

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคลากรตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดขอนแก่นผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อประกอบและเป็นแนวทางในการศึกษาดังต่อไปนี้

๒.๑ หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม

๒.๔ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับหลักสัปปุริสธรรม ๗

๑) ธัมมัญญตา (รู้หลักหรือรู้จักเหตุ)

๒) อัตถัญญตา (รู้ความมุ่งหมายหรือรู้จักผล)

๓) อัตตัญญตา (รู้จักตน)

๔) มัตตัญญตา (รู้จักประมาณ)

๕) กาลัญญตา (รู้จักกาลเวลา)

๖) ปริสสัญญตา (รู้จักชุมชน)

๗) ปุคคลปโรปรัญญตา (รู้จักบุคคล)

๒.๕ ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

๑) ด้านธัมมัญญตา

๒) ด้านอัตถัญญตา

๓) ด้านอัตตัญญตา

๔) ด้านมัตตัญญตา

๕) ด้านกาลัญญตา

๖) ด้านปริสสัญญตา

๗) ด้านปุคคลปโรปรัญญตา

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

องค์กรใดๆก็ตามต้องมีกลุ่มคนที่มารวมกันภายใต้กรอบขององค์กรนั้นๆ ซึ่งโดยธรรมชาติจะเกิดผู้นำและเกิดผู้ตามขึ้นมา ผู้นำจึงมีบทบาทและมีความสำคัญต่อกลุ่มอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ในปัญหาส่วนใหญ่ที่หลายๆองค์กรต้องเผชิญอยู่ คือการมีผู้บริหารที่ขาดสภาวะการนำหรือมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมคำว่าผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายที่แตกต่างกันและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานมาก ซึ่งคำว่าผู้นำ(Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายที่แตกต่างกันและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานมากซึ่งคำว่า “ผู้นำ” ได้ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษของออกซฟอร์ด(Oxford English Dictionary) ในราวปี ค.ศ.๑๓๐๐ (พ.ศ.๑๘๔๓) หรือเจ็ดร้อยปีที่แล้วส่วนคำว่า“ภาวะผู้นำ” นั้นปรากฏขึ้นมาภายหลังประมาณปีค.ศ.๑๘๐๐ (พ.ศ.๒๓๔๓) คือประมาณสองร้อยปีมาแล้วหรือแม้จนกระทั่งปัจจุบัน ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำก็ยังคงเป็นปริศนาสำหรับนักวิชาการและบุคคลทั่วไปในการนิยามความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ได้มีนักวิชาการและนักบริหารอธิบายความหมายไว้หลายท่านผู้วิจัยขอนำเสนอต่อไปนี้

๒.๑.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและจัดการองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนเพื่อให้การดำเนินการบรรลุยังเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะนักวิชาการทั่วไป มีนักวิชาการที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน ที่น่าสนใจทั้งนักวิชาการต่างประเทศและภายในประเทศเพื่อความเข้าใจที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำจากผู้รู้ทั้งหลาย ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)^๑ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งงามที่ ว่าพากันไปก็ให้พากันไปด้วยดี นั้นหมายความว่า ไปโดยสวัสดิหรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุขเป็นต้นแล้ว ก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งงามโดยถูกต้องตามธรรม หมายความว่า เป็นความจริงความแท้ความถูกต้องและได้มาโดยธรรม

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)^๒ ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^๓ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้มีศิลปะมีอิทธิพลต่อกลุ่มชนเพื่อให้

^๑พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

^๒อ้างแล้ว.

^๓พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙. (กรุงเทพมหานคร, โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการหลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันแล้ว เช่นเป็นผู้นำองค์กรผู้นำสมาคมผู้นำวัดและแม้กระทั่งเป็นหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ

กิติ ตยัคคานนท์^๔ กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกการใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้การดำเนินการจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์^๕ และคนอื่นๆ ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำหมายถึงศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจเต็มความสามารถและกระตือรือร้นหรือภาวะผู้นำคือผู้ที่แบบอย่างและมีความสามารถพิเศษแสดงบทบาทในการสั่งการและออกคำสั่งที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงศิลปะวิธีที่ผู้นำได้ประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถจนก่อให้เกิดอำนาจอิทธิพลหรือเกิดการยอมรับจนสามารถจูงใจผู้อื่นหรือชักนำพาผู้อื่นให้ปฏิบัติภารกิจงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรตั้งไว้

แฟรงคลิน โคเวีย^๖ ให้คำจำกัดความว่า “ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรประสานความร่วมมือกันของบุคคลในองค์กรเพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่วางไว้”

Fiedler^๗ ให้ความหมาย “ผู้นำ” ไว้ว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่เป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านข้างต้นดังที่ได้กล่าวมานั้นสามารถสรุปใจความได้ว่าผู้นำคือผู้ที่มีความสามารถมีทักษะได้รับการยอมรับและมีบุคลิกเฉพาะตัวที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรตั้งไว้

๒.๑.๒ ความสำคัญของผู้นำ

ความสำคัญของภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการของผู้นำ ที่ช่วยให้บุคคลทั้งหลายร่วมมือกันบุคคลที่หรือกระทำการร่วมกันในทิศทางที่ผู้นำกำหนดไว้ นำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายดังที่พระพุทธศาสนาได้แสดงพระธรรมเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในราโชวาทชาดก ว่า

^๔ กิติ ตยัคคานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: เพลออักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

^๕ ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗), หน้า ๒๗.

^๖ Franklin Covey, **The Four Roles Leadership**, (USA : Franklin Covey Co., Ltd., 1999), pp. 8-11.

^๗ F.E. Fiedler, **A Theory of Leadership Effectiveness**, (New York : McGraw Hill Book, 1967), p. 8.

“ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติชอบธรรม ประชาชนชาวเมืองนั้นก็จะประพฤติชอบธรรมตามไปด้วย หากพระราชวังตั้งอยู่ในธรรม ชาวเมืองนั้นก็จะอยู่เป็นสุข”

จากพุทธพจน์ดังกล่าวข้างต้น ย่อมชี้ให้เห็นได้ว่า บุคคลที่ประพฤติเป็นธรรมเท่านั้นที่จะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ และการตั้งอยู่ในธรรมของผู้นำมีความสำคัญในด้านการปกครองเพราะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจระหว่างผู้นำกับผู้ใต้ปกครอง เมื่อผู้นำมีธรรมราชฎรผู้ที่อยู่ภายใต้การปกครองก็ย่อมยึดถือธรรมตามผู้นำเป็นแบบอย่าง สังคมก็ปราศจากทุกข์

ภาวะผู้นำในทัศนะพระพุทธศาสนาเป็นการเน้นในมิติแห่งจริยธรรมของผู้นำ คือ ถ้าหากผู้นำไม่ประพฤติธรรม ผู้ตามก็จะไม่ประพฤติธรรมตามด้วย แต่ถ้าหากผู้นำประพฤติธรรม ผู้ตามก็จะประพฤติธรรมตามด้วยเช่นกัน ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า

ภิกษุทั้งหลาย ในเวลาที่พระราชวังไม่ตั้งอยู่ในธรรม แม้พวกข้าราชการก็ไม่ตั้งอยู่ในธรรม เมื่อพวกข้าราชการไม่ตั้งอยู่ในธรรม แม้พราหมณ์และคหบดีก็ไม่ตั้งอยู่ในธรรม เมื่อพราหมณ์และคหบดีไม่ตั้งอยู่ในธรรม แม้ชาวนิคมนและชาวชนบทก็ไม่ตั้งอยู่ในธรรม...^๙ ในเวลาที่พระราชวังตั้งอยู่ในธรรม แม้พวกข้าราชการก็ตั้งอยู่ในธรรม เมื่อพวกข้าราชการตั้งอยู่ในธรรม แม้พราหมณ์และคหบดีก็ตั้งอยู่ในธรรม เมื่อพราหมณ์และคหบดีตั้งอยู่ในธรรม แม้ชาวนิคมนและชาวชนบทก็ตั้งอยู่ในธรรม...^{๑๐}

จากพระพุทธพจน์ดังกล่าว ย่อมแสดงให้เห็นว่า ผู้นำในระดับสูงนั้นย่อมจะมีสำคัญ ในลักษณะความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อจิตใจและการกระทำของผู้ตามในระดับล่าง คือ หากผู้นำประพฤติธรรม ถ้าหากผู้ตามไม่ประพฤติธรรม ทำผิดต่อกฎหมายบ้านเมือง ผู้นำก็ย่อมจะลงโทษได้ ดังนั้น จึงต้องประพฤติธรรม ไม่ทำผิดกฎหมายบ้านเมือง

แต่ถ้าหากผู้นำไม่ประพฤติธรรม หลอกลวง เอาไรต์เอาเปรียบ กดขี่ทิ่มแทงผู้ใต้ปกครอง ผู้ใต้ปกครองหรือผู้ตามก็จะเป็นความยำเกรงต่อผู้นำ สามารถที่จะประพฤติผิดได้เช่นเดียวกัน เพราะผู้นำนั้นไม่อาจลงโทษตนได้ หรือหากจะลงโทษ ก็ถือว่าไม่มีความชอบธรรมในอันที่จะลงโทษทัณฑ์ทางพระพุทธศาสนาผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ต้องประกอบด้วยธรรมเท่านั้น จึงจะได้รับการยอมรับจากชนส่วนใหญ่ให้เป็นผู้นำ ภาวะผู้นำความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความมั่นใจและขวัญกำลังใจให้กับหมู่คณะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อส่งผลให้ผู้ตามที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับมีความพึงพอใจต่อผู้นำเพื่อส่งผลให้เกิดความรักในการทำงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและรับผิดชอบ ผู้นำที่ไม่เป็นที่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมไม่ได้รับความร่วมมือในการทำงานจึงไม่สามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จได้ องค์กรจะเกิดผลสำเร็จในการดำเนินการกิจการมากหรือน้อยเพียงใดย่อมขึ้นกับผู้นำที่มีประพฤติธรรม

ดังมีปรากฏในอัมมิกสูตร ได้มีการกล่าวถึงความแปรเปลี่ยนและความคงที่สม่ำเสมอของธรรมชาติด้วย และมีผลเนื่องมาถึงการดำรงชีวิตของมนุษย์ด้วย กล่าวคือ เมื่อมนุษย์ทั้งหลาย (ชาวนิคมนและชาวชนบท) ไม่ตั้งอยู่ในธรรม ดวงจันทร์ ดวงอาทิตย์ หมู่ดาว คีนวัน เดือน ปี ฤดู ลม ก็

^๘ ชุ.ชา. ๒๗ /๑๓๖/๑๒๒.

^๙ อัง.จตุกก.อ. (บาลี) ๒/๗๐/๓๕๗.

^{๑๐} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๑๑๔ - ๑๑๕.

เกิดความแปรปรวน ทำให้เทวดาขัดเคืองใจ ฝนไม่ตกต้องตามฤดูกาล ทำให้ข้าวกล้าไม่ออกรวงสุกพร้อมกัน มนุษย์ทั้งหลายเมื่อได้บริโภคข้าวสุกไม่พร้อมกัน ก็ทำให้มีอายุน้อย ผิวพรรณทราม ไม่มีกำลัง และมีความเจ็บป่วยตามมา แต่ถ้ามนุษย์ทั้งหลายตั้งอยู่ในธรรม ดวงจันทร์ ดวงอาทิตย์ หมู่ดาว คีรีวัน เตือน ปี ฤดู ลม ก็หมุนเวียนไปสม่ำเสมอ ทำให้เทวดาไม่ขัดเคืองใจ ฝนก็ตกต้องตามฤดูกาล ทำให้ข้าวกล้าออกรวงสุกพร้อมกัน มนุษย์ทั้งหลายเมื่อได้บริโภคข้าวสุกพร้อมกัน ก็ทำให้มีอายุยืน ผิวพรรณผ่องใส มีกำลัง และมีความเจ็บป่วยน้อย^{๑๑}

จะเห็นว่า พฤติกรรมของผู้ไม่มีอิทธิพลส่งผลให้มนุษย์ทั้งหลายมีความลำบากและมีความสลายในการดำรงชีวิต โดยเฉพาะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความคงที่ของชนชาติหนึ่งเป็นเรื่องยากที่จะทำความเข้าใจได้ แต่ถ้าหากวิเคราะห์ในมิติของการเมืองการปกครอง ก็อาจอธิบายได้ว่า หากผู้นำประเทศและคณะผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหาร ทั้งไม่บริหารบ้านเมืองตามหลักนิติธรรม ชาวเมืองก็จะเป็นอยู่ลำบาก เพราะเศรษฐกิจไม่ดี ทำให้มีรายได้น้อย เมื่อไม่พออยู่พอกิน ผิวพรรณก็ทราม ไม่มีกำลัง สุขภาพไม่ดี และเจ็บไข้ได้ป่วยมาก แต่ถ้าผู้นำประเทศและคณะมีความสามารถในการบริหาร ก็จะทำให้เศรษฐกิจของประเทศดี ประชาชนมีความเป็นอยู่ดี สุขภาพก็จะดีตามด้วย

สรุปเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำในทรรศนะพระพุทธศาสนาได้ว่า ในฐานะที่เป็นหลักคุณธรรม ที่สามารถไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน หลักธรรมที่ดีถ้าผู้นำไปปฏิบัติย่อมสามารถนำหมู่คณะไปสู่ความเจริญสู่จุดหมายที่พึงปรารถนา ในขณะที่ถ้าผู้นำไม่มีคุณธรรม ขาดภาวะผู้นำที่ดี นำพาหมู่คณะไปในทางเสื่อม ใช้อิทธิพลอำนาจในทางที่มีอุกมិควร ก็ก่อผลกระทบต่อหมู่คณะ นอกจากนี้แล้วผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในงานของตนเพียงอย่างเดียว แต่ขาดคุณธรรม กล่าวคือไม่มีประพฤติดุปฏิบัติตามหลักธรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ย่อมจะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ที่บังคับบัญชา มีอำนาจนำพาหมู่คณะ ไปสู่จุดหมายที่พึงปรารถนาได้ตามทศนะของพระพุทธศาสนา การที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เป็นเครื่องมือที่ผู้นำนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และความสุขแก่มหาชน

๒.๑.๓ คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถและลักษณะต่างๆของผู้นำที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมี นักวิชาการและผู้บริหารหลายท่านกล่าวไว้ ได้แก่

เดสเลอรั^{๑๒} กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่ามี ๖ ประการดังนี้

(๑) เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจหมายถึงเป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จมีพลังอย่างมากและมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ

(๒) มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตามและจะเป็นผู้ที่มิอิทธิพลเหนือผู้อื่น

^{๑๑} ดุราลัยละเอียตใน อัง. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๑๑๔ - ๑๑๕.

^{๑๒} Gary Dessles, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3 rd ed.,(New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp. 256-258.

- (๓) มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม
- (๔) เป็นผู้มีความมั่นใจซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ
- (๕) มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด
- (๖) ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดีเพราะจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม

โกเมซ-มีเจียและบัลคิน^{๑๓} กล่าวถึงคุณสมบัติและทักษะสำหรับผู้นำที่ดีว่า ได้แก่

- (๑) เป็นผู้ที่มีทักษะของการใช้อิทธิพล (Influence skills) โดยสามารถใช้ความเป็นผู้นำในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
- (๒) เป็นผู้ที่มีทักษะในการมอบหมายงาน (Delegation skills) พร้อมทั้งสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายนั้นด้วย
- (๓) เป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility skills) และสามารถแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่

(๔) เป็นผู้ที่มีทักษะในการจูงใจ (Motivational skills) โดยเป็นผู้สนับสนุนและจัดสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทและอุทิศตนเองให้กับงาน

ทิมมและปีเตอร์สัน^{๑๔} กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีในมุมมองของผู้ปฏิบัติงานโดย Franklin Covey Center for Research ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่ประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน ๓๗,๐๐๐ คน ในปีค.ศ. ๑๙๙๗-๑๙๙๘ ผลการศึกษาพบว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดีที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการมี ๑๑ ประการเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่

- (๑) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร (Effectively Communicate) รวมถึงมีความสามารถในการรับฟังด้วย
- (๒) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม (Exhibit Integrity) มีความซื่อสัตย์ (Honesty) และน่าไว้วางใจ (Trustworthy)
- (๓) เป็นผู้ที่มีความสนุกสนานกับการทำงานเป็นทีม (Enjoy Team Work) ผู้ปฏิบัติงานต้องการผู้นำที่เป็นส่วนหนึ่งของพวกเขาและสามารถทำงานร่วมกับพวกเขาได้เป็นอย่างดี
- (๔) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Be Visionary) และบอกกล่าววิสัยทัศน์นั้นต่อผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์และร่วมทำงานกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อจะนำทีมงานไปสู่วิสัยทัศน์นั้น
- (๕) เป็นผู้ที่กำลังตัดสินใจ (Make Decisions) มีความสามารถในการแก้ปัญหาเป็นนักวางแผนและเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดระบบการทำงานที่ดี
- (๖) เป็นผู้ใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน (Demonstrate Caring) รวมทั้งมีความ

^{๑๓} Gomez-Mejia and David B. Balkin, **Management**, (New York : McGraw-Hill Book Company, 2002), p. 287.

^{๑๔} R. Timm and Brent D. Peterson, **People at Work : Human Behavior in Organizations**, 5 th ed., (New York : South-Western Publishing, 2000), pp. 147-150.

ห่วงใยเห็นอกเห็นใจและให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานด้วย

(๗) เป็นแบบอย่างที่ดีได้ (Be a Model) ซึ่งมีความสำคัญคือจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

(๘) เป็นผู้ที่อุทิศตนเองให้กับงาน (Be Dedicated) และทำงานหนักเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

(๙) เป็นผู้ที่สามารถจูงใจผู้อื่นได้ (Be a Motivator)

(๑๐) เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ (Be Expert) มีความรู้มีความสามารถและมีความเฉลียวฉลาด

(๑๑) เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ (Be Courageous) และกล้าที่จะยืนหยัดในหลักการที่ถูกต้อง

เฮลลriegel และคณะ^{๑๕} กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ผู้นำที่จะทำให้ประสบความสำเร็จว่ามี ๔ ประการคือ

(๑) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Creating a Vision) มีวิสัยทัศน์ใหม่ๆและมีการร่วมกำหนดเป้าหมายกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับเป้าหมายนั้นและจะพยายามดำเนินการเพื่อให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล

(๒) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร (Meaning through Communication)

(๓) เป็นผู้ที่มอบอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงาน (Empowerment) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายซึ่งเมื่อเป้าหมายนั้นบรรลุผลผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดความพึงพอใจรวมทั้งผู้นำให้การสนับสนุนเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย

(๔) เป็นผู้เข้าใจตนเอง (Self-Understanding) โดยรู้จักอ่อนและจุดแข็งของตนเองและเป็นผู้ที่ต้องการข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้นเฮลลriegel และคณะกล่าวว่าคุณสมบัติต่างๆเหล่านี้เป็นสิ่งที่เรียนรู้และสามารถพัฒนาได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่าคุณสมบัติของผู้ผู้นำที่ดีนั้นควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสิ่งต่างๆเหล่านี้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้นๆ

๒.๑.๔ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ในหลักการบทบาทและหน้าที่ของผู้นำของแฟรงค์ลินโควีย์ได้มุ่งเน้นถึงบทบาทสำคัญ ๔ ประการที่จะทำให้ผู้นำขององค์กรนั้นๆสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและได้ผลงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ซึ่งบทบาท ๔ ประการนั้นคือ

๑. การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กรอย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามค่านิยม (Value) และวัฒนธรรมขององค์กรด้วยวิธีการหรือกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ (Strategy) โดยสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าพนักงานทุกคนและผู้ถือหุ้นขององค์กรนั้นๆ

^{๑๕} Hellriegel, John W. Slocum and Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, 8 th ed., (Ohio : South-Western College Publishing, 1998), pp. 303-304.

๒. การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) หมายถึงการจัดการหรือกำหนดระบบการทำงานในการบริหารงานทุกส่วนขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

๓. การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึงการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกส่วนงานขององค์กรรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรและเป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

๔. แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) หมายถึงการกำหนดคุณสมบัติคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้ของพนักงานและลูกค้าขององค์กรนั้นๆ^{๑๖}

กล่าวโดยสรุปได้ว่าตามหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการของผู้นำของแฟรงคลินโคเวียซึ่งเน้นที่คุณภาพของผู้นำซึ่งมีความริเริ่มสร้างสรรค์มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีการกระตุ้นภูมิปัญญาให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการทำงานเป็นทีมมีการกระจายอำนาจการทำงานตลอดจนเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจนอกจากนี้บทบาทผู้นำทั้ง ๔ ประการจัดเป็นบทบาทและองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปอื่นๆอีกด้วยดังนั้นหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการจึงถือเป็นทฤษฎีหนึ่งที่สามารถสร้างผู้นำองค์กรให้มีคุณภาพเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ในสังคมยุคปัจจุบันได้

ถ้าพระพุทธเจ้าไม่ประสบความสำเร็จในการประกาศพระศาสนา โดยที่หาผู้บรรลุธรรมตามอย่างพระพุทธองค์ไม่ได้สักคนเดียว พระพุทธเจ้าก็เป็นเพียงพระปัจเจกพุทธะ คือผู้ตรัสรู้เฉพาะตน ที่ไม่สามารถสอนคนอื่นให้ตรัสรู้ตามได้ได้ จึงไม่ใช่คนบริหาร แต่เพราะเหตุที่พระพุทธเจ้าทรงสามารถสอนให้คนอื่นตรัสรู้ตามได้พระองค์จึงเป็นพระสัมมาสัมพุทธะผู้สามารถจัดตั้งองค์กรพระพุทธศาสนา และเป็นนักบริหารกิจการพระพุทธศาสนา”^{๑๗} จึงกล่าวได้ว่าพระพุทธองค์ทรงผู้นำชั้นเลิศแบบอย่างผู้นำในโลกได้นักวิชาการทางพระพุทธศาสนาได้ให้นิยามความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

๒.๑.๖ กำเนิดผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท

ในอัครัญญสูตร พระพุทธองค์ได้ทรงตรัสแสดงถึงวิวัฒนาการของการกำเนิดของผู้นำ ไว้ว่า มนุษย์มีกำเนิดมาจากอากาศสรรพหมี คือ สมัยที่น้ำท่วมโลก สัตว์ทั้งหลายพากันพินาศ ยกเว้นพรหมชั้นอากาศสราขึ้นไปที่น้ำไม่อาจท่วมถึง เมื่อน้ำลดลง จัวนดินก็ปรากฏขึ้น มีสี กลิ่น รส น้ำรับประทาน อากาศสรรพหมีจึงลงมากินจัวนดิน รัศมีก็หายไป ดวงจันทร์ ดวงอาทิตย์ ดาว กลางวัน กลางคืน ฤดู เดือน ปี ก็ปรากฏขึ้นในโลก อากาศสรรพหมีเหล่านั้น บางพวกก็มีวรรณะงาม บางพวกก็มีวรรณะไม่งดงาม จึงมีการดูถูกรวรรณะกัน เมื่ออธรรมเกิดขึ้น จัวนดินก็หายไป กระบดิน เครือดิน และข้าวสาลีที่เกิดเองโดยธรรมชาติ ไม่มีกลบ ไม่มีร่า รสชาติดี สุกเองโดยธรรมชาติ ก็เกิดขึ้นมาแทน ต่อมาเมื่อสัตว์เหล่านั้นเพ่งดูกันด้วยความกำหนด เพศก็ปรากฏขึ้น และเสพเมถุนธรรมกัน เหล่าสัตว์ที่มีความละเอียดและรังเกียจก็ไปรยฝุ่น เถ้า และโคลมยโสพวกที่เสพเมถุนกัน มนุษย์เหล่านั้นจึงพากัน

^{๑๖} Franklin Covey, **The Four Roles Leadership**, (USA. Franklin Covey Co., Ltd., 1999), pp. 8-11.

^{๑๗} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ประยูรสาส์นไทยการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๘.

หลบหนีออกจากบ้านและนิคม พวกเขาก่อสร้างที่มุงบังขึ้นมาเพื่อเสพเมณุน หลังจากนั้นเป็นต้นมา มนุษย์ทั้งหลายก็รู้จักสร้างเรือนขึ้นมาเป็นที่อยู่อาศัย

ต่อมา เหล่ามนุษย์มีความฉลาดขึ้น คิดว่าการที่ต้องไปเก็บเอาข้าวสาลีมาเป็นอาหารทั้งเช้าและเย็นเป็นความลำบากเสียเปล่า จึงได้เก็บมาสังสมไว้ทั้งเช้าและเย็น ต่อมา ก็เก็บสังสมไว้คราวละหลายวัน ทั้งนี้เพื่อความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต เมื่อมนุษย์มีความโลภเกิดขึ้น ข้าวสาลีที่ไม่มีร่ำและแกลบก็กลายเป็นข้าวที่มีร่ำและแกลบ ที่ถูกเก็บเกี่ยวไปก็ไม่กลับงอกขึ้นในทันใดเหมือนครั้งก่อน ดังนั้นความในอัครัญญสูตรว่า

เมื่อเครื่องดินของสัตว์เหล่านั้นหายไปแล้วข้าวสาลีอันผลิผลในที่ที่ไม่ต้องไถไม่มีร่ำไม่แกลบ บริสุทธิ์มีกลิ่นหอมมีเมล็ดเป็นข้าวสาร ก็ปรากฏที่พวกเราเก็บเกี่ยวข้าวสาลีไปเพื่อเป็นอาหารเย็นในตอนเย็นก็กลับมีข้าวสาลีงอกสูงขึ้นได้ในตอนเช้า ที่ที่พวกเราเก็บเกี่ยวข้าวสาลีไปเพื่อเป็นอาหารเย็นในตอนเช้าก็กลับมีข้าวสาลีงอกสูงขึ้นได้ในตอนเย็น ความพรั่งไม่ปรากฏเลยพวกเรานั้นเมื่อพากันบริโภคข้าวสาลีซึ่งเกิดสูงเองในที่ที่ไม่ต้องไถมีข้าวสาลีนั้นเป็นภิกษามีข้าวสาลีเป็นอาหารได้ดำรงอยู่นานแสนนานเพราะบาปอกุศลธรรมปรากฏข้าวสาลีของพวกเราจึงมีร่ำหุ้มห่อเมล็ดบ้างมีแกลบหุ้มเมล็ดบ้างต้นที่ถูกเกี่ยวแล้วก็ไม่กลับงอกขึ้นอีก ความพรั่งได้ปรากฏให้เห็นจึงได้มีข้าวสาลีเป็นหย่อม ๆ^{๑๘}

ต่อมา มนุษย์ทั้งหลาย จึงปักหลักแบ่งปันนากัน บรรดามนุษย์เหล่านั้น ผู้มีความโลภมากก็ไป ขโมยข้าวสาคอนันมาบริโภค เมื่อถูกจับได้ เขาก็ตักเตือนไม่ให้ทำอย่างนั้นอีก แต่ขโมยเหล่านั้นก็ไม่เลิกพฤติกรรม คนอื่น ๆ จึงลงโทษเขาด้วยการชกต่อย ไข่ก้อนหินขว้าง และใช้ท่อนไม้ทุบตี เมื่ออธรรมเกิดมีมากขึ้นโดยลำดับอย่างนี้ มนุษย์ทั้งหลายจึงประชุมกันแล้วเลือกสรรบุคคลที่มีบุคลิกลาม นำเกรงขาม และประพฤติตนดี เพื่อว่ากล่าวตักเตือนและลงโทษคนที่ควรว่ากล่าวตักเตือนและสมควรลงโทษ ดังนั้นแล้วสัตว์เหล่านั้น จึงเข้าไปหาท่านที่มีรูปงดงามกว่าน่าดูกว่าน่าเลื่อมใสกว่าน่าเกรงขามกว่า แล้วจึงได้กล่าวดังนี้ว่ามาเถิด ท่านผู้เจริญขอท่านจงว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว จงติเตียนผู้ที่ควรติเตียนจงขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่ โดยชอบเถิดและพวกเราจักแบ่งปันข้าวสาลีให้แก่ท่าน...”^{๑๙}

“...เพราะเหตุที่สัตว์นั้นอันมหาชนสมมต(แต่งตั้ง) ฉะนั้น คำแรกว่า “มหาสมมต มหาสมมต” จึงเกิดขึ้น เพราะเหตุที่สัตว์นั้นเป็นใหญ่แห่งที่นาทั้งหลาย ฉะนั้น คำที่ ๒ ว่า “กษัตริย์ กษัตริย์” จึงเกิดขึ้น เพราะเหตุ ที่สัตว์นั้นให้ชนเหล่าอื่นยินดีได้โดยชอบธรรม ฉะนั้น คำที่ ๓ ว่า “ราชา ราชา” จึงเกิดขึ้น ด้วยเหตุดังกล่าวมานี้ จึงได้เกิดมีแควดวง ๑ กษัตริย์นั้นขึ้นแก่สัตว์เหล่านั้นเท่านั้น ไม่มีแก่สัตว์เหล่าอื่น มีแก่สัตว์พวกเดียวกันเท่านั้น ไม่มีแก่สัตว์ที่มีใช้พวกเดียวกัน มีโดยธรรมเท่านั้น ไม่ใช่โดยอธรรม ตามคำโบราณที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีว่าด้วยต้นกำเนิดของโลก ก็ธรรมเท่านั้น ประเสริฐที่สุดในหมู่ชนทั้งในโลกนี้และโลกหน้า...”^{๒๐}

เพราะเหตุที่ผู้นำนั้น ถูกมหาชนแต่งตั้งสมมติขึ้น จึงได้ชื่อว่า “มหาสมมติ” เพราะเป็นใหญ่แห่งนา (ว่ากล่าวติเตียน ลงโทษคนที่ทำผิดเกี่ยวกับที่นา) ดังนั้น จึงได้ชื่อว่า “กษัตริย์” เพราะทำให้มหาชนเกิดความยินดี (ว่ากล่าวติเตียน ลงโทษคนที่ควรติเตียน) ดังนั้น จึงได้ชื่อว่า “ราชา” จาก

^{๑๘} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๒๕/๙๒.

^{๑๙} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๐/๙๖.

^{๒๐} ที.ปา (ไทย) ๑๓๑/๕๗/๙๘.

การศึกษาพบว่าแนวคิด ทฤษฎี กำเนิดผู้นำที่ปรากฏในอัครคัมภีร์สูตรนั้น มีมากมายหลายแบบและหลายระดับด้วยกัน เช่น ผู้นำในแบบที่เป็นมหาชนสมมติ มีที่มาจากการที่ประชาชนในรัฐได้สถาปนาขึ้น ผู้ปกครองที่เป็นพระราชาก็อาจมีที่มาจากต่างกันไป คือ อาจจะมีการปราบดาภิเษกมา หรืออาจจะมาด้วยกฎหมายเทียรบาลก็ได้ ดังนั้นคำว่า ผู้นำที่ปรากฏในอัครคัมภีร์สูตรนี้ ก็หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นการปกครองในรูปแบบหรือระดับใดกล่าวอีกนัยหนึ่ง พระสูตรนี้แสดงให้เห็นความตกต่ำของมนุษย์ทั้งทางกายและศีลธรรมจากสภาพสมบุรณ์ ซึ่งปราศจากความซื่อสัตย์สุจริตที่มีต่องาน ความยึดมั่นในตัวตน ความโลภ เพศ และนำไปสู่สถาบันที่สำคัญ คือ ครอบครัวและทรัพย์สินส่วนตัว ทรัพย์สินส่วนตัวนั้น ทำให้การทำมาหากินหรือระบบเศรษฐกิจเปลี่ยนจากแบบการหาเงินร่วมกันอย่างสงบ มาเป็นการแย่งชิงและต่อสู้จนเกิดข้อพิพาทขึ้นเกี่ยวกับทรัพย์สิน ความคิดเรื่องครอบครัวและทรัพย์สินส่วนตัวจึงมาจากความยึดมั่นในตัวตน (อัตตา) อัตตาทำให้เกิดการพิพาท การลงโทษ และความไม่เป็นธรรม คนจึงแก้ไขข้อบกพร่องนี้โดยการตัดอัตตา วิธีหนึ่งก็คือหาความถูกต้องหรือธรรมมาเป็นหลัก ข้อนี้จะเป็นที่มาของสถาบันที่สำคัญอีกสถาบันหนึ่งคือกฎหมาย ซึ่งจะทำให้รัฐเป็นรัฐที่สมบูรณ์”^{๒๑} จึงเป็นจุดกำเนิดของเป็นแนวคิด ทฤษฎีผู้นำในทางพระพุทธศาสนา

กำเนิดผู้นำในพระคัมภีร์พระพุทธศาสนา ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการมาจากการอยู่รวมกันเป็นหมู่ “มีหัวหน้าทำหน้าที่ในการปกครองแบบพ่อปกครองลูก เมื่อจำนวนคนเพิ่มขึ้น ความต้องการผู้ปกครองที่มีความสามารถเข้มแข็งก็เกิดขึ้น จึงมีการคัดเลือกหัวหน้าขึ้น”^{๒๒} จะเห็นได้ว่า ผู้นำเกิดขึ้นด้วยความประสงค์หรือการเรียกร้องต้องการของสังคม ตำแหน่งผู้นำเพื่อมีหน้าที่ปกครองนั้น เป็นสมมติแต่งตั้งของมหาชน เรียกว่า “มหาชนสมมติ” พระราชาในคติทางพระพุทธศาสนาจึงเป็นมนุษย์ธรรมดา แต่สูงส่งด้วยคุณธรรม ความดี และชาติกำเนิด (โดยสมมติหรือสืบสันตติวงศ์) ด้วยเหตุที่พระราชาซึ่งเป็นผู้นำ ที่มีอำนาจในการปกครองมาจากมนุษย์ด้วยกัน หรือมนุษย์เหมือนกันกับประชาชนทั่วไปนี้เอง กำเนิดผู้นำในพระคัมภีร์พระพุทธศาสนาไปหลักภาวะผู้นำในการปกครองเป็นเฉพาะ โดยที่เรียกว่า “ระบอบถือธรรมเป็นสำคัญ (ธรรมาธิปไตย)” พระราชา หรือผู้ที่เป็นผู้นำจึงต้องถูกตั้งเกณฑ์ไว้ให้เป็นผู้มีคุณธรรมหรือมาจากผู้ทรงคุณธรรม เพราะเหตุที่ถือเอาธรรมส่วนใหญ่^{๒๓}

กล่าวโดยสรุปทฤษฎี กำเนิดผู้นำในพระคัมภีร์พระพุทธศาสนา ดังนี้ คือ

๑) มหาชนสมมติ ที่ได้ชื่ออย่างนี้ “ก็เพราะเหตุผู้ที่เป็นหัวหน้าอันมหาชนสมมติตั้งขึ้นแล้ว อักษรว่ามหาชนสมมติจึงอุปมาขึ้น” ตำแหน่งมหาชนสมมตินี้ โดยใจความ หมายถึง ผู้นำที่ประชาชนส่วนใหญ่ได้พร้อมใจกันคัดเลือกแต่งตั้งขึ้นมา พร้อมทั้งได้มอบอำนาจหน้าที่ทางการปกครองให้ผู้ปกครองในแบบนี้ยังรวมไปถึงคณะรัฐบาลที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน เพราะรัฐบาลเช่นนั้นมาจากการที่ประชาชนส่วนมากของประเทศคัดเลือกสมมติมาให้ทำหน้าที่เป็นผู้ปกครองนั่นเอง

^{๒๑} ปรีชา ช่างขวัญยืน, **ทัศนะทางการเมืองของพระพุทธศาสนา**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๗๑-๗๓.

^{๒๒} พระเทพดิลก (ระแบบ จิฐิติญาโณ), **ประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนา**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๙.

^{๒๓} อธิปไตย เสรีธรรม, **นักการเมืองไทย : จริยธรรม ผลประโยชน์ทับซ้อน การคอร์รัปชัน**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สายธาร, ๒๕๕๓), หน้า ๗๘-๘๐.

๒) กษัตริย์ ที่ได้ชื่ออย่างนี้ “ก็เพราะเหตุผู้ที่เป็นหัวหน้าเป็นใหญ่ยิ่งแห่งเขตทั้งหลายดังนี้ แลอีกพระวาทกษัตริย์จึงอุปติขึ้น” โดยใจความ กษัตริย์ หมายถึง เจ้าแผ่นดิน หรือเจ้าแห่งที่นา เป็นผู้มีที่ดินมาก หรือมีอำนาจในการแบ่งปันจัดสรรที่ดินทำกินผู้ปกครองในแบบนี้ อาจหมายรวมไปถึงผู้มีอิทธิพลในด้านความเข้มแข็ง สามารถคุ้มครองและบังคับผู้คนทั้งหลายให้อยู่ในกรอบของกติกาได้

๓) ราชา ที่ได้ชื่ออย่างนี้ “ก็เพราะเหตุผู้เป็นหัวหน้ายังชนเหล่าอื่นให้สุขใจได้โดยธรรม ดังนี้แลอีกพระวาทราชาจึงอุปติขึ้น” โดยใจความ ราชา หมายถึง ผู้ที่บันดาลความยินดีอันเป็นธรรมให้เกิดขึ้นแก่ประชาชนได้ ผู้ปกครองในแบบนี้ ยังรวมไปถึงผู้มีอิทธิพลในด้านความซื่อตรงด้วย หากคนในปกครองมีเรื่องทะเลาะวิวาทกันเพราะผลประโยชน์ การตัดสินความผิดถูกจึงเป็นหน้าที่ของราชา เมื่อราชาได้ตัดสินอย่างเที่ยงตรงและถูกต้อง ก็นำมาซึ่งความสุขแก่ผู้อยู่ใต้ปกครอง

๔) จักกวัตติ หรือจักรพรรดิ หมายถึง ผู้ปกครองซึ่งมีธรรมเป็นอำนาจ หรือใช้อำนาจในการปกครองด้วยความเป็นธรรม ในจักกวัตติสูตร พระพุทธองค์ได้ตรัสถึงจักรพรรดินี้ว่า เป็นพระราชานั้นเอง แต่เป็นพระราชที่จัดการปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามธรรม “พระราชาจักรพรรดิพระนามว่าทัฬหะนิ ผู้ทรงธรรม เป็นพระราชาโดยธรรม”^{๒๔}

๒.๑.๗ ลักษณะของผู้ผู้นำ

ภาวะผู้นำมีค่านิยมในแต่ละยุคสมัยเป็นตัวกำหนดหรือบ่งชี้ว่าจะสามารถนำพาสมาชิกหรือสังคมให้ประสบความสำเร็จได้และเมื่อใดที่ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่โดยการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลสามารถโน้มน้าวชักจูงชี้แนะให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้แสดงพฤติกรรมอันมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่มลักษณะที่ผู้นำแสดงออกมานั้นก็คือความเป็นภาวะผู้นำในทัศนะของพระพุทธศาสนามีนักปราชญ์ของสถาบันพุทธศาสนาเป็นที่เคารพกับบุคคลทั่วไปได้ให้ความหมายภาวะผู้นำในทางพระพุทธศาสนาดังต่อไปนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต)^{๒๕} กล่าวว่าภาวะผู้นำคือคุณสมบัติเช่นสติปัญญาความดีงามความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

สุวิน สุขสมกิจ^{๒๖} ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำหรือผู้ปกครองในทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในอัครคัมภีร์โดยกล่าวถึงความเป็นอยู่ของสังคมนมนุษย์ที่มาอยู่รวมกันเป็นสังคมที่สงบสุขไม่มีการแก่งแย่งเอาเปรียบซึ่งกันและกันเพราะมีความอุดมสมบูรณ์แต่ต่อมาความขัดแย้งเนื่องจากการกระทำความชั่วมีการลักขโมยของบุคคลในสังคมในขั้นแรกจะเป็นการกล่าวตักเตือนกันเองแต่เมื่อมีการประพฤติชั่วอีกจึงมีการลงโทษแก่ผู้กระทำความชั่วผู้ที่จะลงโทษหรือกล่าวตักเตือนได้จะต้องเป็นหัวหน้า

^{๒๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร:สุภาพใจ, ๒๕๔๖), หน้า ๙๐.

^{๒๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๓.

^{๒๖} สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ: กรณีศึกษากำนันผู้ใหญ่บ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๗๗.

หรือผู้นำที่มีอิทธิพลให้เกิดการยอมรับจากสังคมและยอมรับคำตัดสินการให้คุณและโทษตลอดจนให้ความไว้วางใจในคำตัดสินปัญหาต่างๆ ดังปรากฏข้อความว่า

ครั้งนั้นเหล่านัชนายทั้งหลายจึงประชุมกันครั้งแล้วต่างก็ปรึกษากันว่าการถือเอาสิ่งของที่ผู้อื่นไม่ได้ให้จักเกิดขึ้นเพราะความชั่วจากการกระทำเหล่าใดการกระทำเหล่านั้นจักเกิดขึ้นแก่พวกเราอย่ากระนั้นเราจักสมมติให้นัชนายที่มีศีลธรรมผู้หนึ่งเป็นผู้ว่ากล่าวโดยธรรมให้เป็นผู้ตีเตียนลงโทษโดยชอบธรรมให้เป็นผู้ขับไล่บุคคลผู้ที่ควรถูกขับไล่ส่วนพวกเราจักแบ่งข้าวสาละให้แก่ผู้นั้นครั้งแล้วจึงแสวงหาบุคคลผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีศีลธรรมและคุณธรรมเป็นผู้นำส่วนพวกตนก็แบ่งข้าวสาละให้แก่ผู้นั้น

ภาวะผู้นำในที่นี้จึงมีความหมายว่าเป็นความดีงามของบุคคลที่สามารถตัดสินปัญหาและให้ความเป็นธรรมเกิดประโยชน์สุขแก่สังคมโดยรวมพระพุทธศาสนาให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวผู้บริหารหรือผู้นำในการบริหารนี้มากโดยมีคำสอนที่พูดถึงเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำดังที่ปรากฏอยู่ในทุติยปาปณิกสูตร^{๒๗} ว่าผู้นำจะต้องประกอบด้วยลักษณะดังนี้คือ

๑) จักขมา คือ เป็นผู้มิวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร

๒) วิรุโธ คือ เป็นผู้ชำนาญในงานรู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญาคือมีหุตาไวและกว้างไกลสามารถจำแนกบุคคลและเหตุการณ์ออกว่าเป็นอย่างไรซึ่งจะทำให้ผู้นำมีประสบการณ์มีความชำนาญในการปกครองเข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีซึ่งจะทำให้มีผู้สนับสนุนมากขึ้นแต่คุณสมบัติทั้ง ๓ ประการนี้มีระดับความสำคัญมากน้อยต่างกันไปตามระดับตำแหน่งหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานว่าเล็กหรือใหญ่ขนาดไหนหรือมีความสำคัญเพียงใดโดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วผู้ปกครองรัฐหรือผู้นำประเทศแล้วนับว่าเป็นองค์กรที่ใหญ่ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนจึงจะสามารถยึดศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ส่งผลให้ลูกน้องหรือผู้สนองงานมีความเชื่อมั่นนั้นย่อมเป็นสาเหตุที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๘}

นอกจากนี้ผู้นำจะต้องประกอบด้วยคุณธรรมจะต้องวางตัวในกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดในสังฆโศภณสูตรพระพุทธองค์ได้แสดงถึงลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ว่า

๑. วิยัตโตเป็นผู้มีปัญญา

๒. วินีโตเป็นผู้มีระเบียบวินัยดี

๓. วิสารโทเป็นผู้แก้แค้น

๔. พหุสุโตเป็นผู้มีความรู้ศึกษาทรงจำมาก

๕. อัมมานุสสัมปปีปโนเป็นผู้ปฏิบัติธรรมรักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร^{๒๙}

^{๒๗} อัง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๑๕๗/๒๐๓.

^{๒๘} วินิดา ชูสังข์, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๖๔.

^{๒๙} อัง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๗/๙-๑๐.

ผู้นำที่ประกอบด้วยคุณธรรม๕ประการดังกล่าวนี้ย่อมประสบความสำเร็จและได้รับการยกย่องนับถือในองค์กรจนกายปัญญาได้แสดงหลักฐานสำหรับผู้นำไว้ ๖ ประการคือ

๑. ขมาคือมีความอดทนต่อการปฏิบัติงานมีใจหนักแน่นไม่ยอมตกในความชั่วไม่เกรงกลัวหรือมีอคติ๔เมื่อจะต้องตัดสินใจและไม่หวั่นไหวเพราะโลกธรรม๘

๒. ซาคติยะคือมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาที่มีความระมัดระวังไม่ประมาทในการประกอบชีวิตหน้าที่และการงาน

๓. อุภูฐานะคือมีความขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่การงาน

๔. ทหยาคือมีจิตใจที่เอ็นดูรักใคร่ห่วงใยเข้าใจใส่ดูแลผู้ร่วมงาน

๕. อิกขนาคือเอาใจใส่ตรวจตรางานและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ^{๓๐}

หลักธรรมที่ยกมาแสดงไว้เหล่านี้ก็เพื่อให้เห็นถึงแนวคิดหรือคำสอนเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมกับการบริหารตามพระศาสนาเท่านั้นอีกอย่างหนึ่งค่านักบริหารนี้ไม่ได้หมายความว่าเฉพาะเจาะจงเอาเพียงแค่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแต่หมายรวมเอาผู้บริหารทุกระดับชั้นตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองรัฐข้าราชการบริษัทเอกชนหรือแม้แต่การบริหารองค์กรที่เล็กที่สุดของสังคมคือครอบครัวย่อมต้องอาศัยหลักธรรมในการบริหารเดียวกันนี้เพราะหลักธรรมเหล่านี้ล้วนมุ่งประโยชน์สุขทั้งแก่ตนเองผู้ปฏิบัติและสังคมรอบด้านดังพระพุทธศาสนาสอนไว้ว่า “ธมโมหเวรกฺขติธมฺมจารีธรรมฺมยํมรฺกษํสฺสพฺพตฺติธรรมฺ..”^{๓๑} สังคมใดหากไร้ธรรมสังคมนั้นก็สับสนวุ่นวายสังคมใดไร้ธรรมสังคมนั้นก็เป็สังคมของคนชั่วยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการบริหารการเมืองการปกครองแล้วผู้นำหรือผู้ปกครองจะต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งเพราะจะต้องรับผิดชอบต่อประชาชนหรือผู้ใต้การปกครอง

๒.๑.๘ องค์ประกอบของบทบาทผู้นำ ๔ ประการ

ตามที่ได้กล่าวมาในหัวข้อที่แล้วว่าหลักการบทบาทผู้นำมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการคือการกำหนดทิศทางการจัดการระบบการทำงานการมอบอำนาจและแบบอย่างการเป็นผู้นำต่อไปนี้จะขอแสดงรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้

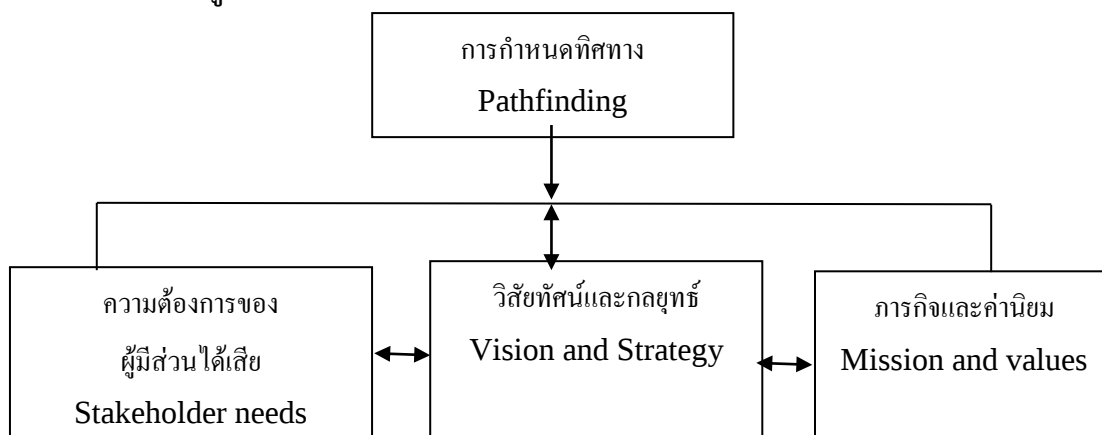
๑. การกำหนดทิศทาง (Pathfinding)

บทบาทแรกของหลักการบทบาทผู้นำก็คือการกำหนดทิศทางหลักการสำคัญของการกำหนดทิศทางประกอบด้วยองค์ประกอบ๓ประการคือความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Needs) ภารกิจและค่านิยม (Mission and Values) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่งในสิ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามความต้องการของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Needs) อันได้แก่ลูกค้าพนักงานผู้ถือหุ้นเป็นต้นซึ่งรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

^{๓๐} ๐.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๕๓/๕๖.

^{๓๑} ข.ชา. (ไทย) ๒๗/๑๔๒๐ – ๑๔๒๑/๒๙๐.

แผนภูมิภาพแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการกำหนดทิศทาง



๑.๑ ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder needs)

ก่อนการกำหนดทิศทาง (Pathfinding) ขององค์กรจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder needs) เสียก่อนจึงจะทำให้ผู้นำสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินการขององค์กรได้อย่างถูกต้องในการศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแบ่งการศึกษาเป็น ๒ ประการ คือ

๑) ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้เสียหมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนหรือสถาบันใดซึ่งมีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันองค์กรใดองค์กรหนึ่งในอันที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งในทางธุรกิจหรือทางสังคมก็ได้อันได้แก่

๑.๑) ลูกค้าคือองค์กรหรือบุคคลใดก็ได้ที่เป็นคู่ค้าของบริษัทฯ

๑.๒) พนักงานคือบุคคลที่ทำงานในองค์กรนั้นๆในที่นี้หมายรวมถึงผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้นขององค์กร

๑.๓) ผู้ถือหุ้นคือองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือบุคคลใดก็ตามที่เข้ามาลงทุนในองค์กรหรือกิจการนั้นๆ

๒) ความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs)^{๓๒}

ในหลักการบทบาทผู้นำได้กำหนดความต้องการพื้นฐานของบุคคลไว้ ๔ ประการ คือ

๒.๑) ความต้องการมีชีวิตอยู่อย่างสุขสบาย (Live) มีฐานะการงานที่มั่นคงมีความปลอดภัยในการดำเนินชีวิตซึ่งผู้นำจะต้องเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดทิศทางขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้

๒.๒) ความต้องการในความรัก (Love) ความเคารพนับถือจากผู้อื่นและสังคม ความต้องการนี้ถือเป็นความต้องการพื้นฐานที่ผู้นำจะต้องพิจารณาเพื่อให้สามารถเข้าใจชัดเจนในการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้

๒.๓) ความต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่และริเริ่มในสิ่งใหม่ (Learn) ผู้นำจะต้องวิเคราะห์ถึงความต้องการนี้ให้ถูกต้องและชัดเจนเพื่อให้สามารถก้าวทันความทันสมัยของเทคโนโลยี

^{๓๒} Franklin Covey, **The Four Roles Leadership**, pp. 19-20.

และความรู้ต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเพื่อสามารถพัฒนาองค์กรได้ทันความก้าวหน้าในปัจจุบันตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

๒.๔) ความต้องการในการทำประโยชน์ต่อสังคม (Leave a Legacy) ผู้นำจะต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่าสินค้าหรือบริการที่องค์กรนำเสนอ นั้นสามารถนำไปสู่ความต้องการในการทำประโยชน์ต่อสังคมซึ่งถือเป็นความต้องการพื้นฐานอย่างหนึ่งของผู้มีส่วนได้เสียจากการศึกษาถึงความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder needs)

ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า ผู้นำขององค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ทราบอย่างชัดเจนว่า ใครคือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กรและมีความต้องการอะไร เพื่อที่จะได้นำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

๑.๒ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) ตามหลักการบทบาทผู้นำนั้น แพรงคลินโดวีย์ ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ภารกิจค่านิยมและกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนว่า วิสัยทัศน์นั้นเป็นสิ่งที่บอกให้ทราบถึงสิ่งที่องค์กรกำลังจะมุ่งไปสู่ในอนาคต ส่วนภารกิจ (Mission) จะบอกให้ทราบถึงสิ่งที่องค์กรทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ส่วนค่านิยม (Value) เกิดจากความเชื่อขององค์กรที่ยึดถือซึ่งในการกำหนดพันธกิจนั้นค่านิยมถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งในพันธกิจสุดท้ายคือกลยุทธ์เป็นวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่วิสัยทัศน์กำหนดไว้ (ดังรูป) กล่าวคือวิสัยทัศน์และภารกิจถือเป็นแผนแม่บท ส่วนกลยุทธ์และค่านิยมถือเป็นแผนปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นเอง^{๓๓}

๑.๒.๑ วิสัยทัศน์ (vision)

วิสัยทัศน์คือการมองไปในอนาคต (Future Perspective) เป็นสิ่งที่จะบอกถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็นในอนาคตเป็นการบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคตที่วิสัยทัศน์ไม่ใช่คำสั่งสอนหรือคติประจำใจขององค์กรไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันแต่เต็มไปด้วยความคาดหวังข้อสมมติฐานวิสัยทัศน์ยังไม่มีถูกหรือผิดเนื่องจากเป็นสิ่งที่เราอยากจะเป็นในอนาคตและวิสัยทัศน์ไม่ควรจะนิ่งด้วยไม่ใช่กำหนดวิสัยทัศน์แล้วจะใช้ไปจนชั่ววันจันทร์แต่ก็ไม่ใช่ว่าสิ่งที่จะเปลี่ยนกันไปทุกปีโดยปกติโดยทั่วไปการกำหนดวิสัยทัศน์จะอยู่ประมาณ ๕-๑๐ ปี อย่งไรก็ดี วิสัยทัศน์ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี ๖ ประการ^{๓๔}

๑) Imaginable หรือภาพฝันในอนาคต

๒) Desirable หรือมีความดึงดูดและน่าสนใจสำหรับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นลูกค้าพนักงาน

๓) Feasible หรือมีโอกาสของความเป็นไปได้

๔) Focused หรือมีความชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร

^{๓๓} เนตรพัฒน์ ยาวีราข, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรสจำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๓๓.

^{๓๔} พสุ เดชะรินทร์, ยอดผู้นำยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่นจำกัด, (มหาชน), ๒๕๔๗), หน้า ๖๙-๗๐.

๕) **Flexible** หรือกว้างเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและ

๖) **Communicable** หรือสามารถที่จะสื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน

๑.๒.๒ กลยุทธ์

กลยุทธ์คือการวางแผนอย่างกว้างๆเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาวกลยุทธ์ขององค์กรสามารถทำได้หลายอย่างเช่นกลยุทธ์ทางการดำเนินการ (Operation strategies) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategies) กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategies) เป็นต้น

๑.๓ การกิจและค่านิยม (Mission and Value)

๑.๓.๑ การกิจ (Mission) การกิจคือภาระหน้าที่ที่จะต้องกำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้โดยการกิจนี้ประกอบด้วยภารกิจของฝ่ายต่างๆที่ต้องดำเนินการและรับผิดชอบโดยแต่ละฝ่ายจะต้องมีการประสานและเชื่อมโยงภารกิจเหล่านั้นเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันการกำหนดภารกิจทำให้ทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการดำเนินการธุรกิจขององค์กรทำให้ทราบว่าองค์กรกำลังทำอะไรอยู่ในปัจจุบัน ส่วนประกอบของการกิจอาจประกอบด้วย^{๓๕}

๑) ลูกค้า

๒) สินค้า

๓) ตลาด

๔) เทคโนโลยี

๕) ความมุ่งมั่นของธุรกิจด้านความเติบโตกำไร

๖) ปรัชญาความเชื่อคุณค่าความคาดหวัง

๗) ความเชี่ยวชาญหรือข้อได้เปรียบ

๘) ภาพลักษณ์

๙) ความห่วงใยต่อพนักงาน

๑.๓.๒ ค่านิยม (Value)

ค่านิยม (Values) คือปณิธานขององค์กรเพื่อการไปสู่ความสำเร็จเป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งทำให้บุคลากรได้มีทิศทางเดียวกันและเป็นแนวทางในการปฏิบัติค่านิยมคือกฎเกณฑ์มาตรฐานหรือคุณค่าที่องค์กรนั้นคาดหวังหรือต้องการจะให้เป็นที่มาของค่านิยมจึงเป็นการบอกความเชื่อที่สำคัญอันเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางพฤติกรรมขององค์กร (วัฒนธรรมองค์กร) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้เช่นค่านิยมในเรื่องการทำงานเป็นทีมค่านิยมในเรื่องการที่พนักงานทุกคนมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นต้น

^{๓๕} อัจฉรา จันทรรณาย, การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓๖.

๒.๑.๙ เป้าหมายสำคัญของหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ

ก.เป้าหมาย

หลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ ได้ชี้ให้เห็นว่า การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในโลกยุคปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำควรจะต้องมีหลักการในการดำเนินงานอย่างไร เพื่อจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินอยู่ได้อย่างมั่นคงตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเน้นให้เห็นเป้าหมายสำคัญ ๓ ประการ คือ

๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ

๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

๓. การพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานทุกอย่างไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เมื่อพิจารณาเป้าหมายสำคัญทั้ง ๓ ประการข้างต้นแล้วสามารถจะทำการแสดงบทบาทผู้นำ ๔ ประการกับเป้าหมายได้ดังนี้คือ

ตารางบทบาทหน้าที่ผู้นำ ๔ ประการกับเป้าหมาย

บทบาทหน้าที่	เป้าหมาย
๑. กำหนดทิศทาง (Pathfinding)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ๓. การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
๒. การจัดการระบบการทำงาน (Alignment)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ๓. การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
๓. การมอบอำนาจ (Empowerment)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
๔. แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

ข.ปัจจัยการเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดีประกอบด้วยปัจจัยหลายด้านที่ทำให้บุคคลหนึ่งมีความเป็นผู้นำขึ้นมาจนเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆได้ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วยปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของตัวผู้นำเองปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงานและปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมปัจจัยดังกล่าวช่วยส่งเสริมความเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันดังรายละเอียดต่อไปนี้^{๓๖}

๑. ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของตัวผู้นำเองหมายถึงตัวผู้นำเองที่มีทัศนคติต่อตำแหน่งในความสามารถในการนำและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องมีความเชื่อมั่นในตนเองเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ในการพิจารณาสิ่งต่างๆได้อย่างเหมาะสมมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานด้วยความไว้วางใจในผู้ร่วมงานมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพและกิจการงานที่รับผิดชอบมีความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่เห็นคุณค่าของงานที่ทำ

^{๓๖} เนตต์พัฒนา ยาวีราข, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*, (กรุงเทพมหานคร : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, ๒๕๕๖), หน้า ๑๑.

๒. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงานหมายถึงผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมที่ดีในการสนับสนุนการทำงานของผู้นำสามารถนำเอาความคิดความต้องการของผู้นำมาปฏิบัติได้อย่างบังเกิดผลตามที่ผู้นำต้องการสามารถทำงานร่วมกันได้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันมีความพร้อมที่จะทำงานและมีความรับผิดชอบในงานสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆอันเกิดจากการทำงานได้สามารถใช้ประสบการณ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดีมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ

๓. ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมหมายถึงสภาพแวดล้อมต่างๆขององค์กร มีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำ หากผู้นำสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ก็จะทำให้ผู้นำอยู่ในสภาวะการณ์ที่ดี สภาพแวดล้อมต่างๆในองค์กรที่มีผลกระทบต่อผู้นำ ได้แก่ ลักษณะขององค์กรโครงสร้างขององค์กรระบบการทำงานระเบียบวิธีปฏิบัติ อิทธิพลของกลุ่มในองค์การในการให้ความร่วมมือสนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานของผู้นำ หากกลุ่มมีความผูกพันและยอมรับนับถือในตัวผู้นำ ก็จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น

สรุป

ภาวะผู้นำในพระพุทธานุศาสน์ได้ว่า ในฐานะที่เป็นหลักคุณธรรม ที่สามารถไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน หลักธรรมที่ดีถ้าผู้นำไปปฏิบัติย่อมสามารถนำหมู่คณะไปสู่ความเจริญสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งงาม ในขณะที่ถ้าผู้นำไม่มีคุณธรรม ขาดภาวะผู้นำที่ดี นำพาหมู่คณะไปในทางเสื่อม ใช้อิทธิพลอำนาจในทางที่มีอุกมิควร ก็ก่อผลกระทบต่อหมู่คณะ นอกจากนี้แล้วผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในงานของตนเพียงอย่างเดียว แต่ขาดคุณธรรม กล่าวคือไม่มีประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ย่อมจะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อาจนำพาหมู่คณะไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งงามได้ตามทศนะของพระพุทธานุศาสนา การที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมทางพระพุทธานุศาสนา เป็นเครื่องมือที่ผู้นำนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และความสุขแก่มหาชน

คุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้นควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสิ่งต่างๆเหล่านี้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การนั้นๆ

บทบาทผู้นำจะมีความริเริ่มสร้างสรรค์มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีการกระตุ้นภูมิปัญญาให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการทำงานเป็นทีมมีการกระจายอำนาจการทำงานตลอดจนเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจจึงถือเป็นทฤษฎีหนึ่งที่สามารถสร้างผู้นำองค์กรให้มีคุณภาพเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ในสังคมยุคปัจจุบันได้

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรอาจมีการใช้คำอื่นๆที่มีความหมายในทำนองเดียวกันอาทิ “การพัฒนาทรัพยากรบุคคล” “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือ “การพัฒนาคน” ในความหมายของคำภาษาอังกฤษว่า Human Resource Development หรือเรียกย่อๆว่า HRD โดยทั่วไปแล้วความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นตรงกันคือ “การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในเวลาที่กำหนดเพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์การมีสมรรถนะสูงขึ้น

สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดีอันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร และองค์กร” การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HRD) เป็นการฝึกอบรม (Training) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) อย่างบูรณาการเพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิผลของบุคคลกลุ่มงานและองค์กร การพัฒนาบุคลากรจะช่วยพัฒนาสมรรถนะสำคัญ (Key Competencies) ที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันและอนาคตได้โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Learning Activities) ช่วยทำให้กลุ่มงานในองค์กรสามารถริเริ่มและจัดการเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดการประสานกันระหว่างความต้องการขององค์กรกับบุคลากร

ความหมายของควาการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ในประเทศฝรั่งเศสคำว่า “การพัฒนาสังคม” (Social Development) มักใช้เป็นคำแทนคำว่า HRD ในประเทศเยอรมนีสาขาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรหรือ HRD จะเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในภาคอุตสาหกรรมผู้ชำนาญด้านการให้คำปรึกษาและผู้ชำนาญเรื่องการบริหารงานบุคคลในเนเธอร์แลนด์การพัฒนาบุคลากรจะเกี่ยวกับมาตรการทั้งหลายในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีจัดขึ้นเพื่อสร้างและยกระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กรในประเทศรัสเซียการพัฒนาบุคลากรสัมพันธ์กับการได้มาซึ่งบุคลากรการคัดเลือกและฝึกอบรมโดยมีจุดเน้นที่บริหารกำลังคนหรือภาพรวมของบุคลากรมากกว่าการช่วยพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลในสหราชอาณาจักรการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนและกิจกรรมต่างๆที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร^{๓๓๗}

การพัฒนาบุคลากรหมายถึงเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆเช่นความรู้ความสามารถทักษะอุปนิสัยทัศนคติและวิธีการในการทำงานที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน^{๓๓๘}

การฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคลากรเป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กรจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติที่ค่อนข้างจะถาวรอันจะอำนวยประโยชน์ให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน^{๓๓๙}

กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรมการศึกษาและการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น^{๔๐}

^{๓๓๗} ศุภชัย ยาวะประภาษ, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, (กรุงเทพมหานคร: จุฑาทอง, ๒๕๔๗), หน้า ๑๗๔-๑๗๕.

^{๓๓๘} สมาน รังสิโยภุชณ, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร, ๒๕๔๒), หน้า ๘๐.

^{๓๓๙} สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข, การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

^{๔๐} สุนันทา เลาหนันท์, การพัฒนาองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: ดีทีบุคส์โตร, ๒๕๔๔), หน้า ๒๒๔.

ทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน๓ด้านคือความรู้(Nowledge) ทักษะ (skills) และความสามารถ (abilities)^{๔๑}

การปรับปรุงคุณภาพทักษะการทำงานโดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จที่น่าพอใจแก่องค์กรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มครั้งแรกเมื่อค.ศ.๑๙๖๘โดยเน้นเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะที่อยู่ในวัยเรียนต่อมาปี ค. ศ.๑๙๗๐ได้ใช้คำนี้มากขึ้นและทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุดที่ยังมีชีวิตอยู่จะต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการจัดชุดของกิจกรรมภายในช่วงเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้กิจกรรมดังกล่าวมี๓ประการคือการฝึกอบรมการศึกษาและพัฒนา^{๔๒}เน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นครอบคลุมโครงการและกระบวนการเพิ่มทักษะความรู้ของคนทั้งคุณภาพและปริมาณการฝึกอบรมวิชาชีพและการฝึกอบรมในที่ทำงานการฟื้นฟูสุขภาพสวัสดิการและอื่นๆที่มีโครงการด้านการฝึกอบรมขึ้นมาก็เรียกว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๔๓}

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไปโดยวิธีการให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้นๆมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นรวมทั้งการใช้วิธีการจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติที่ได้รับนั้นๆออกมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลด้วย

๒.๒.๑ ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการปฏิบัติงานคือต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ถึงแม้บุคลากรจะมีพลังและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติอย่างเต็มที่แล้วก็ตามนั้นแต่หากขาดซึ่งการเสาะหาความรู้เพิ่มเติมก็จะทำให้กลายเป็นบุคคลที่ล้าหลังหรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าที่ความรับผิดชอบก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นด้วยจากแนวคิดดังกล่าวนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและมีความสำคัญที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องไปตลอดเวลาดังที่มิ้นกวิชาการหลายคนได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรไวดังนี้

^{๔๑}เรวัต ทัตติยพงศ์, “ทัศนะของข้าราชการกองอาคารกรมช่างโยธาทหารอากาศกองบัญชาการสนับสนุนทหารอากาศต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๕.

^{๔๒} Hineman, Herbert G. and others, **Personnel / Human Resource Management**, (Illinois : Richard D Irwin.) pp. 332-349.

^{๔๓}จกกลนี ชุตินาเวรินทร์, การฝึกอบรมเชิงพัฒนา (Training and Development), (กรุงเทพมหานคร: พีเออี, ๒๕๔๒), หน้า ๕-๘.

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนาไว้ในหนังสือ ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎกหมวดศึกษาศาสตรว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้สำคัญที่สุดเมื่อพัฒนามนุษย์ขึ้นไปก็จะค่อยๆทำให้คนห่างออกไปจากการที่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลครอบงำของตัณหา มานะทิฐิคือถูกตัณหา มานะทิฐิครอบงำน้อยลงเมื่อครอบงำน้อยลงก็เป็นอิสระแก่ตัวมากขึ้นสามารถทำ สิ่งที่ดีงามได้มากขึ้นการที่จะสร้างสันติก็มีทางเป็นไปได้โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการศึกษา ซึ่งได้แก่ศึกษานั่นเอง^{๔๔}

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลพอสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

- ๑) ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโตเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆเพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานใน องค์การเมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น
- ๒) ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความ จงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ
- ๓) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติเพราะถ้าการบริหารทรัพยากร มนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและ ผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน^{๔๕}

๒.๒.๒ จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้และการปรับปรุงตนใน ด้านต่างๆดังนี้

๑. การปรับปรุงตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคนิคสังคมหรือสภาวะ แวดล้อม
 ๒. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแปลงให้มีความรอบรู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเฉพาะเรื่อง ที่รับผิดชอบ
 ๓. ปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจความคิดในเรื่องต่างๆสามารถวิเคราะห์กลั่นกรอง สัมพันธ์ปัจจัยต่างๆให้สอดคล้องกับสภาวะที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา
 ๔. ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเองโดยมิต้องให้บอกชี้แนะหรื ให้นำทางตลอดเวลา
 ๕. ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดความอ่านอย่างรอบคอบของตนทำงานด้วยฝีมือและมี ความเต็มใจในการทำงานโดยมิต้องรอคำสั่งให้ทำงาน
- จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมควรชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพราะแต่ละกิจกรรม จะคาดหวังให้ผู้รับการฝึกอบรมทำอะไรได้บ้างภายใต้การเรียนรู้ที่ใช้ฝึกอบรมและเกณฑ์มาตรฐาน

^{๔๔} พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎกหมวดศึกษาศาสตร, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า๙๖.

^{๔๕} พะยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิโกลบอลคิมทอง, ๒๕๒๘), หน้า ๖.

แสดงถึงระดับความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการก่อให้เกิดสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่มีประสิทธิภาพโดยมีรายละเอียดดังนี้คือ^{๔๖}

๑. ความยุติธรรม (equity) ในการยอมรับว่ามนุษย์คือสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์องค์กรต้องสร้างสิ่งแวดล้อมของความนับถือความไว้วางใจและความรู้สึกของการเป็นเจ้าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แสวงหาการพัฒนาพนักงานทั้งหมดโดยไม่คำนึงถึงชนชั้นผิวสีหลักความเชื่อศาสนาภาษาเชื้อชาติวัฒนธรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องประกันว่าองค์กรสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลสัมฤทธิ์และให้โอกาสที่เท่าเทียมกันกับพนักงานทุกคนเกี่ยวกับการวางแผนและการพัฒนาอาชีพการบริหารอาชีพการเลื่อนขั้นรางวัลการฝึกอบรมและการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานเพื่อส่งเสริมความสามารถทางวิชาชีพสิ่งดังกล่าวต้องการการสื่อสารความหมายเชิงความสัมพันธ์ผ่านระบบเปิดสนับสนุนและมีปฏิสัมพันธ์

๒. ความสามารถทำงานได้ (Employability) ในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงของทุกวันนี้ องค์กรได้ตัดทอนค่าใช้จ่ายของตัวเองลงโดยให้พนักงานลาออกจากงานด้วยแผนเกษียณตามความสมัครใจความสามารถทำงานได้หมายความว่าความสามารถทักษะสมรรถนะของแต่ละคนในการทำงานของเขาเองดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องยกระดับและสมรรถนะของพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เขามีแรงจูงใจเข้าร่วมและรักษาไว้และทำให้เขามีงานทำด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับการฝึกอบรมคนหนุ่มสาวที่มองหางานทำเป็นครั้งแรกและคนว่างงาน

๓. ความสามารถในการปรับตัว / การสู้คู่แข่งได้ (adaptability / competitiveness) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยการปรับตัวของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะและการปรับตัวทักษะใหม่ทางวิชาชีพของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สิ่งดังกล่าวจะทำให้เกิดความพอใจของพนักงานมากขึ้นและปรับปรุงการตัดสินใจในองค์กรให้มีจิตใจกว้างขวางยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นสามารถทำงานด้วยตนเองและพึ่งพาอาศัยผู้อื่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะพัฒนาดตนเองและงานให้ดีขึ้น^{๔๗}

๒.๒.๓ แนวทางการพัฒนาบุคลากร

รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เป็นการเน้นเรื่องการพัฒนาบุคคล (Individual Development) เช่นการฝึกอบรมและพัฒนาการส่งมอบกับสถาบันภายนอกจะเปลี่ยนไปให้ความสนใจในเรื่องการพัฒนาอาชีพ (career development) กับการพัฒนาองค์กร (organization development) มากขึ้น เพราะว่าธุรกิจให้ความสนใจในเรื่องการสร้างความสามารถหลัก (core competencies) ซึ่งเป็นเรื่องที่อยู่ในองค์ความรู้ของการพัฒนาอาชีพกับการพัฒนาองค์กรซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรในยุคโลกาภิวัตน์ในโลกการแข่งขันควรเน้นทักษะทางด้านต่างๆ ดังนี้

๑. การมุ่งความสนใจที่ลูกค้า ๒. การทำงานเป็นทีม ๓. การสื่อสารขอความ ๔. ภาวะผู้นำ ๕. ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค ๖. การยืดหยุ่น / ปรับตัว ๗. นวัตกรรมส่วนทักษะที่เสริมเขามา ก็คือ

^{๔๖}ชาญชัย อาจินสมาจาร, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (ม.ป.ป : ม.ป.พ), หน้า ๓๒-๓๖.

^{๔๗} วิจิตร อวาทกุล, คู่มือฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๑๖๙.

ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) และความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ในระดับใช้งานได้ ดังนั้น ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในทัศนะของผู้ศึกษา จึงขอสรุปขอบเขตเกี่ยวกับกิจกรรมที่สำคัญดังนี้

การฝึกอบรมการสัมมนาการศึกษาดูงานการลาศึกษาต่อการทำงานวิจัยการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการและการประเมินบุคลากร^{๔๘}

การพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินการ๓แนวทางคือ

๑. การให้การศึกษา/เรียนรู้ (education/learning) เป็นการเตรียมการสำหรับชีวิตการให้การศึกษาเกี่ยวข้องกับการปลูกฝังคุณค่าและทัศนคติการเติมความรู้การใช้วิจารณ์ญาณความเข้าใจและปัญญาการให้การศึกษา มักทำผ่านการศึกษาในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาและสถาบันทางรัฐประศาสนศาสตร์ต่างๆ ดังนั้นการให้การศึกษาเป็นเครื่องมือและกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะช่วยให้บุคลากรมีความเจริญงอกงามปรับตัวได้ดำเนินชีวิตดีและมีความเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ บุคลากรจะเรียนรู้ได้คิดได้ทำได้และแก้ปัญหาได้เพราะได้รับการศึกษาซึ่งอาจเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในวิถีชีวิตการทำงานการศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาในระบบโรงเรียน ตลอดจนการศึกษาในระบบมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากรขององค์การการให้การศึกษาอาจทำได้โดยการให้ทุนและ/หรืออนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้นระยะกลางและการให้ไปศึกษาในระดับปริญญาและหลังปริญญาการให้การศึกษาจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์การและตัวบุคลากรเอง

๒. การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่งในแอมมขององค์การแล้วการฝึกอบรมมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งบุคลากรในระดับปฏิบัติหรือหัวหน้างาน ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะความชำนาญโดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นอันจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ/หรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคคลด้วยในการจัดการฝึกอบรมนั้นมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะความรู้ความชำนาญที่จำเป็นต่อความต้องการขององค์การโดยปกติเป้าหมายของการฝึกอบรมได้แก่

๒.๑ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจนโยบายแผนงานวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์การตลอดจนบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละระดับ

๒.๒ การให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหาขอ

๒.๓ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม

๒.๔ การลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุและการสูญเสียในการปฏิบัติงาน

๒.๕ การพัฒนาระบบงานระบบบริหารและพัฒนาองค์กรโดยส่วนรวม

๒.๖ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์บทบาทภารกิจขององค์การ

^{๔๘} ดนัย เทียนพุดม, กลยุทธ์การพัฒนาคนไขปัญหาคาใจนักฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุรพิม, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓๗-๑๓๘.

๒.๗ การฝึกฝนบุคลากรให้คุ้นเคยกับเทคโนโลยี / เทคนิค / วิทยาการสมัยใหม่ที่จะประยุกต์ใช้ให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กร

๓. การพัฒนาบุคลากร (employee development) เป็นกระบวนการของการเกี่ยวข้องเชื่อมโยงจากภาวะขั้นหนึ่งไปสู่ภาวะอีกขั้นหนึ่งอาทิจากผลการปฏิบัติงานระดับทั่วไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับดีและพัฒนาสู่ระดับดีเยี่ยมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ (skill) และทัศนคติหรือเจตคติ (attitude) การฝึกอบรมสามารถคาดคะเนถึงผลที่ได้รับในการปรับปรุงคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้ในระยะเวลานั้น

การฝึกอบรมประกอบด้วยสิ่งสำคัญ๓ด้านคือความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติหรือเจตคติ (attitude) การฝึกอบรมสามารถคาดคะเนถึงผลที่ได้รับในการปรับปรุงคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้ในระยะเวลานั้น

๒.๒.๔ องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากร

การบริหารบุคลากรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจถึงองค์ประกอบหรือฟังก์ชันหลักๆของการพัฒนาบุคลากรเนื่องจากผู้บริหารรวมถึงนักบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บางคนยังเข้าใจผิดคิดว่างานพัฒนาบุคลากรก็คือการฝึกอบรมโดยมีหน่วยงานบุคคลทำหน้าที่ในการจัดฝึกอบรมติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรซึ่งผู้บริหารระดับ CEO มักจะมีคำถามอยู่เสมอว่า “จัดฝึกอบรมแล้วพนักงานจะพัฒนาขีดความสามารถขึ้นมาบ้างหรือไม่”

ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันว่าองค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรมิใช่มีเพียงแค่การฝึกอบรมเท่านั้นพบว่ามีนักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษาถึงแนวคิดและองค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรซึ่งผู้เขียนขอเสนอหลักการพิจารณาถึงองค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรจากแนวคิดของ Jerry W. Gilley, Steven A. England และ Ann Maycunich Gilley ในหนังสือ Principle of Human Resource Development โดยแบ่งองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้มิติทางด้านจุดเน้น (focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (results) เป็นปัจจัยที่กำหนดกรอบการพัฒนา^{๔๙}

การจัดการองค์กรในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้เพื่อความอยู่รอดสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและประสิทธิภาพในการดำเนินการองค์กรต่างๆ จึงมีความประสงค์ที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ซึ่งหมายถึงผลรวมของความรู้ (knowledge) ความชำนาญ (expertise)

^{๔๙} ชูชัย สมิทธิไกร, จิตวิทยาการฝึกอบรมบุคลากร, (เชียงใหม่: ภาควิชาจิตวิทยาคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๓๘), หน้า ๘-๙.

^{๕๐} อารณ ภูวพิณนุ, การพัฒนาบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กร, ๒๕๔๘), หน้า ๗-๘.

และกำลังความสามารถ (dedication) ของทรัพยากรมนุษย์จากการสำรวจของวารสาร Fortune พบว่าธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จคือธุรกิจที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือเป็นที่สนใจสามารถจูงใจและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือมีพรสวรรค์ (talented) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรองค์การต่างๆต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การทุกระดับป้องกันความล่าช้าและเพื่อเตรียมตัวสำหรับการขยายในอนาคตการพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการเรียนรู้ (learning experience) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลเกี่ยวกับงานอย่างถาวรที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณลักษณะต่างๆของทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับงานเช่นความรู้ทักษะทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานรวมทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาการที่องค์การต่างๆมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวแต่ละองค์การจึงพยายามคิดค้นวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจำแนกได้ตามแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้^{๕๑}

๑. การพัฒนาบุคลากรประเภทมุ่งเพิ่มประสบการณ์และการเรียนรู้ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษา (Education) การพัฒนาบุคลากรโดยการ

ฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาบุคลากรโดยการพัฒนา (development) ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นการพัฒนางานในปัจจุบันการศึกษาจะเน้นการพัฒนางานในอนาคตและการพัฒนาจะเน้นการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง

๒. การพัฒนาบุคลากรประเภทมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมบุคลากรประกอบด้วยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual development) การพัฒนาสายอาชีพ (career development) และการพัฒนาองค์การ (organization development) การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้และการปรับปรุงพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการพัฒนาสายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์

๓. การพัฒนาบุคลากรประเภทมุ่งพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การการเรียนรู้ (learning organization) เป็นการบูรณาการการเรียนรู้กับงานเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่องทั้งระดับบุคคลกลุ่มและองค์การการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งพัฒนาองค์การเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากการพัฒนาโดยการศึกษาการอบรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลและการพัฒนาอาชีพการพัฒนาองค์การมุ่งที่ทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดในองค์การการพัฒนาบุคลากรอาศัยกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์เน้นการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดแผนปฏิบัติการมุ่งเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติทักษะการปฏิบัติงานของคนในกลุ่มต่างๆขององค์การโดยมีเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคือเพื่อความเจริญเติบโตของบุคลากรในด้านอาชีพและในองค์การการพัฒนาองค์การต้องมีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นกระบวนการพัฒนาให้ดำเนินการไปได้

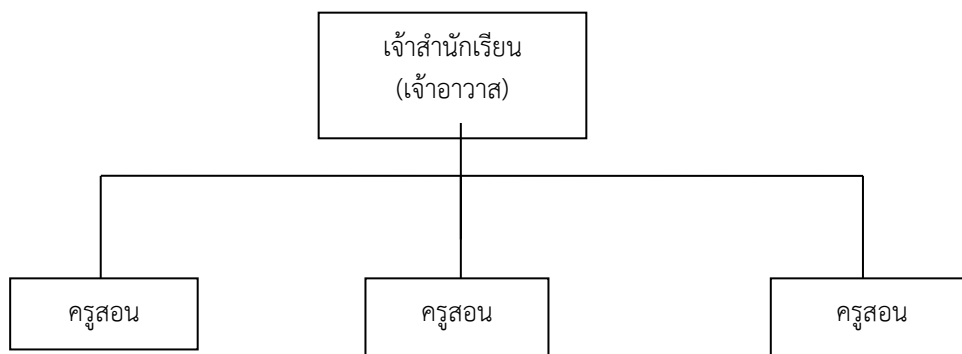
^{๕๑} เชาว์ โรจนแสง, เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หน่วยที่ ๑-๗, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช , ๒๕๕๔), หน้า ๒๐-๔๘.

๒.๒.๕ สรุป

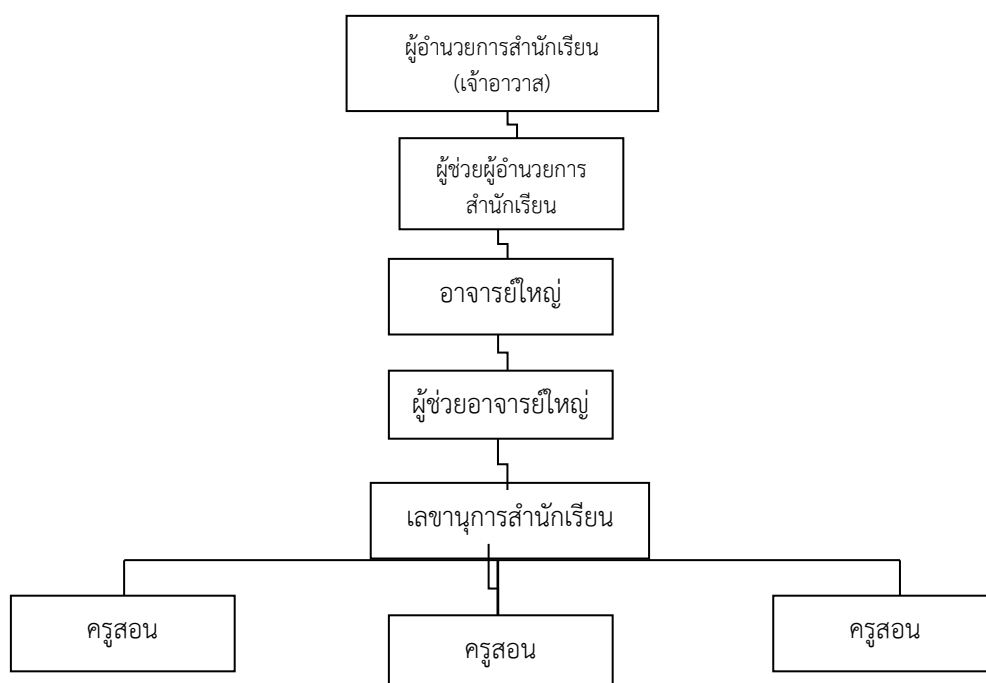
กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคลากรที่ต้องการให้บุคลากรดังกล่าวมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรดังกล่าวมีวิธีการหลายวิธีที่จะเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการประชุมสัมมนา เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนั้น องค์การจำเป็นต้องมีการ วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาก่อน โดยพิจารณา ลักษณะของงานเป็นหลัก จึงจะจัดการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นมา และต้องมีการ ประเมิน ติดตามผลการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นมา และต้องมีการประเมินติดตามผลการพัฒนา อย่างสม่ำเสมอด้วย เพื่อรับทราบข้อบกพร่องในการพัฒนาเพื่อนามาปรับปรุงในการจัดการพัฒนา บุคลากรที่เหมาะสมในครั้งต่อไป

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมสำนักเรียนวัดและคณะจังหวัดเป็นผู้จัดสอนในความรับผิดชอบของคณะกรรมการการศึกษาสงฆ์โดยมีแม่กองธรรมสนามหลวงเป็นผู้รับผิดชอบกำหนด หลักสูตรและจัดการสอบโดยใช้ข้อสอบกลางเรียกว่า “การสอบสนามหลวง” ในทุกระดับส่วน การจัดการเรียนการสอนและการบริหารสำนักเรียนวัดและท้องถิ่นดำเนินการเองโดยคณะกรรมการ การศึกษาสงฆ์ได้เข้าไปควบคุมดูแลและไม่มีกฎระเบียบว่าด้วยการบริหารสำนักเรียนการจัดการ ศึกษาขึ้นอยู่กับความพร้อมของสำนักเรียนด้านบุคลากรทุนทรัพย์และผู้เรียนเป็นสำคัญบางที่ไม่ได้ จัดเพราะขาดความพร้อมวัดที่เปิดเป็นสำนักเรียนแล้วมีกฎระเบียบเกี่ยวกับการศึกษาพระปริยัติธรรม ไม่เหมือนกันต่างดำเนินงานตามความเหมาะสมสภาพการจัดการศึกษาภายในสำนักเรียนโดยทั่วไป ขึ้นอยู่กับเจ้าสำนักเรียนครูสอนมิได้กำหนดว่าต้องมีวุฒิครูแต่มีความรู้ในเนื้อหาและมีศรัทธาที่จะสอน ก็สามารถเป็นครูสอนได้สำหรับการจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมส่วน ใหญ่จะมีการจัดรูปแบบการจัดองค์กร ๒ แบบดังแผนภาพข้างล่างนี้



แผนภาพที่ ๒.๑ การบริหารการจัดการของโรงเรียนพระปริยัติธรรมขนาดเล็ก



แผนภาพที่ ๒.๒ การบริหารการจัดการของโรงเรียนพระปริยัติธรรมขนาดใหญ่

การจัดองค์กรที่ไม่ซับซ้อนเนื่องจากมีจำนวนพระภิกษุสามเณรเรียนน้อยซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการจัดของแต่ละวัดที่มีโรงเรียนพระปริยัติธรรมขนาดเล็กตามแผนภูมิที่ ๒.๑ และโรงเรียนพระปริยัติธรรมขนาดใหญ่ตั้งแต่ระดับตำบลอำเภอและจังหวัดจะมีพระภิกษุสามเณรเรียนมากดังนั้นการบริหารจึงมีการจัดองค์กรที่มีความซับซ้อนมากขึ้นตามแผนภูมิที่ ๒.๒

๒.๓.๑ การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนพระปริยัติธรรม^{๕๒}

งานวิชาการถือเป็นงานที่มีความสำคัญที่สุด เป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ซึ่งทั้งผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมีความรู้ความเข้าใจ ให้มีความสำคัญและมี

^{๕๒} คู่มือปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา, กองพุทธศาสนศึกษา, (โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร: ๒๕๕๔), หน้า ๕.

ส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดแนวทางปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง งานวิชาการของโรงเรียนประกอบด้วยงานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเป็นหลักซึ่งโรงเรียนจะต้องสร้างหลักสูตรของตนเองเรียกว่า หลักสูตรสถานศึกษา ดังนั้น ครูจะต้องทำหน้าที่ในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ ซึ่งงานวิชาการที่ครูจะต้องปฏิบัติจะประกอบด้วยภารกิจหลัก ดังนี้

- ๑) การสร้างและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดทำสาระท้องถิ่น
- ๒) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- ๓) การวัดผล ประเมินผล และงานทะเบียนเทียบโอนผลการศึกษา
- ๔) ใบบรรองผลการศึกษา (ปพ.๗)
- ๕) เอกสารระเบียบสะสม (ปพ.๘)
- ๖) สมุดบันทึกผลการเรียนรู้ (ปพ.๙)

๒.๓.๒ การบริหารงบประมาณ^{๕๓}

งบประมาณที่ใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรมได้จากงบประมาณการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์อยู่ในความดูแลของกรมศาสนาในส่วนงานพัฒนาการศาสนศึกษาซึ่งเป็นหนึ่งใน๖แผนงานตามภาระหน้าที่ของกรมการศาสนาได้แก่แผนงานบริหารการศาสนาแผนงานทำนุบำรุงและส่งเสริมการศาสนาแผนงานพัฒนาการศาสนศึกษาแผนงานเผยแพร่การศาสนาและส่งเสริมจริยธรรมแผนงานวิจัยการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแผนงานป้องกันและแก้ไข้ปัญหาเอดส์

การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนแก่สำนักเรียน/สำนักศาสนศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมของกรมการศาสนาดำเนินการดังนี้

- ๑) เงินอุดหนุนโรงเรียนพระปริยัติธรรมจัดให้โดยเฉลี่ยสำนักเรียนละ ๒๖,๐๐๐ บาท/ปี
- ๒) เงินอุดหนุนศูนย์ครูพระปริยัตินิตเทศน์ตามจำนวนพระปริยัตินิตเทศน์ประจำศูนย์จัดให้โดยเฉลี่ยรูปละ ๔,๐๐๐ บาท/ปี
- ๓) เงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายเดือนครูสอนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมชั้นต้นจัดให้รูปละ ๔๐๐บาท/เดือน
- ๔) เงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายเดือนครูสอนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมชั้นสูงจัดให้รูปละ ๖๕๐บาท/เดือน
- ๕) เงินอุดหนุนส่งเสริมการศึกษาอบรมพระปริยัติธรรมก่อนสอบจัดให้ตามความเหมาะสม
- ๖) เงินงบประมาณใช้จ่ายในการจัดอบรมหลักสูตรฝึกหัดครูสอนพระปริยัติธรรมจัดให้ตามความเหมาะสม
- ๗) เงินอุดหนุนแม่กองธรรมสนามหลวงในการจัดการศึกษาจัดให้ตามความเหมาะสม
- ๘) เงินงบประมาณใช้จ่ายในการประสานงานการศึกษาและร่วมกิจกรรมทางการศึกษาจัดให้ตามความเหมาะสม
- ๙) เงินงบประมาณใช้จ่ายในการติดตามประเมินผลและจัดเก็บข้อมูลของเจ้าหน้าที่จัดให้ตามความเหมาะสม

^{๕๓} คู่มือปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา, กองพุทธศาสนศึกษา, (โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๔), หน้า ๓๑๗.

๒.๓.๓ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนพระปริยัติธรรม

การบริหารงานบุคคลหรือการจัดการเกี่ยวกับบุคคลหมายถึงการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุดภายในเวลาสั้นที่สุดสิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุน้อยที่สุดในขณะเดียวกันคนที่ทำงานนั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้พอใจที่จะทำตามที่คุณบริหารต้องการ^{๕๔}

การบริหารงานบุคคลหรือการจัดการเกี่ยวกับบุคคลหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ในการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยการบำรุงรักษาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถตลอดจนดูแลให้ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขการจัดการเกี่ยวกับบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญมากอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารผู้บริหารที่หวังความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ วิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานอยู่เสมอฉะนั้นการบริหารบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมจะต้องมีการจัดการเกี่ยวกับบุคคลและเกณฑ์การประเมินผลงานของครูสอนด้วย

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมสามารถแยกได้ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑) การคัดเลือกครูใหม่ การคัดเลือกครูใหม่เข้ามาทำการสอนนั้นผู้บริหารในฐานะที่เป็นเจ้าสำนักเรียนและรับผิดชอบในสำนักเรียนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเลือกเฟ้นครูใหม่ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานนั้นให้เหมาะสมโดยยึดหลัก “ความสามารถและถนัดในการสอนแต่ละวิชา” อาจจะเลือกจากศิษย์เก่าที่จบมาจากสำนักเรียนนั้นๆ หรือขอจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงที่เห็นสมควรและเหมาะสม

๒) การปฐมนิเทศครูใหม่ การปฐมนิเทศครูใหม่เป็นการแสดงออกถึงความเอาใจใส่ของสำนักเรียนเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในสำนักเรียนและเป็นการเตรียมครูใหม่ให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดีมีกำลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอีกด้วยทั้งนี้เพราะว่าครูใหม่มีความต้องการในด้านที่פקการเข้ากับครูเก่าให้ได้เร็วที่สุดเข้าใจในจุดประสงค์และนโยบายของสำนักเรียนและรู้จักกับชุมชนที่ได้อุปการะวัด

๓) การอบรมครูประจำการ การอบรมครูประจำการหมายถึงการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญสมรรถภาพและเจตคติอันเหมาะสมให้แก่ครูผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิภาพที่สุดสามารถแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการทำงานและเตรียมตัวที่จะรับความรับผิดชอบสูงขึ้นไปได้แก่การอ่านและการฟังปาฐกถา การวิจัย การประชุมสัมมนาที่ตนศึกษา เป็นต้น

๔) การสร้างขวัญหรือกำลังใจขวัญหรือกำลังใจหมายถึงสภาวะของจิตใจที่แสดงออกมาให้ปรากฏอย่างใดอย่างหนึ่ง ในแง่ของความพอใจและความไม่พอใจ เช่น ความกระตือรือร้น ความมั่นใจ ความมุ่งมั่น ความเด็ดเดี่ยว ความท้อแท้ ความอดทน ภาระอาใจ เป็นต้น ขวัญหรือกำลังใจเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างเป็นสิ่งที่เปราะและแตกง่ายและมักจะไม่อยู่กับร่องกับรอยอย่างถาวรองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ครูดังนี้ คือ

(๑) ลักษณะท่าทีและบทบาทของเจ้าสำนักเรียน

^{๕๔} กรมการศาสนา, กองแผนงาน, การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม, (กรุงเทพมหานคร: การศาสนา, ๒๕๒๖), หน้า ๘๔.

- (๒) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
- (๓) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์และนโยบายดำเนินงานของเจ้าสำนักเรียนเพื่อนครูและทายาททายาทที่บำรุงวัด
- (๔) การให้บำเหน็จรางวัล
- (๕) สภาพการปฏิบัติงาน
- (๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งกายและทางจิตใจ
- ๕) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูหมายถึงการตรวจสอบผลของการปฏิบัติงานของครูที่ได้ปฏิบัติไปแล้วว่าได้ผลดีเพียงใดเพื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ก่อนลงมือปฏิบัติหรือเปรียบเทียบกับแนวนโยบายหรือแผนงานที่กำหนดเอาไว้ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจะต้องคำนึงถึงเวลาเป็นส่วนประกอบอีกด้วย

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูสอนโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมมี

๑๐ ประการคือ^{๕๕}

- ๑) การเตรียมงานหรือการเตรียมการสอนและโครงการสอน
- ๒) ความสามารถในการเสนอบทเรียนและให้ความรู้แก่นักเรียน
- ๓) การกระตุ้นส่งเสริมให้นักเรียนทำงาน
- ๔) ความรอบรู้แม่นยำในวิชาที่สอน
- ๕) ทักษะวิธีสอนและเทคนิคในการสอน
- ๖) วินัยและการควบคุมชั้น
- ๗) การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในห้องเรียน
- ๘) บุคลิกภาพ
- ๙) ความสัมพันธ์ต่อคณะครูนักเรียนและผู้ปกครอง
- ๑๐) เจตคติและคุณภาพของการสอน

๒.๓.๔ การบริหารงานทั่วไป^{๕๖}

ในการทำงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณลักษณะพิเศษที่มีการจัดรูปแบบขององค์กรในรูปแบบของการบริหารจัดการเชิงพุทธสังกตสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กำหนดเป้าหมายรวมของคณะสงฆ์และต้นสังกัด โดยเป้าหมายรวมซึ่งจะสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยเหนือ (รัฐบาล/กระทรวง) การกำหนดเป้าหมายหลักของโรงเรียนต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา การกำหนดนโยบาย แผน วัตถุประสงค์

การสอบธรรมศึกษาทุกชั้น จะกำหนดให้มีขึ้นช่วงวันแรม ๒-๕ เดือน ๑๒ ของทุกปีถ้าตรงกับวันเสาร์-วันอาทิตย์จะขยับเป็นวันจันทร์-วันศุกร์เพียงวันเดียวในภาคเช้าจะสอบวิชาเรียงความ แก่กระพุทธธรรมก่อนส่วนเวลาบ่ายจะสอบวิชาธรรมวิจารณ์วิชาพุทธานุพุทธประวัติและวิชากรรมบถ

^{๕๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙๘.

^{๕๖} คู่มือปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา, กองพุทธศาสนศึกษา, (โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๔), หน้า ๔๘๙.

สถานที่สอบสำนักแม่กองธรรมจะแจ้งให้นักเรียนหรือวัดที่ผู้เข้าสอบสังกัดอยู่ทราบซึ่งทางสำนักเรียนหรือวัดจะแจ้งให้ผู้เข้าสอบทราบอีกต่อหนึ่งก่อนวันสอบ^{๕๗}

พระราชวชิรดิลก (อดุลย์ อมโร) กล่าวว่า งบประมาณที่ใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมศึกษาได้จากงบประมาณการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์อยู่ในความดูแลของกรมศาสนาในส่วนงานพัฒนาการศาสนศึกษาซึ่งเป็นหนึ่งใน ๖ แผนงานตามภาระหน้าที่ของกรมการศาสนา ได้แก่ แผนงานบริหารการศาสนาแผนงานทำนุบำรุงและส่งเสริมการศาสนาแผนงานพัฒนาการศาสนศึกษาแผนงานเผยแผ่การศาสนาและส่งเสริมจริยธรรมแผนงานวิจัยการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแผนงานป้องกันและแก้ไขปัญหาเอตธการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนแก่นักเรียนสำนักศาสนศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมของกรมการศาสนาดำเนินการดังนี้^{๕๘}

สมเด็จพระสังฆราชเจ้ากรมหลวงชินวราลงขันวิวัฒนา วัตรราชบพิตรสถิตมหาสีมารามทรงเห็นว่าการศึกษานักธรรมมิได้เป็นประโยชน์แก่พระภิกษุสามเณรเท่านั้นแต่ยังเป็นประโยชน์แก่พุทธศาสนิกชนทั่วไปอีกด้วยโดยเฉพาะข้าราชการครูจึงทรงตั้งหลักสูตรนักธรรมสำหรับฆราวาสขึ้นเรียกว่าธรรมศึกษาครบทั้ง๓ชั้นคือชั้นตรีชั้นโทชั้นเอกโดยใช้หลักสูตรเดียวกับนักธรรมเว้นแต่วิชาวินัยที่กำหนดให้เรียนวิชาเบญจศีลเบญจธรรมและอุโบสถศีลแทนเปิดสอบครั้งแรกเมื่อพ.ศ.๒๔๗๒มีพุทธศาสนิกชนชายหญิงเข้าสอบเป็นจำนวนมากนับเป็นการส่งเสริมการศึกษาพระพุทธานุสาให้กว้างขวางยิ่งขึ้น^{๕๙}

๒.๓.๕ ประวัติความเป็นมาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา^{๖๐}

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษาในรูปแบบหนึ่งของการศึกษา คณะสงฆ์เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของ (พระราชวรมณี ๒๕๒๑ : ๓๕๕) ซึ่งมีมูลเหตุสืบเนื่องมาจากการจัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษาและบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัด กล่าวคือ ภายหลังจากที่การศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่ง คือ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดดำเนินการในปี พ.ศ.๒๔๓๒ และสภาการศึกษามหามกุฏราชวิทยาลัย เปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๘๙ ตามลำดับ ได้เจริญก้าวหน้ามากขึ้น ทางมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงได้จัดแผนกมัธยมขึ้นมา เรียกว่าโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษากำหนดให้การเรียนบาลี นักธรรม และความรู้ชั้นมัธยม โดยรับผู้ที่สำเร็จชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ต่อมาเมื่อโรงเรียนบาลีมัศึกษานี้ได้แพร่ขยายออกไปยังต่างจังหวัดหลายแห่ง มีพระภิกษุ และสามเณรเรียนกันมาก ทางคณะสงฆ์โดยองค์การศึกษาจึงได้กำหนดให้เรียกโรงเรียนประเภทนี้ใหม่ว่า โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดโดยมติดคณะสงฆ์

^{๕๗} ติวเข้ม เตรียมสอบ, ธรรมศึกษาชั้นเอกรวมทุกวิชา, (กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์เลียงเชียง, ๒๕๕๐), หน้า ๔.

^{๕๘} พระราชวชิรดิลก (อดุลย์ อมโร), “กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมแผนกธรรมศึกษาเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓), หน้า ๑๙.

^{๕๙} ติวเข้มเตรียมสอบ, ธรรมศึกษาชั้นเอกรวมทุกวิชา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เลียงเชียง, ๒๕๕๐).

^{๖๐} แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการพัฒนาการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (พ.ศ. ๒๕๕๓ - พ.ศ.๒๕๖๒), หน้า ๑๘-๒๑.

มนตรี และกระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกระเบียบกระทรวง ให้โรงเรียนบาลีสหรัทธศึกษาสำนักเรียน วัดนี้ เปิดทำการสอบสมทบในชั้นตัวประโยค คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ได้ตั้งแต่ ปี พ.ศ. ๒๕๐๐ เป็นต้นมา และเมื่อสอบได้แล้วจะได้รับประกาศนียบัตรจาก กระทรวงศึกษาธิการอีกด้วย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พระภิกษุและสามเณรนิยมเรียนกันมากโรงเรียน ประเภทนี้จึงแพร่หลายออกไปยังจังหวัดต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง จนทำให้ทางการคณะสงฆ์เกรงว่า การศึกษารวม และบาลีจะเสื่อมลงเพราะพระภิกษุและสามเณรต่างมุ่งศึกษาวิชาทางโลกมากไปเป็น เหตุให้ต้องละทิ้งการศึกษารวมและบาลีเสีย แต่ทางการคณะสงฆ์ก็พิจารณาเห็นความจำเป็นของ การศึกษาวิชาในทางโลกอยู่

ดังนั้น แม่กองบาลีสนามหลวง พระธรรมปัญญาบดี (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ ปัน ชุตินธรมหาเถระ) จึงได้ตั้งคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีขึ้น ใหม่มีวิชาบาลี วิชาธรรม และวิชาทางโลก เรียกว่าบาลีศึกษาสามัญศึกษา และปริทัศน์ศึกษาได้ ประกาศเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗ พร้อมกับได้ยกเลิกระเบียบของคณะสังฆมนตรีว่าด้วยการศึกษาของ โรงเรียนบาลีสหรัทธศึกษาสำนักเรียนวัดเสียว และกำหนดให้พระภิกษุสามเณรเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีที่คณะสงฆ์ได้จัดขึ้นใหม่ แต่การณปรากฏต่อมาว่า การตั้งสำนักเรียนตามแบบโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกบาลีใหม่นี้มีน้อย นักเรียนก็นิยมเรียนกันน้อยเพราะพระภิกษุสามเณรส่วนใหญ่ยัง พอใจที่จะเรียน โดยได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอยู่ ดังนั้นนักเรียนในโรงเรียน ดังกล่าว จึงได้พากันเข้าชื้อกันเป็นนักเรียนโรงเรียนราษฎร์ของวัดซึ่งตั้งขึ้นโดยระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการบ้าง สมัครสอบเทียบบ้าง เข้าเป็นนักเรียนผู้ใหญ่บ้าง ทำให้การศึกษาของคณะ สงฆ์ในช่วงนี้ระยะนั้นเกิดความสับสนเป็นอันมาก

ในขณะเดียวกันได้มีผู้แทนราษฎร์ได้ยื่นเรื่องราวขอให้กระทรวงศึกษาธิการเปิดการสอบ สมทบในชั้นตัวประโยคให้แก่พระภิกษุสามเณร แต่กรมการศาสนาร่วมกับกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ พิจารณาถึงความเห็นร่วมกันว่าควรจะต้องตั้งโรงเรียนขึ้นประเภทหนึ่ง เพื่อสนองความต้องการของ พระภิกษุสามเณร โดยให้เรียนทั้งวิชาธรรม และวิชาสามัญศึกษาควบคู่กันไป โดยไม่มีการสอบสมทบ แต่ให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการสอบเอง และโดยพระปรารภของสมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก (จวน อุฏฐายีมหาเถระ) “การศึกษาทางโลกเจริญก้าวหน้า มากขึ้นตามความเปลี่ยนแปลงของโลก การศึกษาพระปริยัติธรรม ก็จำเป็นต้องอนุวัตรไปตามความ เปลี่ยนแปลงของโลกบ้าง จึงเห็นสมควรที่จะมี หลักสูตรในการเรียนพระปริยัติธรรมเพิ่มขึ้นอีกแผนก หนึ่ง คือ หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสบำเพ็ญตนให้เป็น ประโยชน์ได้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป”

ในที่สุด กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วย โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาขึ้น เมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๑๔ และระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๕ (ปัจจุบันใช้ ประกาศมหาเถรสมาคม ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ อาศัยอำนาจ ตามความในข้อ ๒ ข้อ ๓ (๑) และข้อ ๕ แห่งกระทรวง ว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๔๘) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การศึกษาในโรงเรียนดังกล่าวเป็น ประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักร และฝ่ายบ้านเมือง กล่าวคือ ทางฝ่ายศาสนจักรจะได้ศาสนทายาทที่ดี มี

ความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติชอบ ดำรงอยู่ในสมณธรรมสมควรแก่ภาวะ สามารถธำรงและสืบต่อพระพุทธศาสนาให้เจริญสถาพรต่อไป และถ้าหากพระภิกษุสามเณรเหล่านี้ลาสิกขาบทไปแล้ว สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้ หรือเข้าราชการสร้างประโยชน์ให้ก้าวหน้าให้แก่ตนเองและบ้านเมืองสืบต่อไปด้วยเช่นกัน ในระยะเริ่มแรกมีเจ้าอาวาส ๕๑ แห่ง รายงานเสนอจัดตั้งต่อกรมการศาสนา (คู่มือการปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วิชัช ธรรมเจริญ, ๒๕๔๑ : ๓-๔)

เดิมนั้นโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบัน สังกัดกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ และจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๓ และศึกษาหลักสูตรพระปริยัติธรรม (บาลี, ธรรมวินัยและศาสนปฏิบัติ) ภายใต้กฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๔๘ ลงนามโดย นายอดิศักดิ์ โพธารามิก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายนพ.ศ. ๒๕๔๘

สรุป

การบริหารการศึกษาด้านการเรียนการสอนโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ด้านการใช้สื่อ ด้านการเรียนการสอน ด้านการจัดกิจกรรม ด้านหลักสูตร ด้านการวัดผลประเมินผล และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักเรียนต่อการบริหารการศึกษาด้านการเรียนการสอนโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า นักเรียนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ๐.๐๕ ได้แก่ ด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านโดยภาพรวม ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ขาดการวางแผนในการเรียนการสอนตามหลักสูตรของโรงเรียน ขาดงบประมาณในการวางแผนด้านหลักสูตร ขาดงบประมาณในการสรรหาครูมาสอนในโรงเรียนขาดครูภาษาต่างประเทศ ขาดงบประมาณจัดซื้อคอมพิวเตอร์ นักเรียนไม่ให้ความสนใจการจัดกิจกรรมในโรงเรียน นักเรียนขาดความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันในการเรียนการสอน นักเรียนขาดความรับผิดชอบกับการวัดผลประเมินผลแนวทางการบริหาร การศึกษาด้านการเรียนการสอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า ครูควรจัดแผนการเรียนการสอนด้านต่างๆ ให้เหมาะสมกับนักเรียนโดยการจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรมาดำเนินการวางแผน ควรจัดหางบประมาณมาใช้ในโรงเรียน ควรจัดหาครูชาวต่างชาติมาสอนในโรงเรียน ควรจัดหาคอมพิวเตอร์ ควรใช้สื่อที่ทันสมัยเหมาะสมกับนักเรียน ครูควรส่งเสริมให้นักเรียนมีความสามัคคีกัน ควรให้นักเรียนช่วยเหลือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ควรให้นักเรียนสนใจเกี่ยวกับ การสอบวัดผลประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

๒.๔ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับสัปบุริสธรรม ๗

หลักสัปบุริสธรรม ๗ นั้นเป็นข้อธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่บริษัทตามโอกาสสถานที่ต่างกั่ก่อนที่ จะทำความเข้าใจความหมายและความเป็นมาของหลักสัปบุริสธรรมจึงควรที่จะทำความเข้าใจความหมายของสัตบุรุษก่อน

ก. ความหมายของสัตบุรุษตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

พระพุทธองค์ทรงแสดงความเป็นสัตบุรุษไว้ในพระสูตรต่างๆ พอสรุปได้ว่า “สัตบุรุษ

ทั้งหลายเป็นผู้กตัญญูกตเวที”^{๖๑} “สัตบุรุษเป็นผู้ที่มักสละสิ่งที่น่าปรารถนาของบุุชนออกจากเรือนไป
 บวชเป็นบรรพชิต”^{๖๒} “สัตบุรุษมีปัญญาละเอียดฉลาดเป็นผู้เสมอด้วยเทพในเมืองไตร
 ทิพย์”^{๖๓} “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ควรคบหา”^{๖๔} “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ผู้คบหาจะได้ประโยชน์มาก”^{๖๕} “ผู้
 ไม่รู้ธรรมของสัตบุรุษจะเห็นรูปเวทนาสัญญาสังขารว่านั่นของเราเราเป็นนั่นนั่นเป็นอิตตาของเรา
 และทวิฏฐฐาน (ที่ตั้งแห่งทวิฏฐ) ที่เป็นไปว่านั่นโลกนั่นอิตตาเรานั้นตาย”^{๖๖} “สัตบุรุษเป็นคนกตัญญู
 กตเวทีเป็นนักปราชญ์เป็นกัลยาณมิตรเป็นผู้มีความรักดีมั่นคงกระทำการช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก
 ด้วยความเต็มใจแต่ในที่นี้หมายถึงพระพุทธเจ้าพระปัจเจกพุทธเจ้าและพระพุทธสาวก”^{๖๗} “สัตบุรุษ
 เป็นผู้ประกอบด้วยสัทธรรมมีศรัทธามีหิริมีโอตตปมมีสุตะมาก (คือได้ศึกษามาก)ปรารถนาความเพียรมี
 สติตั้งมั่นมีปัญญา”^{๖๘} “สัตบุรุษเป็นผู้ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรมเป็นผู้ปฏิบัติชอบเป็นผู้ประพฤติตาม
 ธรรมเป็นผู้ควรบูชาเป็นผู้ควรสรรเสริญ”^{๖๙} “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ควรคบหาสมาคมด้วยเพราะสัตบุรุษ
 เป็นผู้รู้สัทธรรมคือศีล ๕ ศีล ๑๐ สติปัฏฐาน ๔ เป็นต้น”^{๗๐} “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่มีความเห็นชอบมี
 ความดำริชอบมีวาจาชอบมีการงานชอบมีอาชีพอชอบมีความพยายามชอบมีสติชอบมีสมาธิ
 ชอบ”^{๗๑} “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ทำให้ผู้คบหาบรรลุโสดาปัตติผล”^{๗๒} “สัตบุรุษเป็นผู้ฉลาดเฉียบแหลม
 พิจารณาไตรตรองแล้วจึงตำหนิบุคคลที่ควรตำหนิพิจารณาไตรตรองแล้วจึงยกย่องบุคคลที่ควรยก
 ย่อง”^{๗๓} “สัตบุรุษเป็นผู้มีกายสุจริตมีวจีสุจริตมีโนสุจริตเป็นสัมมาทวิฏฐ”^{๗๔} “สัตบุรุษมีคุณธรรม ๓ คือให้
 ทานถือบวชบำรุงมารดาบิดา”^{๗๕} “สัตบุรุษเป็นผู้ที่รักษาศีล ๕ และชักชวนให้ผู้อื่นรักษาศีล ๕
 ด้วย”^{๗๖} “สัตบุรุษยอมให้ของที่สะอาดให้ของที่ประณีตให้ตามกาลให้ของที่สมควรพิจารณาแล้วให้ให้
 เป็นนิตยขณะให้ยอมทำจิตให้ผ่องใสให้ไปแล้วก็ยินดี”^{๗๗}

พระอรรถกถาจารย์ได้กล่าวอธิบายถึงธรรมและลักษณะ ๗ ประการของสัตบุรุษไว้ พอ
 สรุปได้ดังนี้

ธรรมของสัตบุรุษคือ สุตตะ และ เคยยะ เป็นต้น ขนผู้รู้ธรรม คือ สุตตะ และ เคยยะ เป็น
 ต้นนั้นชื่อว่าธัมมัญญ (ผู้รู้จักเหตุ) ขนผู้รู้ธรรมแห่งภาษิตนั้นๆชื่อว่าอิตถัญญ (ผู้รู้จักผล) ขนผู้รู้จักตนว่า

^{๖๑} วิ.ม. (ไทย) ๔/๖๙/๙๗.

^{๖๒} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๒๓/๒๕๒.

^{๖๓} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๒๑/๑๙๗.

^{๖๔} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๒๔๑/๒๕๖-๒๕๗.

^{๖๕} พุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๗๘-๗๙/๖๐๘, ม.ม.อ. (บาลี) ๑/๒/๒๒.

^{๖๖} ม.อ. (ไทย) ๑๔/๙๒/๑๐๗.

^{๖๗} ม.อ. (ไทย) ๑๔/๑๐๕/๑๒๗.

^{๖๘} ส.ส. (ไทย) ๑๕/๓๑/๓๕.

^{๖๙} ส.ม. (ไทย) ๑๙/๒๕/๒๗.

^{๗๐} ส.ม. (ไทย) ๑๙/๑๐๐๑/๔๙๕.

^{๗๑} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓/๔

^{๗๒} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๒๒๒/๓๓๙.

^{๗๓} อัง.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๕/๒๐๗.

^{๗๔} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๒๐๑/๓๒๑.

^{๗๕} อัง.อญญก. (ไทย) ๒๓/๓๓/๒๙๖-๒๙๗.

เราเป็นผู้มีศีลสมาธิปัญญาอย่างนี้ชื่อว่าอตตัณฺณ (ผู้รู้จักตน) คนผู้รู้จักประมาณในการรับและการบริโภคชื่อว่ามัตตัญญ (ผู้รู้จักประมาณ) คนผู้รู้จักกาลอย่างนี้ว่า กาลนี้เป็นกาลแสดง กาลนี้เป็นกาลไต่ถาม กาลนี้เป็นกาลบรรลุโยคธรรมชื่อว่ากาลัญญ (ผู้รู้จักกาล) ก็บรรดากาลเหล่านั้น กาลแสดง ๕ ปี กาลไต่ถาม ๑๐ปี^{๗๖}

นอกจากนี้พระอรรถกถาจารย์ยังได้กล่าวว่า “พระปัจเจกพุทธเจ้าและพระสาวกของพระตถาคตเจ้าเป็นสัตบุรุษ เพราะประกอบด้วยคุณอันเป็นโลกุตตระ สัตบุรุษเหล่านั้นทั้งหมดเที่ยวแยกออกเป็น ๒ พวกพระพุทธรเจ้าทั้งหลาย พระปัจเจกพุทธเจ้าและพุทธสาวกเป็นทั้งพระอริยะและสัตบุรุษ^{๗๗}

พระภิกษุจารย์ได้กล่าวถึง ธรรมของสัตบุรุษและลักษณะของสัตบุรุษว่าหมายถึงธรรมที่จะทำบุคคลให้เป็นคนดีและเพราะธรรมนั้นสัตบุรุษทั้งหลายได้ประพฤตีสืบต่อกันมาจึงเรียกว่าธรรมของสัตบุรุษ^{๗๘}

คำว่า สัตบุรุษ ที่ใช้ในภาษาบาลีมีใช้ ๒ ศัพท์คือ สปบุริส และ สนต สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรสได้ทรงวิเคราะห์ศัพท์ว่า สปบุริส ว่า สนโต บุริโส สปบุริโสแปลว่า บุรุษผู้สงบแล้ว ชื่อว่า สัตบุรุษ^{๗๙}

พระอัครวงษ์สเถระผู้แต่งคัมภีร์สัททนีติมหาไวยากรณ์ได้วิเคราะห์คำว่า สัตบุรุษ ไว้ในคัมภีร์สัททนีติธาตุมาลาว่า สัตบุรุษชื่อว่า สัพภิ เพราะทำลายกิเลสที่มีสภาพชักนำให้สัตว์จมลง ซึ่งเรียกว่าอริยะบ้าง บัณชิตบ้าง^{๘๐}

มหาอำมาตย์จตุรังคพล ผู้แต่งคัมภีร์อภิธานปิปปิกากฎีกา ได้อธิบายคำว่า สนตสัตบุรุษ ไว้ว่า สนตสมุอุปสม+ต (สม ธาตุใช้ในอรรถว่า เข้าไปสงบ) แปลว่า สัตบุรุษวิเคราะห์ว่า ราคาทโย สมตติ สนโต ผู้ระงับราคะกิเลส เป็นต้น ได้ชื่อว่า สัตบุรุษ อาเทศ ม เป็น น สนทโร อนโต อวสสานเมตสสาติ วา สนโต หรือ ผู้ที่มีที่สุดอันงาม ชื่อว่า สัตบุรุษ สุ+อนต อาเทศ อุเป็นอ^{๘๑}

ที่น่าเสนอนี้คือ ความหมายของบุคคล ที่เป็นสัตบุรุษตามที่พระพุทธรเจ้าทรงแสดงซึ่งปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนารวมทั้งพระสาวกผู้แต่งไวยากรณ์ได้แสดงไว้ผู้วิจัยได้รวบรวมมาเพื่อชี้ให้เห็นว่า พระพุทธรเจ้าทรงแสดงให้เห็นความสำคัญของบุคคลที่จะเป็นสัตบุรุษได้ จะต้องเป็นผู้อดมด้วยศีลสมาธิปัญญา เป็นผู้ที่มีจิตใจผ่องใส มีความเห็นถูกดำเนินชีวิตอยู่ด้วยปัญญาฉลาดในการหา

^{๗๖} ที.ป.อ. (ไทย) ๓/๒/๓๗๙.

^{๗๗} ม.ม.อ. (ไทย) ๑/๑/๕๖.

^{๗๘} สปบุริสธมฺมนติ สปบุริสภาว กริ ธมฺม. โสปนยสฺมา สปบุริสํ ปเวณิก ธมฺโม โหติ. ตสฺมา อาห สปบุริสํ ธมฺมนติ -ม.อ.ฎีกา (บาลี) ๑๐๕/๓๔๑.

^{๗๙} สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส, บาลีไวยากรณ์สมาสและตัทธิต, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๓๒), หน้า ๙.

^{๘๐} พระอัครวงษ์สเถระ, สัททนีติธาตุมาลาคัมภีร์หลักบาลีมหาไวยากรณ์, พระมหานิติ ธรรมสาร, จำรูญธรรมดา แปล, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดไทยรายวันการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๙๔๕.

^{๘๑} พระมหาสมปอง มุทิโต, แปลเรียบเรียง, คัมภีร์อภิธานวรรณนา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๒), หน้า ๓๐๕.

เหตุผลเป็นผู้คิดดีเป็นปกติวิสัย เป็นผู้พูดดีเป็นปกติวิสัยและเป็นผู้ทำดีเป็นปกติวิสัย จนบุคคลทั้งหลายให้การยกย่องนับถือว่าเป็นสัตบุรุษ

ในการศึกษาสาระสำคัญของหลักสัปติธรรม ๗ นี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาให้ทราบถึงองค์ประกอบของหลักสัปติธรรมซึ่งมี ๗ ประการและในแต่ละองค์ประกอบนั้นมีการอธิบายในคัมภีร์พระพุทธศาสนาอย่างไรตลอดจนการศึกษาให้ทราบถึงหลักสัปติธรรม๗นี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการเป็นผู้นำในการปกครองคณะสงฆ์ได้อย่างไรดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตัวอย่างที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาอันได้แก่พระสูตรชาดกเป็นต้นมาแสดงเพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาที่สำคัญของหลักธรรมในข้อนี้ๆดังนี้

๒.๔.๑ ธัมมัญญตา (รู้หลักหรือรู้จักเหตุ)

ธัมมัญญตา คือ รู้จักเหตุรู้หลักการรู้งานรู้หน้าที่รู้กติกาที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานกล่าวคือ ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุรู้หลักการรู้กติกาเหล่านี้ให้ชัดเจนเพื่อที่จะเป็นแนวทางในการ

ปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า **ธัมมัญญตา** หมายถึงการรู้ธรรมดังที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๘๒}ว่าพระภิกษุที่เป็นผู้รู้เหตุรู้เรื่องนวัคส์ตฤศาสน์คือ คำสั่งสอนของพระศาสดาอันเป็นศาสนธรรมมีองค์ประกอบอยู่๔ประการหรือที่เรียกว่ารู้ธรรมคำสอนในพระไตรปิฎกคือหลักปริยัติธรรมนั่นเองได้แก่การรู้เรื่องของพระสูตรพระวินัยและพระอภิธรรมเป็นต้นอันเป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดหมายสูงสุดของการศึกษาพระธรรมวินัยในพระพุทธศาสนาภิกษุรูปใดมีความรอบรู้ในหลักธรรมคำสอนดังกล่าวมาแล้วนี้ภิกษุนั้นชื่อว่าเป็นผู้รู้จักธรรมหรือเหตุแห่งความเจริญหลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญคือนวัคส์ตฤศาสน์ ๔ ประการ ได้แก่

๑. สุตตะคือพระสูตรต่างๆ
๒. เคยยะคือพระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา
๓. เวยยาकरणะคือพระอภิธรรมทั้งหมด
๔. คาถาคือพระธรรมบทเถรคาถาเถรีคาถา
๕. อุทานคือพระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส
๖. อิติวุตตะกะคือพระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่าข้อนี้สมจริงดังคำที่พระพุทธองค์ตรัส
๗. ชาดกคือพระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า
๘. อัပ္ပุตระคือพระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์
๙. เวทัลลคือพระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่งๆขึ้นไป เป็นต้น^{๘๓}

นวัคส์ตฤศาสน์นี้เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุดของการศึกษาในพระพุทธศาสนาภิกษุผู้รู้ธรรมจะต้องมีความรอบรู้ในหลักนวัคส์ตฤศาสน์ดังกล่าวแล้วจึงได้ชื่อว่าเป็นผู้รู้ธรรมหรือเหตุแห่งความเจริญ

^{๘๒} อัง.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕-๑๔๓/๑๔๖.

^{๘๓} ทองหล่อ วงษ์ธรรมมา, **ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสน์**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘), หน้า

ดังนั้น การรู้หลักการรู้งานรู้จักต่าง ๆ อย่างถูกต้องถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่ดีที่ต้องรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายให้ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินกิจการต่าง ๆ อย่างถูกต้องจึงจะสามารถนำหมู่คณะมวลชนและองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึงเหตุแห่งความเสื่อมและความเจริญของภิกษุในพระพุทธศาสนาทรงยกเป็นอุปมาเปรียบกับภิกษุที่จะเข้าถึงฝั่งพระนิพพานมีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการเช่นเดียวกับ นายโคบาลผู้ประสบความสำเร็จจะต้องรู้จักการบริหารจัดการฝูงโค ดังข้อความที่ปรากฏในโคบาลสูตร^{๘๔} ตอนหนึ่งว่า

นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโคควร

ทำฝูงโคให้เจริญได้ภิกษุทั้งหลายนายโคบาลในโลกนี้เป็นผู้รู้จักอุปถัมภ์ใน

ลักษณะเป็นผู้คอยเลี้ยงดูขังขังปิดบังแผลสุมคว้นให้รู้จักทำรู้จักให้โคค้ำน้ำหรือยัง

รู้จักทางฉลาดในสถานที่โคเที่ยวหากินรู้จักกรีดนมให้เหลือไว้รู้จักการบูชาโคที่เป็น

พ่อฝูงเป็นผู้นำฝูงด้วยการบูชาเป็นอดิเรกดูกรภิกษุทั้งหลายนายโคบาลประกอบด้วย

ด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้เป็นผู้สมควรจะครอบครองฝูงโคควรทำให้ฝูงโคเจริญได้

ภิกษุทั้งหลายนายโคบาลที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเหล่านี้แล้วควรจะรักษาหมู่โคและทำให้หมู่โคเจริญได้ด้วยองค์ ๑๑ ประการจากพุทธพจน์นี้มีคำอธิบายแนวทางของการเป็นผู้นำที่ถูกต้องตามหลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์เพื่อขยายความคุณสมบัติดังนี้^{๘๕}

๑. การรู้จักอุปคือผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะของสมาชิกขององค์กรควมรู้นี้นอกจากจะสร้างความสนิทสนมกันแล้วยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกันเข้าใจความต้องการของมวลสมาชิก

๒. ฉลาดในลักษณะคือเมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคลก็จะสามารถพิจารณาจัดสรรตำแหน่งงานต่างๆให้เหมาะสมกับบุคคลการทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายนั้นก็สัมฤทธิ์ผล

๓. คอยเลี้ยงดูขังขังคือผู้นำสามารถแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่างๆได้อย่างถูกต้อง

๔. คอยปิดบังแผลคือผู้นำจะต้องมีความระมัดระวังสำรวจตรวจตรามิให้เกิดความเสียหายอันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิกในสังคมป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕. สุมคว้นคือผู้นำจะสามารถแสดงความสามารถของตนแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้องแก่สมาชิก

๖. รู้จักทำ (น้ำ) คือผู้นำจะต้องแสวงหาความรู้รู้จักความคิดในการทำงานมีคณะทำงานที่ดีมีคนที่ปรึกษาในกิจกรรมต่างๆเพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗. รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยังคือผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนาให้โอกาสแก่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกด้วยการอบรมเพิ่มพูนความรู้ฝึกฝนทักษะอาชีพ

^{๘๔} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๔๖/๓๗๖-๓๘๘.

^{๘๕} สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาศาสนาเปรียบเทียบ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓), หน้า ๔๐-๔๑.

๘. การรู้จักทางคือผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙. ฉลาดในสถานที่โคจรคือผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่มด้วยการกำหนดเป้าหมายวางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐. รัตนมให้เหลือไว้คือผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิกรู้จักประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดีรักษาสมดุลระหว่างการให้กับการรับ

๑๑. การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงหรือจำฝูงคือผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้เด่นชัดด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดีมีคุณธรรมอันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือนำและเป็นการกำลึงภายในใจภารกิจกรรมต่างๆของกลุ่มและมวลสมาชิก จะเห็นได้ว่าผู้นำจะต้องมีหลักธัมมัญญุตาล่าวคือจะต้องเป็นผู้รู้หลักการรู้งานและกตีกาอย่างถูกต้องจึงจะสามารถวางแผนงานและนโยบายได้อย่างถูกต้องเพื่อนำพามวลสมาชิกและสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำหมู่คณะนั้นเมื่อเข้าใจในหลักการกฎเกณฑ์หรือเป็นผู้ที่มีเหตุผลเหล่านี้แล้วย่อมจะนำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดีและประสบความสำเร็จสามารถนำหมู่คณะให้รอดพ้นจากความหายนะต่างๆได้ดังเรื่องของพระโพธิสัตว์เมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระยานกกระเจาที่นำพาหมู่คณะรอดพ้นจากการดักจับของนายพรานดังปรากฏเรื่องในสัมโมทมานชาดกว่า

ครั้งนั้น พระยานกกระเจา ได้นำพาบริวารไปหากินรายราวป่าแห่งหนึ่งและได้ถูกนายพรานคอยดักจับบริวารของตนอยู่บ่อยๆจึงสังเกตและพิจารณาเห็นว่าบริวารของตนถูกนายพรานดักจับด้วยข่ายดั่งนั้นพระยานกกระเจาจึงได้เรียกบริวารประชุมกันและได้กล่าวกับบริวารว่าพวกเราเมื่อถูกข่ายของนายพรานแล้วจงพร้อมใจกันออกแรงบินยกข่ายให้ขึ้นไปบนยอดไม้^{๘๖}

บริวารนกเหล่านั้นเมื่อถูกข่ายแล้วจึงได้พร้อมกันทำตามทีประชุมตกลงกันไว้ในที่สุดพวกนกกระเจาเหล่านั้นก็รอดพ้นจากความตายเพราะเหตุที่พระยานกกระเจาที่เป็นผู้นำมีความรอบรู้ในเหตุหลักการและวิธีการในอันจะนำหมู่คณะของตนให้พ้นจากภัยอันตรายได้นั้นก็คือการใช้ความสามัคคีพร้อมใจกันบินขึ้นเพื่อที่จะยกข่ายนั้นให้ลอยขึ้นไปบนยอดไม้และในที่สุดนกเหล่านั้นก็พ้นจากความตายได้เพราะผู้นำมีหลักการรู้งานอย่างถูกต้องดั่งนั้นผู้นำที่ดีจำเป็นจะต้องรู้หลักการรู้งานอย่างถูกต้องตามหลักธัมมัญญุตาก็จะสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่จุดหมายที่ถูกต้องและปลอดภัยได้เสมอ

จากตัวอย่างต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าความสำคัญในการที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องรู้หลักการรู้กฎเกณฑ์รู้งานอย่างถูกต้องแล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและถูกต้องตามหลักธัมมัญญุตานำหน้านั้นก็จะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนหรือสังคมไปสู่ความปลอดภัยความสุขและเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายที่วางไว้ได้

๒.๔.๒ อัตถัญญุต (รู้ความมุ่งหมายหรือรู้เหตุผล)

อัตถัญญุตาคือรู้จุดหมายรู้ความมุ่งหมายและรู้จักผลกล่าวคือผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมายหรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์องค์รวมว่าจะไปทางไหนเพื่อประโยชน์อะไรเพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้นพระพุทธศาสนาได้กล่าววาทัตถัญญุตาคือความเป็นผู้รู้หรือรู้จักจุดหมายรู้ประโยชน์ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๘๗}ว่า

^{๘๖} ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๓๓/๑๔.

^{๘๗} อัง.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

ภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในพระพุทธศาสนานี้ เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องเนื้อความใจความ ความมุ่งหมายและประโยชน์ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึงภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในธรรมวินัย นี้เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิตคือถ้อยคำที่เป็นประโยชน์นั้น นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้นเลย ว่า นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นอรรถถ้อย แต่เพราะภิกษุรู้ความหมายแห่งภาษิตนั้นๆ ว่านี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ฉะนั้น ควรเรียกภิกษุนั้นว่า เป็นอรรถถ้อย

ดังนั้นการรู้จักความหมายหรือเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่งสำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำหากไม่เข้าใจในจุดหมายหรือความมุ่งหมายของการกระทำแล้วจะถือว่าเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ดังเรื่องที่ปรากฏในปโรสหัสสชาดกซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสยกย่องพระสารีบุตรและอาจารย์กับศิษย์มีความว่า

ครั้งนั้นพวกเธอเล่าเรียนศิลปวิทยาในเมืองตักศิลาและออกบวชเป็นฤาษีเจริญ
 ฌานอภิญญามีบริวาร๕๐๐รูปพอถึงฤดูฝนลูกศิษย์คนโตจึงได้พาบริวารครึ่งหนึ่ง
 ไปอยู่ในถ้ำของมนุษย์ในขณะนั้นพระโพธิสัตว์กำลังจะสิ้นชีวิตพอดีลูกศิษย์ที่
 อาศัยอยู่กับท่านจึงถามท่านว่าข้าแต่ท่านอาจารย์ท่านได้คุณพิเศษชนิดไหนอาจารย์
 จึงตอบว่าไม่มีแม้แต่น้อยแล้วท่านก็ได้เสียชีวิตลงไปเกิดที่พรหมโลกชั้นอาภัสสระ
 เพราะท่านได้เจริญสมาธิจนถึงฌานตามคุณธรรมที่ท่านได้

เมื่อพระองค์ทรงเป็นพระโพธิสัตว์เกิดในสกุลอุททิจพราหมณ์เมื่อเจริญวัยแล้วเมื่อลูกศิษย์
 เหล่านั้นได้ฟังคำที่อาจารย์ตอบว่าคุณพิเศษไม่มีแม้แต่น้อยจึงพากันเข้าใจในคำตอบของท่านว่าไม่มี
 คุณธรรมพิเศษอะไรๆแม้แต่น้อยจึงไม่พากันทำสักการะความเคารพอาจารย์เมื่อศิษย์ผู้ใหญ่กลับมาจาก
 ที่อยู่ของมนุษย์จึงได้ถามศิษย์คนรองว่าอาจารย์ไปที่ไหน

ศิษย์ตอบว่าอาจารย์ของเราเสียชีวิตแล้วศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้ถามอีกว่าพวกเจ้าได้ถามถึงคุณ
 พิเศษของอาจารย์หรือไม่ตอบว่าถามและท่านตอบว่าไม่มีแม้แต่น้อยเหตุนี้พวกเรายังไม่ทำความ
 เคารพท่านฝ่ายศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้กล่าวว่าพวกท่านไม่มีความหมายของถ้อยคำของอาจารย์ท่านได้ฌาน
 อภิญญาญาณตนะสมาบัติแล้วศิษย์เหล่านั้นก็ไม่เชื่อในถ้อยคำของเขาแม้จะกล่าวซ้ำแล้วซ้ำเล่า

พระโพธิสัตว์ทราบเหตุนี้จึงคิดว่าคนเหล่านี้เป็นคนอันธพาลไม่เชื่อใน
 ถ้อยคำของศิษย์คนใหญ่จากนั้นพระโพธิสัตว์จึงได้ยืนอยู่ในอากาศด้วยอาภัพอัน
 ใหญ่แล้วกล่าวว่าแม้จะมีผู้มาประชุมกันตั้ง๑,๐๐๐คนพวกเหล่านั้นให้พิจารณาตั้ง
 ๑๐๐ ปีก็ไม่มีปัญญาทราบได้แต่บุรุษผู้มีปัญญารู้แจ้งในถ้อยคำความมุ่งหมายของเรา
 กล่าวเพียงผู้เดียวเท่านั้นประเสริฐกว่า^{๔๘}

ในชาดกนี้แสดงให้เห็นว่าบุคคลผู้รู้จักความมุ่งหมายหรือรู้จักผลของถ้อยคำหรือการ
 กระทำนั้นๆเป็นบุคคลที่ประเสริฐควรแก่การยกย่องดังนั้นพระพุทธองค์จึงทรงยกย่องพระสารีบุตร
 เถระและแต่งตั้งท่านไว้ในฐานะอัครสาวกระดับผู้นำอันเป็นฐานะที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
 ของท่านในความเป็นผู้รู้ผลแม้แต่ในทางสังคมหรือราชอาณาจักรก็เช่นเดียวกันบุคคลที่เป็นผู้นำนั้น

^{๔๘} พุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๙๙/๔๑.

หากเป็นผู้รู้ในความมุ่งหมายหรือผลที่ปรากฏเกิดขึ้นในสังคมและวางแผนในการสร้างสรรค์หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆแล้วย่อมจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากบุคคลในสังคม

ด้วยเหตุนี้เหตุผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำจะเป็นเรื่องความเสื่อมหรือความเจริญขึ้นอยู่กับผู้ผู้นำมีเหตุผลหรือไม่ในเรื่องนี้พระพุทธองค์ได้ทรงเปรียบเทียบพระภิกษุผู้ที่จะข้ามถึงฝั่งคือพระนิพพานด้วยนายโคบาลผู้ต้อนโคข้ามฝั่งซึ่งนายโคบาลนั้นมีทั้งผู้ที่มีความฉลาดใคร่ครวญในเหตุผลและผู้ไม่มีการใคร่ครวญอย่างมีเหตุผลหรือจุดหมายดังปรากฏ

ในพระสูตรเรื่องจุฬโคบาลสูตรว่า

ภิกษุทั้งหลายเรื่องเคยมีมาแล้วนายโคบาลชาวมคธผู้มีมาแล้วนายโคบาลชาว

มคธผู้มีปัญญาทรมไม่คำนึงถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูไม่ตรวจตราดูฝั่งแม่น้ำ

คงคาข้างนี้เริ่มต้นฝูงโคข้ามไปฝั่งวิเทหรัฐปากโน้นโดยไม่ถูกทำเลยทันใดนั้น

ฝูงโคได้ว่ายเวียนวนในท่ามกลางกระแสน้ำคงคาถึงความวอดวายเสียที่ตรงนี้เองข้อนี้เป็นเพราะเหตุไร

ภิกษุทั้งหลายก็เพราะที่นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญาทรมไม่นึกถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูฝนไม่ตรวจตราดูฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้เริ่มต้นฝูงโคให้เข้าไปฝั่งวิเทหรัฐปากโน้นโดยไม่ถูกทำเลยภิกษุทั้งหลายสมณะหรือพราหมณ์พวกใดพวกหนึ่งที่ไม่ฉลาดต่อโลกนี้ไม่ฉลาดต่อโลกหน้าไม่ฉลาดต่อสิ่งใดอำนาจามารไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออำนาจามารไม่ฉลาดต่อสิ่งใดอำนาจมฤตยูไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออำนาจมฤตยูชนเหล่าใดจะสำคัญสิ่งที่ควรพึงควรเชื่อต่อสมณพราหมณ์เหล่านั้นข้อนี้ไม่เป็นประโยชน์และให้ทุกข์แก่ชนเหล่านั้นสิ้นกาลนานเช่นนั้นเหมือนกันภิกษุทั้งหลายนายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญานึกถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูฝนได้ตรวจตราดูฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้แล้วเริ่มต้นฝูงโคให้เข้าไปฝั่งเหนือแห่งวิเทหรัฐปากโน้นโดยถูกทำที่เดียวเขาขับต้อนเหล่าโคอุสภเป็นโคพ้อฝูงเป็นโคนาหน้าฝูงข้ามไปก่อนมันได้ว่ายตัดตรงกระแสน้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์ต้อนนั้นจึงต้อนโคอื่นโคที่ใช้การได้โคที่พอจะฝึกได้ต้อนโคผู้เป็นโคเมียที่รุ่นคนองต้อนลูกโคและโคที่ซุบผอมมันก็ได้ว่ายตัดตรงกระแสน้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์^{๘๙}

จากตัวอย่างต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จุดหมายรู้เป้าหมายรู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนแล้วมุ่งสู่จุดหมายเป้าหมายนั้นตามหลักอัตถัญญตาผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมองทุกอย่างทะลุปรุโปร่งสามารถนำพาหมู่คณะหรือมวลชนและองค์กรไปสู่ความเจริญและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าไว้ได้

๒.๔.๓ อัตถัญญตา (รู้จักตน)

อัตถัญญตาคือรู้ตนรู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติมีความสามารถอย่างไรและต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรแล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตนในขณะเดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อยกล่าวคือผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริงเพื่อให้สามารถนำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้พระพุทธศาสนาได้กล่าว

^{๘๙} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๐-๓๕๒/๓๘๔-๓๘๖.

ว่าอรรถกถาหมายถึงการรู้จักตนเกี่ยวกับศรัทธาศีลจาคะสุตะปัญญาเป็นต้นดังที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๙๐}ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักตนคือรู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธาความเชื่อมีศีลมีระเบียบวินัยมีสุตะคือการศึกษาเล่าเรียนได้ยินได้ฟังมีจาคะการสละแบ่งปัน การปล่อยวางมีปัญญารู้ความสามารถอยู่ประมาณเท่าใดบ้างแล้ววางตนให้เหมาะสมกับฐานะภาวะความรู้ความสามารถของตนเองไม่ทำให้เกิดความรู้ความสามารถของตนเองดังนี้เรียกว่าเป็นผู้รู้จักตน

การรู้ตนในแนวทางแห่งพระพุทธศาสนาก็คือการรู้หลักความเจริญอย่างประเสริฐหลักความเจริญของอารยชนตามคุณธรรมที่เรียกว่าอารยวัติ๕๔^{๙๑}ดังต่อไปนี้

๑. ศรัทธาความเชื่อความมั่นใจในพระรัตนตรัยเป็นหลักแห่งความเจริญความดีความงามอันมีเหตุผล

๒. ศีลความประพฤติดีมีวินัยเลี้ยงชีพสุจริต

๓. สุตะการเล่าเรียนสดับฟังศึกษาหาความรู้

๔. จาคะการเผื่อแผ่เสียสละเอื้อเฟื้อมีน้ำใจช่วยเหลือใจกว้างพร้อมที่จะรับฟังและร่วมมือไม่คับแคบเอาแต่ตัว

๕. ปัญญาความรอบรู้รู้คิดรู้พิจารณาเข้าใจเหตุผลรู้จักโลกและชีวิตตามความเป็นจริง

จากพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติของผู้หน้าที่ดีย่อมเป็นผู้ประพฤติตนจนสามารถควบคุมพฤติกรรมทางกายทางวาจาและทางใจของตนเองได้อย่างถูกต้องตามหลักความเจริญอย่างประเสริฐหรืออารยวัติ ๕ กล่าวคือเป็นผู้ที่รู้ตนเองทั้งในด้านคุณภาพทางความสามารถที่จะประกอบกิจการงานได้อย่างถูกต้องและด้านคุณภาพจิตใจที่สามารถเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมที่ถูกต้องสมควรแก่การยกย่องของบุคคลทั้งหลาย

นอกจากนี้การรู้ตนนี้ยังมีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำเพราะการวางตนไม่เหมาะสมกับฐานะย่อมนำมาซึ่งความผิดพลาดเสมอดังตัวอย่างที่ปรากฏในสัพพราฐชาดกซึ่งเป็นเรื่องพระโพธิสัตว์กับสุนัขจิ้งจอกมีใจความว่า

วันหนึ่งพระโพธิสัตว์คิดว่าจักสาธยายมนต์นั้นบนหินดาดที่เนินผาบุโรhitทำ

การสาธยายมีสุนัขจิ้งจอกตัวหนึ่งนอนอยู่ในโพรงนั้นได้ยินมนต์นั้นเหมือนกันได้ทอ้งจำจนแคล่วคล่องเพราะว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนั้นในอดีตภพอดีตชาติได้เป็นพราหมณ์ผู้หนึ่งซึ่งคล่องแคล่วในปฐวีวิชัยมนต์พระโพธิสัตว์ทำการสาธยายแล้วลุกไปกล่าววามนต์ของเรานี้แคล่วคล่องหนอสุนัขจิ้งจอกออกจากโพรงกล่าวว่า “ท่านพราหมณ์ผู้เจริญมนต์นั้นแคล่วคล่องแก่ข้าพเจ้ายิ่งกว่าท่านเสียอีกแล้ววิ่งหนีไป”

พระโพธิสัตว์คิดว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนี้จักทำอกุศลใหญ่หลวงแน่จึงติดตามไปได้หน่อยหนึ่งสุนัขจิ้งจอกได้หนีเข้าไปในป่าสุนัขจิ้งจอกนั้นร้ายปฐวีวิชัยมนต์บังคับสุนัขจิ้งจอกเป็นร้อยๆไว้ในอำนาจกระทำสัตว์ ๔ เท้ามีช้างม้าสิงห์เสือกระท่ายสุกรและเนื้อเป็นต้นทั้งหมดไว้ในอำนาจของตนและได้เป็น

^{๙๐} อัง.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

^{๙๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๑๘๒.

พญาสัตรเชื่อว่าสัพพทฐะราชสีห์ยืนอยู่บนหลังช้างสองเชือกพญาสุนัขจิ้งจอกนั่งบนหลังราชสีห์กับนางสุนัขจิ้งจอกผู้เป็นมเหสีนับเป็นยศยิ่งใหญ่

พญาสุนัขจิ้งจอกเมื่อด้วยศมหันต์เกิดความคิดชิงราชสมบัติของพระเจ้ากรุงพาราณสีและมีบริวารแวดล้อม ๑๒ โยชนได้ส่งสาส์นไปถึงพระราชอาวามอบราชสมบัติให้แก่เราหรือจะรบชาวกรุงพาราณสีต่างพากันสะดุ้งหวาดกลัวได้ปิดประตูพระนครแล้วตั้งมั่นอยู่พระโพธิสัตว์กล่าวเป็นอุบายเพื่อยุให้สุนัขทำให้พญาสีห์ราชแผดเสียงจากนั้นราชสีห์จึงเฝ้าปากเปล่งสีหนาทบนหลังช้าง ๓ ครั้งอย่างไม่เคยเปล่งมาเลยช้างทั้งหลายต่างสะดุ้งตกใจสลดสุนัขจิ้งจอกให้ตกไปที่พื้นและถูกช้างเหยียบจนแหลกละเอียดไปสุนัขจิ้งจอกสัพพทฐะถึงแก่ความตายณที่นี้เองช้างเหล่านั้นได้ยินเสียงราชสีห์แล้วก็กลัวภัยคือความตายต่างก็สับสนหลุมพ่วนวนแทงกันตายณที่นั้นสัตว์ ๔ เท้าทั้งหมดแม้ที่เหลือนี้น้ำและสุกรเป็นต้นมีกระต่ายและแมวเป็นที่สุดยกเว้นราชสีห์ทั้งหลายได้ถึงแก่ความตายณที่นี้เอง^{๙๒}

มีความรู้ความสามารถหรือไม่กล่าวคือไม่มีการประเมินตนเองให้ดีกว่ามีความสามารถเท่าใดแล้วกระทำลงไปย่อมจะนำตนและผู้อื่นให้ได้รับความลำบากเพราะเหตุที่ไม่รู้จักตนเองไม่รู้ภาวะของตน

ดังนั้นผู้นำจะต้องรู้ว่าตนมีภาวะอะไรอยู่ในสถานะใดมีคุณสมบัติมีความพร้อมมีความถนัดสติปัญญาความสามารถอย่างไรมีกำลังแค่ไหนมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไรซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและเตือนตนเองอยู่เสมอทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้มีคุณสมบัติมีความสามารถยิ่งขึ้นไปไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา^{๙๓}

จากตัวอย่างต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้ตนอยู่เสมอเป็นผู้มีคุณธรรมอารยวัติ ๕ คือศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ และปัญญาตามหลักอัตตัญญูตาผู้นำนี้ก็จะเป็นผู้ที่ตีมีการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพทั้งด้านความสามารถในการบริหารงานอย่างถูกต้องและคุณภาพด้านจิตใจที่ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามจนเป็นที่ยอมรับนับถือยกย่องจากบุคคลทั้งหลายและด้วยคุณสมบัติทั้ง ๒ ประการนี้ย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถนำพามวลชนหมู่คณะองค์กรและสังคมไปสู่ความสงบสุขและเจริญก้าวหน้าตลอดไป

๒.๔.๔ มัตตัญญูตา (รู้จักประมาณ)

มัตตัญญูตาคือรู้จักประมาณรู้จักความพอดีกล่าวคือต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่างๆดังนั้นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควรในการที่จะทำกิจการทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าววามัตตัญญูตาหมายถึงรู้ประมาณในการรับปัจจัย๔ดังปรากฏในธัมมัญญสูตรว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักประมาณในการบริโภคปัจจัยสี่ในการเลี้ยงชีพเช่นการรู้จักประมาณในการรับหรือการใช้สอยจีวรการรับอาหารบิณฑบาตรและบริโภคอาหารให้พอประมาณแก่อรรถภาพของตนไม่มากเกินไปน้อยเกินไปการใช้เสนาสนะที่อยู่อาศัยให้พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสารูปยารักษาโรคและบริวารอื่นๆที่ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้องต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเองหากภิกษุไม่

^{๙๒} ชุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๒๔๑/๑๑๔.

^{๙๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕-๒๘.

รู้จักประมาณในการรับปัจจัยสี่ไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นมัตตัญญูแต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับปัจจัยสี่จึงเรียกเธอว่าเป็นมัตตัญญู^{๙๔}

ดังนั้นการรู้ประมาณตามหลักมัตตัญญูต่าย่อมทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมีความสุขความเจริญพอเหมาะแก่ฐานะของตนโดยรู้จักความพอดีในการดำเนินชีวิตทุกอย่างได้ถูกต้องเหมาะสมด้วยเหตุนี้ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูต่าย่อมนำมาซึ่งความพอเหมาะพอควรให้การดำเนินกิจการงานต่างๆ ทำให้สามารถนำพามวลชนหมู่คณะไปสู่ความสุขสงบปลอดภัยและความเจริญอย่างแท้จริงในการใช้สอยปัจจัยสี่ของภิกษุตามหลักมัตตัญญูตานี้ได้มีพระเถระรูปหนึ่งเป็นผู้ที่มีความมกน้อยในปัจจัยสี่ตามมีตามได้ดังปรากฏในมหาสุวราชชาดก^{๙๕} เป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ตรัสกับภิกษุและท้าวสักกะกับพญานกแขกเต้าดังมีใจความว่าภิกษุรูปหนึ่งได้เข้าเฝ้าพระพุทธเจ้าและพระพุทธองค์ทรงตรัสถามว่า

“ดูก่อนภิกษุเธอไม่ลำบากด้วยบิณฑบาตหรือ? เสนาสนะเป็นที่สบายดีหรือ? ภิกษุรูปนั้นทรงกราบทูลให้ทรงทราบพระศาสดาครั้นทรงทราบว่าเธอมีเสนาสนะเป็นที่สบายจึงตรัสว่า ดูก่อนภิกษุธรรมดาสมณะเมื่อมีเสนาสนะเป็นที่สบายแล้วก็ควรละความโลภอาหารเสียยินดีฉันตามที่ได้มานั้นกระทำสมณธรรมไปโบราณบัณฑิตทั้งหลายแม้เกิดเป็นสัตว์ดิรัจฉานเคี้ยวผงแห้งในต้นไม้ที่ตนอยู่อาศัยยังละความโลภอาหารมีความสันโดษไม่ทำลายมิตรธรรมไปเสียที่อื่นเหตุไร เธอจึงมาคิดว่าบิณฑบาตน้อยฉันไม่อร่อยและละทิ้งเสนาสนะที่สบายเสีย” แล้วได้ตรัสอดีตนิทานมาสาธกว่า

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้วที่ป่าไม้มะเดื่อแห่งหนึ่งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำคงคามีนกแขกเต้าหลายแสนตัวต่อมาในฤดูแล้งผลมะเดื่อได้หมดลงนกแขกเต้าทั้งหลายได้พากันบินหนีไปหาถิ่นที่อื่นยังคงเหลือแต่พญานกแขกเต้าตัวหนึ่งเท่านั้นเป็นผู้มกน้อยสันโดษไม่หนีไปที่อื่นเมื่อผลมะเดื่อหมดก็กินหน่อใบเปลือกและสะเก็ดของต้นมะเดื่อตามลำดับโดยไม่คิดจะหนีไปไหนเป็นเหตุให้บัลลังก์ของท้าวสักกะแสดงอาการร้อนเพื่อทดสอบจิตใจของพญานกแขกเต้าท้าวเธอจึงบันดาลให้ต้นมะเดื่อที่นกแขกเต้าอาศัยอยู่นั้นตายและแห้งลงมีลำต้นแตกเป็นช่องน้อยใหญ่เวลาลมพัดจะมีเสียงดังมีผงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้นนกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหนก็ยังกินผงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้นแหละเป็นอาหารจนสุดท้ายต้นไม้นั้นเหลือแต่ตอพญานกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหนยังคงจับอยู่ที่ตอต้นไม้นั้น

ท้าวสักกะเมื่อทราบพญานกแขกเต้ามีความมกน้อยสันโดษจริงๆ จึงแปลงร่างเป็นพญางหงส์มีนางสุชาดาเป็นนางหงส์ติดตามไปด้วยบินไปจับที่ตอมะเดื่อใกล้พญานกแขกเต้านั้นแล้วเจรจาว่า

“นกแขกเต้าผู้มีจะงอยปากสีแดงท่านควรไปที่อื่นได้แล้วอย่ามาตายที่ตรงนี้เลยท่านมาเยื่อยะไรกับต้นไม้แห่งนี้ต้นไม้อื่นมีถมเถไป”

พญานกแขกเต้าร้องตอบว่า “ท่านพญาหงส์...ใครเป็นเพื่อนในยามทุกข์ยากผู้นั้นเป็นสัตบุรุษย่อมไม่ทอดทิ้งเพื่อนผู้มีทรัพย์และไร้ทรัพย์ต้นไม้นี้เป็นทั้งเพื่อนเป็นทั้งญาติของเราเราเพียงต้องการมีชีวิตอยู่เท่านั้นจึงไม่อาจทิ้งต้นไม้ไปได้เพราะเหตุเพียงไม่มีผลนี้ไม่มีดิรัจฉานเลย” จากชาดกเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่าการที่บุคคลมีความพอใจยินดีในสิ่งที่ตนมีและรู้จักกตัญญูรู้คุณค่าของที่อยู่วางใจย่อมเป็นที่ชื่นชมว่าสรรเสริญของนักปราชญ์บัณฑิตดังนั้นการรู้จักประมาณในความเป็นอยู่เช่นที่อาศัยรู้จักประมาณในการบริโภคอาหารรู้จักประมาณให้เหมาะสมกับรายรับรายจ่ายของตนเองไม่ทะเยอทะยานจนเกินฐานะแล้วย่อมจะได้รับความสุขและนำความเจริญมาสู่สังคมที่อยู่ของตนเองและความรู้จัก

^{๙๔} อัง.สตุตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

^{๙๕} พุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๔๒๙/๓๐๓-๓๐๕.

ประมาณอีกประการหนึ่งคือรู้จักประมาณในการรับและการให้รู้จักประมาณตนว่าควรรับอะไรจากใครเพียงใดควรให้อะไรแก่ใครเพียงใดควรวางตัวอย่างใดควรปฏิบัติอย่างไรให้พอเหมาะพอดีให้พอประมาณและทรงตรัสถึงหลักธรรมที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่รู้จักประมาณนั้นคือหลักสันโดษคือความยินดีด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สมควรมีความขยันไม่เกียจคร้านความสันโดษนั้นแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะคือ^{๙๖}

๑. พอดีกับสิ่งได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) คือเอาสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เป็นเกณฑ์แล้วทำให้พอเหมาะพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เช่นมีเงินอยู่ ๑๐๐ บาทก็ใช้เงิน ๑๐๐ บาทให้พอเหมาะพอดีกับความจำเป็นก่อนหลังเพื่อให้เกิดคุณค่าที่แท้จริง

๒. พอดีกับกำลังความสามารถ (ยถาลาภะ) คือเอากำลังความสามารถเป็นเกณฑ์วัดแล้วให้พอเหมาะพอดีกับความสามารถนั้นเช่นมีกำลังกายที่จะแบกหามได้เท่านี้ก็ทำเท่านี้ไม่ทำให้เกินกำลังความรู้ความสามารถทำงานก็ให้เหมาะกับความรู้อำนาจความสามารถ

๓. พอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) คือเอาฐานะหรือความเหมาะสมควรเป็นเกณฑ์แล้วทำให้เหมาะกับฐานะนั้นๆเช่นอยู่ในฐานะเป็นพ่อแม่ทำอะไรอย่างไรแค่ไหนจึงจะเหมาะและสมควรก็ทำให้พอดีกับความเหมาะสมเช่นอยู่ในฐานะลูกก็ทำให้พอเหมาะพอควรกับฐานะลูกอยู่ในฐานะเป็นผู้นำหรือในฐานะใดๆก็ทำให้พอเหมาะพอควรกับฐานะนั้นๆลักษณะ ๓ อย่างนี้ควรใช้ประกอบกันและกันจึงจะช่วยให้สามารถทำอะไรให้พอเหมาะพอดีอย่างได้ผลเต็มที่การรู้จักประมาณอีกประการหนึ่งคือทางสายกลางมัชฌิมาปฏิปทาซึ่งเป็นหนทางในการทำงานของผู้नाจะต้องไม่ตึงและไม่หย่อนเกินไปดังเช่นพระพุทธเจ้าได้ทรงทดลองปฏิบัติเครื่องครัดก็ไม่ประสบผลสำเร็จต่อเมื่อพระองค์หันมาปฏิบัติทางสายกลางจึงประสบผลสำเร็จดังที่พระองค์ได้ตรัสไว้ในธัมมจักกัปปวัตตนสูตรมีข้อปฏิบัติที่ไม่ควรดำเนินอยู่๒อย่างคือ

๑. ข้อปฏิบัติหย่อนยานที่ยืดกามคุณความพอใจในอารมณ์ของตนเป็นหลักการกระทำที่ไม่เกิดประโยชน์ไม่เป็นไปเพื่อการบรรลุธรรม

๒. ข้อปฏิบัติตึงเกินไปการทรมาณตนให้ได้รับความทุกข์ทรมานด้วยประการต่างๆดังนั้นพระองค์จึงตรัสถึงทางปฏิบัติสายใหม่ขึ้นนั้นคือมัชฌิมาปฏิปทาได้แก่มรรค๘หรือศีลสมาธิปัญญาอันเป็นทางแห่งความพอประมาณนั่นเอง^{๙๗} ความพอดีหรือหลักการรู้จักประมาณซึ่งจะเป็นข้อที่เสริมทำให้ผู้นำทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและการรู้จักประมาณของผู้นำอีกประการเช่นผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการใช้อำนาจการปกครองการให้คุณการให้โทษในการปกครองจึงจะมีส่วนช่วยในการบริหารงานให้แก่ผู้นำกล่าวคือผู้นำจะต้องมีขอบเขตและต้องรู้จักว่าในการกระทำในเรื่องราวนั้นๆมีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้างทำแค่ไหนองค์ประกอบนั้นจึงจะพอดีได้สัดส่วนพอเหมาะกับการกระทำต่างๆถ้าไม่พอดีก็พลาดความพอดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริงนั้นจะต้องรู้จักประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องและจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดีและการรู้จักประมาณอีก๓ประการจึงจะทำให้การงานบรรลุผลสำเร็จได้

^{๙๖} พระสามารถ อานนโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม”, ปริญญาานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๖๗.

^{๙๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๘.

จากตัวอย่างต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตา จะต้องเป็นผู้ที่ประกอบด้วยหลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทาคือทางสายกลางอันประกอบด้วยองค์ มรรค ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันจะทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้รู้ประมาณมีความพอเหมาะพอดีในการ ดำเนินกิจการทุกอย่างเพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชนและหมู่คณะอย่างแท้จริงนอกจากนี้ความ พอเหมาะพอดีความรู้ประมาณนั้นควรเป็นไปตามหลักสันโดษคือความพอดีกับสิ่งได้มาหรือมีอยู่ (ยถา ลาภะ) ความพอเหมาะพอดีกับกำลังความสามารถ (ยถาพละ) และความพอเหมาะพอดีกับฐานะ(ยถา สารูปะ) ดังได้กล่าวมาแล้วดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ประมาณความเหมาะสมพอดีตามหลัก มัชฌิมาปฏิปทาและหลักสันโดษอย่างถูกต้องแล้วผู้นำนั้นจะสามารถทำกิจการทุกอย่างด้วยความ เข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้องและสามารถนำพามวลชนและหมู่คณะไปสู่ความสงบสุขปลอดภัยและ ก้าวหน้าตลอดไป

๒.๔.๕ กาลัญญูตา (รู้จักกาลเวลา)

กาลัญญูตาคือรู้จักเวลารู้จักเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆหรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลาและรู้คุณค่าของเวลาผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลา หรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้อง

ในทางพระพุทธศาสนากล่าวถึงกาลัญญูตาไว้ว่าการรู้จักแน่วปฏิบัติอันเหมาะสมกับ กาละเทศะดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๙๘}ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ประกอบไปด้วยความรู้ว่าเวลานี้เป็นเวลาควรศึกษาควรถามเวลา นี้ควรเป็นเวลาทำความเพียรควรหลีกเลี่ยงจากหมู่คณะคือรู้จักการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะให้ เหมาะสมกับสมณะรู้คุณค่าของเวลาเมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลาย่อมจะเป็นผู้มีความ เจริญในพระพุทธศาสนาเพราะทำให้ถูกกับกาลเวลา

ดังนั้น การรู้จักเวลารู้จักคุณค่าแห่งเวลารู้จักการบริหารเวลาอย่างถูกต้องตามหลัก กาลัญญูตาถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ดีในการที่จะวางแผนงาน

ในกิจการต่างๆได้อย่างถูกต้องและทันต่อสถานการณ์โลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลาทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้การดำเนินกิจการต่างๆเมื่อทำให้ถูกต้อง เหมาะสมกับกาลเวลาแล้วย่อมได้รับประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่นแต่หากว่าการทำอะไรไม่สอดคล้อง กับความเหมาะสมก็ย่อมส่งผลเสียให้แก่ตนเองและผู้อื่นในเรื่องนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับภิกษุที่ละเลย กิจวัตรปฏิบัติตนไม่เหมาะสมดังปรากฏในอภาลราวิชาดก^{๙๙}ซึ่งมีเนื้อความว่า

ภิกษุชาวพระนครสาวัตถีรูปหนึ่งบรรพชาในพระศาสนาแล้วไม่เรียนวัตรหรือ

สิกขาเธอไม่รู้ว่าเวลานี้ควรทำวัตรเวลานี้ควรปรนนิบัติเวลานี้ควรเล่าเรียนเวลานี้

ควรท่องสวดเสียงดังในขณะที่ตนตื่นขึ้นทั้งในปฐมยามมัชฌิมยามปัจฉิมยามภิกษุทั้งหลายไม่ เป็นอันได้หลับได้นอนต่างพากันกล่าวโทษของเธอในธรรมสภาว่าผู้มีอายุทั้งหลายภิกษุบรรพชาในพระ ศาสนาคืออรรถนะเห็นปานนี้ยังไม่รู้จักวัตรหรือสิกขากาลหรือมิใช่กาล

ภิกษุทั้งหลายบัดนี้พวกเธอประชุมสนทนากันด้วยเรื่องอะไรภิกษุทั้งหลาย

กราบทูลให้ทรงทราบแล้วตรัสว่าดูก่อนภิกษุทั้งหลายไม่ใช่แต่บัดนี้เท่านั้นที่

^{๙๘} อัง.สตุตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔-๑๔๕.

^{๙๙} ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๑๑๙/๔๙.

ภิกษุนี้ส่งเสียงไม่เป็นเวลาแม้ในกาลก่อนพระภิกษุรูปนี้ได้เกิดเป็นไก่ก็ส่งเสียงไม่เป็นเวลา เหมือนกับการที่เขาไม่รู้จักกาลเวลาชั้นจึงเป็นเหตุให้ถูกบิตคองจนถึงสิ้นชีวิต ในอดีตกาลพระเจ้าพรหมทัตเสวยราชสมบัติอยู่ในพระนครพาราณสีและเมื่อพระโพธิสัตว์บังเกิดในสกุลอุทิจจพราหมณ์และเจริญวัยแล้วสำเร็จการศึกษาในศิลปวิทยาทุกอย่างเป็นอาจารย์ทิศาปาโมกข์บอกศิลปะแก่มาณพประมาณ ๕๐๐ มีไก่ขันยามอยู่ตัวหนึ่งพวกเขาพากันลูกตามเสียงขันของมันศึกษาศิลปะอยู่และไก่ได้ตายเสียจากพวกเขาจึงเที่ยวแสวงหาไก่อื่นมาณพผู้หนึ่งหักฟืนอยู่ในป่าช้าเห็นไก่ตัวหนึ่งก็จับมาใส่กรงเลี้ยงไว้ไก่ตัวนั้นไม่รู้ว่าควรจะขันในเวลาไหนเพราะมันเติบโตในป่าช้าบางครั้งมันก็ขันตึกเกินไปไม่อาจศึกษาได้จนอรุณขึ้นพากันนอนหลับไป

แม้ข้อที่ท่องจำได้แล้วก็เลื่อนลืมในเวลาที่มีมันขันสว่างเกินไปต่างก็ไม่ได้ท่องบ่นเลยมาณพกล่าวกันว่าเดี๋ยวมันขันตึกไปเดี๋ยวก็ขันสายไปอาศัยไก่ตัวนี้พวกเราเรียนศิลปวิทยาไม่สำเร็จแล้วช่วยกันบิตคองถึงสิ้นชีวิตแล้วอาจารย์บอกว่าไก่ที่ขันไม่เป็นเวลาพวกผมฆ่ามันเสียแล้วอาจารย์กล่าวว่ามันถึงตายเพราะมันเจริญเติบโตโดยมิได้รับการสั่งสอนเลยไก่ตัวนี้ไม่เติบโตอยู่กับพ่อแม่ไม่ได้อยู่ในสำนักของอาจารย์ย่อมไม่รู้จักกาลที่ควรขันและไม่ควรขันดังนี้ในชาตกนี้ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการรู้จักเวลาในการทำกิจการใดๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งหากว่าบุคคลใดไม่รู้จักรูปประกอบกิจการใดๆ ให้เหมาะสมกับเวลาแล้วย่อมก่อให้เกิดความเสียหายหรือหายนะแก่ตนเองดังเช่นที่ไก่ในชาตกไม่รู้เวลาในการขันที่เหมาะสมจึงทำให้ต้องถูกฆ่าตายในที่สุดดังนั้นการเป็นผู้นำที่ดีควรจะต้องรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจการต่างๆ ให้ถูกต้องมีฉะนั้นแล้วย่อมจะสามารถนำมาซึ่งความเสียหายแก่ตนเองและผู้อื่นได้

จากตัวอย่างต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักกาลัญญูตามนั้นจะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักเวลาเหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้องรู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสมรู้จักคุณค่าของเวลารู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างถูกต้องผู้นำนั้นก็ย่อมจะสามารถนำหมู่คณะมวลชนและสังคมไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าตามความเหมาะสมแห่งเวลาอันควร

๒.๔.๖ ปรีชาญาณ (รู้จักชุมชน)

ปรีชาญาณคือรู้ชุมชนรู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลกสังคมประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไรมีปัญหายังไรจะจะสามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง^{๑๐๐} หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดนอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจกฎเกณฑ์วัฒนธรรมประเพณีของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องเพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมนั้นได้อย่างเหมาะสมดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องรู้เข้าใจสังคมอย่างถูกต้องเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ของสังคมนั้นได้ถูกต้องจะได้สามารถนำความสงบสุขสันติสุขความก้าวหน้ามาสู่มวลชนหมู่คณะและสังคมได้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวปรีชาญาณหมายถึงการรู้จักบริษัทและแนวปฏิบัติของบริษัทดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๑๐๑}ว่า

ภิกษุเป็นผู้รู้จักบริษัทคือภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักบริษัทหรือรู้จักชุมชนเหล่า

นี้เป็นกษัตริย์เป็นพราหมณ์เป็นคหบดีชนเหล่านี้เป็นสมณะในชุมชนนั้นควรเข้า

ไปหาอย่างนี้ควรยืนอย่างนี้ควรนั่งอย่างนี้ควรกล่าวอย่างนี้ควรส่งบออย่างนี้หาก

^{๑๐๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗.

^{๑๐๑} อ.ส.ต.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.

ภิกษุไม่รู้จักว่าชุมชนเหล่านั้นและวางตนไม่เหมาะสมกับสังคมหรือชุมชนนั้นแล้วไม่ควรเรียกเธอว่าเป็นปรัสนัญแต่เพราะภิกษุรู้ว่าเป็นกษัตริย์เป็นพราหมณ์เป็นคหบดีเป็นสมณะในบริษัทนั้นเราควรเข้าไปหาอย่างนี้ควรยืนควรนั่งอย่างนี้ควรกล่าวควรสงบอย่างนี้จึงเรียกเธอว่าเป็นปรัสนัญในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักว่าชุมชนใดๆเป็นสังคมประเภทไหนย่อมทำให้บุคคลนั้นสามารถวางตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสังคมนั้นๆอีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลในสังคมนั้นๆด้วยดังนั้นผู้นำที่รู้จักชุมชนเป็นอย่างดีย่อมสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสมในสังคมนั้นๆอีกทั้งยังสามารถบริหารจัดการกิจการต่างๆของสังคมนั้นให้ถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์ประเพณีแบบแผนของสังคมนั้นๆทำให้เป็นที่นับถือยกย่องของหมู่คณะหรือมวลชนในสังคมนั้นๆตลอดจนสามารถนำมาซึ่งความสงบสุขความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคมนั้นๆด้วย

ในการที่ผู้นำจะรู้จักชุมชนได้ดีอีกประการหนึ่งนั้นผู้นำจะต้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของบุคคลในสังคมซึ่งจะปฏิบัติต่อกันได้อย่างถูกต้องในข้อนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับสังคาลบุตร

ในเรื่องทิศทั้ง ๖ ซึ่งมีสาระสำคัญต่อผู้นำในการบริหารชุมชนที่ควรรู้ดังต่อไปนี้

๑. ทิศเบื้องหน้าได้แก่บิดามารดาจะต้องดูแลบุตรธิดาของตนมิให้ทำชั่วแนะนำให้เป็นคนดีให้การศึกษาเป็นต้นเมื่อบุตรธิดาได้รับการดูแลเช่นนั้นแล้วควรปฏิบัติตนต่อท่านในทางที่ดีเช่นเลี้ยงดูท่านในคราวจำเป็นดำเนินกิจการรักษาวงศ์สกุลของท่านมิให้เสื่อมเสีย

๒. ทิศเบื้องขวาได้แก่ครูอาจารย์จะต้องแนะนำศิษย์ด้วยดีไม่ปิดบังอำพรางยกย่องในหมู่คณะเป็นที่พึ่งของศิษย์ได้เป็นต้นเมื่อศิษย์ได้รับการอนุเคราะห์จากครูอาจารย์แล้วพึงตอบแทนท่านด้วยการรับใช้ท่านเชื่อฟังท่านเคารพท่านและตั้งใจศึกษา

๓. ทิศเบื้องหลังได้แก่ภรรยาและสามีจะต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้ภรรยาจะต้องจัดงานบ้านด้วยดีสงเคราะห์ญาติของสามีซื่อสัตย์ต่อสามีรักษาทรัพย์ที่สามีด้วยดีเป็นต้นและสามีควรปฏิบัติต่อภรรยาด้วยการยกย่องไม่ดูหมิ่นไม่นอกใจให้เครื่องแต่งตัวแก่ภรรยา

๔. ทิศเบื้องซ้ายได้แก่มิตรหรือเพื่อนที่จะปฏิบัติต่อกันดังนี้เช่นด้วยการกล่าวถ้อยคำไพเราะช่วยทำธุระงานของเพื่อนวางตนเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อนเป็นต้นและเพื่อนควรกระทำตอบเช่นดูแลเพื่อนที่ประมาทแล้วรักษาทรัพย์ของเพื่อนที่ประมาทแล้วเป็นที่พึ่งของกันและกันได้ไม่ทิ้งเพื่อนในยามวิบัติและนับถือวงศ์ตระกูลของเพื่อน

๕. ทิศเบื้องล่างได้แก่คนงานคนรับใช้หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติต่อนายจ้างหรือเจ้านายคือลูกทำงานก่อนนายเลิกที่หลังนายถือเอาเฉพาะของที่นายให้ทำงานให้ดียิ่งขึ้นยกย่องนายเป็นต้นและนายควรจะดูแลคนงานด้วยการจัดงานให้เหมาะสมกับกำลังให้อาหารหรือรางวัลพยาบาลในคราวเจ็บป่วยให้พักผ่อนตามสมควรเป็นต้น

๖. ทิศเบื้องบนได้แก่สมณชนิกบวชผู้ทรงคุณธรรมอันสูงควรอนุเคราะห์แก่กฤหัสถ์เช่นห้ามไม่ให้ทำชั่วให้ตั้งอยู่ในความดีอนุเคราะห์ด้วยน้ำใจอันงามอธิบายข้อความให้แจ่มชัดและบอกทางสวรรค์ให้กฤหัสถ์เมื่อได้รับการอนุเคราะห์ควรตอบแทนด้วยการจะพูดจะทำจะคิดต้องประกอบด้วยความเมตตาการต้อนรับด้วยดีและการให้ทานด้วยปัจจัยสี่^{๑๐๒}

^{๑๐๒} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๒-๒๔๔/๑๙๙-๒๐๐.

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการที่ผู้นำสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามหลักทศทั้ง๖ได้อย่างถูกต้อง ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างๆในสังคมนั้นๆได้อย่างถูกต้อง จนสามารถทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะได้ก็สามารถนำมาซึ่งความสุขสันติสุขในสังคมนั้นได้ ตลอดไปจากตัวอย่างต่างๆที่ยกมาข้างต้นผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักปรัชญาของพุทธจะต้องรู้ ชุมชนรู้สังคมอย่างถูกต้องในทุกๆด้านทั้งด้านกฎเกณฑ์ประเพณีวัฒนธรรมเป็นต้นเพื่อผู้นำนั้นจะได้ สามารถวางตนได้อย่างเหมาะสมปฏิบัติงานตามแผนงานได้อย่างถูกต้องตามสังคมนั้นๆอีกทั้งสามารถ แก้ไขปัญหาต่างๆให้ถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันโลกทันเหตุการณ์เพื่อนำพาหมู่ คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าต่อไปนอกจากนี้ผู้นำที่ดียังควรเข้าใจหลักทศทั้ง๖เพื่อให้ สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในสังคมหรือองค์กรนั้นๆได้อย่างถูกต้องทำให้การดำเนินงานทุก อย่างเป็นไปด้วยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นด้วย

๒.๔.๗ บุคคลโปรปรัชญา (รู้จักบุคคล)

บุคคลโปรปรัชญาคือการรู้บุคคลรู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วยรู้ว่าควร จะปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไรดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้บุคคลรู้ประเภทของบุคคลที่ เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีเพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานในการบริหารงานทุกๆด้านเพื่อให้ เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนตลอดจนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่ คณะและองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงบุคคลโปรปรัชญาคือการ รู้บุคคลและลักษณะความต้องการของบุคคลดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๑๐๓}ว่า

ภิกษุผู้ที่มีความรู้เรื่องบุคคลของภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักบุคคล ๒ จำพวก ได้แก่

๑. รู้ลักษณะบุคคลผู้ที่เป็นบัณฑิตรู้บุคคลที่มีความต้องการจะพบบุคคลผู้เป็นพระอริยะ หรือผู้ที่เป็นบัณฑิตเป็นคนดีมีศีลธรรมสนใจในคำสั่งสอนแล้วนำมากระทำตามคำสั่งสอนนั้นเพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น

๒. รู้จักลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่บัณฑิตไม่ต้องการเห็นบุคคลที่เป็นบัณฑิตหรือพระอริยะ และไม่ต้องการจะฟังธรรมคำแนะนำสั่งสอนจากท่านผู้รู้ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักบุคคล ผู้เป็นบัณฑิตย่อมนำมาซึ่งประโยชน์แก่ตนและผู้อื่นแต่หากคบคนพาลย่อมนำไปสู่ความหายนะทั้งแก่ ตนเองและผู้อื่นด้วยดังนั้นผู้นำที่ดีจึงควรเลือกคบบุคคลที่ดีเพื่อให้สามารถนำความเจริญมาสู่ตนเอง และหมู่คณะได้ตลอดไปในการรู้จักบุคคลหรือการเลือกคบคนนั้นพระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงให้เห็น ความสำคัญในข้อนี้ดังปรากฏในชาดกเรื่องสันติคัมภวาคซึ่งมีใจความว่า

ณ ป่าจั่วใกล้ๆกับภูเขาลูกหนึ่งมีลูกนกแขกเต้า ๒ ตัวอาศัยอยู่ทางด้านทิศเหนือของภูเขา เป็นที่อาศัยของหมู่บ้านโจร ๕๐๐ ส่วนทางทิศใต้ของภูเขาเป็นที่อยู่ของพระภิกษุวันหนึ่งลูกนกแขกเต้า ถูกพายุพัดไปตกในต่างทิศทางกันตัวหนึ่งถูกพัดไปตกที่หมู่บ้านโจร ๕๐๐ โจรได้เลี้ยงไว้ตั้งชื่อว่าพุ่ม หอกอีกตัวหนึ่งลมพัดไปตกที่อาศรมของภิกษุพวกภิกษุเลี้ยงไว้ตั้งชื่อว่าดอกไม้พระราชาทรงพระนาม ว่าปัญจาละเสด็จทรงรถไปสู่ป่าพร้อมข้าราชการบริพารเพื่อล่าเนื้อพระองค์ได้ล่าติดตามเนื้อแต่ไม่พบจึง เสด็จกลับได้หยุดพักผ่อนสรงน้ำเสวยน้ำและบรรทมใต้ต้นไทรริมฝั่งแม่น้ำใกล้กับหมู่บ้านโจรพวกโจร พากันเข้าป่าคงเหลือแต่นกพุ่มหอกกับคนครัวสองคนเท่านั้นนกพุ่มหอกได้ออกจากหมู่บ้านบังเอิญพบ

^{๑๐๓} ๐.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕-๑๔๖.

พระราชากำลังบรรทมอยู่ใต้ต้นไทรจึงบอกคนทำครัวเป็นภาษามนุษย์ว่าพวกเราจะปลงพระชนม์พระราชานี้เสียและให้ปลดเสื้อผ้าเครื่องทรงมาให้หมดพระราชาทื่นจากบรรทมได้ยืนดั่งนั้นเห็นว่ามีภัยอยู่เฉพาะหน้าจึงหนีไปถึงอาศรมของฤาษีซึ่งพวกฤาษีได้เข้าไปไปเพื่อเก็บผลไม้คงเหลือแต่นกดอกไม้ตัวเดียวเมื่อนกดอกไม้เห็นพระราชาก็กล่าวต้อนรับว่าขอเดชะพระมหाराชาข้าพระองค์มาได้มาร้ายเลยพระราชามือทรงได้สดับดั่งนั้นทรงเลื่อมใสในการต้อนรับทรงสรรเสริญนกดอกไม้ตัวนี้และทรงตำหนินกพุ่มหอกว่านกดอกไม้เป็นนกที่มีคุณธรรมเยี่ยมมีมารยาทดีแต่นกแขกเต้าอีกตัวหนึ่งพูดแต่คำหยาบมักได้มีความโลภในจิตใจนกดอกไม้เมื่อได้ยินดั่งนั้นจึงกราบทูลว่าขอเดชะพระมหाराชาข้าพระองค์เป็นนกร่วมมารดาเดียวกันกับนกนั้นแต่เพราะเขาเติบโตในสำนักที่ไม่ดีพวกโจรสอนให้ทำโจรกรรมอยู่ตลอดเวลาส่วนข้าพระองค์เติบโตอยู่สำนักของคนดีพวกฤาษีแนะนำด้วยธรรมะนั้นข้าพระองค์ทั้งสองจึงมีคุณธรรมแตกต่างกันและนกดอกไม้ได้กล่าวต่อไปอีกว่าข้าแต่พระมหाराชาก็การที่คนคบบุคคลประเภทใดจะเป็นคนดีหรือไม่ดีมีศีลหรือไร้ศีลก็ตามเขาย่อมตกไปตามอำนาจของคนชนิดนั้นพระราชาก็ได้ทรงสดับอย่างนั้นแล้วเกิดความเลื่อมใสในนกดอกไม้จึงอภัยให้แก่กนกแขกเต้าทั้งหลายและให้คณะของฤาษีพำนักในพระราชอุทยานทำนุบำรุงจนตลอดชีวิต^{๑๐๔}

ในชาดกนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความแตกต่างของการคบค้าสมาคมของบุคคลคือเมื่อบุคคลคบคนเช่นใดก็จะเป็นเหมือนบุคคลเช่นนั้นข้อสำคัญประการหนึ่งนั้นอยู่ที่การรู้จักเลือกคนที่ควรคบก่อนการรู้จักเลือกหรือวิเคราะห์ว่าบุคคลนี้เป็นคนดีควรคบบุคคลนี้ไม่ควรคบดังที่พระราชาก็พิจารณาเห็นว่านกตัวแรกนั้นแสดงออกมาในลักษณะของคนพาลไม่ควรจะอยู่ใกล้ไม่ควรคบหากอยู่ในสังคมนั้นแล้วย่อมจะได้รับอันตรายพระองค์จึงเสร็จหนีและเมื่อพบกนกแขกเต้าตัวที่อยู่กับฤาษีก็ทรงทราบว่าเป็นสัตว์บุรุษที่ดีควรคบพระองค์นั้นเป็นผู้นำที่มีหลักธรรมคือบุคคลปโรปรปัญญาตาเป็นเครื่องพิจารณาจึงรอดพ้นจากอันตรายได้และที่กนกแขกเต้าทั้ง๒ตัวแตกต่างกันนั้นก็เพราะการอยู่สังคมของบุคคลที่ดีและไม่ดีจึงมีพฤติกรรมที่ต่างกัณดั่งนั้นผู้นำที่ดีย่อมสามารถจะพิจารณาวิเคราะห์ว่าบุคคลผู้ที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องเป็นคนอย่างไรและเลือกคบบุคคลที่ดีซึ่งสามารถนำประโยชน์มาสู่ตนเองและหมู่คณะได้ทำให้เกิดความสงบสุขและสันติสุขตลอดไปในสังคมนั้นๆ

จากตัวอย่างต่างๆที่กล่าวมานี้ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักบุคคลปโรปรปัญญานั้นจะต้องรู้บุคคลประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วยโดยเฉพาะผู้ร่วมงานผู้ร่วมปฏิบัติงานและดำเนินการไปด้วยกันเพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อเขาอย่างถูกต้องเหมาะสมและได้ผลตลอดจนสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน^{๑๐๕}ในการบริหารกิจการงานทุกๆด้านเพื่อให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงานหมู่คณะและองค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้นอกจากนี้ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเลือกบุคคลผู้เป็นคนดีผู้เป็นบัณฑิตเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหมู่คณะและสังคมเพราะการเลือกคบคนไม่ดีหรือคนพาลย่อมนำมาซึ่งความหายนะแก่ตนเองหมู่คณะและสังคมดั่งนั้นผู้นำที่ดีจึงควรพิจารณาวิเคราะห์ในการเลือกคบคนดีเพื่อให้สามารถนำความสุขความเจริญก้าวหน้ามาสู่ตนเองหมู่คณะและองค์กรได้ตลอดไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอจะวิเคราะห์ให้เห็นว่าหลักสัปปริสธรรม๗ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนามีจำนวนมากซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นคุณธรรมสำหรับคนดีและในขณะเดียวกันก็เป็น

^{๑๐๔} ชุ.ชา. (ไทย) ๒๗/(๑๕๙-๑๘๕)/๔๙๗-๕๐.

^{๑๐๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๑๙.

คุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำด้วยผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่าพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมผู้นำที่เป็นคนดีมีจริยธรรมมีคุณธรรมมาปกครองหมู่คณะสังคมและประเทศชาติเพื่อให้เกิดความสงบสุขการพัฒนาหมู่คณะสังคมและประเทศชาติให้มีศักยภาพที่มั่นคงและก้าวหน้าตลอดไปในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สรุป

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปริยัตยานัน ผู้นำจะต้องเป็นผู้รู้เลือกบุคคลเลือกแต่งตั้งจัดวางบุคคลได้เหมาะสมกับงานสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องให้โอกาสสนับสนุนผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมส่งเสริมภักดีและสามเณรได้มีโอกาสได้ศึกษาเพิ่มเติมและให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานทุกๆ ด้านในการบริหารกิจการงานทุกด้านก็เพื่อทำให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติหมู่คณะและองค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้

จากที่กล่าวมาแล้ว สามารถวิเคราะห์ให้เห็นว่า หลักสัปปริสธรรม เท่าที่ปรากฏใน คัมภีร์ทางพระพุทธศาสนามีจำนวนมากซึ่งล้วนแต่เป็นคุณธรรมสำหรับคนดี และในขณะเดียวกัน ก็เป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีอีกด้วย ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมผู้นำที่เป็นคนดี มีจริยธรรมมีคุณธรรมมาปกครองหมู่คณะ สังคมและประเทศชาติเพื่อให้เกิดความสงบสุขการพัฒนาหมู่คณะสังคมและประเทศชาติให้มีศักยภาพที่มั่นคงและก้าวหน้าตลอดไปในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

หลักสัปปริสธรรม ๗ เท่าที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนามีจำนวนมาก ซึ่งล้วนเป็นคุณธรรมสำหรับคนดี ขณะเดียวกันก็เป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำด้วยเช่นกัน จึงกล่าวได้ว่าพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มุ่งเน้นการส่งเสริมผู้นำที่เป็นคนดีมีจริยธรรมมีคุณธรรมมาปกครองสังคมและประเทศชาติเพื่อให้เกิดความสงบสุขเพื่อพัฒนาศักยภาพของสังคมประเทศชาติไปพร้อมกัน

๒.๕ ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗

สัปปริสธรรมเป็นหลักการทางปัญญา ที่มนุษย์คนใดคนหนึ่งจะพึงแสวงหาและนำมาพัฒนาตนเองแบบครบทุกด้านอย่างสมบูรณ์แบบ หรือกล่าวได้ว่าหากใครมีความรู้ ความสามารถ ครบตามหลักทั้งเจ็ดข้อนี้ก็กล่าวได้ว่าท่านผู้นั้นเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติพร้อมทั้งความดีและมีปัญญาเป็นที่พึงพาอาศัยของสังคมได้หลักการที่เป็นสากลดังเดิมนี้ ที่หลายท่านเคยรู้จักแต่อาจจะลืมไปแล้ว มาเสนอกันใหม่ และสำหรับอีกหลายท่านที่เพิ่งมาทราบภายหลังก็ตาม หลักการทั้งเจ็ดข้อนั้นเรียงลำดับดังนี้

๑) ด้านธัมมัญญตา

ธัมมัญญตา ; รู้จักเหตุ (knowing the law, knowing the cause) คือเมื่อรู้ว่าสิ่งที่ต้องจะทำคืออะไรแล้ว สิ่งที่ต้องศึกษาประการแรกก็คือ ศึกษาวิธีการที่จะได้สิ่งนั้นมา ทำในสิ่งที่จะได้สิ่งนั้นมาด้วยวิธีการที่ถูกต้องเช่นสมมุติว่าเราอยากจะเป็นคนเรียนเก่งในวิชาคณิตศาสตร์ เราก็ต้องทำเหตุของการเรียนเก่งในวิชานี้โดยการทำให้โจทย์ทดสอบบ่อยๆ หาโจทย์ยากๆมาลับสมองมากๆ จับความเร็วในการทำด้วย แต่ถ้าใช้วิธีการอ่านหลายๆรอบท่องสูตรจนจำได้ขึ้นใจแล้วเดินเข้าห้องสอบ ก็แสดงว่าทำเหตุที่จะให้เก่งวิชานี้มีวิธีคนทำงานและนักวางแผนจำเป็นต้องศึกษาว่าวิธีการที่กำลังทำ

อยู่นั้นจะเป็นเหตุนำไปสู่ผลลัพธ์อย่างไร การรู้จักเหตุจึงเป็นขบวนการหนึ่งที่ต้องศึกษาก่อนตัดสินใจทำอะไรลงไป^{๑๐๖}

๒) ด้านอัตถิยญาตา

อัตถิยญาตา ; รู้จักผล (knowing the meaning) หมายความว่า ปรากฏการณ์ใดๆที่เกิดขึ้น สามารถที่จะบอกได้ว่ามีสาเหตุมาจากอะไร คือต้องฝึกเป็นนักสังเกตการณ์ที่ดี จดจำเรื่องราวต่างๆแล้วนำมาเป็นข้อมูลที่จะบอกที่มาที่ไปของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นได้ และสามารถที่จะคาดล่วงหน้าว่าจากข้อมูลนั้นจะเกิดอะไรขึ้นต่อไปเช่นที่ทวีปอาฟริกา ชาวเผ่ามาไซเวลาเดินป่าไปเจอรอยเท้าช้างเขาจะบอกได้เลยว่ารอยนี้เกิดตอนที่มันเป็นเพศไหน อายุเท่าไร เจอกองอิของยีราฟก็บอกได้ว่านี่เป็นของยีราฟตัวผู้หรือตัวเมีย ยืนถ่ายหรือนอนถ่าย คือเห็นที่ผลแล้วสาวไปหาเหตุได้การรู้จักผลนี้มาจากการเป็นคนช่างสังเกต ละเอียดถี่ถ้วน และจากประสบการณ์ที่ได้สะสมมา องค์ความรู้นี้เป็นประโยชน์หรือเป็นข้อมูลในการตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุดในการทำงานและการดำเนินชีวิต^{๑๐๗}

๓) ด้านอัตตัญญาตา

อัตตัญญาตา ; รู้จักตน (knowing oneself) คือรู้โดยฐานะ ภาวะเพศ กำลังความรู้ความสามารถ ความถนัดและคุณธรรม เป็นต้น ว่าเราอยู่ในภาวะใด ระดับใด แล้วทำตัว วางตัวให้เหมาะกับภาวะนั้น หรือประเมินตนเองได้ว่า ควรพัฒนาตนแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างไรองค์ความรู้นี้เป็นเรื่องใหญ่ของการทำงานให้สำเร็จที่คนมักจะลืม คือลืมนัดทุนของตัวเองว่ามีเท่าไร คนมักแสวงหาความรู้ต่างๆมากมายมาใช้ในการทำงานและดำเนินชีวิต แต่หากลืมนัดทุนตัวเองว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งประการใดแล้ว ก็ยากที่จะสำเร็จไปได้^{๑๐๘} แม้แต่ชีวิตในครอบครัวหากขาดข้อนี้ก็พังกันมาเยอะแล้ว เพราะสนใจแต่ความรู้สึกรักของตนเองอย่างเดียว ไม่ดูว่าการกระทำของตนจะมีผลต่อสมาชิกคนอื่น ๆ อย่างไร

๔) ด้านมัตตัญญาตา

มัตตัญญาตา ; รู้จักประมาณ (knowing how to temperate, sense of proportion) คือรู้จักความพอดี ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกนี้ล้วนอยู่ร่วมกัน หากมีความลงตัว มีความพอดี ทุกอย่างก็จะดำเนินไปได้ด้วยดี แต่หากมีอะไรมากเกินไป หรือน้อยไป ความติดขัด ความไม่สะดวกสบาย จะเกิดขึ้น การบรรลุเป้าหมายจะทำให้ยากโลกของวัตถุนิยมที่เน้นความสะดวกสบายของมนุษย์ก็ต้องอยู่ในกรอบของความพอดีเช่นกัน หากผู้ใดไม่รู้เท่าทัน ทำตัวเป็นนักเสพนักบริโภคตามสิ่งเร้า ก็เจอปัญหาด้วยตนเอง เช่นปัญหาสุขภาพ ปัญหาครอบครัวแตกแยก ปัญหาทางการเงิน เป็นต้น มีเกษตรกรคนหนึ่งเคยปลูกอ้อย ปีนี้วางแผนว่าจะลองปลูกเผือกดูสัก ๑๐ ไร่ ปลูกไปได้สักระยะดูงามดี เลยปลูกเพิ่มอีก ๑๐ ไร่ พอดูแลไปได้สักพัก น้ำในสระไม่พอรด ต้นเลยไม่โตที่แห้งตายก็มี ถึงเวลาขุดขึ้นมาได้แต่หัวเล็กๆ ราคาที่ยังถูกลงไปอีก ผลที่สุดขาดทุน แต่หากวางแผนดีจะรู้ว่าการปลูก ๑๐ ไร่นั้นจะพอดีกับปริมาณน้ำในสระที่มีอยู่ เมื่อน้ำนี้ก็จะได้เผือกหัวโตๆ แม้มีไม่มากแต่มีราคาสูงกว่าหัวเล็ก ขายก็จะได้กำไรเพราะลงทุนน้อยกว่าและเหนื่อยน้อยกว่า

^{๑๐๖} ฤกษ์ชัย ใจคำปัน, **หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรพัฒนาพานิช, ๒๕๕๐), หน้า ๔๔-๔๖.

^{๑๐๗} ม่อนถิ่น นพคุณ, **หลักสูตรครูผู้สอน**, (๒๕๕๑), หน้า ๕๒. (เอกสารอัดสำเนา)

^{๑๐๘} สาลินี บุรโกศล, **หลักการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครูสภา, ๒๕๕๒), หน้า ๑๒๐-๑๒๑.

ดังนั้น การหาความพอดีอยู่ตรงไหนเป็นเรื่องที่ต้องศึกษาก่อนลงมือทำงาน และนับเข้ามาเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญในการเตรียมความพร้อมก่อนการตัดสินใจ

๕) ด้านกาลัญญตา

กาลัญญตา ; รู้จักกาล (knowing the proper time, knowing how to choose and keep time) คือรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการ ปฏิบัติงาน การทำงานให้ตรงเวลาที่กำหนดไว้ ฤดูกาลนี้ควรผลิตสินค้าอะไร หรือทราบว่เวลาใดควรพูด เวลาใดไม่ควรพูด เป็นต้น

เรื่องของเวลานี้ก็เป็นองค์ประกอบของความสำเร็จที่สำคัญมากเช่นกัน ซึ่งเกี่ยวโยงไปถึงการจัดลำดับความสำคัญของงานว่าควรทำอะไรก่อนหลัง บางคนเคยเสียใจเรื่องนี้มาแล้วเพราะไม่บริหารเรื่องเวลาผู้หญิงคนหนึ่งทำงานอยู่ต่างประเทศ เป็นคนที่ทำงานเก่ง ประสบความสำเร็จ เจ้านายรัก แต่วันหนึ่งแม่ที่เมืองไทยป่วย น้องโทรมาบอกก็รับปากว่าจะกลับไปเยี่ยม ผลัดไปเรื่อยๆ เพราะงานยุ่งมาก น้องโทรมาบอกเป็นครั้งสุดท้ายว่าแม่เสียชีวิตแล้ว^{๑๐๙} ก็แทบช็อค คราวนี้หยุดงานทันที พอไปลาหยุดก็โดนเจ้านายตำหนิอีกว่าทำไมไม่กลับไปเยี่ยมตั้งนานแล้ว ทำไมเพิ่งกลับตอนนี้ เธอรีบกลับมาเมืองไทยจัดงานศพให้แม่ ส่วนใจก็รู้สึกว่ตัวเองพลาดไปแล้ว ความสัมพันธ์กับพี่น้องที่เคยรักใคร่กันดีก็ห่างเหินไปไม่เหมือนเดิม ก็เลยเกิดคำถามว่ สิ่งที่ได้มากับสิ่งที่สูญเสียไปนั้นคุ้มกันหรือไม่เล่าดังนั้นศิลปะแห่งการบริหารเวลาเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่เรารู้สึกไม่ได้

๖) ด้านปรีสัญญตา

ปรีสัญญตา ; รู้จักชุมชน (knowing the society) คือรู้จักธรรมชาติ ความเป็นไป ความต้องการ และประเพณีของชุมชนหรือ สังคมนั้นๆด้วย สภาพแวดล้อมและวิถีชีวิตที่ดำเนินมาแต่ยาวนาน ทำให้แต่ละสังคมมีความแตกต่างกันไป ดังนั้นหากต้องทำงานกับคนจำนวนมาก สิ่งที่ต้องศึกษา ก็คือต้องศึกษาไปถึงค่านิยมของสังคมนั้นๆด้วย

ปัจจุบันนี้มีกระแสการร่วมมือกันทางเศรษฐกิจมากขึ้นในระดับนานาชาติ โดยอาศัยความคล้ายคลึงกันในเรื่องชาติและความใกล้ชิดกันในที่ตั้งของประเทศ เมื่อมีความร่วมมือกันก็จะเป็นการเปิดโอกาสให้สังคมนั้นๆได้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ซึ่งก็จะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย คือค่านิยมของสังคมหนึ่งสามารถไหลไปสู่อีกสังคมหนึ่งได้ง่าย ซึ่งเราจะต้องดูให้ดีคือเฝ้าระวังว่สิ่งที่รับเข้ามาเหมาะสมกับอนาคตของประเทศเราหรือไม่โดยเฉพาะกับเด็กและเยาวชนและเตรียมรับมือแต่เนิ่นๆ

๗) ด้านบุคคลปรีญญตา

บุคคลัญญตา ; รู้จักบุคคล (knowing the individual, knowing the different individuals) คือรู้จักความแตกต่างแห่งบุคคล โดยความรู้สึกนึกคิด ความสามารถ และคุณธรรมเป็นต้น ว่ใครยิ่งหย่อนอย่างไร และรู้วิธีปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆตามสภาพด้วย

เรื่องนี้ ในปัจจุบันให้ความสำคัญมากถือเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งเลยทีเดียว คือวิชามนุษย์สัมพันธ์ (human relation) ซึ่งหลักการก็อยู่ในเรื่องศิลปะในการอยู่ร่วมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ใช้

^{๑๐๙} มณีรัตน์ ภิณูโยธาทสกุล.การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์คุรุสภา,๒๕๕๐), หน้า ๑๕๗-๑๖๐.

ชีวิตร่วมกัน ทำงานด้วยกัน แบ่งปันผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีทั้งในระดับครอบครัว ที่ทำงาน และในองค์กรที่ใหญ่ขึ้น^{๑๑๐}

สรุป สัปปุริสธรรม ๗ นี้ก็คือกรอบแห่งการแสวงหาความรู้ว่า การจะทำงานให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือแนวทางการดำเนินชีวิตสำหรับคนที่ต้องการพัฒนาตนเองนั้น ควรมีหลักการอย่างไรบ้าง ซึ่งก็สุดแล้วแต่ว่าใครจะนำไปประยุกต์ใช้กับอะไร ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าเป็นหลักการที่ครอบคลุมได้กว้างขวางดี เรียบง่าย ลัดสั้น และจำง่าย เหมาะแก่การนำไปใช้ได้หลากหลาย คนทุกชาติ ทุกศาสนาใช้ได้ซึ่งตามที่เคยศึกษามาวิธีการต่าง ๆ นั้นมักจะมุ่งเน้นความรู้ไปที่จุดใดจุดหนึ่งไปเลย ซึ่งทำให้ผู้นำวิธีการเหล่านั้นไปใช้มักจะพลาดก่อนแล้วมารู้ทีหลังว่าต้องเพิ่มองค์ความรู้ด้านโน้นด้านนี้เข้าไปอีกจึงจะสำเร็จได้การมีกรอบของความรู้ก่อนจะทำให้พอมองเห็นภาพรวมได้ว่าความรู้ใดที่ยังขาดหรือต้องพัฒนาเพิ่มเติม จะเป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นอย่างมาก

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคลากรตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดขอนแก่นผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังต่อไปนี้

๒.๖.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

บุญแสง ชีระภากรวิจัยเรื่องภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ๑) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภทมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชั้นนำมากที่สุด ๒) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกช่วงอายุทั้งเพศหญิงและเพศชายในทุกระดับการศึกษาอาชีพและประสบการณ์ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชั้นนำมากที่สุด ๓) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่บริหารโดยคำนึงถึงมิติประสิทธิภาพและประสิทธิผลความรับผิดชอบต่อสังคมซื่อสัตย์เป็นธรรมโปร่งใสและการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานแต่ในมิติความมีจริยธรรมและเคารพกฎหมายและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้นมีผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคำนึงน้อยกว่ามิติอื่น ๔) เมื่อควบคุมตัวแปรระยะเวลาที่เคยทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาก่อนประเภทผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานใน๓มิติคือความรับผิดชอบต่อสังคมการสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นและความซื่อสัตย์เป็นธรรมโปร่งใสส่วนรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานใน๓มิติคือการคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลความรับผิดชอบต่อสังคม^{๑๑๑}

^{๑๑๐} พิชิตพล บุรณะพันธ์, การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง, (๒๕๕๓), หน้า ๕๘-๖๐. (เอกสารอัดสำเนา)

^{๑๑๑} บุญแสง ชีระภากร, “ภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, **ปรัชญาคุณภิวัตน์ (รัฐประศาสนศาสตร์)**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกา
 นุวัฒน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”^{๑๑๒} พบว่า ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาณุวัฒน์ต้องประกอบด้วย
 หลักครองตน ครองคน ครองงาน เน้นคุณภาพการเป็นผู้นำที่ดี ทั้งด้านคุณภาพด้านจิตใจ และ
 คุณภาพด้านความสามารถ จึงจะนำพาหมู่คณะ องค์กร ไปสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า
 อย่างยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยพบว่าจริงๆ แล้วผู้นำได้
 สร้างภาวะผู้นำหรือสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ส่วนหนึ่งคือการนำเอาหลักพุทธธรรมไป
 ประยุกต์ใช้ เป็นต้นว่าหลักพรหมวิหาร ๔ อธิเบศ ๔ สังคหวัตถุ ๔ ขรവാธธรรม ๔ ศัพทราชาธรรม
 ๑๐ และจักรวรรดิธรรม ๑๒ และที่สำคัญหากผู้นำคนใดรู้ตน นั้นแสดงว่าผู้นำคนนั้นสามารถครองตน
 ครองคนและครองงานอย่างมีสติ

๒.๖.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร

พระไพศาล สุธงจิตโต (โนทายะ) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานโรงเรียนการกุศลวัดใน
 พระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ๑.ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารโรงเรียน
 โรงเรียนการกุศลวัดในพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรีโดยรวมอยู่ในระดับดีมากมีค่าเฉลี่ยที่ ๓.๙๗๒ ผล
 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานโรงเรียนการกุศลวัดใน
 พระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรีจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่าเงินเดือนสวัสดิการมีความแตกต่าง
 กันส่วนปัจจัยด้านเพศอายุการศึกษาประสบการณ์ตำแหน่งไม่แตกต่างกัน^{๑๑๓}

ศาสตราจารย์ศรีธรรมพร ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการการศาสนศึกษาของสำนักศาสนศึกษา
 วิเวกธรรมประสิทธิ์วิทยาวิธธาดูอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่า วิธีการจัดการศึกษา
 ของผู้บริหารสำนักวิเวกธรรมประสิทธิ์วิทยาได้นำหลักทฤษฎีการจัดการศึกษาทั้งตะวันออกตามแนว
 พุทธและตะวันตกมาประยุกต์อย่างครบวงจรเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาคูณักเรียนสื่อการเรียน
 การสอนตลอดจนบริบทที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ผู้ปกครองนักเรียนการจัดสถานศึกษาให้เหมาะสมแก่การ
 เรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมของคณะสงฆ์จากอดีตถึง
 ปัจจุบันแบ่งออกเป็นส่วนใหญ่ๆ คือหลักสูตรในการเรียนการสอนซึ่งประกอบด้วยจุดมุ่งหมายความ
 เหมาะสมของหลักสูตรวิธีการดำเนินงานการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนเช่นจุดประสงค์การ
 เรียนรู้วิธีสอนของครูประเภทของพระปริยัติธรรมแบ่งออกเป็น ๓ ประเภทหลักคือ (๑) แผนกธรรม (๒)
 แผนกบาลีและ (๓) แผนกสามัญในปัจจุบันเน้นการศึกษาแผนกสามัญเพราะมีผู้สนใจเรียนมากกว่าใน
 การบริหารจัดการศึกษาของพระธรรมวิสุทธิธารจารย์(เหล่านุมนมหาเถร) และพระเทพกิตติรังษี (ทอง
 สวรรลาโภ) ที่ท่านได้บริหารจัดการการศึกษาโรงเรียนวิเวกธรรมประสิทธิ์วิทยาก็ได้อนุวัติตามยุคสมัย
 เพื่อให้เหมาะสมแก่ผู้เรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาทั้ง ๓ ประเภทโดยมี

^{๑๑๒} นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, "ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาณุวัฒน์ : ศึกษาจากหลักพุทธ
 ธรรม", วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาพุทธศาสนา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
 กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

^{๑๑๓} พระไพศาล สุธงจิตโต (โนทายะ), "การบริหารงานโรงเรียนการกุศลวัดในพระพุทธศาสนาจังหวัด
 ราชบุรี", วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย
 มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

ผลสัมฤทธิ์ในด้านพระปริยัติธรรมแผนกธรรมบาลีมากกว่าแผนกสามัญศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักศาสนศึกษาวิเวกธรรมประสิทธิ์วิทยาอย่างเช่นพระธรรมวิสุทธิธารจารย์ (เหล่าวสุมนมหาเถร) และ
พระเทพกิตติรังษี (ทองสวรลาภ) ได้มุ่งมั่นทุ่มเทร่างกายและแรงใจในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้
มีทิศทางที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนทั้งในพื้นที่จังหวัดขอนแก่นและพื้นที่ใกล้เคียงโดยมุ่ง
ส่งเสริมการศึกษาแก่พระภิกษุสามเณรอย่างต่อเนื่องเห็นได้จากการแบ่งสายงานการบริหารจัดการ
ออกเป็นแต่ละฝ่ายเช่นฝ่ายธรรมบาลีฝ่ายวิชาการฝ่ายปกครองเป็นต้นเพื่อให้แต่ละฝ่ายทำงานได้อย่าง
เต็มศักยภาพของตนโดยสถานศึกษาได้ทุ่มเทสรรพกำลังในการสนับสนุนบุคลากรโดยเฉพาะครูผู้สอน
ให้มีขวัญและกำลังใจด้วยดีมาตลอดและยังได้ให้ทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องแก่ผู้เรียนดีประพฤติดี
จำนวนหลายรูปที่สามารถสอบไล่เข้าสถาบันการศึกษาอื่นๆของรัฐเมื่อจบการศึกษาจากสถานศึกษานี้
ไปแล้วและบุคคลเหล่านั้นก็เป็นบุคลากรที่ดีขององค์กรหน่วยงานในการพัฒนาประเทศชาติผลสัมฤทธิ์
การจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาคือความเข้มแข็งในการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนก
ธรรมและบาลีส่วนแผนกสามัญศึกษานั้นมีจุดเด่นคือทำให้ผู้จบการศึกษาส่วนใหญ่สามารถที่จะสอบ
เข้าศึกษาต่อในระดับสถาบันการศึกษาต่างๆและสามารถทำงานในหน้าที่หรือตำแหน่งสำคัญหลาย
ด้านทางสังคมโดยจะเห็นได้จากเกียรติคุณต่างๆที่โรงเรียนได้รับจากองค์กรและมหาวิทยาลัยในด้าน
พฤติกรรมของผู้เรียนก็เป็นที่น่าภูมิใจเพราะเป็นบุคคลที่ทำประโยชน์แก่ตนและครอบครัวหากคิดเป็น
ร้อยละจะเห็นว่าร้อยละ ๒๐ ของผู้ที่จบการศึกษาสามารถสอบเข้าศึกษาต่อระดับมหาวิทยาลัยได้
ขณะเดียวกันผู้เรียนยังได้ตระหนักต่อบทบาทของความเป็นศาสนทายาทที่ดีช่วยเผยแผ่
พระพุทธศาสนาได้อีกทางหนึ่งโดยประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยของวัดและในความเป็นพระภิกษุ
สามเณรอันส่งผลต่อการปกครองคณะสงฆ์ในภาพรวมตลอดจนการสืบต่ออายุพระพุทธศาสนาและทำ
ให้เกิดศรัทธาแก่ประชาชนผู้ส่งบุตรหลานมาศึกษาในโรงเรียนวิเวกธรรมประสิทธิ์วิทยาวัดธาตุ^{๑๑๔}

๒.๖.๓ งานวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรทางการศึกษา

ฉาน ตรรกวิจารณ์ ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” ผลการวิจัยพบว่า
เชิงพุทธแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีพุทธธรรมเป็นฐานในการพัฒนาโดยมีพุทธ
เศรษฐศาสตร์ทฤษฎีระบบทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้และอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นแนวทฤษฎีที่ใช้ในการ
พัฒนาโดยมีเป้าหมายการพัฒนาในระดับคือระดับโลกียธรรมและระดับโลกุตระธรรมส่วนปรัชญาในการ
พัฒนานั้นตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่ามนุษย์สามารถพัฒนาได้พุทธธรรมมีเป้าหมายที่การพัฒนาปรับปรุง
มนุษย์ใช้ปัญหาของมนุษย์คือ “ทุกข์” เป็นตัวตั้งใช้หลักธรรมอริยสัจ ๔ เป็นหลักคิดในการพัฒนาและมี
การคิดเชิงระบบ^{๑๑๕}

สมชาย สรรพเสริฐ ได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับ
การตำรวจท่องเที่ยวสำนักงานตำรวจแห่งชาติ” พบว่า ๑. สภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกอง
บังคับการตำรวจท่องเที่ยวในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ๒. การวิเคราะห์ความ

^{๑๑๔} ศาคร ศรีระวรรณ, “การบริหารจัดการการศาสนศึกษาของสำนักศาสนศึกษาวิเวกธรรมประสิทธิ์
วิทยาวัดธาตุอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)*,
(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๑๕} ฉาน ตรรกวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, *ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิต
วิทยาลัยมหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).*

จำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวเหตุผลความจำเป็นประการแรกคือตำรวจท่องเที่ยวบางส่วนยังไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างเต็มที่โดยมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย๓. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวประกอบด้วย ๖ ประเด็นกลยุทธ์ได้แก่ (๑) สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนา (๒) พัฒนาระบบประเมินผลการพัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม (๓) พัฒนาระบบสร้างขวัญกำลังใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้ (๔) พัฒนาเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเอกชนทั้งในและต่างประเทศในการแลกเปลี่ยนและช่วยเหลือทางวิชาการในการพัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยว (๕) สร้างบรรยากาศการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานและ (๖) พัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวบนพื้นฐานของความสามารถที่พึงประสงค์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว^{๑๑๖}

๒.๖.๔ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักสัปปุริสธรรม

พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมเมธี (ศิริพันธ์)^{๑๑๗}ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” พบว่าหลักสัปปุริสธรรมหมายถึงธรรมของสัปปุริสชนคือคนดีหรือคนที่แท้จริงมีความเป็นคนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์๗ ประการดังนี้

๑. อัมมัญญาตาเป็นผู้รู้จักเหตุผลคือเมื่อผู้นำตำแหน่งจะทำหน้าที่อะไรก็ตามต้องรู้หลักการรู้งานรู้หน้าที่ถึงกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบของตนโดยรู้ว่าสิ่งนี้เป็นเหตุแห่งสุขสิ่งนี้เป็นเหตุแห่งทุกข์และจำให้ความสุขแก่ผู้ใต้ปกครองได้อย่างไรและให้การช่วยเหลือตั้งตนอยู่ในหลักการนั้น

๒. อัตถัญญาตาผู้รู้จักจุดมุ่งหมายและผลคือรู้จุดมุ่งหมายที่ตนกระทำว่ามีจุดมุ่งหมายอะไรในการปกครองคือปรารถนาให้ผู้ใต้ปกครองมีความสุขเป็นหลักในการปกครอง

๓. อัตตัญญาตาผู้รู้จักตนคือรู้ตามความเป็นจริงว่าโดยชาติโดยตระกูลโดยหน้าที่โดยคุณธรรมและความรู้ที่ตนมีอยู่แล้วจะประพจน์ตนให้สมกับที่เป็นผู้ปกครองว่าสิ่งที่ตนกระทำไปนั้นให้อะไรแก่ผู้ใต้ปกครอง

๔. มัตตัญญาตาผู้รู้จักประมาณคือรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์และการเก็บเกี่ยวภาษีอากรแต่พอควรรู้จักประมาณในการแบ่งปันความสุขแก่ผู้ใต้ปกครองให้ทั่วถึง

๕. กาลัญญาตาผู้รู้จักกาลคือรู้กาลอันควรในการทำกิจต่างๆเวลาไหนควรจะทำอะไร

๖. ปรีสัญญาตาผู้รู้จักชุมชนคือรู้กิจการที่พึงประพจน์ต่อชุมชนนั้นว่าแต่ละชุมชนมีความต้องการอะไรควรจะทำอย่างไรจึงเหมาะสม

^{๑๑๖} สมชาย สรรพเสริฐ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, **ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

^{๑๑๗} พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมเมธี (ศิริพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

๗. บุคคลลัญญตารู้จักบุคคลคือรู้จักจิตของแต่ละบุคคลว่ามีความโน้มเอียงไปด้านใด ผู้ปกครองที่มีความเข้าใจหรือมีความรู้ในเรื่องดังกล่าวย่อมสามารถช่วยให้สามารถทำงานกับบุคคลที่มีความหลากหลายได้อย่างเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพ

พระมหาคัมเพชร วชิรปญฺโญ (เรื่องผา) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การนำหลักสัปปริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทองจังหวัดนนทบุรี” ว่าสัปปริสธรรม ๗ คือธรรมของสัตบุรุษในการบริหารงานในองค์การต่างๆ ถ้าองค์การใดได้บุคลากรที่เป็นสัตบุรุษก็ย่อมจะสร้างความเจริญสามัคคีให้แก่หน่วยงานหรือองค์การอย่างสบายเพราะบุคลากรหรือผู้บริหารใช้หลักการรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตนเอง รู้จักประมาณ รู้เวลา รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคลทั้งในชุมชนและองค์การ โดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลที่ผู้วิจัยได้นำมาเสนอนี้ใช้หลักธรรม ๗ ประการหรือไม่อย่างไร การนำหลักธรรมนี้มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความสามัคคีในองค์การเป็นแรงจูงใจในการทำงานของฝ่ายปฏิบัติตลอดจนการบริหารงานที่มีคุณภาพ เกิดขึ้นอีกด้วยหลักสัปปริสธรรม ๗ ประการ แปลว่า ธรรมของสัตบุรุษ ได้แก่ คนที่มีความประพฤติทางกาย วาจา ถูกต้องเรียบร้อยไม่มีโทษมี ๗ ประการ^{๑๑๘}

จากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าจริงๆ แล้วผู้นำได้สร้างภาวะผู้นำหรือสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ตามส่วนหนึ่งคือการนำเอาหลักสัปปริสธรรมไปประยุกต์ใช้ เป็นต้นว่าการรู้เหตุ รู้ผล ย่อมนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือ การรู้กาล รู้ประมาณ ย่อมนำมาซึ่งความศรัทธา การรู้จักตน รู้ชุมชน และสังคม ย่อมนำมาซึ่งความไว้วางใจ และที่สำคัญหากผู้นำคนใดรู้ตน นั้นแสดงว่าผู้นำคนนั้นสามารถครองตน ครองคน และครองงานอย่างมีสติ

สรุปได้ว่า สัปปริสธรรม ๗ หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดีมี ๗ ประการดังนี้คือ ๑) ธัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้จักธรรม คือ เหตุผล เช่น รู้จักว่าการทำความดีเป็นเหตุแห่งความสุข ความขยันเป็นเหตุแห่งความสำเร็จ ๒) อัตถัญญตา ความเป็นผู้รู้จักธรรม คือ ผล เช่น รู้จักว่าความสุขเป็นผลแห่งการทำความดี ทุกข์เป็นผลแห่งการทำความชั่ว ๓) อัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตน คือ ต้องรู้จักตัวอยู่เสมอว่าเรามีชาติ มีเพศ มีตระกูล ศักดิ์สมบัติ บิราร ความรู้ความสามารถ กำลังความถนัด และคุณธรรมแค่ไหน เพียงไร แล้วต้องประพฤติตนให้สมกับภาวะนั้นๆ และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ๔) มัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ รู้จักความพอดี เช่น ในการแสวงหาเครื่องยังชีพก็ต้องแสวงหาในทางที่ชอบธรรม ๕) กาลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจการทำหน้าที่การงานต่างๆ ๖) ปริสสัญญตา ความเป็นผู้รู้จักบริษัท ประชุม และสังคม ว่าสังคมใดควรที่จะเข้าไปร่วมด้วย ต้องทำตัวเข้ากับสังคมได้ โดยถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ๗) บุคคลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเลือกคบบุคคล รู้ความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอัธยาศัยความสามารถ คุณธรรม และรู้ที่จะปฏิบัติตนต่อบุคคลดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างภาวะหรือสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ตามส่วนหนึ่งคือการนำเอาหลักสัปปริสธรรมไปประยุกต์ใช้เป็นต้นว่าการรู้เหตุ รู้ผล ย่อมนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือ การรู้กาล

^{๑๑๘} พระมหาคัมเพชร วชิรปญฺโญ (เรื่องผา), “การนำหลักสัปปริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทองจังหวัดนนทบุรี,” *วิทยานพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

ประมาณย่อนำมาซึ่งความศรัทธาการรู้คนรู้ชุมชนและสังคมย่อนำมาซึ่งความไว้วางใจและที่สำคัญหากผู้นำคนใดรู้ตนนั้นแสดงว่าผู้บริหารสามารถครองตนครองคนและครองงานได้เป็นอย่างดี

๒.๖.๕ งานวิจัยต่างประเทศ

Wisessang R.^{๑๑๙} ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความยืดหยุ่นและความมีประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้นำหลัก คือ แบบ เกื้อหนุน (Supporting)

Romberger, Joyce Elizabeth^{๑๒๐} ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนในรัฐเพนซิลวาเนีย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ แต่พวกเขามักพบปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารที่ขาดคุณสมบัติด้านการบริหาร ดังนั้น สิ่งที่ผู้บริหารต้องการมากที่สุด คือ ทักษะในการพัฒนาทีมงานซึ่งได้ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้ เรียกว่า โปรแกรมการพัฒนาทีมงานสำหรับการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

แมกคี (Mc.kee)^{๑๒๑} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ผู้นำที่ใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้ทีมคณาจารย์มีความพึงพอใจในงานของคณะวิทยากรยิ่งขึ้น และผู้นำที่วางตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลืออำนวยความสะดวกมอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ร่วมงาน เปิดช่องทางในการสื่อสารแบบสองทาง และผู้นำแบบเน้นงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

แมกนุสัน (Magnuson)^{๑๒๒} อ้างถึงใน ภาวิณี ชินคา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน พบว่า ควรมีคุณลักษณะทางด้านส่วนตัว คือ ควรมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็นและรู้จักเห็นใจผู้อื่น และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ เช่น มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นได้ดี มีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

^{๑๑๙} Wisessang Rachanee, **Leadership Styles, style Flexibility and Style Effective of Public Secondary School Principals in Thailand**, (Alabama: The University of Alabama, 1998), p. 30.

^{๑๒๐} Romberger, Joyce Elizabeth, Romberger, Joyce Elizabeth. **"Curriculum Development Leadership for Elementary Principles**, (Dissertation Abstracts : 1988), p. 40

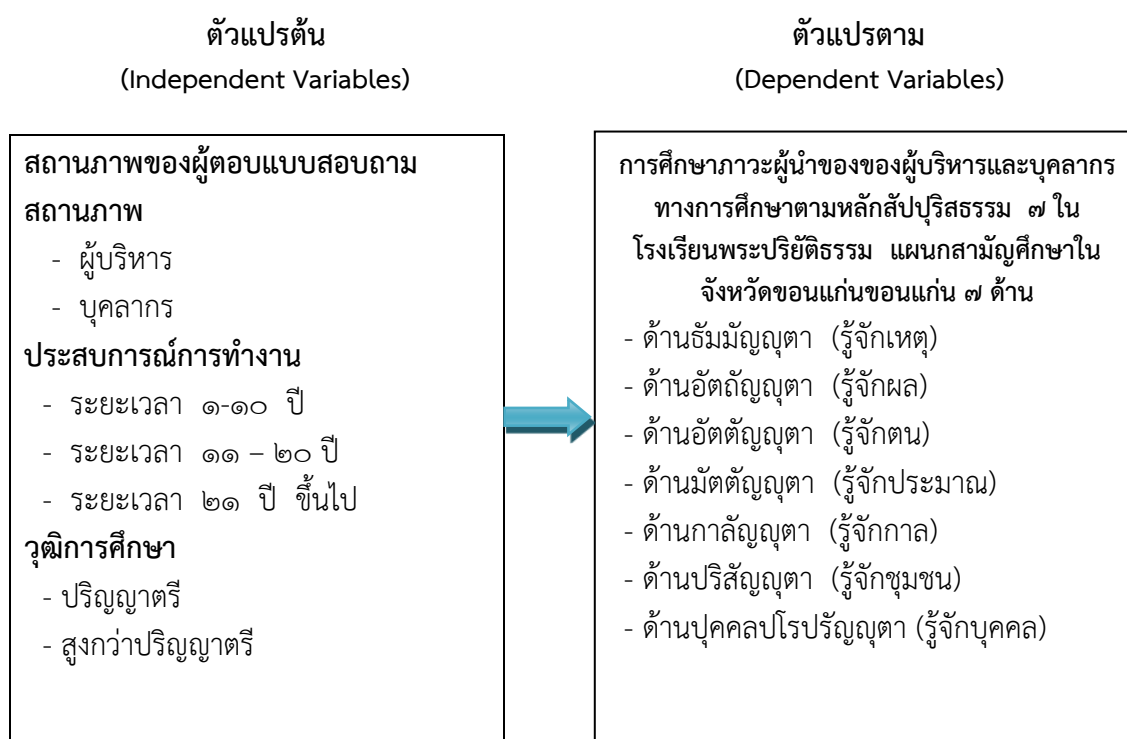
^{๑๒๑} Mc.kee, J.G., **Leadership Styles of Community College Presidents and Faculty Job Satisfaction**, (Community Junior College Quarterly of Research and Practices : 1991), p. 87.

^{๑๒๒} แมกนุสัน (Magnuson), อ้างถึงใน ภาวิณี ชินคา “รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๔๘).

แมคคาร์ธี (McCathy)^{๑๒๓} ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ (New Jersey) จากกลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและครู ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มครูมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงานวิชาการ เรื่อง การสังเกตการสอน การวัดและการประเมินผลการศึกษา การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารด้านวิชาการ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจของคณะกรรมการ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่าผู้บริหารโรงเรียนควรจะมีบทบาท มีความรับผิดชอบและบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง อันประกอบด้วยแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักสัทธิธรรม ๗ ของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดขอนแก่นได้นำมาสังเคราะห์และบูรณาการจนได้กรอบแนวคิดในการวิจัยตามแผนภูมิภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

^{๑๒๓} McCathy, Water M., **The role of the Secondary School Principle in New jersey:Dissertation Abstracts International**, (1991), p.(32) 2: 705-A.