๐ ปี | ☐ ๔๐-๔๕ ปี |
| | ☐ ๔๖-๕๐ ปี | ☐ ๕๑ ปีขึ้นไป |
| ๓. อายุพรรษา | ☐ ๑๐-๑๕ พรรษา | ☐ ๑๖-๒๐ พรรษา |
| | ☐ ๒๑-๒๕ พรรษา | ☐ ๒๖ พรรษาขึ้นไป |
| ๔. ระดับการศึกษาทางโลก | ☐ ปริญญาตรี | ☐ ปริญญาโท |
| | ☐ ปริญญาเอก | ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)..... |
| ๕. ระดับการศึกษาทางธรรม | ☐ นักระรมตรี | ☐ นักระรมโท |
| | ☐ นักระรมเอก | ☐ ปธ.๑-๓ |
| | ☐ ปธ.๔-๖ | ☐ ปธ.๗-๙ |
| ๖. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร | ☐ ๒ ปีหรือน้อยกว่า | ☐ ๓-๕ ปี |
| | ☐ ๖-๑๐ ปี | ☐ มากกว่า ๑๐ ปี |
| ๗. ประเภทบุคลากร | ☐ ผู้จัดการ | ☐ ผู้อำนวยการโรงเรียน |
| ๘. หน่วยงาน/โรงเรียน..... | | |

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒.๑ ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
ทั่วไป ท่านคิดว่าเป็นอย่างไร

[illegible]

๒.๒ ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
ในปัจจุบัน ท่านคิดว่าเป็นอย่างไร

[illegible]

ตอนที่ ๓ พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 ควรมีหลักธรรมใด ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 ๓.๑ วิธีการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้หลักธรรมสุปัริสธรรม

ธรรมที่ ผู้บริหารต้องใช้	การบริหารสถานศึกษา			
	วิชาการ	บุคลากร	งบประมาณ	บริหารทั่วไป
รู้เหตุ (อัมมัญญตา)				
รู้ผล (อัตถัญญตา)				
รู้คน (อัตถัญญตา)				
รู้ประมาณ (มัตตัญญตา)				
รู้กาล (กาลัญญตา)				
รู้ชุมชน (ปริสัณญตา)				
รู้บุคคล (ปุคคลปโรปรัญญตา)				

๓.๒ วิธีการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ในการบริหารสถานศึกษา

ธรรมที่ ผู้บริหารต้องใช้	การบริหารสถานศึกษา			
	วิชาการ	บุคลากร	งบประมาณ	บริหารทั่วไป
รู้เหตุ (จัมมัญญตา)				
รู้ผล (อัตถัญญตา)				
รู้ตน (อัตตัญญตา)				
รู้ประมาณ (มัตตัญญตา)				
รู้กาล (กาลัญญตา)				
รู้ชุมชน (ปริสัณญตา)				
รู้บุคคล (ปุคคลัญญตา)				

ตอนที่ ๔ ประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
ควรอยู่ระดับใด

๔.๑ การประเมินหลักธรรมสัปปุริสธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำ

นำธรรมที่ต้องการให้เกิดกับผู้บริหาร	คุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหาร				
	๑	๒	๓	๔	๕
รู้เหตุ (ธัมมัญญตา)					
รู้ผล (อัตถัญญตา)					
รู้ตน (อัตตัญญตา)					
รู้ประมาณ (มัตตัญญตา)					
รู้กาล (กาลัญญตา)					
รู้ชุมชน (ปริสสัญญตา)					
รู้บุคคล (ปุคคลัญญตา)					

๔.๒ ท่านคิดว่าหลักธรรมใดควรเป็นหลักธรรมที่เป็นพุทธวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำ

(๑) สัปปุริสธรรม (๒) พรหมวิหาร ๔ (๓) อิทธิบาท ๔ (๔) สังคหวัตถุ ๔ (๕) อปริหานิยธรรม
(๖) ทศพิธราชธรรม (๗) อคติ ๔ (๘) ภาวนา ๔ (๙) ไตรลักษณ์ (๑๐) อิทัปปัตยตา (๑๑) ทูติปาปณิกสูตร
(๑๒) ทมะ สิกขา และภาวนา

.....

.....

.....

ตอนที่ ๕ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

๕.๑ ปัญหา/อุปสรรค ที่ท่านพบ ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ มีอะไรบ้าง

๕.๒ หลักธรรมใดที่ท่านพบ ในการนำไปแก้ไขปัญหา/อุปสรรค การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ให้ประสบผลสำเร็จ และมีวิธีดำเนินการอย่างไร

๕.๓ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามงานวิจัยในครั้งนี้

นายสุวัฒน์ แจ่มจิต

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อจัดสนทนากลุ่ม จำนวน ๑๒ รูป/คน ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๔ รูป

๑. พระเทพปริยัติเมธี รศ.ดร. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ เจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์

๒. พระเทพปัญญาภรณ์ รองเจ้าคณะภาค ๔ ผู้จัดการโรงเรียนศรีนภเชตวิทยา วัดตากฟ้า และเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า พระอารามหลวง อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์

๓. รศ. ดร.วรกฤต เกื่อนช้าง อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

๔. นายวัฒน์ กลัปปาณพัฒนกุล อาจารย์ประจำสาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการเชิงพุทธ จำนวน ๔ รูป/คน

๑. พระราชวรเมธี ผศ.ดร.ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ รองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร

๒. พระมหาธีรวัฒน์ ธีรพจนเมธี.ดร.ประธานโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๔

๓. พระครูสุนทรพิมลศีล ประธานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๕

๔. พระครูถาวรรัตนานุกิจประธานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๖

ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำองค์กร จำนวน ๔ คน

๑. รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู รองคณบดีฝ่ายบริหารและอำนวยการหลักสูตร ระดับบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. รศ.ดร.ธานี เกสทอง อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

๓. ผศ.ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

๔. ดร. อำนาจ บัวศิริ ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๔๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๓๒๐

วันที่ ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

กราบณัติการ

ด้วย นายสุวัฒน์ แฉ่งจิต เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๒๔ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษาวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าพระเดชพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้น จึงขอความเมตตาอนุเคราะห์จากพระคุณท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันพุธที่ ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมอาคารสำนักงานรองอธิการบดี ชั้น ๒ วิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณท่านด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศรเดช พรหมกลับ)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๑๑



บัณฑิตศึกษาวิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เล่มงานวิจัยคุณูปนิพนธ์

จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายสุวัฒน์ แฉ่งจิต เลขประจำตัวนิสิต ๕๗๒๓๕๐๒๐๒๘ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษาวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้น จึงขอความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันพุธที่ ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมอาคารสำนักงานรองอธิการบดี ชั้น ๒ วิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

กราบนับการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศรเดช พรหมกำลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการทำแบบประเมิน

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๓๐ รูป เพื่อทำแบบประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังนี้

๑. พระครูกิตติรัตนานุกูล ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก

๒. พระครูปราโมช สิทธานุยุต ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองไฉ้ววิทยา จังหวัดสุโขทัย

๓. พระมหาธีรวัฒน์ ธีรวิฑฒนเมธี,ดร. ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณวรคุณวิทยา จังหวัดตาก

๔. พระมหาชัยวัฒน์ จิตตมโล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไทรเหนือวิทยา จังหวัดนครสวรรค์

๕. พระครูวิจิตรปริยัติยาทร ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธโกศัยวิทยา จังหวัดแพร่

๖. พระครูสาทรวิชิตกิตติ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนคฤบดีสงฆ์ จังหวัดกำแพงเพชร

๗. พระเมธีธรรมประนาท ผู้อำนวยการโรงเรียนหลวงพ่เพชรวิทยา จังหวัดพิจิตร

๘. พระครูสิริปัญญาสุนทร ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดเสาหิน จังหวัดอุดรธานี

๙. พระศรีพัชรโรดม ดร.ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติสามัญ วัดมหาธาตุ จังหวัดเพชรบูรณ์

๑๐. พระครูถาวรรัตนานุกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนมดแดงสันติสุขวิทยา จังหวัดน่าน

๑๑. พระครูอาทรสุทธินันท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบุญยืน จังหวัดน่าน

๑๒. พระครูบวรเจติยารักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนันทบุรีวิทยา พระปริยัติธรรม จังหวัดน่าน

๑๓. พระครูอุดมคณาภิรักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอำมาตย์วิทยา จังหวัดเชียงราย

๑๔. พระครูธวัชชัยสังฆพิทักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพุทธชินวงศ์วิทยา จังหวัดเชียงใหม่

๑๕. พระครูสิริสันตยากร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันหนองบัววิทยา จังหวัดเชียงราย

๑๖. พระครูภาวนาภาที ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่คำวิทยา จังหวัดเชียงราย

๑๗. พระมหานภดล สุวณณเมธี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านใหม่วิทยา จังหวัดลำปาง

๑๘. พระครูภาวนันนรินทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเกาะคาปริยัติศึกษา จังหวัดลำปาง

๑๙. พระอธิการธรรมบุญ สมานโรโต ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านหม้อศึกษา จังหวัดลำปาง

๒๐. พระครูวิสิฐวรคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราชคฤห์วิทยา จังหวัดเชียงใหม่

๒๑. พระครูวิรัช วิริยธมโม ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระธาตุดอยกองมูศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน

๒๒. พระครูสุนทรพิมลศีล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดฉิมพลีวิทยา จังหวัดเชียงใหม่

๒๓. พระครูศรีสุตโสภณ ผู้อำนวยการโรงเรียนอภัยปริยศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

๒๔. พระครูวินัยสารโกศล ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีวิทยาทาน จังหวัดเชียงใหม่

๒๕. พระครูสิทธิปัญญาภรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเชตุพนศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

๒๖. พระครูศาสนกิจโกศล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแม่วิทยา จังหวัดเชียงใหม่

๒๗. พระสิงห์ทอง ขนดีจิตโต ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระธาตุห้าดวง
จังหวัดลำพูน

๒๘. พระไพโรจน์ ปญญาวิโร ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระเจ้าตนหลวง
จังหวัดลำพูน

๒๙. พระมหาโฆสิต โฆสิตธมโม ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณวิทยา จังหวัดลำพูน

๓๐. พระครูสุมนสุตกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชธานีวิทยาลัย จังหวัดสุโขทัย

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๑๗๘



บัณฑิตศึกษาวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตนครสวรรค์
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ประเมินแบบประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

กราบหมัสการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. ประเมินแบบประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายสุวัฒน์ แฉ่งจิต เลขประจำตัว ๕๗๒๓๕๐๒๐๒๘ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ในการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ฉะนั้นจึงน้อมสการมาเพื่อขอความเมตตาได้ช่วย “ประเมิน” แบบประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อให้มั่นใจได้ใช้ยืนยันความถูกต้องในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากพระคุณท่าน จึงขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

นมัสการด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศเรศ พรหมกัลป์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตนครสวรรค์

โทร. ๐๕๖-๒๑๔๔๗๐

ติดต่อผู้วิจัย นายสุวัฒน์ แฉ่งจิต นิสิตผู้วิจัย โทร.๐๘๑-๕๓๓๔๘๔๘

ภาคผนวก จ
แบบประเมินงานวิจัย

เรื่อง พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๕๙ กำหนดให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติมีอำนาจหน้าที่ในการทำนุบำรุงพุทธศาสนา ศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้คุณธรรม โดยมีกองพุทธศาสนศึกษาเป็นหน่วยงานย่อยในการประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมดูแลจัดการศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนา การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และรับผิดชอบงานการศึกษาของคณะสงฆ์ โดยมาตรา ๑๒ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕ และตามกฎหมายกระทรวง ว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสถาบันพระพุทธศาสนา พุทธศักราช ๒๕๔๘ ได้ให้สิทธิสถาบันพระพุทธศาสนาจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่พระภิกษุและสามเณร

ผู้นำสามารถนำความรู้ประยุกต์ โดยใช้เทคนิคต่างๆ ภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ไม่เหมือนกัน จึงเรียกได้ว่าผู้นำต้องมีกุศโลบายหรือนำความรู้มาประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วย ฉะนั้นในยุคของโลกาภิวัตน์นี้ผู้นำต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเพราะเทคนิคในการบริหารจัดการองค์การและการบริหารจัดการมักจะเปลี่ยนแปลงตามลักษณะของสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคและแต่ละสมัย

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและหลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำโดยอาศัยข้อมูลจากคัมภีร์พระไตรปิฎกที่เกี่ยวข้องตามหลักพุทธธรรมที่แสดงถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ปรากฏอยู่ในสัปปริสสูตร อุปปริปัญญาสกัมมัขณินิกาย คือ หลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ ประกอบด้วย อัมมัญญาตา (รู้จักเหตุ) อัตถัญญาตา (รู้จักผล) อัตตัญญาตา (รู้จักตน) มัตตัญญาตา (รู้จักประมาณ) กาลัญญาตา (รู้จักกาล) ปริสัจญญาตา (รู้จักชุมชน) และปุคคลัญญาตา (รู้จักบุคคล) การพัฒนาคนที่สมบูรณ์ทั้ง ๔ ด้านคือ ๑. พัฒนากาย (ความสัมพันธ์ทางกาย) ๒. พัฒนาศีล (ความสัมพันธ์ทางสังคม) ๓. พัฒนาจิตใจ (คุณธรรม ความมั่นคง ความสุข) ๔. พัฒนาปัญญา (ความรู้ - คิด - เข้าใจ - ยังเห็น) แนวคิดพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรม ทมะ สิกขาและภาวนา และหนังสือเอกสารหรือบทความสำคัญทางพระพุทธศาสนาตลอดจนงานวิจัยและบทความอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา โดยอาศัยข้อมูลจากเอกสารการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาภาคเหนือ จากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติและจากข้อมูลการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - structure Interview) ศึกษาพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ

ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสำคัญมากกว่าการจัดการ (management) สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำมากกว่าการบริหารจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับวิวัฒนาการของโลก ผู้บริหารซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษายังขาดภาวะผู้นำที่ผสมผสานหลักธรรมมาบูรณาการให้เกิดขึ้นในตัว จึงต้องแสวงหาความร่วมมือและพุทธธรรมเพื่อให้วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาบรรลุผล

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาเพื่อค้นหาคำตอบว่าเรื่องพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สามารถนำมาปฏิบัติและประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้อย่างไร ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และสังคมให้มีประสิทธิภาพได้

วัตถุประสงค์ในการประเมิน

ในการประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมของพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สร้างขึ้นมาจากผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ของพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามหลักพุทธธรรม คือ สัปปุริสธรรม ดังนี้

๑. การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักธรรมสัปปุริสธรรมที่เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำ

๒. พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้หลักธรรมที่เป็นพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ทมะ สิกขา และภาวนา

คำชี้แจง ให้ประเมินพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เห็นว่าพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สร้างขึ้นมีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ในการปฏิบัติและเป็นประโยชน์ โดยมีการให้คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	มากที่สุด	หมายถึง ๔.๕๐-๕.๐๐
ระดับความคิดเห็น	มาก	หมายถึง ๓.๕๐ - ๔.๔๙
ระดับความคิดเห็น	ปานกลาง	หมายถึง ๒.๕๐ - ๓.๔๙
ระดับความคิดเห็น	น้อย	หมายถึง ๑.๕๐ - ๒.๔๙
ระดับความคิดเห็น	น้อยที่สุด	หมายถึง ๑.๐๐ - ๑.๔๙

แบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะภาวะภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	พุทธวิธีการพัฒนามาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	ผลการประเมิน														
		ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติ				
		๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕
สี่ปฐริสธรรม อัมมัญญตา - รู้จักเหตุ อิตถัญญตา - รู้จักผล อิตถัญญตา - รู้จักตน มัตตัญญตา - รู้จักประมาณ กาลัญญตา - รู้จักกาลเวลา ปริสสัญญตา - รู้จักชุมชน บุคคสัญญตา - รู้จักบุคคล	หลักธรรม หมะ- คือ การฝึก หรือการฝึกอบรมตนเอง ให้เจริญก้าวหน้าในคุณความดีจนถึงที่สุด สิกขา คือ การฝึกอบรม การศึกษา การรู้จัก เลือกมาใช้ประโยชน์ เอามาฝึกฝนปรับปรุง ตน แบ่งออกเป็น ๓ ประการ เรียกว่า ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล เป็นการฝึกฝนให้มีศีล สมาธิ เป็นการฝึกจิตใจ ปัญญา เป็นการฝึกให้มีปัญญา ภาวนา คือ การทำให้เกิด ทำใหม่ขึ้น หรือ การทำให้เจริญขึ้น ประกอบด้วย กายภาวนาคือ การพัฒนากาย ศีลภาวนา คือ การพัฒนาศีล จิตตภาวนา คือการพัฒนาจิต ปัญญาภาวนา คือการพัฒนาปัญญา															

แบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะภาวะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	ผลการประเมิน														
		ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕
สัปปุริสธรรม อัตถ์อยู่เดียว – รู้จักผล รู้เป้าหมาย รู้จุดหมาย รู้จักผลที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำตามหลักการบริหารนั้นๆ ผู้นำต้องได้รับการฝึกฝน อบรมตนเอง เพื่อพัฒนาตน เนื่องจากการทำงานมีแผนงานที่ดีจะทำให้รู้ผลสัมฤทธิ์ว่าต้องการอะไรจากการบริหารจัดการ เมื่อรู้จุดหมายที่ชัดเจนแล้วผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานย่อมมีความ แน่วแน่งานก็จะประสบความสำเร็จตรงตามจุดหมายไม่ยักมัก	หลักธรรม หฺมะ- คือ การฝึก หรือการฝึกอบรมตนเองให้เจริญก้าวหน้าในคุณความดีจนถึงที่สุด สิกขา คือ การฝึกอบรม การศึกษา การรู้จักเลือกมาใช้ประโยชน์ เอามาใช้ฝึกฝนปรับปรุงตน แบ่งออกเป็น ๓ ประการ เรียกว่า ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล เป็นการฝึกฝนให้มีศีล สมาธิ เป็นการฝึกจิตใจ ปัญญา เป็นการฝึกให้มีปัญญา ภาวนา คือ การทำให้เกิด ทำให้มีขึ้น หรือการทำให้เจริญขึ้น ประกอบด้วย กายภาวนาคือ การพัฒนากาย จิตภาวนา คือ การพัฒนาจิต จิตตภาวนา คือการพัฒนาจิต ปัญญาภาวนา คือการพัฒนาปัญญา															

แบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

หลักพฤติกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะภาวะภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	พฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	ผลการประเมิน														
		ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
สัมปัฐิธรรม อิตตัญญูตา – รู้จักตน รู้จักว่าเรานั้นโดยฐานะภาวะเพศและคุณธรรม เป็นอย่างไร กล่าวคือ ต้องรู้ว่าตนคือใคร มีตำแหน่งหน้าที่อย่างไร อยู่ในสถานะใด มีความรับผิดชอบมากน้อยแค่ไหน มีความ พร้อม มีความถนัด มีสติปัญญา มี ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและ องค์การ และต้องรู้จักที่จะปรับปรุงฝึกอบรม พัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการบริหารงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป โดย อาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การหรือการทำ SWOT Analysis	หลักธรรม หมด- คือ การฝึก หรือการฝึกอบรมตนเอง ให้เจริญก้าวหน้าในคุณความดีจนถึงที่สุด ลึกขาคือ การฝึกอบรม การศึกษา การรู้จัก เลือกมาใช้ประโยชน์ เอามาใช้ฝึกฝนปรับปรุง ตน แบ่งออกเป็น ๓ ประการ เรียกว่า ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล เป็นการฝึกฝนให้มีศีล สมาธิ เป็นการฝึกจิตให้ ปัญญา เป็นการฝึกให้มีปัญญา ภาวนา คือ การทำให้เกิด ทำให้มีขึ้น หรือ การทำให้เจริญขึ้น ประกอบด้วย กายภาวนาคือ การพัฒนากาย ศีลภาวนา คือ การพัฒนาศีล จิตตภาวนา คือการพัฒนาจิต ปัญญาภาวนา คือการพัฒนาปัญญา															

แบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	ผลการประเมิน																			
		ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติ					ประโยชน์				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	สรุปธรรม มัญญัญญุตตา – รู้จักประมาณ รู้จักพอประมาณ รู้จักความพอดี หมายความว่า จะต้องรู้จักขอบเขต ความเหมาะสมที่จะบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายหรือตามตำแหน่งให้เกิดความพอดีได้สัดส่วน เกิดความสมดุล ผู้นำต้องได้รับการฝึกฝนอบรมพัฒนาตนเอง ซึ่งความพอดีจะทำให้เกิดความ สำเร็จได้อย่างแท้จริง	หลักธรรม หมะ- คือ การฝึก หรือการฝึกอบรมตนเองให้เจริญก้าวหน้าในคุณความดีจนถึงที่สุด สิกขา คือ การฝึกอบรม การศึกษา การรู้จักเลือกมาใช้ประโยชน์ เอามาฝึกฝนปรับปรุงตน แบ่งออกเป็น ๓ ประการ เรียกว่า ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล เป็นการฝึกฝนให้มีศีล สมาธิ เป็นการฝึกจิตใจ ปัญญา เป็นการฝึกให้มีปัญญา ภาวนา คือ การทำให้เกิด ทำให้มีขึ้น หรือการทำให้เจริญขึ้น ประกอบด้วย กายภาวนาคือ การพัฒนากาย ศีลภาวนา คือ การพัฒนาศีล จิตตภาวนา คือการพัฒนาจิต ปัญญาภาวนา คือการพัฒนาปัญญา																			

แบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	พุทธรูปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	ผลการประเมิน														
		ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติ				
		๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕
สัปปุริสธรรม กาลัญญุตตา – รู้จักกาลเวลา รู้ลำดับความสำคัญของงาน ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณและช่วงเวลาที่เหมาะสม ผู้นำต้องฝึกฝนอบรมพัฒนาตนเอง เพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องได้อย่างสอดคล้องกลมกลืน เพราะปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้งานประสบความสำเร็จได้	หลักธรรม หมด- คือ การฝึก หรือการฝึกอบรมตนเองให้เจริญก้าวหน้าในคุณความดีจนถึงที่สุด ลึกซึ้ง คือ การฝึกอบรม การศึกษา การรู้จักเลือกมาใช้ประโยชน์ เอนาฝึกฝนปรับปรุงตน แบ่งออกเป็น ๓ ประการ เรียกว่า ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล เป็นการฝึกฝนให้มีศีล สมาธิ เป็นการฝึกจิตใจ ปัญญา เป็นการฝึกให้มีปัญญา กาวนา คือ การทำให้เกิด ทำให้มีขึ้น หรือการทำให้เจริญขึ้น ประกอบด้วย กายกาวนา คือ การพัฒนากาย ศีลกาวนา คือ การพัฒนาศีล จิตตกาวนา คือ การพัฒนาจิต ปัญญากาวนา คือ การพัฒนาปัญญา															

แบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

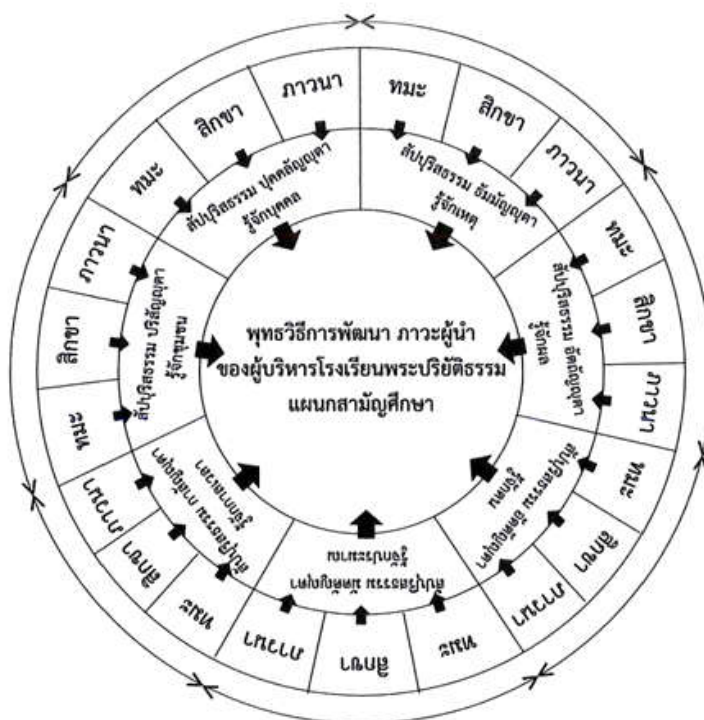
หลักพฤติกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	พฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	ผลการประเมิน														
		ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
สัมปฐิธรรม ปฐิธุดดา – ฐิธุดดา ฐิธุดดาจะดำเนินการอย่างไรกับชุมชน ผู้นำต้องศึกษาเรียนรู้สภาพของชุมชน/สังคม เนื่องจากการบริหารจัดการจำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่างๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่ง การสร้างสรรค์หรือการประสานงานกับชุมชนหรือกลุ่มบุคคลที่ผลต่อองค์กร ก็คือ เข้าถึง เข้าใจ และพัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ต่อชุมชนหรือสาธารณะชน ผู้นำต้องรู้ไว้ในสถานการณ์ใดมีปัญหาหรือความต้องการอะไร และจะสามารถให้ความช่วยเหลือชุมชนหรือสังคมอย่างไร ตลอดจนการแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด	หลักธรรม หมะ- คือ การฝึก หรือการฝึกอบรมตนเองให้เจริญก้าวหน้าในคุณความดีจนถึงที่สุด ศึกษา คือ การฝึกอบรม การศึกษา การรู้จักเลือกมาใช้ประโยชน์ เอามาใช้ให้เป็นประโยชน์ แบ่งออกเป็น ๓ ประการ เรียกว่า ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล เป็นการฝึกให้ศีลสมาธิ เป็นการฝึกให้ปัญญา ปัญญา เป็นการฝึกให้ปัญญากวาม คือ การทำให้เกิด ทำให้ขึ้น หรือการทำให้เจริญขึ้น ประกอบด้วย กายภาวนาคือ การพัฒนากาย ศีลภาวนาคือ การพัฒนาศีล จิตตภาวนาคือ การพัฒนาจิต ปัญญาภาวนาคือ การพัฒนาปัญญา															

แบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา		ผลการประเมิน																					
		ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ					ประโยชน์						
หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา		๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕		
หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา		หลักธรรม																					
		พระ- คือ การฝึก หรือการฝึกอบรมตนเองให้เจริญก้าวหน้าในคุณความดีจนถึงที่สุด สิกขา คือ การฝึกอบรม การศึกษา การรู้จักเลือกมาใช้ประโยชน์ เอาหลักนั้นปรับปรุงตน แบ่งออกเป็น ๓ ประการ เรียกว่า ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล เป็นการฝึกฝนให้มีศีล สมาธิ เป็นการฝึกจิตใจ ปัญญา เป็นการฝึกให้มีปัญญา ภาวนา คือ การทำให้เจริญ ทำให้มีขึ้น หรือการทำให้เจริญขึ้น ประกอบด้วยกายภาวนาคือ การพัฒนากาย จิตภาวนา คือ การพัฒนาจิต จิตตภาวนา คือการพัฒนาจิต ปัญญาภาวนา คือการพัฒนาปัญญา																					

พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย



พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณและขอขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้
นายสุวัฒน์ แจ่มจิต/นิสิตปริญญาเอก/ผู้วิจัย

ภาคผนวก ฉ

ประมวลภาพการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม

ประมวลภาพการสนทนากลุ่มเฉพาะ
(Focus Group Discussion)

บรรยายภาพการสนทนากลุ่มเฉพาะ



ผู้เชี่ยวชาญร่วมถ่ายภาพหมู่



การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group Discussion)



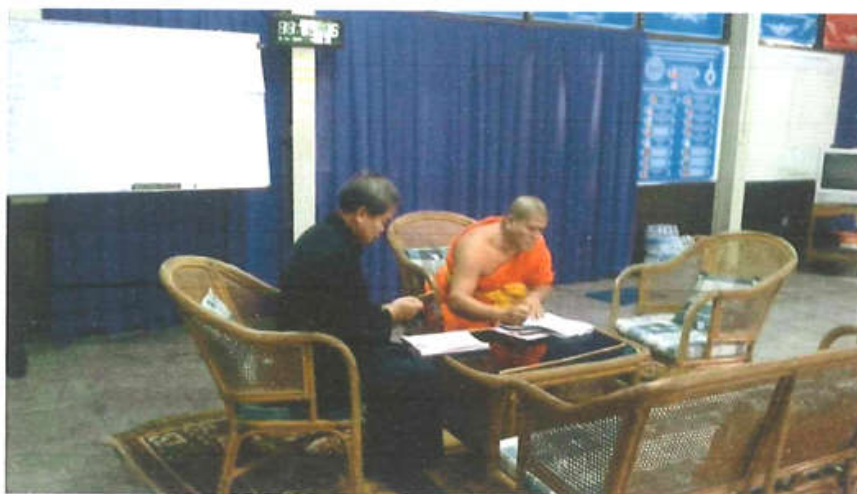
สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ผศ.ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีไตรปิฎกมหาวิทยาลัยโพธาราม
เมื่อวันที่ ๑๑ กันยายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระราชปรีดีวิธาน ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีนภเชตวิทยา (วัดตากฟ้า),
เมื่อวันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระศรีพัชรโรดม ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมสามัญวัดมหาธาตุ,
เมื่อวันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูสิริรัตนโสภิต ดร., ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระแก้วดอนเต้าสุชาดาราม,
เมื่อวันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



* สัมภาษณ์ พระครูสังวรสิทธิโชติ, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านขุนเตรียมพุทธศาสตร์.(แทน)
เมื่อวันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระมหาโฆสิต โฆสิตธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณวิทยา (วัดบ้านแจ่ม),
เมื่อวันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์รักชาติ ธรรมสาสโน, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดน้ำไคร้ นั่นนทชัยศึกษา,
เมื่อวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูกิตติรัตนานุกูล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก,
เมื่อวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูบวรเจตยาภิรักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนนันทบุรีวิทยา พระปริยัติธรรม
(วัดพระธาตุช้างค้ำวรวิหาร),
เมื่อวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระปลัดคงศิลป์ ภัทราวุธ, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดนิโครธาราม,
เมื่อวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูสิริปัญญาสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดเสนาหิน,
เมื่อวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูสิทธิปัญญาภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนเชตุพนศึกษา(ในพระสังฆราชูปถัมภ์)
(วัดเชตุพน),
เมื่อวันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระมหาสมเกียรติ สิริอรุโณ, ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ (วัดสวนดอก),
เมื่อวันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูวัชรชัยสังฆพิทักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพุทธชินวงศ์
(วัดศรีโสดา พระอารามหลวง),
เมื่อวันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



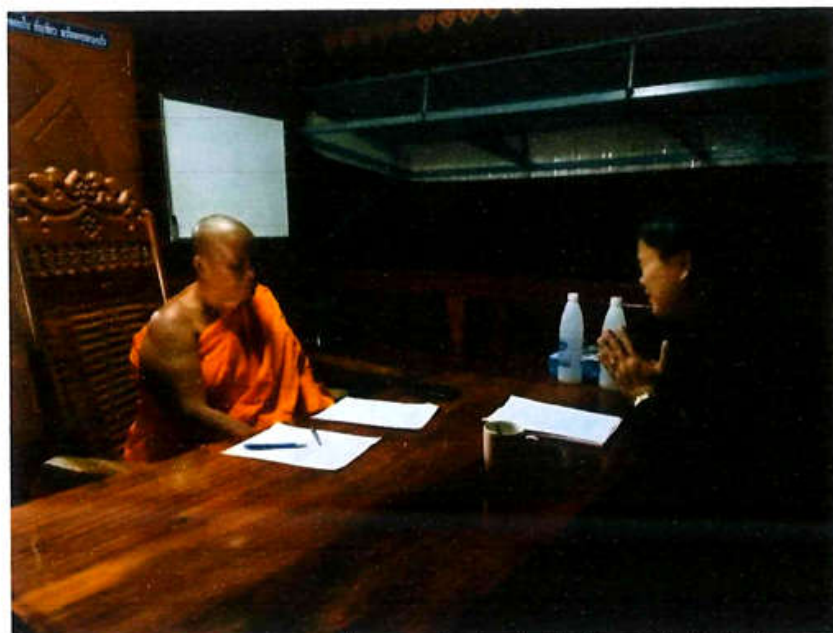
สัมภาษณ์ พระครูอภิวัฒน์วาทิ, ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่คำวิทยา, เมื่อวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูสุจินวรคุณ, ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณจรรย์ธรรมวิทยา (วัดศรีดอนชัย),
เมื่อวันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูวิจิตรพิพัฒนโกศล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดห้วยวันวิทยา,
เมื่อวันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูนิปูณพัฒนกิจ, ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยข้าวแก้ววิทยา (วัดห้วยข้าวแก้ว),
เมื่อวันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระมหาสมจิตร อุปลวณโณ, ผู้อำนวยการโรงเรียนสัมฤทธิ์บุญวิทยา (วัดสัมฤทธิ์บุญ),
เมื่อวันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระมหานกคต สุวณณเมธี, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านใหม่วิทยา (วัดบ้านใหม่),
เมื่อวันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



ทางซ้าย สัมภาษณ์ พระครูอุดมคณาภิรักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอัมมตย์วิทยา,
เมื่อวันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

ทางขวา สัมภาษณ์ พระครูสิริสันตยากร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันหนองบัววิทยา,
เมื่อวันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูสมุห์สามารถ จิตเวที, ผู้อำนวยการโรงเรียนฝางธรรมศึกษา (วัดศรีบุญเรือง),
เมื่อวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์ พระครูศาสนกิจโกศล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแม่วิมวิทยา,
เมื่อวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.



สัมภาษณ์พระครูวินัยสารโกศล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีวิทยาทาน (วัดเจดีย์หลวงวรวิหาร),
เมื่อวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐.

ภาคผนวก ข

คู่มือพุทธวิธีกาพัฒนาภาวะผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ



คู่มือพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา

จัดทำโดย
สุวัฒน์ แจ่มจิต

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

คำนำ

คู่มือพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ ในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้มีภาวะผู้นำ ให้ความใส่ใจใฝ่รู้หรือมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และผิดพลาดน้อย และยังพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความเป็นผู้มีภาวะที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ผู้จัดทำได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากการเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้ให้สาระความรู้ ในเรื่องนี้ เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า “คู่มือพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ที่จะใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนตามหลักพุทธธรรม และผู้ทำงานบริหาร ตลอดจนผู้ที่สนใจ นำไปใช้ปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานโรงเรียน ให้เป็นมาตรฐานและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ผู้รับบริการเกิดประโยชน์สูงสุด เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

สุวัฒน์ แจ่มจิต

ผู้จัดทำคู่มือพัฒนา

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
ความเป็นมาและความสำคัญของคู่มือ	๔
วัตถุประสงค์	๕
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๕
ขอบเขตหรือข้อจำกัดของคู่มือ	๕
คำจำกัดความเบื้องต้น	๕
บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ	๖
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	๖
การสร้างหลักสูตรการใช้พุทธวิถีการพัฒนากายะผู้นำ	๑๐
การกำหนดโครงการใช้พุทธวิถีการพัฒนากายะผู้นำ	๑๑
การบริหารโครงการใช้พุทธวิถีการพัฒนากายะผู้นำ	๑๑
การประเมินติดตามผลการใช้พุทธวิถีการพัฒนากายะผู้นำ	๑๑
พุทธวิถีการพัฒนากายะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๓

คู่มือพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ความเป็นมาและความสำคัญของคู่มือ

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๕๙ กำหนดให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติมีอำนาจหน้าที่ในการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา ศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้คุณธรรม โดยมีกองพุทธศาสนศึกษาเป็นหน่วยงานย่อยในการประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมดูแลจัดการศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนา การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และรับผิดชอบงานการศึกษาของคณะสงฆ์ โดยมาตรา ๑๒ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๕๕ และตามกฎกระทรวง ว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสถาบันพระพุทธศาสนา พุทธศักราช ๒๕๕๘ ได้ให้สิทธิสถาบันพระพุทธศาสนาจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่พระภิกษุและสามเณร พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และนำไปสู่การบรรลุผลตามการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM)

ปัจจุบันโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ผู้เรียนซึ่งเป็นพระภิกษุ สามเณร อันเป็นการจัดการศึกษาอีกแผนกหนึ่งของคณะสงฆ์ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้พระภิกษุ สามเณร ได้ศึกษาเรียนรู้วิชาการสามัญควบคู่กับวิชาการทางพระพุทธศาสนา มีขอบเขตในการให้การศึกษาอย่างจำกัดและยังไม่มีระเบียบการบริหารที่ชัดเจนและเหมาะสม ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ขาดความเป็นเอกภาพ ไม่มีทิศทางการบริหารจัดการ ทำให้ไม่สอดคล้องกับการพัฒนาและส่งเสริมการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เป็นศาสนทายาทในทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริงทำให้พระภิกษุ สามเณร ที่เข้ามาศึกษาเป็นศาสนทายาทมีจำนวนลดน้อยลงตามลำดับ ภาวะผู้นำ(Leadership) มีความสำคัญมากกว่าการจัดการ (management) สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำมากกว่าการบริหารจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับวิวัฒนาการของโลก

มีความจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เนื่องจากในยุคปัจจุบันผู้บริหารต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายที่สลับซับซ้อนเป็นจำนวนมาก ผลแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การจึงสะท้อนมาจากความสามารถของผู้นำ

มีความสำคัญจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาเพื่อค้นหาคำตอบว่าเรื่องพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาสามารถนำมาปฏิบัติและประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้อย่างไร ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และสังคมให้มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นคู่มือพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่จะพัฒนาผู้บริหารในการจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้มีภาวะผู้นำตามหลักธรรม สัปปุริสธรรม ๗ ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานด้านการพัฒนา ทั้งในส่วนของโครงสร้างหลักสูตร การเขียนโครงการ และการประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญได้มีโอกาสพัฒนาภาวะผู้นำตามพุทธวิธีการพัฒนา และทำให้ผู้บริหารโรงเรียนผู้ปฏิบัติหน้าที่เกิดความเข้าใจภาพรวมของงานการบริหารโรงเรียนยิ่งขึ้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีแนวทางเพื่อใช้พุทธวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด และการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เข้าใจในภาพรวมของงานที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

ขอบเขตหรือข้อจำกัดของคู่มือ

เนื่องจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นผู้มีส่วนสำคัญที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งคู่มือ พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ฉบับนี้จะเน้นเฉพาะในส่วนของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านพัฒนาภาวะผู้นำทั้งระบบ ตั้งแต่การกำหนดความต้องการในการพัฒนา จนถึงการตรวจและปรับปรุงกระบวนการพัฒนา และการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

คำจำกัดความเบื้องต้น

ผู้นำ หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

พุทธวิธี หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมของพุทธวิธี ได้แก่ ทมะ สิกขา และภาวนา มาบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการหรือการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือการปรับปรุงสิ่งที่มียอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้นำมีศักยภาพสูงขึ้น

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ซึ่งประกอบไปด้วย ธัมมัญญตา (รู้จักเหตุ) อุตถัญญตา (รู้จักผล) อุตตัญญตา (รู้จักตน) มัตตัญญตา (รู้จักประมาณ) กาลัญญตา (รู้จักกาล) ปริสัญญุตตา (รู้จักชุมชน) และบุคคลัญญตา (รู้จักบุคคล)พุทธวิธีการพัฒนา

การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา หมายถึง พุทธวิธี ระบบกระบวนการ แนวปฏิบัติหรือวิธีการดำเนินงานของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่วัดจัดตั้งขึ้นเพื่อให้การศึกษาแก่พระภิกษุสามเณร ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

๑. ศึกษา วิเคราะห์ สรุปรายงานและจัดทำข้อเสนอเพื่อกำหนดความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนาพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน รวมถึงการเขียนโครงการพัฒนา และดำเนินการจัดโครงการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒. ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทุกโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และเสนอแนะนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๓. ศึกษาวิเคราะห์ กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เหมาะสมในการจัดหลักสูตรพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้กับผู้บริหารโรงเรียน

๔. ดำเนินการจัดหลักสูตรการพัฒนาให้กับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕. ติดตามประสานงานกับพระสังฆาธิการผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของการจัดทำหลักสูตรพัฒนาในแต่ละหลักสูตร ตลอดจนติดตามการดำเนินการ และประเมินผลในแต่ละหลักสูตร

๖. จัดกระบวนการพัฒนาภายในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาให้เป็นไปอย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายของกรมการศาสนา คณะสงฆ์และมีการดำเนินงานได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

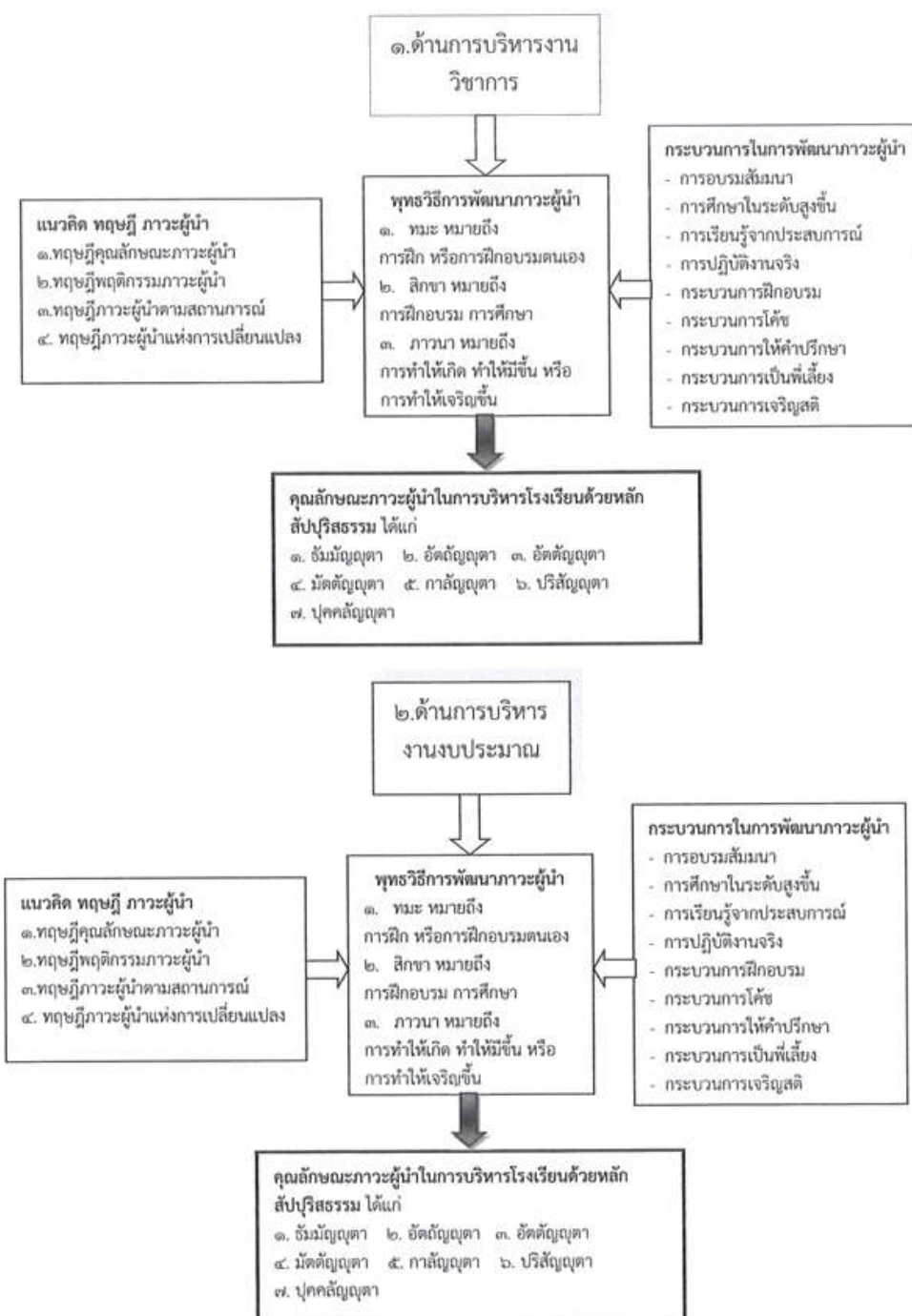
๑. การหาความจำเป็นในการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำหรือการกำหนดความต้องการพัฒนา

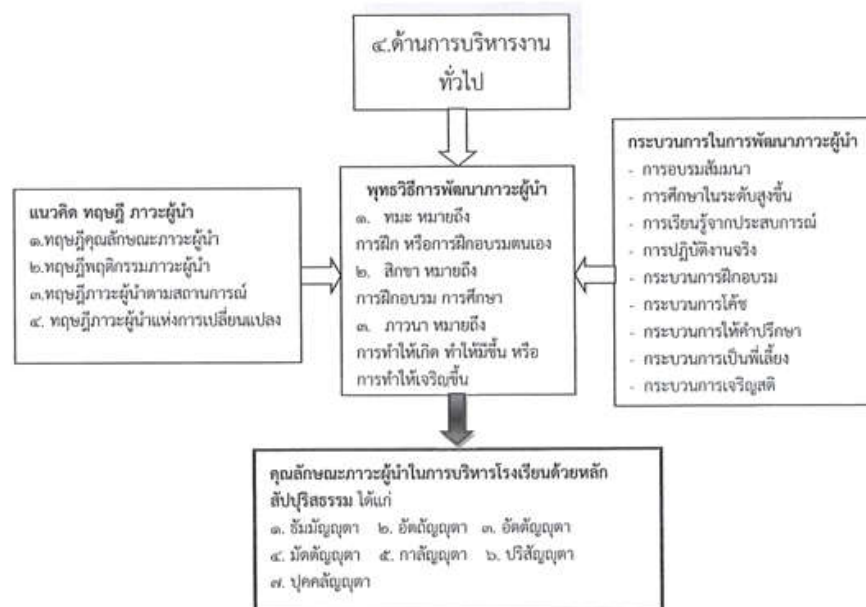
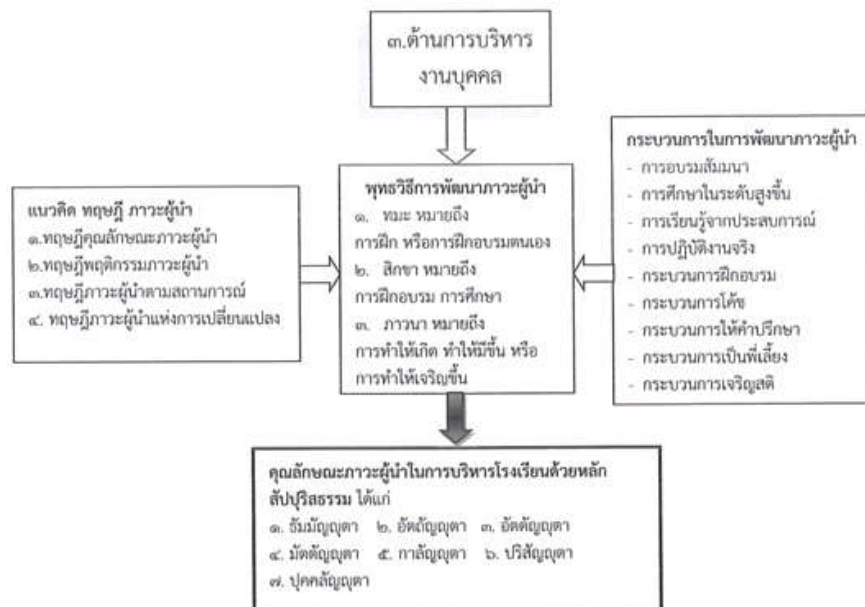
๒. การสร้างหลักสูตรพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

๓. การกำหนดโครงการพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

๔. การบริหารโครงการพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

๕. การประเมินผลและติดตามผลพุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ





การหาความจำเป็นในการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำหรือการกำหนดความต้องการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

การกำหนดความต้องการในการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจะอยู่บนพื้นฐานของความต้องการจากกลุ่มโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาซึ่งจะพิจารณาจากนโยบายขององค์กรในด้านการพัฒนาบุคลากร และ นโยบายด้านการพัฒนา ซึ่งหมายรวมถึง นโยบายจากคณะสงฆ์ ในด้านการพัฒนาบุคลากร และแผนพัฒนาบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงการหาข้อมูลว่า กลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการพัฒนายจะต้องเป็นกลุ่มใดบ้าง ตำแหน่งใด มีจำนวนมากน้อยเพียงใด และควรจะต้องเป็นการจัดการพัฒนาภายในหน่วยงาน หรือส่งเข้ารับการพัฒนากนออกหน่วยงาน และวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ที่เป็นปัญหา และสภาพการณ์ที่จำเป็น ต่อการพัฒนา

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

๑. ข้อกำหนดของตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาควรจะต้องวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนจากข้อกำหนดของงาน ๔ งาน โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑.๑ การกำหนดหลักสูตรใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสมรรถนะงาน (Job Competencies) เนื่องจากแต่ละตำแหน่งงาน มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องจัดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง เพื่อบ่งบอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งต้องเข้ารับการพัฒนาศูนย์หลักสูตรใดบ้าง หรือสามารถเรียกได้อีกชื่อว่า Training Road Map

๑.๒ การกำหนดหลักสูตรใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยประเมินจากความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง (Competency Assessment) การกำหนดหลักสูตรพัฒนา โดยวิธีการนี้ เพื่อให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละคนมีความจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรใดบ้าง ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดหลักสูตรพัฒนาให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามความต้องการสูงสุด

๒. กำหนดหลักสูตรการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากปัญหาในการทำงานปีที่ผ่านมา

การกำหนดหลักสูตรการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิเคราะห์จากปัญหาในการทำงานจากปีที่ผ่านมา เพื่อเป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ที่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเป็นอยู่ในปัจจุบัน ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนใดที่ควรได้รับการแก้ไข หรือปรับปรุงบ้าง ซึ่งในประการแรก ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ จำเป็นจะต้องค้นหาปัญหาในรอบปีที่ผ่านมา โดยพิจารณาจากประเด็นปัญหาต่างๆภายในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในปีที่ผ่านมา อาจใช้การสำรวจโดยแบบสอบถาม หรือ การสัมภาษณ์ หรือ ID Plan เมื่อสำรวจได้ปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการแบ่งกลุ่มของปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวางแผนโครงการต่างๆในการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนและสามารถบริหารจัดการได้

อย่างไม่ซับซ้อน และลำดับต่อไปคือ การวิเคราะห์ว่าปัญหาต่างๆเหล่านั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุใดบ้าง และมีความถี่ของการเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด และมีการแก้ไขปัญหาไปแล้วเสร็จไปแล้วหรือไม่ และปัญหาที่เกิดขึ้นจะสามารถใช้วิธีการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใดที่จะช่วยแก้ไขได้หรือไม่ จากนั้นจึงนำผลที่ได้มาใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการวางแผนหลักสูตรการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำต่อไป

๓. การกำหนดหลักสูตรการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆที่เกิดขึ้น

เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานภาครัฐ และการปฏิบัติส่วนใหญ่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบและนโยบาย ดังนั้น การกำหนดหลักสูตรการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละปี ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องทราบถึงกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆที่เกิดขึ้น และ/หรือมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหารโรงเรียน รวมถึงต้องทราบนโยบายต่างๆจากกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ นำไปยึดถือและปฏิบัติตาม

๔. การกำหนดหลักสูตรการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากกลยุทธ์ต่างๆของคณะสงฆ์

การกำหนดหลักสูตรการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ ถือเป็นวัตถุประสงค์ลำดับต้นๆ ของการจัดการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละโครงการ เนื่องจาก กลยุทธ์ต่างๆของกระทรวงศึกษาธิการที่ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลนั้น ถือเป็นประเด็นหลักที่แต่ละส่วนราชการในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการแม้แต่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จะต้องนำมาพิจารณาเพื่อบริหารจัดการโครงการต่างๆ ให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์

การสร้างหลักสูตรการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

เป็นขั้นตอนของการกำหนดรายละเอียดของการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยจะต้องจัดทำรายการต่างๆประกอบด้วย กฎระเบียบต่างๆทางราชการ และข้อบังคับทางกฎหมาย คณะสงฆ์ นโยบายของส่วนราชการ งบประมาณของหลักสูตร ระยะเวลาในการจัดหลักสูตร และความพร้อมของโรงเรียนพระปริยัติธรรม สำหรับเกณฑ์ในการเลือกวิธีการในการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย วัน เวลา สถานที่ ค่าใช้จ่าย วัตถุประสงค์ในการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำกลุ่มเป้าหมายในการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำระยะเวลาในการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินและการรับรองผลการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ จากนั้นจึงนำรายละเอียดของการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมาพิจารณาคู่กับนโยบายและความต้องการของโรงเรียนในการพัฒนา และ วัตถุประสงค์ของการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับกรณีที่ส่งผู้บริหารโรงเรียนไปพัฒนากายนอกหน่วยงาน จะต้องพิจารณาหน่วยงานที่ให้บริการพัฒนาว่าจะต้องสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา และมีความเหมาะสมถูกต้องในรายละเอียดต่างๆประกอบกัน

การกำหนดโครงการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

การกำหนดโครงการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน คือ การวางแผนการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนโดยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยระบุรายละเอียดและเหตุผลทั้งหมด ประกอบด้วย เหตุผลความจำเป็นในการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์ในการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ หลักสูตร หัวข้อเรื่องหรือวิชาต่างๆ วิทยากร กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ วัน เวลา สถานที่ในการพัฒนา การประมาณการค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่างๆ อาทิ กฎระเบียบทางราชการ ประกาศข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดการด้านการเงินและพัสดุ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา

การบริหารโครงการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้ปฏิบัติงานควรมีความเข้าใจหลักการบริหารงานการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และมีบทบาทหลักในการอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรในการจัดการพัฒนาให้กับผู้บริหารโรงเรียนทั้งในด้านสถานที่ สื่อทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ การเงิน ฯลฯ และต้องดำเนินงานในฐานะผู้จัดการโครงการ ทำหน้าที่ควบคุมการพัฒนาให้ดำเนินไปตามกำหนดการ และสามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ทันทั้งที่

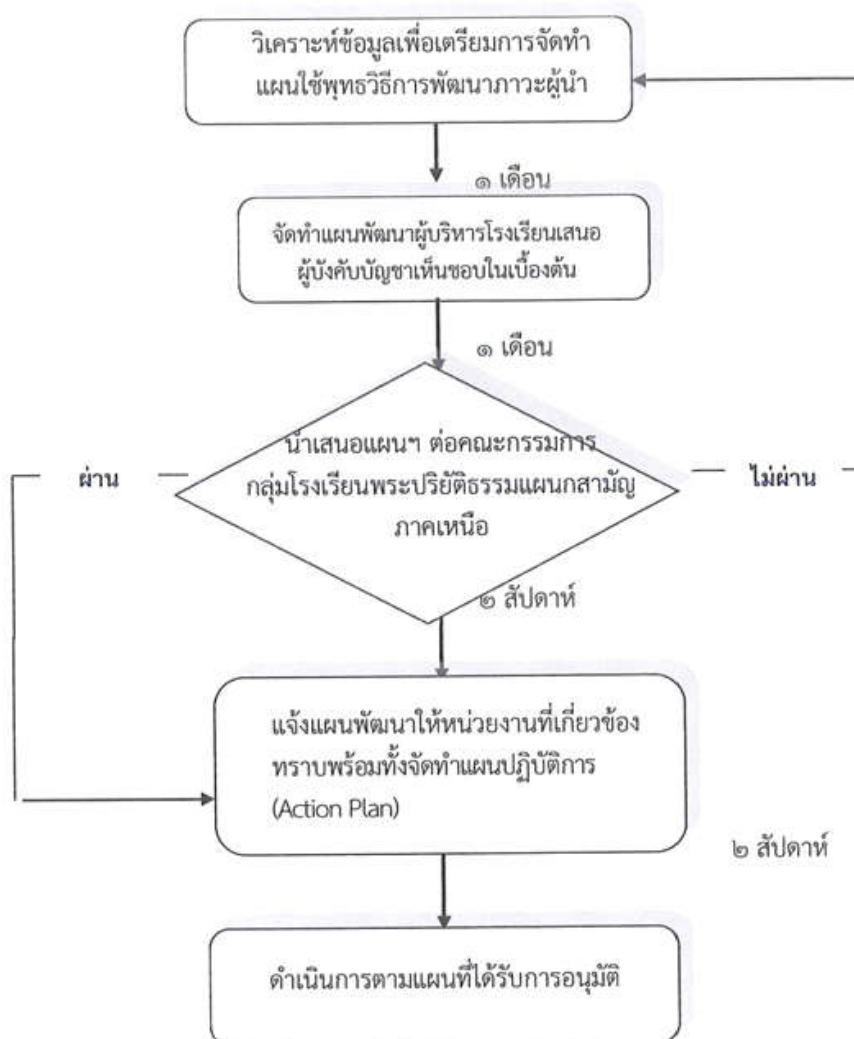
การประเมินและติดตามผลการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

การประเมินผลที่จัดทำขึ้น เพื่อตรวจสอบว่า การใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และผู้เข้ารับการพัฒนา ข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินผลคือ รายละเอียดความต้องการและแผนการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำรวมทั้งบันทึกต่างๆที่ได้จากการจัดการพัฒนา การประเมินผลต้องนำเกณฑ์ในรายละเอียดแผนการพัฒนามาพิจารณา มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงาน รายละเอียดในรายงานควรประกอบด้วย รายละเอียดความต้องการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำหลักเกณฑ์ในการประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล สรุปผล ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง และแนวทางแก้ไขปัญหาดังที่เกิดขึ้น

การประเมินผลแบ่งเป็น ๒ รูปแบบคือ

๑. การประเมินผลการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำระยะสั้น เป็นการประเมินทันทีหรือในช่วงเวลาหลังสิ้นสุดการพัฒนา โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับจากผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับวิธีการพัฒนา ความรู้ และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาแล้ว
๒. การประเมินผลการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำระยะยาว เป็นการประเมินผลหลังจากผู้เข้ารับการพัฒนาได้ปฏิบัติงานระยะหนึ่งแล้ว โดยดูจากประสิทธิผลของงานและผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

กระบวนการในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ ๑ (การหาความจำเป็นและกำหนดความต้องการ
ในการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ) ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ



กระบวนการในขั้นตอนการปฏิบัติงาน (การสร้างหลักสูตร ,การกำหนดโครงการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ,การบริหารโครงการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ,การประเมินผลและติดตามผลการใช้พุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ)

พุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.ด้านการบริหารงานวิชาการ

โดยใช้หลักสี่ปรัศธรรม ๗ อันประกอบด้วยธัมมัญญา-การรู้จักเหตุ อัตถัญญา-การรู้จักผลอรรถัญญา-การรู้จักตนมัตตัญญา-การรู้จักประมาณกาลัญญา-การรู้จักกาลปรีสัณญา-การรู้จักชุมชนบุคคลัญญา-การรู้จักบุคคล: และบูรณาการกับการพัฒนาคนที่สมบูรณ์ทั้ง ๔ ด้านของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)

พุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำ

ทมะ หมายถึง การฝึก หรือการฝึกอบรมตนเอง

สิกขา หมายถึง การฝึกอบรม การศึกษา

ภาวนา หมายถึง การทำให้เกิด ทำให้มีขึ้น หรือการทำให้เจริญขึ้น

แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำ

๑.ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ

๒.ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ

๓.ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

๔. ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำ

การอบรมสัมมนา

การศึกษาในระดับสูงขึ้น

การเรียนรู้จากประสบการณ์

การปฏิบัติงานจริง

กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการโค้ช

กระบวนการให้คำปรึกษา

กระบวนการเป็นพี่เลี้ยง

กระบวนการเจริญสติ

๒.ด้านการบริหารงานงบประมาณ

โดยใช้หลักสี่ปรัศธรรม ๗ อันประกอบด้วยธัมมัญญา-การรู้จักเหตุ อัตถัญญา-การรู้จักผลอรรถัญญา-การรู้จักตนมัตตัญญา-การรู้จักประมาณกาลัญญา-การรู้จักกาลปรีสัณญา-การรู้จักชุมชนบุคคลัญญา-การรู้จักบุคคล: และบูรณาการกับการพัฒนาคนที่สมบูรณ์ทั้ง ๔ ด้านของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)

พุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำ

ทมะ หมายถึง การฝึก หรือการฝึกอบรมตนเอง

สิกขา หมายถึง การฝึกอบรม การศึกษา

ภาวนา หมายถึง การทำให้เกิด ทำให้มีขึ้น หรือการทำให้เจริญขึ้น

กระบวนการฝึกอบรม
กระบวนการโค้ช
กระบวนการให้คำปรึกษา
กระบวนการเป็นพี่เลี้ยง
กระบวนการเจริญสติ

๔.ด้านการบริหารงานทั่วไป

โดยใช้หลักสัปปริยธรรม ๗ อันประกอบด้วยอัมมัญญา-การรู้จักเหตุ อัตถัญญา-การรู้จักผล อัตตัญญา-การรู้จักตน มัตตัญญา-การรู้จักประมาณ กาลัญญา-การรู้จักกาลปริสสัญญา-การรู้จักชุมชน บุคคลัญญา-การรู้จักบุคคล: และบูรณาการกับการพัฒนาคนที่สมบูรณ์ทั้ง ๔ ด้านของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)

พุทธวิธการพัฒนาภาวะผู้นำ

หมะ หมายถึง การฝึก หรือการฝึกอบรมตนเอง
สิกขา หมายถึง การฝึกอบรม การศึกษา
ภาวนา หมายถึง การทำให้เกิด ทำให้มีขึ้น หรือการทำให้เจริญขึ้น

แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำ

- ๑.ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- ๒.ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ
- ๓.ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
๔. ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำ

การอบรมสัมมนา
การศึกษาในระดับสูงขึ้น
การเรียนรู้จากประสบการณ์
การปฏิบัติงานจริง
กระบวนการฝึกอบรม
กระบวนการโค้ช
กระบวนการให้คำปรึกษา
กระบวนการเป็นพี่เลี้ยง
กระบวนการเจริญสติ

จากแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้นำเอาทฤษฎีของชาวตะวันตกมาดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories) และทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) เพื่อนำมาบูรณาการกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

ประวัติผู้วิจัย



ชื่อ-นามสกุล	นายสุวัฒน์ แจ่มจิต
วัน เดือน ปี เกิด	๒๐ ตุลาคม ๒๔๙๘
ที่อยู่ปัจจุบัน	๕๕/๓๑ หมู่ ๒ ตำบลหนองปลิง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
ประวัติการศึกษา	
ปี ๒๕๑๙	ป.กส.สูง (เอกภาษาไทย) วิทยาลัยครูนครสวรรค์
ปี ๒๕๒๖	ค.บ. (เอกภาษาไทย) วิทยาลัยครูนครสวรรค์
ปี ๒๕๓๗	กศ.ม. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
ประวัติการทำงาน	
ปี ๒๕๔๗ - ๒๕๕๒	ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดอุทัยธานี
ปี ๒๕๕๓ - ๒๕๕๓	ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดอ่างทอง
ปี ๒๕๕๓ - ๒๕๕๔	ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดสระบุรี
ปี ๒๕๕๔ - ๒๕๕๙	ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดนครสวรรค์

ผลงานทางวิชาการ

- การพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีคุณภาพด้วยหลักพุทธธรรม : กรณีศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ พ.ศ. ๒๕๕๕ (หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม)
- การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจการรักษาพยาบาลในกลุ่มประเทศภายใต้ประชาคมอาเซียน : กรณีศึกษาประเทศเวียดนาม พ.ศ. ๒๕๕๕ (หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม)

หน้าที่พิเศษ

- ประธานคณะกรรมการจัดประโยชน์ศาสนสมบัติวัดนครสวรรค์ พระอารามหลวง
- คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์
- คณะกรรมการบุญนิธิส่งเสริมเพื่อการศึกษา จังหวัดนครสวรรค์
- คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
- อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

ประวัติผู้วิจัย



ชื่อ-นามสกุล	นายสุวัฒน์ แจ่มจิต
วัน เดือน ปี เกิด	๒๐ ตุลาคม ๒๔๙๘
ที่อยู่ปัจจุบัน	๕๕/๓๑ หมู่ ๒ ตำบลหนองปลิง อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
ประวัติการศึกษา	
ปี ๒๕๑๙	ป.กส.สูง (เอกภาษาไทย) วิทยาลัยครูนครสวรรค์
ปี ๒๕๒๖	ค.บ. (เอกภาษาไทย) วิทยาลัยครูนครสวรรค์
ปี ๒๕๓๗	กศ.ม. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

ประวัติการทำงาน

ปี ๒๕๔๗ - ๒๕๕๒	ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดอุทัยธานี
ปี ๒๕๕๓ - ๒๕๕๓	ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดอ่างทอง
ปี ๒๕๕๓ - ๒๕๕๔	ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดสระบุรี
ปี ๒๕๕๔ - ๒๕๕๙	ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดนครสวรรค์

ผลงานทางวิชาการ

- การพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีคุณภาพด้วยหลักพุทธธรรม : กรณีศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ พ.ศ. ๒๕๕๕ (หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม)
- การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจการรักษาพยาบาลในกลุ่มประเทศภายใต้ประชาคมอาเซียน : กรณีศึกษาประเทศเวียดนาม พ.ศ. ๒๕๕๕ (หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม)

หน้าที่พิเศษ

- ประธานคณะกรรมการจัดประโยชน์ศาสนสมบัติวัดนครสวรรค์ พระอารามหลวง
- คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์
- คณะกรรมการบุญนิธิส่งเสริมเพื่อการศึกษา จังหวัดนครสวรรค์
- คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
- อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์