



การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วย
งานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

นายวรุตม์ ทวีศรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๗

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



LEADERSHIP DEVELOPMENT BASED ON BUDDHIST PRINCIPLES FOR HIGH
EFFICIENT PERFORMANCE OF RESEARCH AND DEVELOPMENT
ORGANIZATION UNDER THE MINISTRY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

MR. WARUTH TAWEEESRI

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of

The Requirement for the Degree of

Doctor of Philosophy

(Administration)

Graduate School Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Bangkok, Thailand

C.E. 2014

(copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์
เรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัย
และพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี" เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)

ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.บุญเลิศ ไพรินทร์)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาพันธ์ โพธิ์ธีรโรจน์)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันทะนี)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาพันธ์ โพธิ์ธีรโรจน์

ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันทะนี

กรรมการ

(นายวรุตม์ ทวีศรี)

ชื่อผู้วิจัย

ชื่อเรื่อง : การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร
 ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวง
 วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ชื่อผู้วิจัย : วรุตม์ ทวีศรี

ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: ผ.ศ.ดร.เมธาพันธ์ โพธิ์ธีรโรจน์, พธ.บ., M.P.A., M.A., M.Phil., Ph.D.
 (Public Admn.)

: ร.ศ.ดร.อภินันท์ จันตะนี, ศศ.บ., ศ.ม., Ph.D (Management)

วันที่สำเร็จการศึกษา : ๒๒ มีนาคม ๒๕๕๘

บทคัดย่อ

การวิจัย เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร
 ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” มี
 วัตถุประสงค์เพื่อ ๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำภายในองค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กร
 ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ๒) เพื่อ
 ศึกษาหลักธรรมทางพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำขององค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็น
 องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม เพื่อการพัฒนาผู้นำขององค์กรที่จะก้าว
 ขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และ
 เทคโนโลยี การวิจัยเป็นการวิจัยแบบประสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยการวิจัยเชิง
 คุณภาพผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้บริหารและผู้มีส่วน
 ได้ส่วนเสียในหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวม ๒๑ ท่าน การ
 วิจัยเชิงปริมาณได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัด
 กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ๕ แห่ง จำนวน ๒๘๐ คน โดยใช้
 แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีวิเคราะห์ด้วยสถิติ
 เชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าความถี่
 (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทดสอบ
 สมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรกับความความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กร
 แห่งการเรียนรู้โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล การทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยการวิเคราะห์
 ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) วิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำตามหลักธรรมและ
 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์กับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูง ใช้สถิติ
 เชิงอนุมานการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุวิเคราะห์สัมพันธระหว่างภาวะผู้นำและองค์กร
 ประสิทธิภาพสูงด้วยสถิติพหุคูณถดถอย (Multiple linear Regression) และสร้างรูปแบบการพัฒนา
 ภาวะผู้นำตามหลักธรรมจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดที่ต่างกันในเรื่องของภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มีผลต่อการก้าวขึ้นสู่องค์การประสิทธิภาพสูง โดยสามารถสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากทั้ง ๓ หลักธรรม ๑๕ องค์ประกอบ สรุปได้ดังนี้

๑. บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๘๒ คิดเป็นร้อยละ ๖๕ เพศชาย จำนวน ๙๘ คน ร้อยละ ๓๕ ประชากรส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ย ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๑๐๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๘๐ เห็นด้วยกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อไปผลักดันองค์การให้ก้าวสู่องค์การประสิทธิภาพสูง

๒. สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำพบว่าหลักการโดยรวมของภาวะผู้นำคือการพัฒนาผู้นำให้สามารถควบคุมตัวเองได้มีสติรู้ตัวเองตลอดเวลา มีสมาธิมุ่งมั่นเป็นคนดีมีจริยธรรมความซื่อสัตย์สามารถเป็นแบบอย่างได้ ควรมีวิสัยทัศน์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย สร้างสรรค์นวัตกรรม

๓. การวิเคราะห์หลักธรรมทางพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำพบว่า หลักธรรมที่มีอิทธิพลต่อองค์การประสิทธิภาพสูงคือ (๑) หลักสังคหวัตถุ ๔ มีอิทธิพลค่อนข้างน้อยถึงปานกลาง (๒) อิทธิบาท ๔ มีอิทธิพลระดับปานกลาง และ (๓) หลักสัปปุริสธรรม ๗ มีอิทธิพลระดับปานกลางถึงสูง ส่วนแนวคิดทฤษฎีมีอิทธิพลระดับปานกลาง

๔. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมประกอบด้วย เจื่อนใจ ระดับผู้นำ ลำดับความเร่งด่วน และองค์ประกอบสำคัญ ๓ หลักธรรม จำนวน ๑๕ องค์ประกอบ หลักสังคหวัตถุ ๔ จำนวน ๔ องค์ประกอบ อิทธิบาท ๔ จำนวน ๔ องค์ประกอบ หลักสัปปุริสธรรม ๗ จำนวน ๗ องค์ประกอบ

Thesis Title : Leadership Development Based on Buddhist Principles for High Efficient Performance of Research and Development Organization Under Themistry of Science and Thechnology

Researcher : Mr.Waruth Taweesri

Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Thesis Supervisory Committee.

: Asst.Prof. Dr. Methaphan Potiteerarojna

:Assoc.Prof. Dr.Aphinant Chantanee, Ph.D (Management)

Date of Graduation : 2558

ABSTRACT

The study entitled “The Leadership Development Based on Buddhist Doctrines for the High Performance Research and Development Organization under the Ministry of Science and Technology” aimed 1) to study the general characteristics of the leadership within the High Performance Research and Development Organization under the Ministry of Science and Technology (MOST) 2) to study Buddhists doctrines and theories related to the leadership in the High Performance Research and Development Organization under the Ministry of Science and Technology (MOST); and 3) to present the development model based on Buddhist doctrines for the High Performance Research and Development Organization under the Ministry of Science and Technology (MOST). The nature of the study was mixed between a qualitative and quantitative research. In the respect of a qualitative method the In-depth Interview was used to collect data from 21 key informants who are administrators and stakeholders in the Research and Development Organization under the Ministry of Science and Technology (MOST), and the focus group was also done to make the method of data collection reliable. For a quantitative method the sample of the study included 280 personnel working at the Headquarter and 5 Regional branches of the Research and Development Organization under the Ministry of Science and Technology (MOST), using a questionnaire to collect data from those 280 respondents. The data analysis of a qualitative method was based on a descriptive statistics, whereas the data analysis of a quantitative method was based on a computer program using statistics including Frequency, Percentage, Mean ($\bar{X}$) and standard deviation (SD), F-test, ANOVA (One-way ANOVA) and Multiple linear Regression used to analyze the

relationship between the leadership and HPO and build the leadership development model based on Buddhist doctrines from the results of both qualitative and quantitative methods.

From the study it was found that different personal traits showed the different opinion on the leadership based on Suppurisadhamma 7, Iddhibada 4, Sangahavatthu 4, leadership of change, situational leadership influencing the High Performance Organization, resulted in building leadership development model from 3 categories of Buddhist doctrines with 15 components as follows.

1. The most personnel in the Research and Development Organization under the Ministry of Science and Technology (MOST) were female the numbers of which were 128 equal to 65 %, and there were 98 male personnel the percentage of which was 35. The most respondents' age was between 31-40 years with 103 in number equal to 36.80 %. The most respondents agreed with the leadership development for the High Performance Organization.

2. In the respect of the general characteristics of leadership it was found that the inclusive principle of leadership was the development of leaders to have a self-control, high mindfulness, concentration, morality, honesty, being a good example, a good vision on Science and Technology and Innovation.

3. Regarding the analysis of Buddhist doctrines and theories related to the leadership it was found that Buddhist doctrines more influencing the High Performance Organization were as follows: (1) Sangahavatthu 4 had quite less to moderate influence; (2) Iddhibada 4 had a moderate influence; and (3) Suppurisadhamma 7 had a moderate to high influence; whereas theories had a moderate influence.

4. The leadership model based on Buddhist doctrines included conditions, class of leadership, prioritization, and 3 categories of Buddhist doctrines with 15 components: Sangahavatthu 4 consisting of 4 componets, Iddhibada 4 comprising of 4, and Suppurisadhamma 7 consisting of 7 componets.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัย เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” สำเร็จลุล่วงด้วยดีเนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากคณาจารย์ทุกท่านของคณะสังคมศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่เป็นต้นแบบในการศึกษาวิจัยสามท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุษะพรหม รองศาสตราจารย์ ดร.อภิวัฒน์ จันตะนี ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช ที่กรุณาให้คำแนะนำ กระตุ้น ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ช่วยตรวจ แก้ไขและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้ตลอดเวลา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของท่านอาจารย์ทั้งสามตลอดไป พร้อมขอกราบขอบพระคุณต่อความกรุณาอย่างสูง

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้ง ๕ รูป/คน ประกอบด้วย พระมหาบุญเลิศ อินทปัญโญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ ดร.ธเนศ เตชะเสน ดร.ชุมพล บุชบก ที่กรุณาตรวจทานปรับแก้เครื่องมือที่ใช้การวิจัย พิจารณาความเที่ยงตรงของเนื้อหาจนเครื่องมือมีความสมบูรณ์เหมาะสม

ขอขอบคุณกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น นักวิจัยอาวุโส นักวิจัย พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่กรุณาให้เข้าพบเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยอย่างเต็มที่ จนส่งผลให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยที่สมบูรณ์และสัมฤทธิ์ผล

ขอขอบคุณผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง ๑๒ รูป/คน ที่กรุณาใช้เวลาเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะและให้การยืนยันต่อโมเดลและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของคณะสังคมศาสตร์ทุกรูป/คน ที่ได้ช่วยแนะนำ สนับสนุนการศึกษาทุกด้าน ตลอดระยะเวลา ๓ ปี

ขอขอบคุณเพื่อนๆ ร่วมรุ่น สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่น ๒ ทุกท่าน โดยเฉพาะพระวิสุทธิพงษ์เมธี พลตรี ดร.ณัฐ สวาสศิริรัตน์ ดร.อภิชาตญาณโสภณ ออบสิน ดร.พิชิต ปรีมาตร และอาจารย์ยุทธ ขำคง ผู้เป็นกัลยาณมิตรในการศึกษาและการวิจัยอย่างมั่นคง

ขอกราบขอบพระคุณ คุณลุงชัยฤทธิ์ ทวีศรี คุณแม่ทองอาบ ทวีศรี ผู้เป็นแรงบันดาลใจและต้นแบบในทุกด้านของชีวิต ขอขอบคุณ คุณสายฝน สุวรรณ และครอบครัว ผู้เป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งตลอดเวลาและเป็นผู้อยู่เบื้องหลังของความสำเร็จครั้งนี้ ขอขอบคุณ นางสาวกนกพร ปรีเปรม นางสาวสวรรณ จำปาโพธิ์ ผู้ให้การช่วยเหลือด้านธุรการและการติดต่อประสานงานอย่างทุ่มเทด้วยความจริงใจ

วรุณม์ ทวีศรี

๒๒ มีนาคม ๒๕๕๘

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญแผนภาพ	น
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาที่ต้องทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ สมมติฐานในการวิจัย	๕
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๗ ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย	๗
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๙
๒.๑.๑ รูปแบบและประเภทของการสอนงาน	๙
๒.๑.๒ ทฤษฎีการสอนงาน	๑๐
๒.๑.๓ ทฤษฎีการให้คำปรึกษา	๑๖
๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ	๑๘
๒.๒.๑ ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ	๑๘
๒.๒.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ	๒๖
๒.๒.๓ คุณลักษณะของผู้นำ	๓๐
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในพระพุทธศาสนา	๓๗
๒.๓.๑ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำตามพระสูตรและนักวิชาการ	๓๗
๒.๓.๒ หลักธรรมที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ	๔๙
๒.๓.๓ ตัวอย่างผู้มีภาวะผู้นำเชิงพุทธ	๕๘
๒.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ	๖๓
๒.๔.๑ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)	๖๔
๒.๔.๒ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)	๖๖
๒.๔.๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)	๗๐

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๓	วิธีดำเนินการวิจัย
	๓.๑ รูปแบบวิธีการวิจัย
	๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
	๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
	๓.๔ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
	๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
บทที่ ๔	ผลการวิจัย
	๔.๑ ข้อมูลทั่วไป
	๔.๒ ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์
	๔.๒.๑ ศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำ
	๔.๒.๒ ศึกษาหลักธรรมทางพุทธศาสนา
	๔.๒.๓ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
	๔.๒.๔ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ
	๔.๓ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย
บทที่ ๕	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ
	๕.๑ สรุปผลการวิจัย
	๕.๑.๑ สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำขององค์การ
	๕.๑.๒ สรุปผลวิจัย
	๕.๒ อภิปรายผล
	๕.๒.๑ หลักธรรมทางพุทธศาสนา
	๕.๒.๒ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม
	๕.๓ ข้อเสนอแนะ
	๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย
	๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ
	๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป
บรรณานุกรม	
	ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือการวิจัย
	ภาคผนวก ข ผลการหาค่า IOC
	ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความ เที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Try out)

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ง ค่า Alpha	๒๔๒
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (แบบสอบถาม)	๒๔๗
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม)	๒๔๒
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (สัมภาษณ์เชิงลึก)	๒๖๖
ภาคผนวก ฌ หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จัด Focus Group	๒๘๖
ประวัติผู้วิจัย	๒๙๖

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑ แสดงความหมายของผู้นำ	๒๐
๒.๒ แสดงความหมายของภาวะผู้นำ	๒๕
๒.๓ แสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ	๒๙
๒.๔ แสดงคุณลักษณะของผู้นำ	๓๖
๒.๕ แสดงแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในพระพุทธศาสนา	๔๘
๒.๖ แสดงหลักธรรมที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ	๕๗
๒.๗ แสดงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	๗๕
๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๑๑๐
๒.๙ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๑๖
๒.๑๐ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรม	๑๒๐
๒.๑๑ งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูง	๑๒๙
๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๓๖
๔.๑ องค์ประกอบสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์	๑๔๘
๔.๒ แสดงความถี่หลักธรรมสำหรับองค์การประสิทธิภาพสูง	๑๕๓
๔.๓ แสดงองค์ประกอบตามหลักธรรมสำหรับองค์การประสิทธิภาพสูง	๑๕๓
๔.๔ แสดงความถี่รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับองค์การประสิทธิภาพสูง	๑๖๑
๔.๕ ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย โดยภาพรวม	๑๖๒
๔.๖ ค่าเฉลี่ย () และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ และสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว. ในภาพรวม	๑๖๔
๔.๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว. ของพนักงานและลูกจ้างที่มีเพศแตกต่างกัน	๑๖๕
๔.๘ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว.	๑๖๕
๔.๙ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. มีอายุที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร	๑๖๖
๔.๑๐ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว.	๑๖๖

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๑๑ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว.ที่มี การศึกษาแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ๔ของผู้บริหารวว	๑๖๖
๔.๑๒ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีตำแหน่งงาน แตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว..	๑๖๗
๔.๑๓ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุ การทำงานแตกต่างกัน ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว.	๑๖๗
๔.๑๔ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอัตรา เงินเดือนแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ๔ของผู้บริหาร วว.	๑๖๗
๔.๑๕ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน	๑๖๘
๔.๑๖ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ของผู้บริหารของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีเพศแตกต่างกัน	๑๖๘
๔.๑๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างที่มีอายุแตกต่างกัน ต่อ ภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ของผู้บริหาร วว.	๑๖๙
๔.๑๘ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. มีอายุที่ แตกต่างกัน เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ของผู้บริหาร วว.	๑๖๙
๔.๑๙ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีระดับ การศึกษาแตกต่างกัน ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ของผู้บริหาร วว.	๑๗๐
๔.๒๐ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มี การศึกษาต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ของผู้บริหาร วว.	๑๗๐
๔.๒๑ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีตำแหน่งงาน แตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ของผู้บริหาร วว.	๑๗๐
๔.๒๒ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุ การ ทำงานแตกต่างกัน ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ของผู้บริหาร	๑๗๑
๔.๒๓ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอัตราเงินเดือน แตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท๔ของผู้บริหาร วว.	๑๗๑
๔.๒๔ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ของบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน	๑๗๒

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๒๕ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของพนักงานและลูกจ้างที่มีเพศที่แตกต่างกัน	๑๗๒
๔.๒๖ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร วว.	๑๗๓
๔.๒๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร วว.	๑๗๓
๔.๒๘ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร วว.	๑๗๓
๔.๒๙ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร วว.	๑๗๔
๔.๓๐ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร วว.	๑๗๔
๔.๓๑ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงาน วว. ที่มีอัตราเงินเดือนต่างกัน ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร วว.	๑๗๕
๔.๓๒ ผลการวิจัยเชิงปริมาณตามสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำตามหลักธรรมขององค์การประสิทธิภาพสูง	๑๗๕
๔.๓๓ ค่าเฉลี่ย () และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์และภาวะผู้นำกาเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวม	๑๗๖
๔.๓๔ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีเพศที่แตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	๑๗๗
๔.๓๕ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วว.	๑๗๗
๔.๓๖ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรมีอายุที่แตกต่างกัน	๑๗๗
๔.๓๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วว.	๑๗๘
๔.๓๘ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วว.	๑๗๘
๔.๓๙ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุ การทำงานแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วว.	๑๗๘

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๕๕ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูงของประชากรที่มีเพศที่แตกต่างกัน	๑๘๕
๔.๕๖ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันต่อองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากร	๑๘๕
๔.๕๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นต่อองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากรสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน	๑๘๖
๔.๕๘ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากรที่มีการศึกษาแตกต่างกัน	๑๘๖
๔.๕๙ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันต่อองค์การประสิทธิภาพสูง	๑๘๖
๔.๖๐ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นต่อองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากรสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน	๑๘๗
๔.๖๑ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากรมีอายุการทำงานแตกต่างกัน	๑๘๗
๔.๖๒ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากรสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน	๑๘๗
๔.๖๓ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นต่อองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน	๑๘๘
๔.๖๔ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากรมีอายุที่ต่างกัน	๑๘๙
๔.๖๕ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากรมีอายุที่ต่างกัน	๑๘๙
๔.๖๖ ค่าเฉลี่ย () และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์	๑๙๐
๔.๖๗ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุขององค์การประสิทธิภาพสูงของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย	๑๙๐

สารบัญภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒.๑ แสดงรูปแบบของการสอนงานและการให้คำปรึกษา	๙
๒.๒ องค์ประกอบสำหรับความสำเร็จในการสอนงาน	๑๑
๒.๓ ตัวแบบ FLOW	๑๒
๒.๔ ตัวแบบเจนี โรเจอร์	๑๔
๒.๕ ตัวแบบผู้ช่วยเหลือของอีแกน	๑๕
๒.๖ ตัวแบบวงล้อของการให้คำปรึกษา	๑๗
๒.๗ ตัวแบบดับเบิลเมตริกซ์	๑๘
๒.๘ วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ	๖๔
๒.๙ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ	๖๗
๒.๑๐ ภาพแสดงทฤษฎีตาข่ายการบริหาร	๖๘
๒.๑๑ แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์จากการศึกษาของ P. Hersey, K. H. Blanchard, and D. E. Johnson	๗๒
๒.๑๒ มุมมองในเชิงระบบของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่ปรับปรุงใหม่	๙๙
๒.๑๓ เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์การ	๑๐๐
๒.๑๔ แนวทางการดำเนินการสำหรับเกณฑ์วัดด้านการบริหารการจัดองค์กร	๑๐๑
๒.๑๕ องค์ประกอบของเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA Framework)	๑๐๖
๒.๑๖ องค์ประกอบในการบริหารสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ	๑๒๘
๒.๑๗ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๓๒
๔.๑ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม	๑๙๔
๔.๒ การพัฒนาภาวะผู้นำระยะเร่งด่วน ตามหลักธรรม “สังคหวัตถุ ๔”	๑๙๗
๔.๓ การพัฒนาภาวะผู้นำระยะกลาง ตามหลักธรรม “อิทธิบาท ๔”	๒๐๐
๔.๔ การพัฒนาภาวะผู้นำระยะยาว ตามหลักธรรม “สัพปุริสธรรม ๗”	๒๐๒

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การภาครัฐของประเทศไทยประเภทรัฐวิสาหกิจมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวและพัฒนาองค์กรอย่างเร่งด่วน เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจ หมายถึง องค์กรของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ รวมทั้งบริษัทจำกัดและห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจมีหุ้นอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ ๕๐^๑ นับเป็นกลไกสำคัญของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจและสังคมมาตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑ เป็นต้นมา

ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมารัฐบาลได้มุ่งมั่นในการปรับปรุงให้รัฐวิสาหกิจมีสมรรถภาพสูงขึ้นและขยายกิจกรรมของรัฐวิสาหกิจให้มีบทบาทมากยิ่งขึ้นในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยพยายามปรับปรุงการดำเนินงาน รวมทั้งการบริหารงานเพื่อให้การลงทุนเกินคุณประโยชน์แก่ประเทศอย่างแท้จริง จนถึงปี ๒๕๓๘ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้นำระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement : PA) มาใช้ เพื่อติดตามและกำกับดูแลประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยมีการเชื่อมโยงเข้ากับระบบแรงจูงใจของพนักงานและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และในการบริหารจัดการระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลังได้กำหนดให้มีคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ได้พิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เช่น ในปี ๒๕๔๗ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลในหัวข้อการบริหารจัดการองค์กรขึ้น เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจพัฒนาระบบการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ให้ทัดเทียมกับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรระดับสากล โดยคัดเลือกกระบวนการหลัก ๖ หัวข้อ ซึ่งมีความสำคัญและเป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการองค์กร มาเป็นหัวข้อพิจารณาประเมินผล ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อหน้า ต่อมาในปี ๒๕๕๐ คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ได้เห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ใหม่) โดยมุ่งเน้นให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐ ในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงและเข้าสู่มาตรฐานสากล อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ โดยได้เห็นชอบให้มีการประยุกต์รูปแบบจากเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand

^๑ สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๐๙

Quality Award : TQA) เข้ากับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปัจจุบัน โดยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้มีมติให้ใช้ชื่อระบบการประเมินผลที่ปรับปรุงใหม่นี้ว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) นอกจากนั้น คณะกรรมการประเมินผลรัฐวิสาหกิจได้แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจเพื่อทำหน้าที่พิจารณาแนวทางการนำระบบ SEPA มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ^๒

สำหรับระบบ SEPA นั้นเป็นระบบการประเมินที่ได้เชื่อมโยงมุมมองของการพัฒนาประเทศ ในบริบทของรัฐวิสาหกิจเข้าไปในระบบด้วย ระบบ SEPA จึงนับเป็นระบบการประเมินตนเองของรัฐวิสาหกิจและการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งสนับสนุนการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ โดยระบบ SEPA มีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากเกณฑ์ประเมินทั่วไป คือ เป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ สามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือการจัดการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับทุกรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบ (System Perspective) เพื่อให้เป้าประสงค์ของรัฐวิสาหกิจสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร รวมทั้งสนับสนุนการประเมินที่มุ่งเน้นเป้าประสงค์ขององค์กรอีกด้วย ที่สำคัญคือ ระบบ SEPA ยังเป็นกรอบการบริหารจัดการที่บูรณาการส่วนประกอบสำคัญต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยมหลักของเกณฑ์ (SEPA Core Values) บริบทของรัฐวิสาหกิจ (Organization Profile) เกณฑ์การประเมินทั้งเจ็ดหมวด (7 Criteria) ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆ ซึ่งเน้นที่กระบวนการและผลการดำเนินงาน แนวทางการให้คะแนนสำหรับกระบวนการดำเนินงานและผลลัพธ์ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ความเป็นเหตุและผล ตลอดจนการเชื่อมโยงของหมวดต่างๆ ของเกณฑ์

ระบบการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจโดยรวม ประกอบด้วย เกณฑ์ทั้ง ๗ หมวด ซึ่งระบุลักษณะของการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่รัฐวิสาหกิจบรรลุ ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ โดยการดำเนินงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า การเงินและตลาด การดำเนินงานภายใน รวมถึง ด้านบุคลากร การกำกับดูแลที่ดี และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม ระบบทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานของการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล ปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSF) ในการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผ่านหลักเกณฑ์การประเมินก็คือ การนำองค์กร การนำรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานวิจัยและพัฒนา โดยผู้นำระดับสูง เพื่อการขึ้นนำทำให้องค์กรยั่งยืน มีการสื่อสารและผลักดันให้องค์การมีผลการดำเนินงานดี การปรับปรุงการนำองค์กร การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมี

^๒ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ, มกราคม ๒๕๕๖

คุณธรรมจริยธรรม การรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญให้เข้มแข็ง^๓ ล้วนแล้วแต่เป็นหน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้นำองค์กร

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีประเภทรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้รับการจัดกลุ่มให้อยู่ในกลุ่มองค์กรที่ต้องเข้ารับการประเมินคุณภาพการดำเนินงาน เพื่อก้าวขึ้นสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง จากรัฐบาล โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทั้งนี้ในช่วงที่ผ่านมาแม้ว่าหน่วยงานวิจัยและพัฒนาแห่งนี้จะมีผู้นำและผู้บริหารที่เหมาะสมเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วยดีมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี ๒๕๕๓ ที่เข้ารับการประเมิน ได้รับคะแนนการประเมินเพิ่มขึ้นทุกปีมาอย่างต่อเนื่องเป็นดัชนีชี้วัดว่าผู้นำสามารถนำพาองค์กรมาด้วยดี แต่การที่จะบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดในการที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง ได้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยการนำองค์กรโดยผู้บริหาร หรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมทั้งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และภาวะทางจิตใจ (Attribute) ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ด้วยภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีและตามหลักธรรม เพื่อเป็นส่วนสนับสนุนให้พนักงานเห็นด้วยและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

มีพุทธภาษิตแสดงไว้ว่า เมื่อฝูงโคว่ายน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปคด ฉะนั้น ในหมู่มนุษย์ก็ฉะนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติชั่วเสียหาย แวนแคว้นทั้งหมด ก็ยากจะอยู่ หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ธรรม

“เมื่อฝูงโคว่ายน้ำข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรง ฉะนั้น ในหมู่มนุษย์ก็ฉะนั้น บุคคลผู้ใด ได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตามทั้งแวนแคว้นก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม”

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำ ต่อความอยู่สวัสดิภาพ และสันติสุขของตนเอง องค์กร สังคมและประเทศชาติทั้งหมด^๔

ภาวะผู้นำ จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศและจะต้องมีคุณลักษณะ คือ มีสติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความดีงามและความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามและลักษณะผู้นำที่มีคุณภาพต้องประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ คือ มองกว้าง คิดไกล และใฝ่สูง ตลอดจนต้องมีประสิทธิภาพตามแนวทางของหลักพุทธธรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคนและสังคม^๕

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยซึ่งเป็นนักทรัพยากรบุคคลอาวุโสรับผิดชอบงานพัฒนาองค์กร และร่วมการขับเคลื่อนการนำองค์กรกับผู้นำระดับสูง จึงสนใจศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เพิ่มขึ้น

^๓สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์ SEPA หมวด ๑ การนำองค์กร, ๒๕๕๖

^๔พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทธาดาพาณิชเคชั่น จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๒.

^๕พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมดา ๒๕๔๖), หน้า ๓๑-๓๒.

จากเดิมที่เน้นหนักและให้ความสำคัญเฉพาะการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะแต่ขาดการนำหลักธรรมเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาจิตใจ (Attribute) และเพื่อให้การพัฒนาการภาวะผู้นำตามหลักธรรมเกิดผลกระทบที่เป็นรูปธรรมทั้งเรื่องการเป็นผู้นำที่ดี การเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และเป็นผู้ที่สามารถโน้มน้าวใจคนให้ปฏิบัติตามได้อย่างแท้จริง โดยเลือกหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ และสังคหวัตถุ ๔ และภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงเข้ามาบูรณาการในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยไปปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำองค์การขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงได้สมบูรณ์และยั่งยืน

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำขององค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑.๒.๓ เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑.๓ ปัญหาที่ต้องทราบ

๑.๓.๑ การศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นอย่างไร

๑.๓.๒ การศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นอย่างไร

๑.๓.๓ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควรเป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยด้านเนื้อหาโดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การพัฒนาและรูปแบบการภาวะผู้นำของผู้บริหารในหน่วยงานวิจัยและพัฒนาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ๓ หลักธรรม ประกอบด้วย ๑.หลักสัปปุริสธรรม ๗ ๒. หลักอิทธิบาท ๔ และหลักสังคหวัตถุ ๔ และองค์การประสิทธิภาพสูง

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ประชากรใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานส่วนกลางและภูมิภาค จำนวน ๕ แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานเทคโนโลยี จังหวัดปทุมธานี, สำนักงานศูนย์บรรจุ

หีบห่อไทย กรุงเทพมหานคร, สำนักงานศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ, สถานีวิจัยลำตะคอง อำเภopakช่อง จังหวัดนครราชสีมา และสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสระเกษ อำเภอน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา โดยมีกลุ่มประชากรจำนวน ๙๓๐ คน ทั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ความคิดและบทสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่สังกัดหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยประชากรที่ใช้ศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างของ ดังต่อไปนี้

๑.๔.๒.๑ การวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์กรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น นักวิจัยอาวุโส นักวิจัย พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน ๒๑ คน

๑.๔.๒.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ แจกแบบสอบถามผู้บริหารและพนักงานจำนวนทั้งสิ้น ๙๓๐ คน โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบ Taro Yamane

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านสถานที่

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้มุ่งศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ส่วนกลางและภูมิภาค ๕ พื้นที่ ประกอบด้วย

- สำนักงานเทคโนโลยี ปทุมธานี
- สำนักงานศูนย์การบรรจุหีบห่อไทย กรุงเทพมหานคร
- สำนักงานศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา สมุทรปราการ
- สถานีวิจัยลำตะคอง อำเภopakช่อง นครราชสีมา
- สถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสระเกษ อำเภอน้ำเขียว นครราชสีมา

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยเรื่องดำเนินการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนมกราคม ๒๕๕๗ ถึงเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

๑.๕ สมมติฐานในการวิจัย

๑.๕.๑ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานและลูกจ้าง มีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ และสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร ที่แตกต่างกัน

๑.๕.๒ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานและลูกจ้าง มีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร ที่แตกต่างกัน

๑.๕.๓ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานและลูกจ้าง มีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่ององค์การประสิทธิภาพสูง ที่แตกต่างกัน

๑.๕.๔ ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ และสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อองค์การประสิทธิภาพสูง ในทางบวก

๑.๕.๕ ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อองค์การประสิทธิภาพสูง ในทางบวก

๑.๕.๖ ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ อธิบาต ๔ สังคหัตถ์ ๔ ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อ องค์การประสิทธิภาพสูง ในทางบวก

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

เป็นนิยามศัพท์ ที่มุ่งใช้เฉพาะในการวิจัยฉบับนี้

๑.๖.๑ หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หมายถึง สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

๑.๖.๒ องค์การที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง องค์การที่มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดของ ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA)

๑.๖.๓ ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) หมายถึง เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบด้วย ๗ หมวด ซึ่งระบุ ลักษณะของการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่รัฐวิสาหกิจบรรลุ ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้น บุคลากร การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ โดยการดำเนินงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า การเงินและตลาด การดำเนินงานภายใน รวมถึง ด้าน บุคลากร การกำกับดูแลที่ดี และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

๑.๖.๔ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารด้านอิทธิพลต่อบุคคลในสถาบันวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่ง การ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ

๑.๖.๕ ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ หมายถึง ภาวะที่ผู้นำคือผู้บริหารสถาบันวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยใช้หลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ ประกอบด้วย รู้จักเหตุ รู้จัก ผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล ในการนำองค์กรและบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล

๑.๖.๖ ภาวะผู้นำตามหลักธรรมอธิบาต ๔ หมายถึง ภาวะที่ผู้นำคือผู้บริหารสถาบันวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยใช้หลักธรรมอธิบาต ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิต ตะ วิมังสา ในการนำองค์กรและบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

๑.๖.๗ ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหัตถ์ ๔ หมายถึง ภาวะที่ผู้นำคือผู้บริหารสถาบันวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยใช้หลักธรรมสังคหัตถ์ ๔ ประกอบด้วย ทาน ปิยะวาจา อตถจริยาและสมานัตตาในการนำองค์กรและบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

๑.๖.๘ ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ หมายถึง ภาวะที่ผู้นำคือผู้บริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยใช้แก้ปัญหาที่มีความยืดหยุ่นตามความสามารถและบุคลิกของ

พนักงาน ประกอบด้วย การสนับสนุน (Supporting) การมอบหมาย (Delegating) การสอนงาน (Coaching) และการกำกับ (Directing)

๑.๖.๙ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ภาวะที่ผู้นำคือผู้บริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของกลุ่มและองค์การ จูงใจผู้ตามให้มองไกลเกินกว่าความสนใจส่วนตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การ และสังคม ซึ่งประกอบด้วย

๑.๖.๑๐ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ทำให้ผู้ร่วมงานอยากเลียนแบบผู้นำ

๑.๖.๑๑ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

๑.๖.๑๒ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหา

๑.๖.๑๓ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ตามแต่ละคนให้ทำงานได้สำเร็จตามศักยภาพ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน แต่ละคนให้มีศักยภาพมากขึ้น

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ทำให้ทราบสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑.๗.๒ ทำให้ทราบลักษณะภาวะผู้นำของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑.๗.๓ ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑.๗.๔ ทำให้ได้แนวทางสำหรับผู้นำของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนำไปพัฒนาปรับปรุงบทบาทการนำของตนเอง

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ผู้วิจัยได้รวบรวม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

๒.๑. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒.๑.๑) รูปแบบและประเภทของการสอนงาน

๒.๑.๒) ทฤษฎีการสอนงาน

๒.๑.๓) ทฤษฎีการให้คำปรึกษา

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

๒.๒.๑) ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

๒.๒.๒) บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

๒.๒.๓) คุณลักษณะของผู้นำ

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในพระพุทธศาสนา

๒.๓.๑) แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำตามพระสูตรและนักวิชาการ

๒.๓.๒) หลักธรรมที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

๒.๓.๓) ตัวอย่างผู้มีภาวะผู้นำเชิงพุทธ

๒.๔ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำ

๒.๔.๑ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

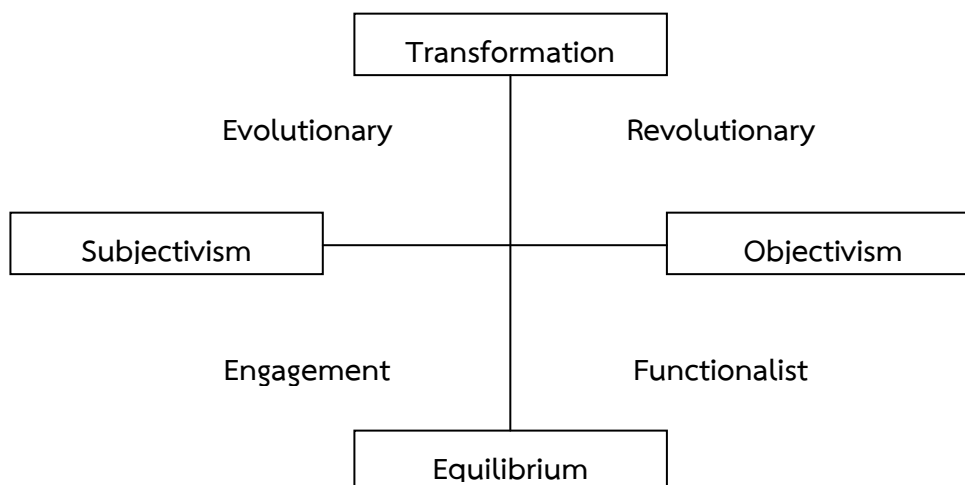
๒.๔.๒ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

๒.๔.๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการใช้หลายทฤษฎีมาอธิบาย เช่น นักจิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychologist) อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยมีสิ่งกระตุ้นจากภายนอกแล้วมีการตอบสนองเป็นพฤติกรรมที่แสดงออก นักจิตวิทยาด้านการรับรู้ (Cognitive Psychologist) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากภายใน มีแรงขับและแรงกระตุ้นจากภายใน และมีการอธิบายว่ามีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวกับการพัฒนาด้วยทฤษฎีการสอนงานและทฤษฎีการให้คำปรึกษา ดังนี้

๒.๒.๑) รูปแบบและประเภทของการสอนงานและการให้คำปรึกษาการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการพัฒนาและนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบของการสอนงานและการให้คำปรึกษา คือ



แผนภาพที่ ๒.๑ แสดงรูปแบบของการสอนงานและการให้คำปรึกษา

ที่มา : คัดแปลงจาก Anne Brockbank and Ian McGill (2006), “A Map of Mentoring and Coaching” Facilitating Reflective Learning through Mentoring & Coaching 2006 : 11

การพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานขององค์กร โดยแบ่งเป็น ๒ แกน คือ แกนนอนแสดงถึงมุมมองที่เป็นรูปธรรม (Objective) แสดงถึงงานประจำที่องค์กรทำอยู่และมุมมองที่เป็นนามธรรม (Subjective) ซึ่งแสดงถึงความเข้าใจในความเป็นมนุษย์ที่มีความคิดและความรู้สึก ส่วนแกนตั้งแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งประกอบด้วย การไม่มีการเปลี่ยนแปลง (Equilibrium) และการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดที่ดีกว่า (Transformation) ผ่านกระบวนการต่างๆ

ต่อมาได้นำมาพัฒนาเป็นรูปแบบของการสอนงานและการให้คำปรึกษา ดังนี้

๑. การสอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งาน (Functionalist)

อยู่ในช่องที่เป็นมุมมองที่เป็นรูปธรรมและไม่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม หมายถึง การสอนงานและการให้คำปรึกษา เพื่อพัฒนางานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีผลตอบแทนมากขึ้น โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ความคิด และความเชื่อเดิมๆ ในการทำงาน และไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ที่มีความรู้สึกนึกคิด

๒. การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement)

อยู่ในช่องไม่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม แต่มีความรู้สึกทางนามธรรมมาเกี่ยวข้อง คล้ายกับการสอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งาน แต่มีการคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ เพื่อที่จะสามารถสร้างความเข้าใจกับพนักงานได้ง่ายขึ้นและลดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง

๓. การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary)

อยู่ในช่องของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมกับมุมมองเฉพาะที่เป็นรูปธรรม ซึ่งภายหลังพบว่า ไม่สามารถที่จะพัฒนาไปด้วยกันได้ ตัวแบบนี้จึงไม่นำมาใช้

๔. การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary)

อยู่ในช่องของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยผ่านมุมมองทางนามธรรมซึ่งหมายถึงการสอนงานและ

การให้คำปรึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ที่มีความรู้สึกนึกคิด เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคล และองค์กร

ในที่สุดจึงเหลือรูปแบบของการสอนงานและการให้คำปรึกษาแค่ ๓ รูปแบบ คือ

๑. การสอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งาน (Functionalist)
๒. การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement)
๓. การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary)

การสอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งาน (Functionalist), การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement) จะเกี่ยวกับการพัฒนาในวงล้อแห่งการพัฒนาเดียว คือ เกี่ยวกับการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยไม่ได้เปลี่ยนแปลงความคิดและวัฒนธรรมดั้งเดิมที่จะนำไปสู่นวัตกรรม

สำหรับการสอนงานและการให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary) จะเกี่ยวกับวงล้อแห่งการพัฒนาคู่ คือ การนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงทั้งความคิดและวัฒนธรรมขององค์กร

นอกจากนี้ อารมณ์ (Emotion) ก็มีผลต่อพฤติกรรมการพัฒนาด้วย โดยพบว่า ในการที่จะเปลี่ยนการพัฒนาจากวงล้อล่างไปสู่วงล้อแห่งการพัฒนาคู่ ต้องอาศัยอารมณ์ประกอบด้วย

๒.๑.๒) ทฤษฎีการสอนงาน

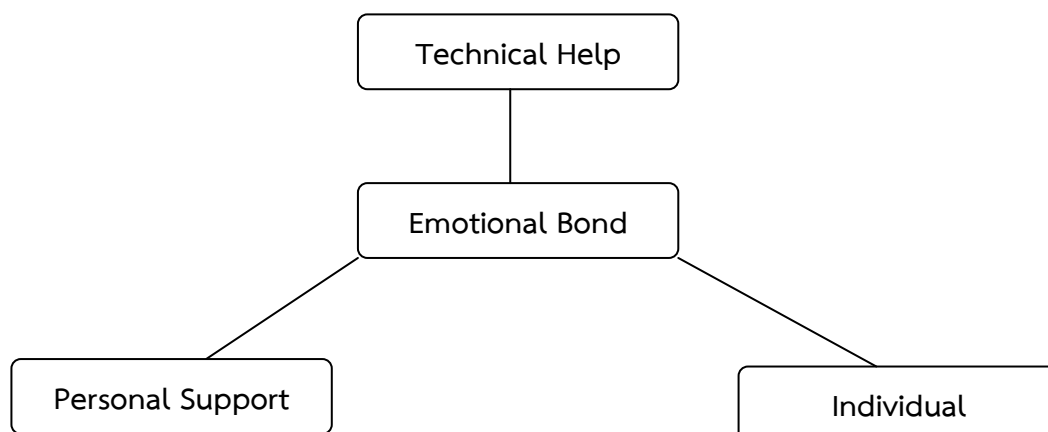
การสอนงาน เป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับทักษะเฉพาะด้านใช้ระยะเวลาค่อนข้างสั้น เป้าหมายถูกกำหนดโดยทั้งผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน แต่กระบวนการจะถูกกำหนดโดยผู้สอนงาน ข้อมูลป้อนกลับมีลักษณะเป็นรูปธรรม

การแบ่งลักษณะของผู้สอนงานเป็น ๔ ประเภท คือ ๑) ประเภทที่บอกให้ทำอย่างเดียว ๒) ประเภทให้ทำตามที่ทำให้อู ๓) ประเภทให้คำแนะนำ และ ๔) ประเภทที่คอยกระตุ้นผู้รับการสอนงาน^๑

ความสำเร็จของการสอนงานเกี่ยวกับความช่วยเหลือทางเทคนิค ความท้าทายของแต่ละคน และแรงสนับสนุนส่วนบุคคล นำมาสู่ความรู้สึกร่วมในการพัฒนา^๒

^๑เดวิด เมกกินสัน และ เดวิด คลัตเตอร์บัค (David Megginson and David Clutterbuck 2005 : 4)

^๒เฮอร์มินีเยา ไอบาร่า (Herminia Ibarra 2004 : 3) ได้อ้างถึงงานของ ซูซาน อัลเวย์ (Susan Alvay)



แผนภาพที่ ๒.๒ องค์ประกอบสำหรับความสำเร็จในการสอนงาน

ที่มา : Susan Alvey, “The Element of Successful Coaching” cited in Ibara, 2004 : 3

ได้แบ่งประเภทของการสอนงาน มี ๘ ประเภท คือ^๓

๑. การสอนงานเป็นกลุ่ม (Team Coaching) เพื่อการทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมาย
๒. การสอนงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Performance Coaching)
๓. การสอนงาน เพื่อเพิ่มทักษะ (Skill Coaching) เป็นเป้าหมายแคบๆ แต่เป็นจุดเริ่มต้นของการขยายการสอนงานให้กว้างขึ้น
๔. การสอนงาน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Coaching) เป็นการช่วยพัฒนาอาชีพให้มีความก้าวหน้า
๕. การสอนงาน เพื่อธุรกิจ (Business Coaching) เกี่ยวกับเป้าหมายของธุรกิจ
๖. การสอนงาน เพื่อความก้าวหน้าของชีวิต (Life Coaching) เป็นการสอนงานทั้งที่เกี่ยวกับธุรกิจและการดำเนินชีวิต เพื่อความสำเร็จในทุกๆ ด้าน
๗. การสอนงานสำหรับผู้บริหาร (Executive Coaching)
๘. การสอนงานผ่านระบบทางไกล (Distance Coaching) เช่น การสอนงานผ่านทางโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต วิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์

๒.๑) ตัวแบบการสอนงาน (Coaching Model) มีรายละเอียด ดังนี้^๔

G-Goal หมายถึง การตั้งเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน โดยผ่านการทำความเข้าใจและการตกลงกันทั้งสองฝ่าย ลักษณะของเป้าหมาย คือ

- มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน
- สามารถวัดได้
- มีความท้าทาย

^๓เคน ลอว์สัน (Ken Lawson 2007 : 32-37)

^๔จอร์น วิทมอร์ (John Whitmore 1996: 8, cited in Brockbank and MacGill 2006:)

- สามารถทำได้จริง
- มีการกำหนดระยะเวลา
- สามารถจัดการได้
- มีแรงจูงใจ

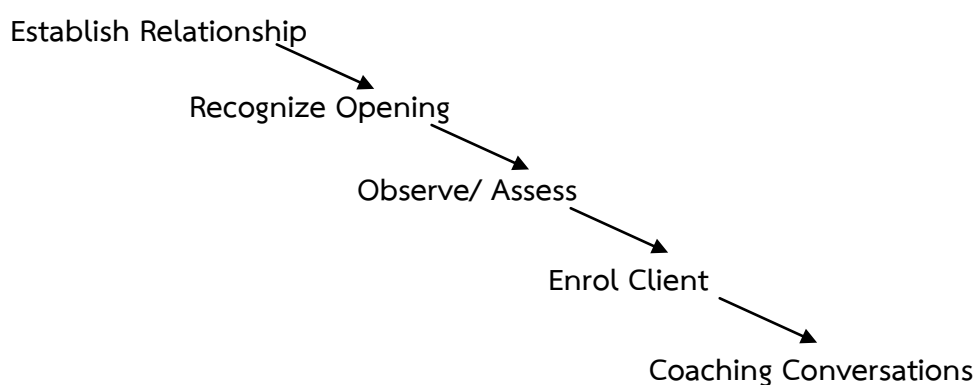
R-Reality หมายถึง การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลผ่านคำถามปลายเปิดต่างๆ เช่น อะไร ทำไม เมื่อไหร่ ที่ไหน และ ใคร เพื่อที่จะสรุปและเข้าใจข้อมูลที่ถูกต้องทั้งสองฝ่าย

O-Option หมายถึง การค้นหาทางเลือกที่จะไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

W-Will หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นหน้าที่ของผู้สอนที่จะต้องกระตุ้นผู้รับการสอนงาน

ตัวแบบนี้เหมาะสำหรับการสอนงานและการให้คำปรึกษาตามหาหน้าที่งาน (Functionalist) และการสอนงานและการให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement) หรือเทียบกับวงล้อแห่งการพัฒนาเดียว

๒.๒) ตัวแบบ FLOW (The FLOW Model)^๕



แผนภาพที่ ๒.๓ ตัวแบบ FLOW

ตัวแบบ FLOW ประกอบด้วย ๕ ระยะ คือ

๑. การสร้างความสัมพันธ์ เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่สำคัญที่ผู้สอนและผู้รับการสอนงานจะต้องทำความรู้จักกันและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

๒. หาโอกาสที่เหมาะสมที่จะเริ่มการสอนงานหลังจากผ่านขั้นตอนแรกมา

๓. สังเกตและประเมินผู้รับการสอนงานในเรื่องดังต่อไปนี้

- ประวัติที่ผ่านมาทั้งที่เกี่ยวกับงานโดยตรงและไม่เกี่ยวกับงานโดยตรงแต่มีผลต่องาน
- ความปรารถนา
- ความพึงพอใจ
- คุณภาพ
- ความชำนาญ

^๕ เจมส์ ฟลาเฮอร์ตี้ (James Flaherty 1999:38, cited in Brockbank and MacGill 2006,

- ความต้องการที่จะไปสู่เป้าหมาย

๔. ทำให้ผู้รับการสอนงานมีความเชื่อถือและสนับสนุน เพื่อความสำเร็จของการสอนงาน

๕. เริ่มการสอนงาน ซึ่งแบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ ๑) ตามหน้าที่งาน (Functionalist) ๒) แบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement) และ ๓) แบบที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary)

ตัวแบบนี้เหมาะสำหรับการสอนงานตามหน้าที่งานและแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์

๒.๓) ตัวแบบ SOS (The SOS Model)^๖

S-Situation หมายถึง สถานการณ์ของผู้รับการสอนงานในขณะนั้นที่จำเป็นที่จะต้องได้รับการสอนงาน

O-Others หมายถึง ผู้ที่เข้ามาเกี่ยวกับผู้รับการสอนงาน เช่น ผู้ร่วมงาน พนักงานผู้บริหาร ครอบครัว และเพื่อน

S-Self หมายถึง การชี้ให้รู้จักตัวเองของผู้รับการสอนงาน ว่า มีข้อบกพร่องอย่างไร และมีคำแนะนำอย่างไร

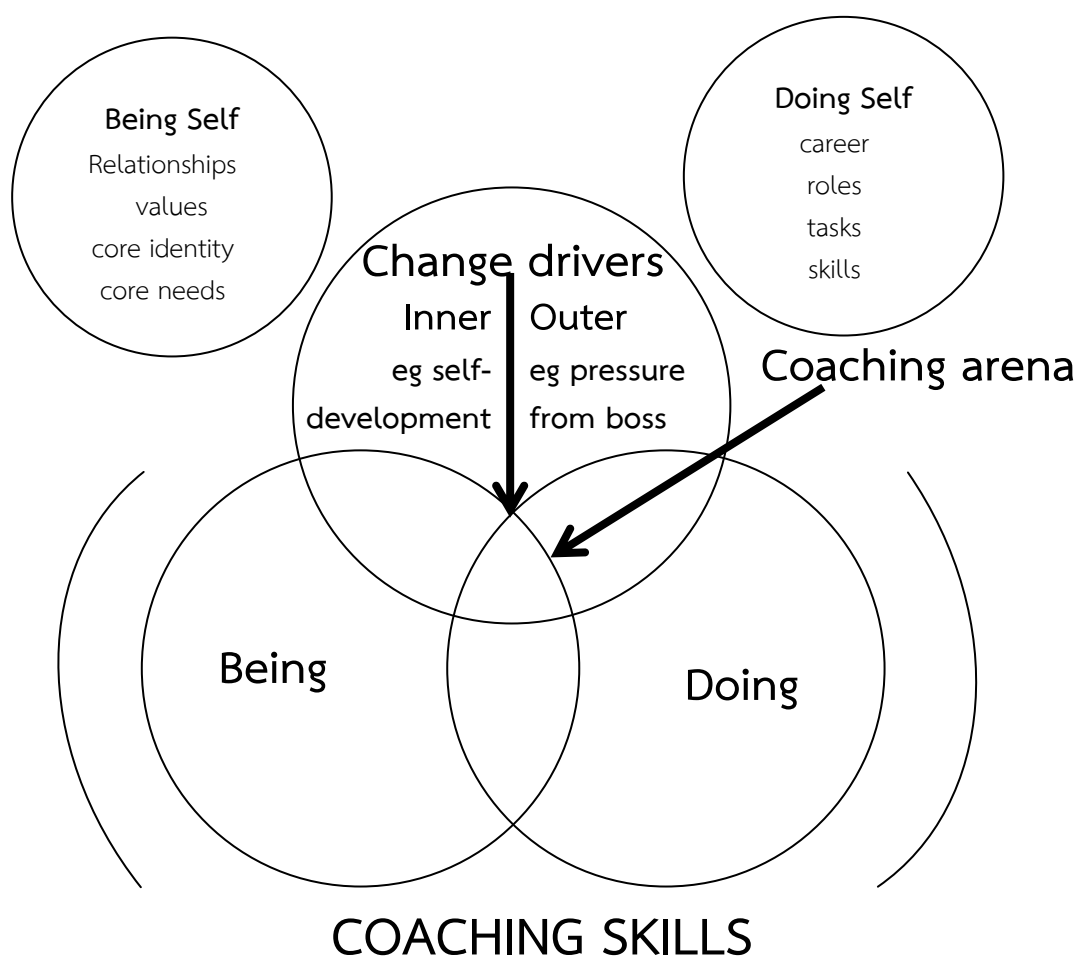
ตัวแบบนี้เหมาะสำหรับการสอนงานตามหน้าที่งานและแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์

๒.๔) ตัวแบบ เจนนี่ โรเจอร์ (Jenny Roger's Model)

เพื่อการสอนงานที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary) ผู้สอนงานไม่สามารถจะสอนงานให้ประสบความสำเร็จได้ ถ้าผู้รับการสอนงานไม่มีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง^๗

^๖ พาร์สโล และ เรย์ (Parsloe and Wray 2000, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 144-146)

^๗ เจนนี่ โรเจอร์ (Jenny Roger 2004 : 8, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 146-147)



แผนภาพที่ ๒.๔ ตัวแบบเจนี โรเจอร์

จากภาพตัวแบบ จะพบว่า เป็นการบรรจุกันของงานที่เป็นรูปธรรม (Doing self) และสิ่งที่เป็นนามธรรม (Being self) กับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง (Change drivers) หลักการของตัวแบบนี้มี ดังนี้

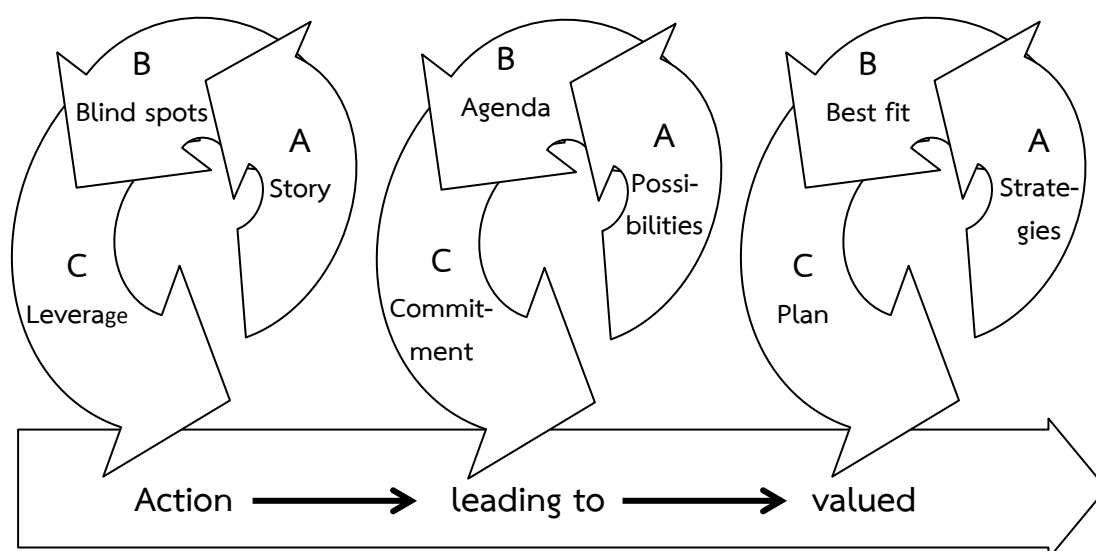
- ผู้รับการสอนงานหรือหมายถึง พนักงานเป็นสิ่งที่มีความ
- บทบาทของผู้สอนงาน คือ สร้างความมีคุณค่าของผู้รับการสอนงาน
- การสอนงานเกี่ยวกับตัวคน โดยมองในภาพรวมทั้งหมด
- ผู้รับการสอนงาน เป็นผู้กำหนดขั้นตอนการทำงาน
- ผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานมีความเท่าเทียมกัน
- การสอนงาน คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการลงมือทำ

๒.๕) ตัวแบบ ผู้ช่วยเหลือของอีแกน (Egan's Skilled Helper Model) สำหรับการสอนงานที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary) ซึ่งหมายถึง การสอนงานสำหรับการเป็นผู้บริหาร (Executive Coaching) ตัวแบบนี้ แบ่งเป็น ๓ ระยะ คือ^๕

๑. สถานการณ์ปัจจุบัน (present Scenario) ผู้สอนงานช่วยผู้รับการสอนงานในการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน

๒. สถานการณ์ที่ต้องการ (Preferred Scenario) ผู้สอนงานช่วยผู้รับการสอนงานในการวางเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ให้เข้ากับสถานการณ์

๓. กลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติ (Action Strategy) ผู้สอนงานช่วยผู้รับการสอนงานในการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อไปสู่เป้าหมาย



แผนภาพที่ ๒.๕ ตัวแบบผู้ช่วยเหลือของอีแกน

ในทางปฏิบัติในต้องทำการสอนงานจนสำเร็จในแต่ละระยะก่อนจึงจะไปต่อใน ระยะถัดไปและในแต่ละระยะแบ่งเป็น ๓ ขั้นตอน

๑. สถานการณ์ปัจจุบันแบ่งเป็น

- A Story คือ การที่ผู้สอนงานรับฟังเรื่องราวจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยความเข้าใจ
- B Blind spots ผู้สอนงานค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมจากที่ยังไม่มีการกล่าวถึง โดยผ่านคำถามต่างๆ เพื่อความเข้าใจในสถานการณ์อย่างครบถ้วน และ กระบวนการนี้สามารถทำซ้ำได้เรื่อยๆ
- C Leverage หมายถึง การจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่จะนำมาใช้

^๕ เจอรัลด์ อีแกน (Gerard Egan 1990 : 30, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 148-152) และ แอนน์ บรอกแบงก์, เอียน แมคกริล (Anne Brockbank and Ian McGill 2006 : 148)

๒. สถานการณ์ที่ต้องการ แบ่งเป็น

- A Possibilities ค้นหาข้อมูลที่อยู่ในข่ายที่เป็นไปได้ที่จะนำมาใช้ โดยต้องมีความระมัดระวังว่าต้องยึดทางฝ่ายผู้รับการสอนงานเป็นหลักไม่ใช่ใช้ความคิดของผู้สอนเข้าครอบงำ
- B Agenda ผู้สอนงานช่วยรับการสอนงานในการร่างรายละเอียดหรือวาระ (Agenda) ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการสอนงาน
- C Commitment เลือกและตกลงร่วมกันในการเลือกรายละเอียดหรือวาระที่จะนำมาใช้ และค้นหาแรงจูงใจที่จะนำมากระตุ้น ซึ่งจะใช้มากหรือน้อยต้องขึ้นกับความยากง่ายของงาน

๓. กลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติ แบ่งเป็น

- A Strategies พิจารณาหลายๆ กลยุทธ์ที่ร่วมกันสร้างขึ้นมา พยายามมองให้รอบด้านอย่าเลือกจากความคิดหรือความชอบส่วนตัว
- B Best fit เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการ
- C Plan แปลงกลยุทธ์เป็นแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

๒.๑.๓) ทฤษฎีการให้คำปรึกษา

การให้คำปรึกษาเป็นการเข้าช่วยเหลือ อบรมสั่งสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคลในทุกๆ ด้านใช้ระยะเวลายาวนาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษาเป็นสิ่งจำเป็น ผู้รับคำปรึกษาเป็นผู้กำหนดทั้งเป้าหมายและวิธีการ เป้าหมายสามารถปรับเปลี่ยนได้ ข้อมูลป้อนกลับมาจากตัวผู้รับคำปรึกษาเอง โดยมีผู้ให้คำปรึกษาช่วยเหลือในการพัฒนามุมมองให้กระจ่างชัด

ประเภทของการให้คำปรึกษา มี ๓ ประเภท คือ^๙

๑. การให้คำปรึกษาแบบเป็นทางการ (Formal Mentoring) เป็นการวางแผนและจัดการจากทางองค์กรอยู่แล้วที่จะมอบหมายให้ผู้จัดการอาวุโสหรือระดับผู้อำนวยการทำการให้คำปรึกษาแก่พนักงานที่เลือกแล้วว่ามีศักยภาพในการพัฒนา

๒. การให้คำปรึกษาแบบไม่เป็นทางการ (Informal Mentoring) เป็นการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่เกิดจากความสมัครใจทั้งสองฝ่าย โดยที่ทางองค์กรไม่ได้จัดการให้และอาจทำพร้อมกับการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้

๓. การให้คำปรึกษาด้วยตนเอง (Self-Mentoring) เป็นการศึกษาและพัฒนาตนเอง มักจะเป็นบุคคลที่เคยรับการให้คำปรึกษามาก่อน

๓.๑) ตัวแบบที่แสดงถึงระยะของการให้คำปรึกษา (Traditional Stage Model)^{๑๐} แบ่งเป็น ๔ ระยะ คือ

๑. ระยะเริ่มต้น (Initiation) ใช้เวลาประมาณ ๖ เดือน เป็นระยะเวลาในการสร้างความสัมพันธ์และหาข้อมูล

^๙เคน ลอว์สัน (Ken Lawson 2007 : 32-37)

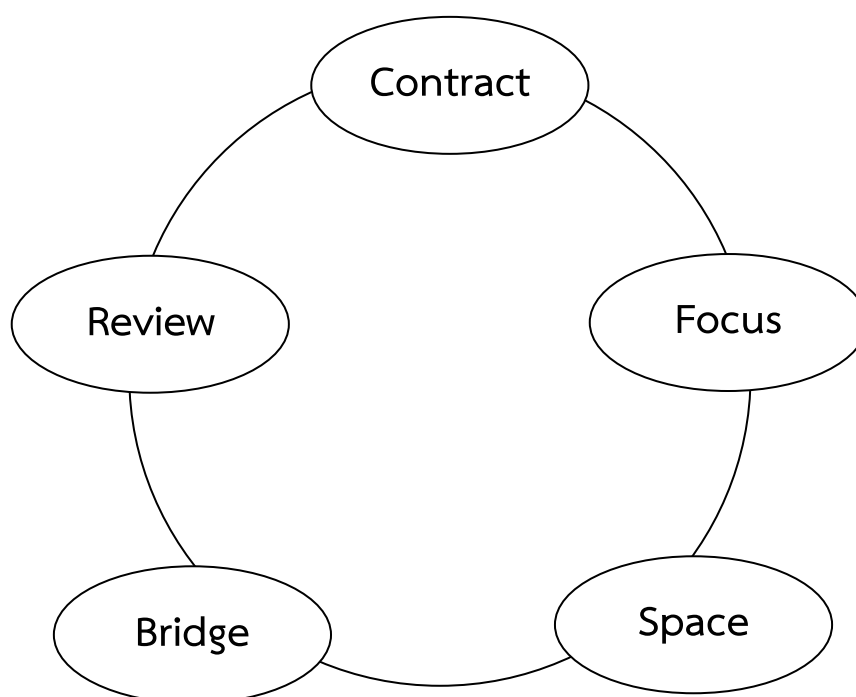
^{๑๐}เคธี คราม (Kathy Kram 1988 : 49, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 111-

๒. ระยะเริ่มดำเนินการ (Cultivation) ใช้เวลา ๒-๕ ปี เป็นระยะที่งานในอาชีพกำลังเจริญก้าวหน้าและการให้คำปรึกษาทางด้านสังคมจิตวิทยาได้ผลเต็มที่ ความคุ้นเคยและความสัมพันธ์มีมาก

๓. ระยะแยกตัว (Separation) ระยะเวลา ๖ เดือน- ๒ ปี หลังจากการให้คำปรึกษาประสบความสำเร็จ มีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในบทบาทของโครงสร้างความสัมพันธ์รวมถึงด้านความรู้สึกด้วย (Emotional Experience)

๔. ระยะที่ยืนได้ด้วยตัวเอง (Redefinition) ผู้รับคำปรึกษาสามารถยืนได้ด้วยตัวเอง ไม่ต้องการคำปรึกษาจากผู้ให้คำปรึกษาอีกต่อไป และสามารถที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันได้

๓.๒) ตัวแบบวงล้อของการให้คำปรึกษา (The Cyclical Mentoring Model)^{๑๑} พัฒนามาจากตัวแบบของ เจอราด อีแกน แบ่งเป็น ๕ ระยะ

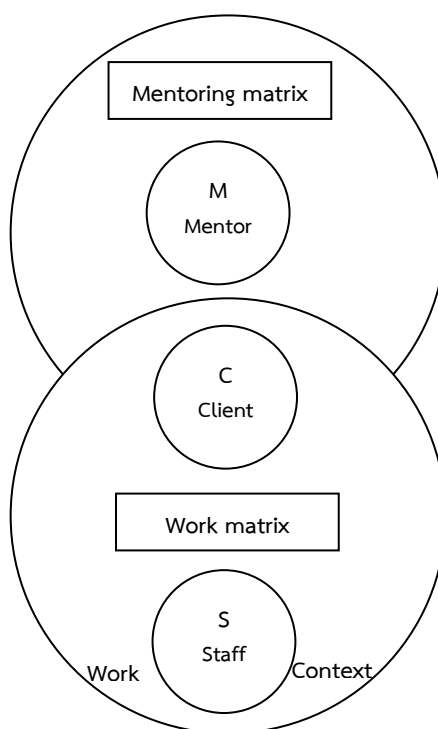


แผนภาพที่ ๒.๖ ตัวแบบวงล้อของการให้คำปรึกษา

๑. สร้างความสัมพันธ์ (Contract)
๒. ประเด็นเป้าหมาย (Focus)
๓. พื้นที่ (Space) ดึงดูดผู้รับคำปรึกษาด้วยการสนับสนุนและความท้าทาย
๔. เชื่อมโยง (Bridge) ข้อมูล เป้าหมาย การปฏิบัติ และมุมมอง
๕. ประเมินผล (Review)

^{๑๑} สตีฟ เพจ และ วาท ไวสเกต (Steve Page and Val Wosket 1994 : 34, cited in Brockbank and macGill 2006 : 117-133)

๓.๓) ตัวแบบดับเบิลเมตริกซ์ (The Double Matrix Mentoring Model)^{๑๒} โดยมีรายละเอียด ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๗ ตัวแบบดับเบิลเมตริกซ์

เมตริกซ์ด้านงาน

๑. หาปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้รับคำปรึกษาและพนักงาน เพื่อมองหาศักยภาพ
๒. ค้นหากลยุทธ์และการปฏิบัติที่ผ่านมา เพื่อนำมาพัฒนาไปสู่อนาคต
๓. ผู้ให้คำปรึกษาพยายามค้นหาว่ามีอะไรเกิดขึ้นระหว่างผู้รับคำปรึกษากับพนักงาน

เมตริกซ์ด้านการให้คำปรึกษา

๔. มุ่งไปที่ผู้รับคำปรึกษาเกี่ยวกับเมตริกซ์งาน
๕. ทำตัวเป็นเงาสะท้อนของกระบวนการระหว่างผู้รับคำปรึกษาและพนักงาน
๖. จำกัดอารมณ์ร่วมในบางสถานการณ์ เพื่อลดความลำเอียง

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

^{๑๒} ฮอร์กินส์ และโชฮีท (Hawkins and Shohet 1989 : 55, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 133-136)

๒.๒.๑) ความหมายของผู้นำผู้นำ

ผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างสูงในทุกองค์กร ด้วยเป็นผู้ที่กำหนดนโยบาย จัดสรรกำลังคน บริหารจัดการ และตรวจสอบการทำงานจนกว่างานจะสำเร็จลุล่วงด้วยดี หากผู้นำเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และเปี่ยมด้วยคุณธรรม ก็จักสามารถนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าไปได้

๑.๑) ความหมายของ ผู้นำ (Leader)

นักวิชาการและผู้รู้จำนวนมากให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ในทัศนะที่ต่างกันไป ทว่าเมื่อมองโดยภาพรวมแล้ว ความหมายที่ได้นั้นมีความคล้ายคลึงกันอย่างยิ่ง เช่น ผู้นำคือผู้ชักพาให้คนอื่นกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^{๑๓} ในสถานการณ์หนึ่งๆ นั้นสามารถสร้างบุคคลให้กลายเป็นผู้นำได้ ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เพราะเห็นว่าบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์นั้นๆ มีความเหมาะสมที่จะเลือกให้เขาเป็นผู้นำ บุคลิพิเศษดังกล่าวอาจเป็น ความกล้าหาญ มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลมกว่าคนอื่น เป็นต้น^{๑๔} หากองค์กรหนึ่งๆ แต่งตั้งบุคคลหนึ่งๆ ให้ขึ้นมาเป็นหัวหน้าที่มีหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานหนึ่งๆ ในองค์กร เราก็สามารถเรียกบุคคลนั้นๆ ว่าเป็น ผู้นำ ได้^{๑๕} อย่างไรก็ตาม เราต้องยอมรับว่า ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในองค์กร หรือ กลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า^{๑๖} คุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้นำที่ดีควรจะมีคือ สามารถชี้ให้ลูกน้องเห็นความสามารถที่ซ่อนไว้นในตัวของเขาเอง แล้วช่วยให้ลูกน้องแสดงศักยภาพนั้นออกมาใช้อย่างเต็มที่^{๑๗} และเพราะความที่ผู้นำถือเป็นผู้ที่ทุกคนในหน่วยงานจับตามองอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจึงต้องมีลักษณะที่โดดเด่นบางอย่าง อาทิ เป็นผู้ที่รู้จักตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความฉลาดหลักแหลม และมีวิจรรณญาณ มุ่งมั่นที่จะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ตลอดทั้งเป็นผู้ที่ทำงานหนัก อดทน กล้าหาญ กระตือรือร้น ซื่อสัตย์สุจริต เกลี้ยวงลาต มีความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวผู้อื่น มีความเปิดกว้างต่อโลก และเป็นผู้ช่วยสร้างสรรค์สังคม^{๑๘}

^{๑๓} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

^{๑๔} วิเชียร วิทยอุดม, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร:บริษัท อีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๘๕

^{๑๕} เจษฎา บุญโฮม, **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**, (นครปฐม:สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘๕.

^{๑๖} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร:บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๙๕.

^{๑๗} Steven R. Covey, **The 8th Habit : From Effectiveness to Greatness**, (New York : Free Press, 2005), pp. 97-98.

^{๑๘} ยงยุทธ เกษสาคร, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๑), หน้า ๕๔.

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับหรือได้รับการแต่งตั้ง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการให้นำคนอื่นและนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งร่วมกันไว้แล้ว ตัวผู้นำเองควรมีคุณสมบัติพิเศษประการต่างๆ ที่เป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้ตาม จนทำให้ผู้ตามอยากเดินตามอย่างสมัครใจ

ตารางที่ ๒.๑ แสดงความหมายของผู้นำ

ลำดับ	นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
๑	พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), (๒๕๔๙, หน้า ๒๖)	ผู้นำคือผู้ชักพาให้คนอื่นกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดให้
๒	วิเชียร วิทยอุดม, (๒๕๕๐, หน้า ๓)	ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่มเพราะมีบุคลิกภาพเหมาะสมในสถานการณ์นั้นๆ
๓	เจษฎา บุญโฮม, (๒๕๔๖, หน้า ๑๘๕)	ผู้นำคือหัวหน้าที่องค์กรแต่งตั้งขึ้นมาและมีหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานหนึ่งๆ ในองค์กรนั้น
๔	นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, (๒๕๔๐, หน้า ๙๕)	ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในองค์กร
๕	Steven R. Covey, (2005, p. 97-98)	ผู้นำคือผู้ที่ชี้ให้ลูกน้องเห็นความสามารถที่ซ่อนไว้ในตัวเองแล้วช่วยให้ลูกน้องแสดงศักยภาพนั้นออกมาอย่างเต็มที่
๖	ยงยุทธ เกษสาคร, (๒๕๔๑, หน้า ๕๔)	ผู้นำต้องมีลักษณะโดดเด่นบางอย่างเช่น รู้จักตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ มีความฉลาด

๑.๒) ความหมายของ ภาวะผู้นำ (Leadership)

นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน นักวิชาการและผู้รู้จำนวนมากต่างพยายามศึกษา ภาวะผู้นำ ว่าอะไรทำให้บุคคลหนึ่งๆ มีความพิเศษ โดดเด่น ที่ทำให้คนอื่นๆ เดินตามและในหลายกรณีสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ มีผู้พยายามให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าคือ คุณสมบัติที่ดี เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนอื่นทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม^{๑๙} และผู้นำจะต้องยึดหลักคุณธรรมในการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะในเรื่องของการเสียสละ พากเพียร อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ทุ่มเท สติปัญญา มุ่งทำงานเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่นโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว^{๒๐} นายแพทย์ประเวศ วะสี อธิบายว่า ผู้นำตามธรรมชาติจึงจะเป็นผู้นำที่แท้ โดยมีคุณลักษณะที่ ๑) ฉลาด ผู้นำตามธรรมชาติจะ

^{๑๙}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร:ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๕), หน้า ๔.

^{๒๐}วิกรม กรมดิษฐ์, มองซีอีโอโลก, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท โพสต์พับลิชชิง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๑), หน้า ๘.

ฉลาดกว่าผู้นำที่มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง เพราะการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งมักมีเหตุปัจจัยที่ไม่ได้ของแท้ แต่ในการกระบวนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ของแท้จะปรากฏให้ได้รับรู้เสมอ ๒) เป็นคนที่เห็นแก่ส่วนรวม ทำให้ส่วนรวมมีกำลังในการทำงานร่วมกัน ความเห็นแก่ตัวหรือเห็นแก่ส่วนรวมจะปรากฏให้ผู้คนได้รับรู้ แต่ในการแต่งตั้งและเลือกตั้ง คุณสมบัติเหล่านี้ไม่ปรากฏ ๓) เป็นคนติดต่อสื่อสารกับคนรู้เรื่อง ถ้าเป็นคนฉลาดและเห็นแก่ส่วนรวมแต่เป็นคนไม่สื่อสารหรือติดต่อสื่อสารไม่รู้เรื่อง ก็เป็นผู้นำไม่ได้ ๔) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ คือ ผู้นำตามธรรมชาติจะเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ ทำให้การทำงานในองค์กรราบรื่น มีความสุขและมีประสิทธิภาพ ซึ่งต่างจากการได้ผู้นำวิธีอื่นซึ่งมักมีเรื่องแตกแยกเรื้อรัง^{๒๑}

ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ ยังหมายถึง บุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างในตัวผู้นำ ที่สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งในบางขณะคนที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ แต่ก็ไม่ได้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจจะพูดว่าเขาไม่มีภาวะผู้นำ ตรงกันข้ามบางคนไม่ได้เป็นผู้นำ แต่กลับได้รับความเชื่อถือ ยอมรับและร่วมมือปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำปฏิบัติตาม ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวสอดคล้องกับคำพูดที่ว่า “ผู้นำอาจจะไม่มีภาวะผู้นำผู้มีภาวะผู้นำอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำ”^{๒๒}

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถหลายๆ ด้านของผู้นำ ได้แก่

๑) ความสามารถในการทำงาน คือ ผู้นำจักต้องศึกษาให้เข้าใจ่องแท้ในหน้าที่ของตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้และให้คำแนะนำได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือศรัทธา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๒) ความสามารถในการจูงใจ คือ ผู้นำจักต้องมีจิตวิทยาในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกๆ ด้านเป็นอย่างดี

๓) ความสามารถในการควบคุม คือ ผู้นำต้องควบคุมงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ

๔) ความสามารถในการประสานงาน คือ ผู้นำต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๕) ความสามารถในการตัดสินใจ คือ เมื่อเกิดปัญหาใดๆ ขึ้น ผู้นำต้องสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้องเป็นส่วนใหญ่

๖) ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีแก่องค์กร^{๒๓}

^{๒๑} ประเวศ วะสี, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, ๒๕๔๐), ๑๘-๑๙.

^{๒๒} วิเชียร วิทยอุดม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร:บริษัท ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า

๓.

^{๒๓} เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส, ๒๕๓๗), หน้า ๒๑.

ความแตกต่างระหว่าง ผู้บริหาร กับ ผู้นำ ไว้อย่างน่าสนใจว่า ผู้บริหารสนใจเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนผู้นำสนใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้บริหารคิดถึงต้นไม้ ส่วนผู้นำคิดถึงป่าทั้งป่า รวมทั้งต้นไม้และสิ่งมีชีวิตที่อาศัยอยู่ในนั้นด้วย^{๒๔}

ภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าเป็นคุณลักษณะที่เป็นบุคลิกภาพและอุปนิสัยของบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นได้รับความไว้วางใจจากบุคคลอื่นและนำพาบุคคลอื่น^{๒๕} ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำคือจะต้องเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี อีกทั้งมีความมุ่งมั่นเพียรพยายามขณะเผชิญหน้ากับปัญหาที่ยาก ทั้งจะต้องแผ่รังสีความเชื่อมั่นออกมา แม้ว่าตัวเองไม่แน่ใจในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น บททดสอบสุดท้ายสำหรับผู้นำ คือ ความรู้สึกของผู้ร่วมประชุมว่าภายหลังการประชุมกับผู้นำแล้ว มีความรู้สึกฮึกเหิมและเชื่อมั่นหรือไม่^{๒๖}

เกณฑ์ที่บอกความเป็นผู้นำที่ดีมีดังนี้ สร้างแรงจูงใจให้ลูกน้อง เป็นผู้ฟังที่ดี เชื่อมั่นในทีมงาน รู้จักพูดขอบคุณ มีบุคลิกแบบร่าเริงไม่มดทุกซ์ รับรู้ปัญหาของลูกน้อง เคารพเวลา ส่วนตัวของลูกน้อง สุขุมภายใต้แรงกดดัน เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานของตัว อ่อนน้อม ถ่อมตัว มากอารมณ์ขัน และ ต้องเลี้ยงฉลองเมื่อมีความสำเร็จ^{๒๗} คุณลักษณะของผู้นำที่ดีควรมี ๘ ประการ ได้แก่

๑) ต้องเป็นผู้ที่ใฝ่การเรียนรู้ตลอดเวลา (Continually Learning) ทั้งการเรียนรู้ การอบรม การฝึกฝน และตั้งใจฟังในสิ่งที่คนอื่นพูด ทั้งยังชอบถามคำถาม และกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

๒) ชอบบริการผู้อื่น (Service-Oriented) มีชีวิตเพื่อช่วยเหลือผู้คน มิใช่คิดแต่เรื่องความสำเร็จทางอาชีพเท่านั้น มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคมและอยากให้การบริการแก่ทุกคน

๓) เชื่อมมั่นในพลังด้านบวก (Positive Energy) มีความร่าเริง มีความสุข คิดในแง่บวก มีศรัทธาต่อสิ่งที่ทำ มีอารมณ์ขัน และนิยมหลีกเลี่ยงความคิดหรือพลังด้านลบ

๔) เชื่อมมั่นในบุคคลอื่น (Believe in Other People) พยายามแสวงหาจุดแข็งของคนอื่น ไม่คอยหาจุดบกพร่องในบุคคล นิยมให้อภัยในความผิดพลาดของคนอื่น ไม่ผูกอาฆาตแค้น มักเชื่อว่าทุกคนมีข้อดีที่ซ่อนอยู่ในตน

๕) ใช้ชีวิตได้อย่างสมดุล (Balanced Lives) มีชีวิตส่วนตัว ชีวิตสังคม สุขภาพกายและใจที่สมดุล ไม่นิยมความสุดโต่ง มีความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรมชีวิตในแต่ละวัน และพักผ่อนอย่างเพียงพอ

^{๒๔} สุนทร โคตรบรรเทา, ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๒.

^{๒๕} Webster's 1913 Dictionary.[Online].Source: <http://www.webster/dictionary.org/definition/leadership> [21 November 2012].

^{๒๖} วิลเลียม อี. ไฮเนคกีและโจนาธาน มาร์ช, *เก้าแก้วมือโปร เคสลับ ๒๕* ข้อสำหรับผู้บริหารในโลกยุคไร้พรมแดน, แปลโดย ดร. จีระ หงส์ลดารมภ์ และ บุญรัตน์ อภิชาติไตรสรณ์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดีเจเอ็มจี, ๒๕๕๖), หน้า ๑๐๗.

^{๒๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๙ – ๑๑๐.

๖) มองชีวิตเป็นการผจญภัย (Adventure) คาดหวังว่าจะได้เห็นเรื่องใหม่ๆ ในชีวิตได้ทุกวัน ขณะที่คนอื่นๆ เห็นเป็นเรื่องจำเจ ความสำเร็จของผู้นำมาจากภายใน ไม่ชอบเดินตามใคร มีความยืดหยุ่นในการใช้ชีวิตสูง

๗) นิยมทำงานเป็นทีม (Synergistic) มักนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่ทีมงานได้อย่างอัศจรรย์ ทำงานหนักและมีความเฉลียวฉลาด เคารพความสามารถของผู้อื่น ไม่สนใจตำแหน่งแต่สนใจการทำงานให้สำเร็จ

๘) พัฒนาศักยภาพในตนเอง (Self-Renewal) ใน ๔ ด้านตลอดเวลา ได้แก่ ด้านกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ และจิตใจ ด้านกายภาพมีการออกกำลังกาย เป็นต้น ด้านสติปัญญา มีการอ่านหนังสือ การเขียน และการจินตนาการ ด้านอารมณ์ คือ การฝึกตนให้อดทน ฟังคนอื่นอย่างตั้งใจ รับผิดชอบในการกิจการงาน ด้านจิตใจ มีการสวดมนต์ ทำสมาธิ อ่านคัมภีร์ศาสนา และถือศีลอด เป็นต้น^{๒๘}

การศึกษาของสตีเวน โควีย์ สอดคล้องกับแนวคิดของ แจ็ค เวลช์ (Jack Welch) นักบริหารจัดการที่มีชื่อเสียงของบริษัทจีอี หรือ General Electric ซึ่งเขียนหนังสืออัตชีวประวัติตนเองชื่อ “Jack: Straight from the Gut” เขากล่าวว่า ผู้นำต้องเป็นคนระดับยอดเยี่ยมหรือ ระดับ A ที่มีความกระตือรือร้นสูง สามารถทำงานให้สำเร็จเป็นรูปธรรมได้ เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นจากคนรอบด้าน และมองเห็นทางออกให้แก่ปัญหาขององค์กรได้หลายทาง ผู้นำยังต้องสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้สนุก คุณสมบัติของผู้นำที่ แจ็ค เวลช์ คิดไว้คือต้องมีองค์ประกอบ ๔ อี (4 Es) ได้แก่

๑. เป็นผู้มีพลังสูง (Energy) มีความกระตือรือร้นในการทำงานและการใช้ชีวิต
๒. สามารถสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้แก่บุคคลอื่น (Energize others) ให้มุ่งสู่จุดหมายเดียวกันขององค์กรได้
๓. มีการตัดสินใจได้อย่างเฉียบขาด (the Edge to make tough decisions)
๔. สามารถบริหารงานและส่งงานได้ตามเวลา (Execute and deliver on their promises)^{๒๙}

โดยองค์ประกอบทั้ง ๔ นี้ต้องออกมาจาก แรงผลักดันภายใน (Passion) ที่อยู่ในตัวผู้นำ แจ็ค เวลช์ กล่าวว่า หากผู้นำปราศจากคุณสมบัติเหล่านี้ เขาจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่และประสบความสำเร็จไม่ได้เลย

โฮแกน และคณะ (Hogan and others) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือ การชักชวนบุคคลอื่นให้ปล่อยวางความสนใจส่วนตัว และให้ปฏิบัติตามเป้าหมายส่วนรวมที่จำเป็นสำหรับสวัสดิภาพของกลุ่ม^{๓๐} นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาของ เบนนิส และนันัส (Bennis and Nanus) ที่ได้ศึกษา

^{๒๘}Steven R. Covey, **Principle-Centered Leadership**, (London : Simon & Schuster UK Ltd., 1992), pp. 33-39.

^{๒๙}Jack Welch, **Jack: Straight from the Gut**, (New York : Warner Books Inc., 2003), p.195.

^{๓๐}Robert Hogan, Gordon J. Curphy and Joyce Hogan, “What We Know about Leadership : Effectiveness and Personality”, (America Psychologist, 1994), p. 49.

เอกสารงานวิจัยกว่า ๑,๐๐๐ ชิ้น และชี้ให้เห็นว่างานวิจัยเหล่านี้ทำให้เกิดคำนิยามภาวะผู้นำที่ดีหรือภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) มากกว่า ๓๕๐ นิยาม และกล่าวว่าไม่มีคำนิยามใดชัดเจนและเข้าใจง่ายเท่ากับคำนิยามที่แยกให้เห็นข้อแตกต่างระหว่าง ผู้นำ (Leader) กับ ผู้ไม่เป็นผู้นำ (Non-leader) และแยกให้เห็นข้อแตกต่างระหว่าง ผู้จัดการ (Manager) กับ ผู้นำ (Leader) ว่า “ผู้จัดการ คือ ผู้ทำสิ่งให้ถูกต้อง ส่วนผู้นำ คือ ผู้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง” (A manager does the thing right, a leader does the right thing.)^{๓๑}

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ตัดสินใจหลายเรื่องในเวลาเดียวกัน ผู้นำที่ดีจะมุ่งเฉพาะไปที่เรื่องที่สำคัญจริงๆ เท่านั้นที่มีผลกระทบอย่างมากต่อองค์กร ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความคิดละเอียดอ่อน แยกแยะได้ว่าเรื่องใดมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกัน ผู้นำจะไม่มาคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เขาจะเข้าไปเกี่ยวกับงานเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุดระดับองค์กรเท่านั้น^{๓๒}

ในปี ค.ศ. ๑๙๔๐ ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและสรุปงานวิจัยออกมาได้ถึง ๗๙ ลักษณะ เขาสรุปออกมาได้เป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่ ๑. ความฉลาด (Intelligence) ๒. ความคิดสร้างสรรค์ (Initiative) ๓. ความมีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) ๔. การชอบแสดงออก (Extroversion)^{๓๓}

ชาวกรีกโบราณระบุภาวะผู้นำในฝันว่ามีลักษณะ ๔ ประการ^{๓๔} ได้แก่

๑. ความยุติธรรมและความพินิจพิจารณา (Justice and Judgment)
๒. ความรอบรู้และการให้การปรึกษาแนะนำ (Wisdom and Counsel)
๓. ความสุขุมและไหวพริบ (Shrewdness and Cunning)
๔. ความกล้าและการกระทำ (Valor and Action)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ ลักษณะ หรือคุณลักษณะที่โดดเด่นของคนๆ หนึ่งที่ทำให้บุคคลอื่นๆ หันมายอมรับ เชื่อถือ และยอมทำตาม คุณสมบัติดังกล่าว อาทิ สติปัญญา ความดีงาม คุณธรรม ความ پاکเพียร ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการสื่อสาร มองโลกในแง่บวก การมีอารมณ์ขัน เป็นต้น และยังคงควรเป็นผู้ที่มุ่งหวังประโยชน์ส่วนรวมหรือเป้าหมายขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ผู้นำยังควรเป็นแบบอย่างในการรักษาสมดุลของชีวิต ทั้งสุขภาพกาย ใจ และอารมณ์ ให้เป็นแบบอย่างแก่คนอื่นๆ อีกด้วย

^{๓๑} Warren Bennis and Burt Nanus, Leaders : The Strategies for Taking Charge, (New York : Harper & Row, 1985), อ้างใน สุนทร โคตรบรรเทา, ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๒.

^{๓๒} ทองหล่อ เดชไทย, ภาวะผู้นำ เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

ตารางที่ ๒.๒ แสดงความหมายของภาวะผู้นำ

ลำดับ	นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
๑	พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), (๒๕๔๕, หน้า ๔)	ภาวะผู้นำคือคุณสมบัติที่ดี เช่น สติปัญญา ความดีงาม ที่ชักนำให้คนมาประสานกันและพาไปสู่จุดหมายที่งาม
๒	วิกรม กรมดิษฐ์, (๒๕๕๑, หน้า ๘)	ภาวะผู้นำคือการยึดหลักคุณธรรมในการดำเนินชีวิต ทำงานเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่นโดยไม่เห็นประโยชน์ส่วนตัว
๓	ประเวศ วะสี, (๒๕๔๐, หน้า ๑๘-๑๙)	ผู้นำตามธรรมชาติจะเป็นผู้นำที่แท้ และต้องมี ๑. ความฉลาด ๒. เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม ๓. ติดต่อสื่อสารกับคนรู้เรื่อง ๔. เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ
๔	วิเชียร วิทยอุตม, (๒๕๕๐, หน้า ๓)	ภาวะผู้นำคือบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างในตัวผู้นำที่สามารถบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ ตำแหน่ง หรือ บารมี
๕	เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๓๗, หน้า ๒๑)	ภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการเรื่อง ๑. การทำงาน ๒. การจูงใจ ๓. การควบคุม ๔. การประสานงาน ๕. การตัดสินใจ ๖. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๖	สุนทร โคตรบรรเทา, (๒๕๕๑, หน้า ๒)	ภาวะผู้นำคือความสามารถในการกำหนดนโยบายของผู้นำ โดยต้องคำนึงถึงบริบทรอบด้านขององค์กรทั้งหมด
๗	วิลเลียม อี ไฮเนคกี, (๒๕๕๖, หน้า ๑๐๗)	ภาวะผู้นำ ได้แก่ ๑. สร้างแรงจูงใจลูกน้อง ๒. เป็นผู้ฟังที่ดี ๓. เชื่อมมั่นในทีมงาน ๔. รู้จักพูดขอบคุณ ๕. ไร้แรงไม่อมทุกข์ ๖. รับรู้ปัญหาลูกน้อง ๗. เคารพเวลาส่วนตัวของลูกน้อง ๘. สุขุมภายใต้แรงกดดัน ๙. เป็นตัวอย่างที่ดี ๑๐. เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานของตัว ๑๑. อ่อนน้อมถ่อมตน ๑๒. มากอารมณ์ขัน ๑๓. เลี้ยงฉลองเมื่อมีความสำเร็จ
๘	Steven R. Covey, (1992, p.33-39)	ภาวะผู้นำที่ดี ได้แก่ ๑. ใฝ่การเรียนรู้ตลอดเวลา ๒. ขอบบริการผู้อื่น ๓. เชื่อมมั่นในพลังด้านบวก ๔. เชื่อมมั่นในบุคคลอื่น ๕. ใช้ชีวิตอย่างสมดุล ๖. มองชีวิตเป็นการผจญภัย ๗. ทำงานเป็นทีม ๘. พัฒนาศักยภาพของตนด้านกาย ปัญญา อารมณ์ จิตใจ
๙	Jack Welch, (2003, p.195)	ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนระดับเกรดเอ และมี ๑. พลังการทำงานสูง ๒. สร้างความกระตือรือร้นแก่คนอื่นได้ ๓. ตัดสินใจอย่างเฉียบขาด ๔. ส่งงานได้ตามเวลา
๑๐	Robert Hogan Gordon, (1994, p.49)	ภาวะผู้นำ คือ การชักชวนบุคคลอื่นให้ปล่อยวางความสนใจส่วนตัวและปฏิบัติตามเป้าหมายส่วนรวมที่จำเป็นสำหรับสวัสดิภาพของกลุ่ม
๑๑	ทองหล่อ เดชไทย, (๒๕๔๕, หน้า ๑๐)	ผู้นำต้องมีลักษณะดังนี้ ๑. ยุติธรรมและพิจารณา ๒. รอบรู้และให้คำแนะนำ ๓. สุขุมและมีไหวพริบ ๔. กล้าหาญ

๒.๒.๒) บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้ที่เป็ผู้นำต้องสามารถนำพาทีมให้บรรลุวัตถุประสงค์การทำงานและตอบสนองความต้องการของลูกทีมให้ได้ ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างไปจากลูกทีมคนอื่นๆ ความหมายของคำว่า บทบาท ได้แก่ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกตามที่สังคมหรือองค์การกำหนดให้ ในการปฏิบัติหน้าที่ บุคคลจึงแสดงพฤติกรรมไปตามบทบาทที่ถูกกำหนดนั้น บางคนอาจไม่กระทำตามบทบาทนั้นๆ ก็ได้ ซึ่งผลกระทบทางสังคมจะมีต่อมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเสมอ^{๓๕} บทบาทยังหมายถึง พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับคนที่อยู่ในสถานภาพที่แตกต่างกันว่าจะต้องปฏิบัติตัวเช่นไร เป็นบทบาทที่กลุ่มคนหรือสังคมคาดหวัง ซึ่งบทบาทสามารถนำมาใช้พยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลได้ด้วย^{๓๖}

ผู้นำของสถานศึกษาและสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำต้องมีบทบาทใน ๑๗ ประการ ได้แก่^{๓๗}

๑. เป็นผู้กำหนดทิศทางในการทำงาน (Direction Setter) เพื่อให้งานของโรงเรียนประสบความสำเร็จตามภารกิจและพันธกิจที่ตั้งไว้
๒. เป็นผู้จุดประกายภาวะผู้นำขึ้นในตนเองและคนอื่นๆ (Leadership Catalyst) สามารถจูงใจคน และโน้มน้าวลูกทีมให้ทำงานหนักได้
๓. เป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต และเตรียมทีมให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
๔. เป็นนักตัดสินใจที่ดี (Decision Maker) มีความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจ และมีความคิดพินิจพิจารณาได้อย่างรอบด้านก่อนกระทำการตัดสินใจ
๕. เป็นนักจัดการองค์การที่ดี (Organizer) สามารถจัดระเบียบของสถานศึกษาที่ตนเองทำงานได้อย่างเป็นระบบและเข้าใจพฤติกรรมองค์การของตนเอง
๖. เป็นนักเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำต้องไม่กลัวการเปลี่ยนแปลงและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้องค์การดีขึ้น
๗. เป็นผู้ประสานงานที่ดี (Coordinator) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคน รู้วิธีการสื่อสารกับคนอื่นๆ สามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๘. เป็นนักสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารได้อย่างอย่างดีทั้งในการพูดและการเขียน และใช้สื่อต่างๆ เป็นในการสื่อสาร
๙. เป็นนักไกล่เกลี่ย (Conflict Manager) สามารถต่อรอง ไกล่เกลี่ย แก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับองค์การได้
๑๐. เป็นนักแก้ปัญหา (Problem Manager) สามารถวินิจฉัยปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ดี

^{๓๕} Bruce J. Cohen, *Introduction to Sociology*, (New York : McGraw-Hill, 1979), p.6.

^{๓๖} งามพิศ สัตย์สงวน, *หลักมานุษยวิทยาวัฒนธรรม*, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๓๘), หน้า ๙๖.

^{๓๗} Richard D. Gorton, *School of Administration and Supervision*, (Dubuque: WMC Brown, 1983), p.71.

๑๑. เป็นนักจัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ในการบริหารได้

๑๒. เป็นผู้สอนที่ดี (Instructor) สามารถสอนงานลูกทีมได้ และรู้จักพัฒนาการของมนุษย์ สร้างหลักสูตรการเรียน การอบรมได้

๑๓. เป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personnel Manager) สามารถทำงานได้กับคนทุกระดับ ประเมินผลการทำงานของทุกคนได้อย่างยุติธรรม

๑๔. เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถในการบริหารงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้างและการบำรุงรักษา

๑๕. เป็นผู้ประเมิน (Appraiser) มีความสามารถในการประเมินการปฏิบัติงานของทีม ประเมินความต้องการ ประเมินระบบ และเรียนรู้วิธีทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

๑๖. เป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relation Manager) สามารถสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ให้แก่องค์กร รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อต่างๆ ชนิด

๑๗. เป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) สามารถเป็นประธานในพิธีได้ดี มีบุคลิกแบบผู้นำ มีความสามารถในการพูดและแสดงบทบาทได้อย่างหลากหลาย

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาไว้ ๑๔ บทบาท ได้แก่^{๓๘}

๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The leader as executive)
๒. ผู้นำในฐานะนักวางแผน (The leader as planner)
๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The leader as policy maker)
๔. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The leader as expert)
๕. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The leader as external group representative)
๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The leader as controller of internal relations)
๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The leader as purvey of reward and punishment)
๘. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The leader as arbitrator and mediator)
๙. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The leader as exemplary)
๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ (The leader as symbol of the group)
๑๑. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The leader as substitute for individual responsibility)
๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The leader as ideology)
๑๓. ผู้นำในฐานะบิดา (The leader as father figure)
๑๔. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ (The leader as scapegoat)

^{๓๘} กิตติพันธ์ รุจิรากุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พริ้นติ้งเฮ้าส์, ๒๕๒๙), หน้า ๕๘-๖๑.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้ระบุเกี่ยวกับบทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีดังนี้ ๑) ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน ๒) บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเมื่อเข้ามารับตำแหน่ง^{๓๙}

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา^{๔๐} ได้แก่

๑. บทบาทการจัดการงานวิชาการ ได้แก่ งานหลักสูตร งานการสอน งานประเมินผล การเรียนการสอน และงานนิเทศการศึกษา

๒. บทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ การจัดสายงานการจัดบุคลากรเข้าสายงาน การจัดการทรัพยากรและเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน การจัดอบรมเพิ่มพูนความรู้บุคลากร การวางแผนดำเนินงาน การจัดประเมินผลการทำงาน

๓. บทบาทหน้าที่ในการประสานงาน การประสานของผู้บริหารมีเหตุผลที่สำคัญ คือ การให้งานต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานย่อยที่อยู่ในโรงเรียนได้ดำเนินการไปอย่างสอดคล้องสัมพันธ์กันเพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุตามที่กำหนดไว้

บทบาทของผู้นำทั้งที่มาจากตำแหน่งแต่งตั้งและผู้นำที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติว่ามี ๗ บทบาท ดังนี้^{๔๑}

๑. บทบาทของการเป็นตัวแทนหน่วยงานในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ที่สำคัญก็คือการเป็นตัวแทนของหน่วยงานเพื่อรวบรวมข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานรวมถึงบทบาทการต้อนรับผู้มาเยี่ยมเยือนหน่วยงาน

๒. บทบาทของนักพูด (Spokesperson) เป็นบทบาทการนำเสนอกิจกรรมของหน่วยงาน บทบาทการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีของหน่วยงาน รวมถึงบทบาทการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของหน่วยงานให้เป็นที่รู้จักของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ผู้รับบริการ เพื่อนร่วมอาชีพ และสังคมภายนอกหน่วยงาน เป็นต้น

๓. บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานและเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานเป็นสำคัญ เช่น การต่อรองจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์เข้าหน่วยงาน การต่อรองราคาค่าก่อสร้างอาคารที่ทำการใหม่ของหน่วยงาน เป็นต้น

๔. บทบาทการสอนงาน (Coach) แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น และทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจว่าผู้ตามและเพื่อนร่วมงานทำงานถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐาน และผลงานที่ได้จะมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกฝ่าย

^{๓๙} กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), ๒๕๔๖, หน้า ๑๐๑.

^{๔๐} ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์, การพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษา, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๙), หน้า ๒๗๙.

^{๔๑} ฐิติพร ศรีทอง, การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๘๖-๘๗.

๕. บทบาทในการสร้างทีมงาน (Team builder) เพื่อเป็นการรวมพลังความสามัคคีของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้งานที่ทำอยู่สำเร็จลุล่วงไปได้โดยง่าย ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นขณะทำงานร่วมกัน และที่สำคัญก็คือเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานโดยตรง

๖. บทบาทในการแก้ปัญหาด้านเทคนิค (Technical problem solver) โดยให้บริการในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ผู้แนะนำด้านวิชาการ เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๗. บทบาทของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เพื่อให้หน่วยงานดำรงอยู่ได้และปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เป็นผู้นำได้แก่ พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นไปตามความคาดหวังของสังคมหรือองค์กร บทบาทหน้าที่ของผู้เป็นบทบาทเฉพาะที่ต้องรับผิดชอบมากกว่าลูกทีมคนอื่น ๆ และผู้นำต้องสามารถเล่นบทบาทได้อย่างหลากหลายและครอบคลุมความรับผิดชอบหลักขององค์กรให้ได้ อาทิ เป็นนักพูด เป็นนักต่อรอง เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ฝึกสอน หรือ แม้แต่เป็นผู้จุดประกายความหวังในการทำงานให้แก่ลูกน้อง จากเนื้อหาข้อมูลที่ได้นำมาแสดงทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า สังคมมีความคาดหวังในตัวผู้นำสูงกว่าลูกทีมคนอื่น ๆ ผู้ที่เป็นผู้นำจึงนับเป็นผู้ที่จำต้องมีคุณสมบัติพิเศษและมีพลังทางจิตใจที่เข้มแข็ง รวมทั้งต้องยอมรับว่าตนเองจำต้องมีแรงเสียดทานกับปัญหานานาชนิดให้ได้

ตารางที่ ๒.๓ แสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ลำดับ	นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
๑	Richard D. Gorton, (1983, p.71)	บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ๑. ผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ๒. ผู้จุดประกายภาวะผู้นำ ๓. นักวางแผน ๔. นักตัดสินใจที่ดี ๕. นักจัดการองค์การ ๖. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๗. ผู้ประสานงาน ๘. นักสื่อสาร ๙. นักไกล่เกลี่ย ๑๐. นักแก้ปัญหา ๑๑. นักจัดระบบ ๑๒. ผู้สอน ๑๓. นักบริหารบุคคล ๑๔. ผู้บริหารทรัพยากร ๑๕. ผู้ประเมิน ๑๖. นักประชาสัมพันธ์ ๑๗. ประธานในที่
๒	กิติพันธ์ รุจิรากุล, (๒๕๒๙, หน้า ๕๘-๖๑)	บทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา ๑. ผู้บริหาร ๒. นักวางแผน ๓. ผู้กำหนดนโยบาย ๔. ผู้เชี่ยวชาญ ๕. ตัวแทนติดต่อกับคนภายนอก ๖. ผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ๗. ผู้ให้คำแนะนำและโทษ ๘. คนกลางหรือผู้ตัดสิน ๙. บุคคลตัวอย่าง ๑๐. สัญลักษณ์ขององค์กร ๑๑. ตัวแทนรับผิดชอบ ๑๒. ผู้มีอุดมคติ ๑๓. บิดาของทุกคน ๑๔. ผู้รับผิดชอบ
๓	กระทรวงศึกษาธิการ, (๒๕๔๗, หน้า ๑๐๑)	บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเมื่อเข้ามารับตำแหน่ง
๔	ปรีชา คัมภีร์ปกรณ, (๒๕๔๙, หน้า ๒๗๙)	บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ ๑. การจัดการงานวิชาการ ๒. การสนับสนุนวิชาการ ๓. ประสานงาน

ตารางที่ ๒.๓ (ต่อ)

ลำดับ	นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
๕	ณัฐนรี ศรีทอง, (๒๕๕๒, หน้า ๘๖-๘๗)	บทบาทของผู้ผู้นำ ได้แก่ ๑. เป็นตัวแทนหน่วยงาน ๒. นักพูด ๓. นักเจรจาต่อรอง ๔. การสอนงาน ๕. การสร้างทีมงาน ๖. การแก้ปัญหาด้านเทคนิค ๗. ผู้ประกอบการ

๒.๒.๓) คุณลักษณะของผู้ผู้นำ

ในสมัยโบราณที่มีการรบพุ่งเป็นนิจนั้น ความเข้มแข็งในการรบและฝีมือการต่อสู้จึงเป็นคุณลักษณะที่อาจกล่าวได้ว่ามีความโดดเด่นที่สุดที่ผู้นำจะต้องมี แต่ปัจจุบันความสามารถเช่นนั้นไม่จำเป็นอีกต่อไปแล้ว สังคมคาดหวังคุณลักษณะของผู้นำในเชิงสติปัญญามากขึ้น ทว่าคุณลักษณะทางกายภาพทางอุดมคติ อาทิ การมีร่างกายที่สง่างาม มีหน้าตาดี มีบุคลิกภาพภูมิฐาน ยังคงได้รับการจารึกในตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่เสมอ คุณลักษณะของผู้ผู้นำ หรือ คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait) หมายถึง ลักษณะเด่นประจำตัวของบุคคลที่แตกต่างจากผู้อื่น ซึ่งมีอยู่ในตัวผู้นำ แสดงให้เห็นถึงความดีงาม และภาวะผู้นำที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร มีอิทธิพลต่อการจูงใจคนอื่น ๆ ให้ปฏิบัติตาม คุณลักษณะนี้อาจติดมาแต่กำเนิดหรือสร้างขึ้นมาในภายหลังก็ได้ และหากไม่มีคุณลักษณะของผู้ผู้นำ ผู้คนอาจไม่ปฏิบัติตาม^{๔๒}

สรุปคุณลักษณะของผู้ผู้นำไว้ ๖ ประการ ได้แก่^{๔๓}

๑. คุณลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก

๒. ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่ สภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้ผู้นำ อาทิ การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนฐานะทางสังคม เป็นต้น

๓. สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถที่ผู้นำมีอยู่ในตน

๔. บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลิกภาพที่ดีของผู้ผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

๕. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related characteristics) ได้แก่ คุณลักษณะที่มีความต้องการความสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

๖. ลักษณะต่างๆ ทางสังคม (Social characteristics) ได้แก่ มีคุณลักษณะของความเป็นผู้ที่ต้องการการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างกระตือรือร้น ทั้งยังเป็นผู้ที่ชอบการติดต่อ พบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่นๆ และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ด้วยดี

^{๔๒}N.L. Frigon and H.K. Jackson, *The Leader*, (New York : Amecom, 1996), pp.29-36.

^{๔๓}จุมพล หนีมพานิช, *การจูงใจและความเป็นผู้นำ*, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๙), หน้า ๙๘-๙๙.

การศึกษาของ จุมพล หนิมพานิช ยังสอดคล้องกับงานวิชาการของ ทวิช เปล่งวิทยา ที่ได้แยกการพิจารณาคุณลักษณะของผู้นำได้เป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) คุณลักษณะทางสติปัญญา ๒) คุณลักษณะทางร่างกาย ๓) คุณลักษณะทางอารมณ์ ๔) คุณลักษณะทางอุปนิสัย โดยมีรายละเอียดที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้^{๔๔}

๑. คุณลักษณะทางสติปัญญา ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

๑.๑ ความตื่นตัว (Alertness) มีความว่องไว เตรียมพร้อม ระวังระไว ตื่นตัวอยู่เสมอ สมองดี คิดได้ว่องไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างฉับพลัน

๑.๒ ความคิดอย่างมีเหตุผล (Logical thought) คิดบริหารงานและแสดงออกทางกาย วาจา ประกอบด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ หรือคิดพิจารณาก่อนลงมือกระทำ

๑.๓ สามัญสำนึก (Common sense) มีความรู้สึก ผิด ชอบ ชั่ว ดี

๑.๔ ดุลยพินิจ (Judgment) พิจารณา ใคร่ครวญก่อนตัดสินใจทำงาน ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาของตนเองให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา

๑.๕ เห็นการณ์ไกล (Fore sight) เมื่อกระทำสิ่งใด เล็งผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประเมินสถานการณ์ วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุและผล โดยตั้งสมมติฐาน รวบรวมข้อมูลและใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นแนววิเคราะห์ใคร่ครวญวิธีปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

๒. คุณลักษณะทางกาย ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะทางกาย ดังต่อไปนี้

๒.๑ มีสุขภาพดี (Health) ผู้นำต้องมีความสมบูรณ์ทางร่างกาย เพื่อให้มีความพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ สุขภาพที่ดีย่อมอำนวยผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๒ มีกำลังกาย (Energy) ผู้นำควรมีพลังกำลังทางกายที่ดี เพราะในบางสถานการณ์ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้พลังทางกาย

๒.๓ มีความทรหดอดทน (Endurance) มีความอดทนทางกาย ต่อความยากลำบาก ความหิวกระหาย และความเลวร้ายของดินฟ้าอากาศ ต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกสถานที่

๒.๔ มีรูปร่างที่ดี (Pleasing appearance) มีทรวดทรงบุคลิกลักษณะเป็นผู้นำสง่าผ่าเผย เป็นที่เกรงขาม และดึงดูดความเลื่อมใสจากผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. คุณลักษณะทางอารมณ์ มีรายละเอียด ๑๑ ประการดังต่อไปนี้

๓.๑ มองโลกในแง่ดี (Optimism) มองคนอื่นเป็นมิตร มีความเข้าใจคนอื่น

๓.๒ ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี (Adaptability) สามารถปรับตัวได้ดีกับผู้ใหญ่ และผู้ใต้บังคับบัญชา วัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น ทศนคติของสังคมและภูมิประเทศ ดิน ฟ้า อากาศ

๓.๓ ความมีใจเยือกเย็น (Stability) มีการอดกลั้นอารมณ์ไว้ได้ มีใจหนักแน่น ไม่หือถอย ไม่โกรธง่าย ไม่แสดงอารมณ์ดีใจหรือเสียใจจนเกินไป

๓.๔ บังคับใจตนเอง (Self-control) บังคับตนเองและสำรวมไว้ด้วยดี ไม่ตกไปในสิ่งยั่วยุของอำนาจฝ่ายต่ำ อันก่อให้เกิดการละเมิดมาตรฐานทางจริยธรรมและวัฒนธรรมของสังคม

^{๔๔}ทวิช เปล่งวิทยา, จิตวิทยาผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสานส์การพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๘๔-๓๐๖.

๓.๕ มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีความตั้งใจ กระฉับกระเฉงในการทำงาน ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง และมีการเตรียมแผนงานไว้อย่างดี ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด

๓.๖ การสังคมดี (Sociability) มีอัธยาศัยไมตรี มีสัมพันธภาพได้กับคนทุกคน ทุกชนชั้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่ถือตัว ไม่วางท่ายกตนข่มท่าน

๓.๗ มีความแนบเนียน (Tact) เมื่อ คิด พูด และกระทำ รู้จักกาลเทศะ มีความแนบเนียน ไม่เก้งก้างในการแก้ปัญหา มีศิลปะ ประสพการณ์และการฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ

๓.๘ มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) ไม่มีอารมณ์ดิ่งเครียด อารมณ์ขันจะทำให้ไม่เหนื่อย และรู้จักช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะแสดงออก ไม่พร่ำเพ้อจนลูกน้องไม่ยำเกรง

๓.๙ มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) มีความมั่นคงในจิตใจ ไม่อ่อนไหวตามคำพูดของคนอื่น ตัดสินปัญหาได้ด้วยเหตุผล ไม่ลังเล

๓.๑๐ มีความสนใจอย่างกว้างขวาง (Broad interest) มีความอยากรู้อยากเห็นในสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ ไม่สำคัญตนว่าเป็นผู้รู้ดี ถ้าปรึกษาหารือถามผู้รู้

๓.๑๑ เข้าใจผู้อื่น (Human understanding) มองคนออก มีวิจารณ์ญาณสังเกต เข้าใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสมกับจริตให้แต่ละคน

๔. คุณลักษณะอุปนิสัย มีข้อควรคำนึง ๘ องค์ประกอบดังต่อไปนี้

๔.๑ ตรงไปตรงมา (Truthfulness) เป็นคนพูดจริง ทำจริง พูดอย่างไรทำอย่างนั้น มีสัจจะต่อคำสัญญา ไม่ผิดนัด

๔.๒ มีความจงรักภักดี (Loyalty) จงรักภักดีต่อองค์กร ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ สร้างความจงรักภักดีในการการบัญชาของตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพื่อให้ทุกคนมีความจงรักภักดีเช่นกัน

๔.๓ มีความสำนึกในหน้าที่ (Sense of duty) สำนึกในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้วางไว้อย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ก้าวล่วงแทรกแซงหน้าที่ของผู้อื่น

๔.๔ ความไว้วางใจ (Dependability) ดำรงตนอยู่ในจริยธรรม ไม่เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก เป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น

๔.๕ ความกล้าหาญ (Courage) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานด้วยเหตุผลและกล้ารับผิดชอบ

๔.๖ มีความเข้มแข็ง (Force) ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ ที่ขวางหน้า

๔.๗ มีความยุติธรรม (Fairness) ไม่ลำเอียง วางตัวเป็นกลาง บริหารโดยยึดความถูกต้องและผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

๔.๘ ไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เสียสละบางอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สละความสุขส่วนตน บำเพ็ญประโยชน์เป็นแบบอย่าง

อานวย วีรวรรณ อติตรองนายกรัฐมนตรี ได้บอกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ๖ ประการ^{๔๕} ได้แก่

^{๔๕} ประยงค์ รมรงค์, ผู้นำการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, ๒๕๕๐), หน้า ๒๗

๑. ผู้นำต้องเป็นผู้บุกเบิก ค้นคว้าหาสิ่งใหม่ๆ
๒. ผู้นำจะต้องก้าวให้ทันโลก รอบรู้ รู้ความเคลื่อนไหวของสังคมทั้งในและนอกประเทศ
๓. ผู้นำจะต้องเป็นนักพัฒนา ริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานอยู่เสมอ
๔. ผู้นำจะต้องเป็นนักต่อสู้ ไม่ย่อท้อ ทนท้อและฟันฝ่าอุปสรรคทุกชนิด
๕. ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการพัฒนาสังคม เสี่ยงสละความสุขส่วนตัวเพื่อสังคม
๖. ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในงานและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาและได้บอกคุณลักษณะที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยงไว้ ๗ ประการ คือ
 ๑. ผู้นำอย่ายึดถือความเป็นนายเหนือกว่า
 ๒. ผู้นำอย่าทำให้เป็นผู้รู้มากกว่าที่รู้จริง
 ๓. ผู้นำไม่ควรแทรกแซงในขณะทำงาน
 ๔. ผู้นำอย่าตำหนิผู้อื่นต่อหน้าสาธารณชน
 ๕. ผู้นำอย่าเป็นคนใจน้อย ใจแคบ ขี้โมโห
 ๖. ผู้นำอย่าใช้คำสั่งที่ขัดแย้ง
 ๗. ผู้นำอย่าใช้คำสั่งมากเกินไปจนความจำเป็น

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี โดยศึกษาจาก ๔ ด้าน คือ

๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร ๒) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ ๓) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ๔) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และพบ ๔๘ คุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้^{๔๖}

๑. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต
๒. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์
๓. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น
๔. ตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง
๕. ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย
๖. สามารถแก้ไขปัญหาได้ในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญ
๗. รับผิดชอบหน้าที่และการกระทำของตน
๘. มีทักษะการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นประสานงานได้ดี
๙. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานองค์การ
๑๐. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม
๑๑. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นไหวต่อความล้มเหลว
๑๒. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้
๑๓. เชื่อมมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา
๑๔. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน
๑๕. สร้างความสามัคคีในกลุ่มได้

^{๔๖} สมบูรณ์ ศิริสรธรธีรณ, “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗),

๑๖. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความใจในระดับสูง
๑๗. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
๑๘. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน
๑๙. เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน
๒๐. มีความยินดีและเต็มใจในการะหน้าที่ อุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของ
- หน่วยงาน
๒๑. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี
๒๒. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอก
- ประเทศ
๒๓. โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ
๒๔. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน
๒๕. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน
๒๖. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม
๒๗. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน
๒๘. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนา
- ตนเอง
๒๙. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้
๓๐. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่างๆ แต่เอาจริงเอาจัง
๓๑. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ
๓๒. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร
๓๓. รู้จักการทำงานเป็นทีม
๓๔. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
๓๕. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน
๓๖. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและ
- ภายนอกหน่วยงาน
๓๗. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ
๓๘. สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย
๓๙. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ
๔๐. ชอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและก้าวหน้า
๔๑. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ
๔๒. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ
๔๓. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา
๔๔. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน

๔๕. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง

๔๖. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร

๔๗. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น

๔๘. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี

ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารหรือผู้จัดการมี ๔ ประการหลัก^{๔๗} ได้แก่

๑. ทักษะด้านความคิด (Thinking skills) คือ ความสามารถในการมององค์การในภาพรวมหลายด้าน เช่น นโยบายเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทักษะในด้านความคิด วิเคราะห์ มีวิจารณ์ญาณ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กว่าทักษะด้านอื่น ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้เป็นอย่างยิ่ง

๒. ทักษะด้านมนุษย์ (Human skills) คือ ความสามารถในการใช้วิธีต่างๆ จูงใจให้สมาชิกในองค์การต้องการที่จะทำงาน มีความสามารถโน้มน้าวและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้เป็นไปตามทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์

๓. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) คือ ความสามารถในการทำงานที่ต้องมีฝีมือ ใช้เทคนิคและวิธีการ เป็นเรื่องของความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาอาชีพ ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องมีทักษะนี้มาก คือ เก่งงานมากกว่าเก่งด้านอื่นๆ

๔. ทักษะด้านการออกแบบ (Design skills) คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาในแนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการระดับสูงขององค์การที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถรอบด้าน หลากหลาย ที่สามารถนำทักษะด้านต่างๆ มาหาทางแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ด้วย

หลักการพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะแบบเดียวกับผู้นำที่ดี ด้วยหลักการ ๗ ประการของผู้มีประสิทธิภาพสูง (The 7 Habits of Highly Effective People) ซึ่งอธิบายโดยย่อ^{๔๘} ดังนี้

๑. กระตือรือร้นและริเริ่มด้วยตนเอง (Be proactive) รู้ว่าตนเองสามารถกำหนดโชคชะตาของตัวเองได้ ไม่ปล่อยให้ใครมาบงการชีวิตตน รับผิดชอบในตัวเองได้

๒. เริ่มต้นด้วยการรู้เป้าหมายข้างหน้า (Begin with the end in mind) มีวิสัยทัศน์รู้ล่วงหน้าว่าสิ่งที่ตนเองกระทำจะมุ่งไปสู่ความสำเร็จใด รู้เป้าหมายของชีวิตว่าเกิดมาเพื่อสิ่งใด

๓. ทำสิ่งที่สำคัญที่สุดก่อน (Put first things first) รู้จักบริหารเวลา บังคับจิตใจตนเองให้กระทำตามแผนงานที่ทำไว้อย่างเฉียบขาด สิ่งที่สำคัญที่สุดของชีวิต เช่น ครอบครัว การงาน การเรียน ความรัก ควรมาก่อนเรื่องอื่นๆ

๔. คิดอย่างผู้ชนะทั้งเขาและเรา (Think win-win) รู้จักประสานประโยชน์ให้เกิดความเท่าเทียมกันทั้งตนเองและผู้อื่น ด้วยความใจกว้างและยอมรับการแบ่งปันที่เท่าเทียม

^{๔๗} สมคิด บางโม, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : นวัตกรรมกราฟิกส์, ๒๕๓๘), หน้า ๗๖-๗๗.

^{๔๘} Stephen R. Covey, **The 7 Habits of Highly Effective People**, (London : Cox & Wyman Ltd., 1989),

๕. พยายามเข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วค่อยให้เขามาเข้าใจเราทีหลัง (Seek first to understand, then to be understood)

๖. ผนึกกำลังเป็นทีมเพื่อสร้างสิ่งที่ยิ่งใหญ่มากกว่าการทำอะไรคนเดียว (Synergize)

๗. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Sharpen your saw) ทั้งในด้านสุขภาพ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งเกี่ยวกับการทานอาหาร ออกกำลังกาย อ่านหนังสือ ทำสมาธิ และงานอาสาสมัครช่วยเหลือผู้ที่กำลังเดือดร้อน เป็นต้น

โดยนิสัยข้อที่ ๑ – ๓ เป็นการพัฒนาตนเอง และข้อที่ ๔ – ๖ เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่น และนิสัยข้อที่ ๗ เป็นการปฏิบัติแบบรอบด้านทั้งเพื่อตนเองและผู้อื่น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่พิเศษของบุคคลที่มีอยู่ในตนและส่งผลต่อความเป็นผู้นำ และทำให้คนอื่นๆ ทำตาม ซึ่งควรส่งผลสู่ความดีและความงาม คุณลักษณะของผู้นำควรครอบคลุมทั้งลักษณะทางกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ตลอดจนอุปนิสัยที่ดีงามของผู้นำซึ่งจะก่อให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำจึงต้องหมั่นพัฒนาตัวตนอยู่เสมอ และมองตัวเองอย่างรอบด้าน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของคนรอบด้านในเรื่องภาวะผู้นำของตนเอง ผู้นำอาจมิใช่ผู้ที่สมบูรณ์เพียบพร้อมทุกประการ แต่ผู้นำควรมีคุณลักษณะที่มองโดยภาพรวมแล้วสามารถสร้างความศรัทธาและเชื่อมั่นจากคนในทีมและนอกทีมของตนได้ หากผู้นำขาดคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง หรือกระทำผิดรูปแบบที่ควรจะเป็น อาจส่งผลให้ผู้ตามไม่ทำตามได้

ตารางที่ ๒.๔ แสดงคุณลักษณะของผู้นำ

ลำดับ	นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
๑	N.L. Frigon, (1996, p. 29-36)	คุณลักษณะของผู้นำ คือ ลักษณะเด่นประจำตัวของบุคคลที่แตกต่างจากผู้อื่น มีอยู่ในตัวผู้นำ แสดงให้เห็นความดีงาม หากไม่มี ผู้คนอาจไม่ปฏิบัติตาม
๒	จุมพล หนีมพานิช, (๒๕๒๙, หน้า ๙๘-๙๙)	คุณลักษณะของผู้นำใน ๖ ประเด็น คือ ๑. คุณลักษณะทางกาย ๒. ภูมิหลังทางสังคม ๓. สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ๔. บุคลิกภาพ ๕. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ๖. คุณลักษณะทางสังคมและการปฏิสัมพันธ์
๓	ทวิช เปล่งวิทยา, (๒๕๓๐, หน้า ๒๘๔-๓๐๖)	คุณลักษณะ ๔ ด้านของผู้นำ ๑. คุณลักษณะทางสติปัญญา ๒. คุณลักษณะทางกาย ๓. คุณลักษณะทางอารมณ์ ๔. คุณลักษณะอุปนิสัย
๔	อำนวย วีรวรรณ, (๒๕๕๐, หน้า ๒๗)	คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ๑. เป็นผู้บุกเบิก ๒. ก้าวทันโลก ๓. เป็นนักพัฒนา ๔. นักต่อสู้ ๕. ชอบช่วยเหลือสังคม ๖. รับผิดชอบงานและลูกน้อง คุณลักษณะที่ไม่ดีของผู้นำ คือ ๑. ถือว่าเหนือกว่าคนอื่น ๒. ทำเป็นรู้มากกว่าที่รู้จริง คำสั่งขัดแย้ง ๗. ใช้คำสั่งเกินจำเป็น

ตารางที่ ๒.๔ (ต่อ)

ลำดับ	นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
๕	สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ, (๒๕๔๗, หน้า ๓๕๓-๓๕๔)	คุณลักษณะผู้นำมี ๔ ด้าน ๑. ด้านการบริหาร ๒. ด้านวิชาการ ๓. ด้านบุคลิกภาพ ๔. ด้านคุณธรรมจริยธรรม
๖.	สมคิด บางโม, (๒๕๓๘, หน้า ๗๖-๗๗)	ทักษะที่ผู้นำต้องพัฒนาขึ้นในตน ๑. ด้านความคิด ๒. ด้านมนุษย ๓. ด้านเทคนิค ๔. ด้านการออกแบบแก้ปัญหา
๗	Steven R. Covey, (1989, p. 287-307)	คุณลักษณะของผู้นำ ๑. กระตือรือร้นและริเริ่มด้วยตนเอง ๒. เริ่มต้นด้วยการรู้เป้าหมายข้างหน้า ๓. ทำสิ่งที่สำคัญที่สุดก่อน ๔. คิดอย่างผู้ชนะทั้งเขาและเรา ๕. พยายามเข้าใจคนอื่นก่อน ๖. ฝึกกำลังเป็นทีม ๗. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในพระพุทธศาสนา

๒.๓.๑ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำตามพระสูตรและนักวิชาการ

มนุษย์เป็นเช่นเดียวกับสัตว์ทั้งหลายเป็นส่วนมากที่นิยมอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มพึ่งพิงอาศัยกันและกัน และเมื่อบุคคลมาอยู่ร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป จึงต้องมีผู้นำคอยควบคุม กำกับ ดูแล และเป็นตัวแทนของกลุ่มในการเจรจาต่อรองกับกลุ่มอื่นๆ การเลือกเฟ้นหาผู้นำจึงต้องหาผู้ที่มีลักษณะพิเศษ แตกต่างจากคนทั่วไป ลักษณะพิเศษของบุคคลนี้เองที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ ในทางพุทธศาสนา คติเรื่องภาวะผู้นำเชิงพุทธมีมานานับสมัยพุทธกาลและมีพระสูตรจำนวนมากที่ปรารภเรื่องของความเป็นผู้นำและปรารถธรรมที่เหมาะสมกับผู้นำ

ใน **อัครัญญสูตร**^{๔๙} ทีฆนิกาย ปฏิกวรรค พระพุทธเจ้าครั้งอยู่ที่ปราสาทของนางมิกคามตา เขตกรุงสาวัตถี ตรัสสูตรนี้แก่สามเณรวาเสฏฐะและสามเณรภททวาชะ ถึงการกำหนดโลกและมนุษย์ ก็เมื่อมวลหมู่มนุษย์กระทำบาปกรรมต่างๆ นานาจึงได้ประชุมกันว่าควรมีผู้นำหรือผู้ปกครองที่คอยควบคุมให้สังคมเกิดความมีระเบียบ พระพุทธเจ้าตรัสเล่าว่า

“วาเสฏฐะและภททวาชะ ครั้งนั้น สัตว์ทั้งหลายจึงได้ประชุมกันปรึกษากันว่า ‘ท่านผู้เจริญ บาปธรรมปรากฏในหมู่มสัตว์แล้ว คือ การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของเขาไม่ได้ให้จักปรากฏ การครหาจักปรากฏ การพูดเท็จจักปรากฏ การถือทณทวารุจักปรากฏ ทางที่ดี พวกเราควรสมมต (แต่งตั้ง) สัตว์ผู้หนึ่ง ซึ่งจะว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ตีเตียนผู้ที่ควรตีเตียน ขบไล่ผู้ที่ควรขบไล่โดยชอบ พวกเราจักแบ่งปันข้าวสาทิให้แก่สัตว์ผู้หนึ่ง’ ครั้นแล้ว สัตว์เหล่านั้นจึงเข้าไปหาท่านที่มีรูปงดงามกว่า น่าดูกว่า น่าเลื่อมใสกว่า น่าเกรงขามกว่า แล้วจึงได้กล่าวดังนี้ว่า ‘มาเถิด ท่านผู้เจริญ ขอท่านจงว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว จงตีเตียนผู้ที่ควรตีเตียน จงขบไล่ผู้ที่ควรขบไล่โดยชอบเถิด และพวกเราจักแบ่งปันข้าวสาทิให้แก่ท่าน’

สัตว์ผู้หนึ่งรับคำแล้ว ได้ว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ตีเตียนผู้ที่ควรตีเตียน ขบไล่ผู้ที่ควรขบไล่โดยชอบ และสัตว์เหล่านั้นก็ได้แบ่งปันข้าวสาทิให้แก่สัตว์ผู้หนึ่ง วาเสฏฐะและภททวาชะ เพราะเหตุ

^{๔๙}ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๑๑๑-๑๔๐/๘๓-๑๐๒.

ที่สัตว์นั้นอันมหาชนสมมต (แต่งตั้ง) ฉะนั้น คำแรกว่า “มหาสมมต มหาสมมต” จึงเกิดขึ้น เพราะเหตุที่สัตว์นั้นเป็นใหญ่แห่งที่นาทั้งหลาย ฉะนั้น คำที่ ๒ ว่า “กษัตริย์ กษัตริย์” จึงเกิดขึ้น เพราะเหตุที่สัตว์นั้นให้ชนเหล่าอื่นยินดีได้โดยชอบธรรม ฉะนั้น คำที่ ๓ ว่า “ราชา ราชา” จึงเกิดขึ้น ด้วยเหตุดังกล่าวมานี้ จึงได้เกิดมีแควดวกษัตริย์นั้นขึ้นแก่สัตว์เหล่านั้นเท่านั้น ไม่มีแก่สัตว์เหล่าอื่น มีแก่สัตว์พวกเดียวกันเท่านั้น ไม่มีแก่สัตว์ที่มีใจพวกเดียวกัน มีโดยธรรมเท่านั้น ไม่ใช่โดยอธรรม ตามคำโบราณที่เกี่ยวกับทฤษฎีว่าด้วยต้นกำเนิดของโลก ก็ธรรมเท่านั้นประเสริฐที่สุดในหมู่ชนทั้งในโลกนี้และโลกหน้า”

ผู้ปกครองหรือกษัตริย์ทั้งหลายผู้ประพฤติกายสุจริต วาสุจริต มโนสุจริต มีความเห็นชอบ ทั้งชักชวนผู้อื่นให้ทำกรรมตามความเห็นชอบ หลังจากตายไปแล้วเขาจะเสวยสุข และหากทำแต่ความชั่ว หลังจากตายไปแล้วเขาจะเสวยทุกข์ พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสสรุปในท้ายพระสูตรว่า

“ในหมู่ชนที่ถือตระกูลเป็นใหญ่
กษัตริย์จัดว่าประเสริฐที่สุด
ส่วนท่านผู้เปรียบพร้อมด้วยวิชาและจรรยา
จัดว่าเป็นผู้ประเสริฐที่สุดในหมู่เทพและมนุษย์”

เราจึงอาจสรุปได้ว่า คติทางพุทธศาสนานั้น ผู้ปกครองกำเนิดขึ้นมาเพราะความจำเป็นที่จะต้องผู้นำ และผู้นำได้รับสิทธิอันชอบธรรมที่ปวงประชามอบให้เพื่อให้มีหน้าที่ในการปกครองดูแล และคอยกำกับให้สังคมอยู่อย่างปรกติสุข แต่ถึงกระนั้น ผู้นำยังต้องมีความรู้และความประพฤตินี้ที่เหมาะสมคอยกำกับตน หาไม่แล้ว เขาจะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้เลย

ใน **กฎทนต์สูตร**^{๕๐} ที่ชนิกาย สิลขันธวรรค พระพุทธเจ้าตรัสกับพราหมณ์กฏทนต์ที่แคว้นมคธ ถึงยุทธศาสตร์ของนักปกครองหรือพระราชาที่จะทำให้บ้านเมืองสงบ ปราศจากโจรผู้ร้ายว่าผู้ปกครองควรกระทำสิ่งต่อไปนี้ เพื่อหวังความสุขสงบแก่บ้านเมือง และเพื่อกำราบโจรผู้ร้ายมิให้ชุกชุม โดยมีต้องคอยแต่ทำการลงโทษผู้กระทำความผิดแต่อย่างเดียว ดังต่อไปนี้

๑. ให้พันธุ์พืชและอาหารให้แก่พลเมืองผู้ขะมักเขม้นในเกษตรกรรมและการเลี้ยงปศุสัตว์

๒. ให้ต้นทุนแก่พลเมืองผู้ขะมักเขม้นในพาณิชย์กรรม

๓. ให้อาหารและเงินเดือนแก่ข้าราชการที่ยันยืนแข็ง

ด้วยการทำเช่นนี้ พลเมืองจักชวนขายในหน้าที่การงานของตน ไม่พากันเบียดเบียนบ้านเมือง และจักทำให้พระราชามีพระราชทรัพย์อย่างยิ่งใหญ่ บ้านเมืองก็จะอยู่ร่มเย็น ไม่มีเสี้ยนหนาม ไม่มีการเบียดเบียน ประชาชนจะชื่นชมยินดีต่อกัน มีความสุขกับครอบครัว อยู่อย่างไม่ต้องปิดประตูบ้าน

ในกฎทนต์สูตรยังกล่าวคุณลักษณะของนักปกครองหรือพระราชาว่ามี ๘ อย่าง ได้แก่

๑. มีพระชาติกำเนิดดีทั้งฝ่ายพระชนกและฝ่ายพระชนนี ถือปฏิสนธิบริสุทธิ์ดีตลอดเจ็ดชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะตำหนิได้เพราะอ้างถึงชาติตระกูล

^{๕๐}ที.สี.(ไทย) ๙/๓๒๓-๓๕๘/๑๒๕-๑๕๐.

๒. ทรงมีรูปงามน่าเลื่อมใส มีพระฉวีวรรณผุดผ่องยิ่งนักดุจพรหม มีพระวรกายดุจพรหม โอกาสที่จะได้พบเห็นยากนัก

๓. ทรงเป็นผู้มั่งคั่ง มีทรัพย์มาก มีโภคะมาก มีพืชพันธุ์ธัญญาหารเต็มท้องพระคลัง

๔. ทรงมีกองทหารที่เข้มแข็ง ประกอบด้วยกองทัพ ๔ เหล่า (พลช้าง พลม้า พลรถ และพลเดินเท้า) อยู่ในระเบียบวินัย คอยรับพระบัญชา มีพระบรมเดชานุภาพดังจะเผาผลาญข้าศึกได้ด้วยพระราชอิศริยยศ

๕. มีพระราชศรัทธา ทรงเป็นทายก ทรงเป็นทานบดี ไม่ตระหนี่ เป็นดุจโรงงานของสมณพราหมณ์ คนกำพร้า คนเดินทาง วณิก และยาจก ทรงบำเพ็ญพระราชกุศลอยู่เนืองๆ

๖. ทรงรู้เรื่องราวที่ได้ถ่ายทอดกันสืบต่อกันมานั้นๆ ไว้มาก

๗. ทรงทราบความหมายแห่งภาษิตที่ได้ทรงศึกษานั้นว่า นี่คือนัยแห่งภาษิตนั้นๆ

๘. ทรงเป็นบัณฑิตมีพระปรีชาสามารถดารีเรื่องราวในอดีต อนาคต และปัจจุบันได้ และในฐานะของพระราชา หากจะทำการให้ทานแก่ประชาชนแล้ว ให้เจาะจงมอบให้แก่ผู้มีกุศลธรรมก่อน คือ ควรมอบทานให้แก่ผู้มีกุศลกรรมบถ ๑๐ อันได้แก่

๑) ผู้เว้นขาดจากการฆ่าสัตว์

๒) ผู้เว้นขาดจากการถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้

๓) ผู้ที่เว้นขาดจากการประพฤติดิในกาม

๔) ผู้ที่เว้นขาดจากการกล่าวคำเท็จ

๕) ผู้เว้นขาดจากการกล่าวคำส่อเสียด

๖) ผู้เว้นขาดจากการกล่าวคำหยาบ

๗) ผู้เว้นขาดจากการกล่าวคำเพ้อเจ้อ

๘) ผู้เว้นขาดจากการเพ่งเล็งอยากได้ของเขา

๙) ผู้ไม่มีจิตพยาบาท

๑๐) ผู้เป็นสัมมาทิฐิ

เนื้อความในพระสูตรได้สะท้อนให้เห็นถึงคุณสมบัติของผู้มีคุณลักษณะของผู้มีน้า และบทบาทที่ผู้นำในคติเชิงพุทธควรจะมีอยู่ในตน โดยเฉพาะมุ่งเว้นขาดจากการทำร้าย ทำลาย หรือประหัตประหารกัน แต่มุ่งสร้างความกินดีอยู่ดีแก่ประชาชนหมู่มาเป็นหลัก และผู้นำต้องสรรเสริญ และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้มีศีลมีธรรมก่อน เพื่อให้ประชาชนเห็นเป็นเยี่ยงอย่างและปรารถนาการทำดีในแบบเดียวกัน

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและการบริหารกิจการบ้านเมืองยังปรากฏอยู่อีกใน **มหาปริณิพพานสูตร**^{๕๑} ที่สนิกาย มหาวรรค เมื่อพระพุทธองค์ตรัสแก่วัสสการพราหมณ์มหาอำมาตย์แห่งแคว้นมคธภายใต้การปกครองของพระราชอาชวาศัตถ์ เวเทหิบุตร เรื่องเกี่ยวกับการปกครองไพร่ฟ้าของแคว้นวัชชีโดยมีหลักธรรม อปริหานิยธรรม ๗ ประการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ปกครองควรจะทำเพื่อสร้างความผาสุกแก่ประชาชน สรุปลงข้อได้ดังนี้

^{๕๑}ที.ม.(ไทย) ๑๐/๑๓๔/๗๘.

๑. หมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ ประชุมกันมากครั้ง
 ๒. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจที่จะพึงทำ
 ๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นตามธรรมที่วางไว้เดิม
 ๔. สักการะ เคารพ นับถือ บูชาผู้มีพระชนมายุมาก และสำคัญถ้อยคำของท่านเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งที่ควรรับฟัง
 ๕. ไม่ฉุดคร่าขึ้นใจกุลสตรี หรือกุลกุมาริให้อยู่ร่วมด้วย
 ๖. สักการะ เคารพ นับถือ บูชาเจดีย์ทั้งในเมืองและนอกเมือง และไม่ละเลยการบูชาอันชอบธรรมที่เคยให้ เคยกระทำต่อเจดีย์เหล่านั้นให้เสื่อมสูญไป
 ๗. จัดการรักษา คุ้มครอง ป้องกัน พระอรหันต์ทั้งหลายโดยชอบธรรมด้วยตั้งใจว่า ทำอย่างไร พระอรหันต์ที่ยังไม่มา พึงมาสู่แคว้นของเรา ท่านที่มาแล้วพึงอยู่อย่างผาสุกในแคว้น
- พระพุทธเจ้าตรัสว่า เพราะเหตุที่เจ้าวัชชีมีหลักธรรมอภิธานิยธรรม ๗ ประการนี้ พวกเจ้าวัชชีพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อมเลย ตราบเท่าที่พวกเจ้าวัชชียังมีหลักธรรมนี้อยู่ และในการปกครองคณะสงฆ์ได้เปรียบเทียบกับธรรมอภิธานิยธรรมจากทางโลกมาสู่สงฆ์ และกล่าวเช่นเดียวกันว่า ภิกษุหวังได้แต่ความเจริญเพียงอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังมีอภิธานิยธรรม ๗ ประการนี้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้
๑. ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังหมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ ประชุมกันมากครั้ง
 ๒. ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจที่สงฆ์จะพึงทำ
 ๓. ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังไม่บัญญัติสิ่งที่เรามีได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่เราได้บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นตามสิกขาบทที่เราบัญญัติไว้แล้ว
 ๔. ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังสักการะ เคารพ นับถือ บูชาภิกษุผู้เป็นเถระ เป็นรัตติกุลญ บวชมานาน เป็นสังฆบิดร เป็นสังฆปริณายก และสำคัญถ้อยคำของท่านเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งที่ควรรับฟัง
 ๕. ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังไม่ตกอยู่ในอำนาจแห่งตัณหาก่อให้เกิดภพใหม่ที่เกิดขึ้นแล้ว
 ๖. ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังเป็นผู้มุ่งหวังเสนาสนะป่า
 ๗. ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังตั้งสติไว้ในภายในว่า ทำอย่างไร เพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายผู้มีศีลงามที่ยังไม่มา พึงมา ท่านที่มาแล้วพึงอยู่อย่างผาสุก

แสดงให้เห็นว่า หลักธรรมอภิธานิยธรรมนี้สามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานในทางโลกก็ได้ทางธรรมก็ได้ ผู้บริหารองค์กรแบบแนวพุทธที่นำหลักการนี้ไปใช้ย่อมคาดหวังได้ว่าจักถึงความเจริญอย่างเดี่ยว ไม่มีความเสื่อมเลย เช่นกัน

ใน **โสณสูตร**^{๕๒} อังคุตรนิกาย จตุกกนิบาต พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึงบุคคลผู้มีธรรม ๕ ประการที่จะทำให้หมู่คณะมีความงาม ซึ่งเป็นพระธรรมที่เหมาะสมแก่ผู้เป็นผู้นำและนักปกครองได้ คือ

๑. วิยัตโต บุคคลผู้ประกอบด้วยปัญญาสามารถ
 ๒. วินีโต ผู้เข้าถึงวินัยอันท่านแนะนำดี
 ๓. วิสารโท ผู้ประกอบด้วยความกล้าหาญ
 ๔. พหุสุโตผู้เป็นพหูสูต มีความรู้ ศึกษาทรงจำมาก
 ๕. ธัมมานุธัมมปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม
- คำตรัสอันเป็นพุทธพจน์ว่า

“บุคคลผู้เฝ้ายบแหลม แก่กล้ากล้า เป็นพหูสูต
ทรงธรรม และปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม
เรียกว่าผู้ทำหมู่ให้งาม

ภิกษุผู้สมบูรณ์ด้วยศีล ภิกษุณีผู้เป็นพหูสูต
อุบาสกผู้มีศรัทธา และอุบาสิกาผู้มีศรัทธา
ชนเหล่านี้แลย่อมทำหมู่ให้งาม
ชนเหล่านี้แลชื่อว่าสังฆโสณ

ปราชญ์ทั้งหลายย่อมกล่าวว่า ธรรมทั้ง ๕ ประการนี้ นำไปสู่ความเจริญถ่ายเดียว ไม่มีเสื่อมได้เลย

ใน **ปฐมจักกานุวัตตนสูตร**^{๕๓} อังคุตรนิกาย ปัญจกนิบาต พระพุทธเจ้าตรัสว่า พระราชาผู้มีมโหทธิคุณ ๕ ประการจักทรงปกครองด้วยความสงบสันติ อันใครๆ จะหมุนกลับเป็นอื่นไม่ได้ ธรรมนั้นได้แก่

๑. เป็นผู้รู้ประโยชน์ หมายถึงทรงครองราชย์ด้วยการทรงบำเพ็ญประโยชน์
๒. เป็นผู้รู้ธรรม หมายถึงทรงรู้ชนบธรรมนิยมประเพณี
๓. เป็นผู้รู้ประมาณ หมายถึงทรงรู้จักประมาณในการลงอาชญาตามสมควรแก่ความผิด หรือในการทำพิธีกรรม
๔. เป็นผู้รู้กาล หมายถึงทรงรู้กาลที่จะเสวยความสุขในราชสมบัติ กาลเป็นที่วิจิตรฉะฉาน และการที่เสด็จไปยังชนบท
๕. เป็นผู้รู้บริษัท หมายถึง นีคือ ขัตติยบริษัท นีคือ พราหมณบริษัท นีคือ เวสสบริษัท นีคือ ศูทรบริษัท และนี่คือสมณบริษัท

หากจะปรับเข้ามาสู่ภาวะการเป็นผู้นำในยุคปัจจุบัน ผู้นำหรือผู้ปกครองต้องอุทิศตนเพื่อประโยชน์ขององค์กร ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้รู้ธรรมนิยมขององค์กร รู้กฎระเบียบ และไม่กระทำการฝืนกฎนั้นๆ เสียเอง รู้ประมาณในการให้รางวัลหรือการลงโทษ โดยไม่ตกอยู่ภายใต้

^{๕๒} อก.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๗/๘.

^{๕๓} อก.ปัญจก.(ไทย) ๒๒/๑๓๑/๒๑๑.

อคติใดๆ มีความยุติธรรมเสมอกัน รู้เวลาที่เหมาะสมระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว และสุดท้ายคือรู้จักบริษัทของตัวเองว่าแต่ละคนแต่ละแผนกมีหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกันอย่างไร ตลอดจนรู้จักวิธีที่จะสื่อสารกับคนภายในและภายนอกองค์กร

ใน **ปฐมปิตินาสูตร**^{๕๔} กล่าวถึงธรรมแห่งความเป็นนักปกครองอีกประการหนึ่งที่น่าสนใจในแบบฉบับทางพุทธศาสนาว่า พระราชโอรสองค์ใหญ่ของกษัตริย์ หากปรารถนาราชสมบัติต้องประกอบด้วยคุณสมบัติที่พิเศษดังต่อไปนี้

๑. เป็นผู้ที่มีชาติกำเนิดดีทั้งฝ่ายมารดาและบิดา
๒. เป็นผู้ที่มีรูปงาม น่าดู น่าเลื่อมใส มีฉวีวรรณผ่องและทรวดทรงดี
๓. เป็นที่รักที่พอใจของพระมารดาและพระบิดา
๔. เป็นที่รัก เป็นที่พอใจของชาวนิคมและชาวชนบท
๕. เป็นผู้ได้ศึกษาสำเร็จดีในศิลปศาสตร์ทั้งหลาย

ผู้นำที่มีคุณสมบัติเหล่านี้ย่อมได้รับความรักความเคารพจากผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และจะเป็นตัวอย่างในการทำงานแก่ทุกคนที่ได้พบเห็นอีกด้วย นอกจากธรรมะนี้แล้วผู้นำยังสมควรต้องมีหลัก **ธรรมโลกบาล**^{๕๕} อันเป็นธรรมคุ้มครองโลก ทำให้โลกมีสันติมีความสงบ ได้แก่ ๑. หิริ ความละอายต่อบาปกรรม ๒. โอตตัปปะ ความเกรงกลัวต่อบาป เพราะหากปราศจากหิริและโอตตัปปะแล้ว บุคคลจะเป็นคนดีไม่ได้เลย จึงไม่ต้องกล่าวถึงสถานะแห่งความเป็นผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่ต้องมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างแก่คนทั้งหลาย

ใน **มหาโคปาลสูตร**^{๕๖} มัชฌิมนิกาย มูลปณาสก์ พระพุทธได้ตรัสธรรมที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำดังนี้

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย นายโคบาล ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูง ควรทำฝูงให้เจริญ องค์ ๑๑ ประการนั้นเป็นฉน ดูก่อนภิกษุทั้งหลายนายโคบาลในโลกนี้รู้จักรูป ฉลาดในลักษณะ เป็นผู้คอยเชื้อไขขัง ปิดบัง แผล สุมคว้นให้รู้จักทำ รู้จักให้โคตี๋ม รู้จักทาง ฉลาดในสถานที่โคเที่ยวหากิน ริดน้ำนมให้เหลือไว้บูชาโคที่เป็นพ่อฝูงนำฝูงด้วยการบูชาเป็นอดิเรก”

พระพุทธองค์ได้เปรียบเทียบนายโคบาลกับภิกษุผู้ปรารถนาการบรรลุธรรมไว้เป็นอนึ่ง ซึ่งสามารถอธิบายได้ในบริบทของภาวะผู้นำดังต่อไปนี้

๑. การรู้จักรูป หมายถึง การที่ผู้นำรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาของตน รู้ประวัติ นิสัยส่วนบุคคล ความถนัดและความเชี่ยวชาญ เป็นต้น
๒. ฉลาดในลักษณะ หมายถึง การพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมกับการทำงานประเภทใดและจัดสรรงานให้แต่ละคนอย่างถูกต้อง
๓. เป็นผู้คอยเชื้อไขขัง หมายถึง ผู้บริหารต้องทำงานไม่คั่งค้าง ผัดวันประกันพรุ่ง คอยแก้ไขปัญหามีอยู่ในหน่วยงานอยู่เสมอ

^{๕๔} อก.ปญจก.(ไทย) ๒๒/๑๓๕/๒๑๘.

^{๕๕} อก.ทก.(ไทย) ๒๐/๙/๖๓.

^{๕๖} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๘๕/๒๙๒.

๔. เป็นผู้ปิดบังแผล หมายถึง ระวังไม่ให้เกิดความเสียหายขึ้น และเมื่องานเกิดความเสียหายแล้วต้องรีบแก้ปัญหาโดยด่วนมิให้เกิดชื่อเสียงเสียหายสู่ภายนอกองค์กร

๕. เป็นผู้สุมควั่นให้ หมายถึง การที่ผู้นำรู้จักถ่ายทอดความรู้ความสามารถให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ต่างจากที่ภิกษุอาวุโสคอยสอนธรรมให้แก่ภิกษุบวชใหม่

๖. เป็นผู้รู้จักทำน้ำ หมายถึง ผู้นำควรถามไถ่ผู้รู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตน ศึกษาวิทยาการใหม่ๆ เพื่อให้มีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น เช่นเดียวกับที่ภิกษุต้องคอยเสาะหาพหูสูตรเพื่อเรียนธรรม

๗. เป็นผู้รู้จักให้โคตี้ม หมายถึง ผู้นำต้องรู้จักการประเมินผลการทำงาน เพื่อตรวจสอบว่าความรู้ที่ถ่ายทอดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นได้ประสิทธิผลเพียงใด

๘. การรู้ทาง หมายถึง ผู้นำต้องรู้เป้าหมาย รู้วัตถุประสงค์ของงาน รู้ว่าในที่สุดแล้วการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ความสำเร็จใด

๙. ฉลาดในสถานที่เที่ยวหากิน หมายถึง ผู้นำควรรู้จักและเชี่ยวชาญสถานที่ปฏิบัติงาน ทั้งในพื้นที่องค์กรตนเองและองค์กรภายนอก รู้แหล่งทำการค้าธุรกิจ

๑๐. เป็นผู้รีดนมให้เหลือไว้ หมายถึง ผู้นำไม่ควรบีบคั้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากเกินไป เปรียบดังภิกษุผู้ควรรู้จักประมาณในการบริโภค ผู้นำควรรู้จักการพอประมาณในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการใช้สอยทรัพยากร

๑๑. การบูชาโคพ่อฝูง หมายถึง การรู้จักยกย่องให้เกียรติผู้ที่ทำงานได้ดี เป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ลูกทีม

แนวคิดเรื่องผู้นำในทางศาสนาพุทธยังมีความเกี่ยวพันกับความเชื่อของพราหมณ์ในยุคพุทธกาลด้วย โดยเฉพาะในเรื่องของบุคลิกลักษณะแห่งความเป็นมหาบุรุษ ซึ่งมีคำตรัสโดยพระองค์เองปรากฏอยู่ใน **ลักษณสูตร**^{๕๗} ที่มณิกาย ปาฏิภวรรค สมัยเมื่อพระผู้มีพระภาคประทับอยู่ที่พระวิหารเชตวัน เขตพระนครสาวตถิ มีรายละเอียดดังนี้

๑. มีพระบาทประดิษฐานเป็นอันดี พื้นฝ่าเท้าเรียบเสมอกัน
๒. พื้นภายใต้ฝ่าพระบาทมีจักรเกิดขึ้น มีซี่ก้างละเอียด มีกง มีดุม บริบูรณ์ด้วยอาการทั้งปวง

๓. มีสันพระบาทยาว

๔. มีพระองคุลียาว

๕. มีฝ่าพระหัตถ์และฝ่าพระบาทอ่อนนุ่ม

๖. มีฝ่าพระหัตถ์และฝ่าพระบาทมีลายดุจดาวาย

๗. มีพระบาทเหมือนสังข์คว่ำ

๘. มีพระขงฆ์รีเวียดูจแข็งเนื้อทราย

๙. เสด็จสถิตยืนอยู่มิได้น้อมลง เอาฝ่าพระหัตถ์ทั้งสองลูบคลำได้ถึงพระขานู (เข่า) ทั้งสอง

๑๐. มีพระคุษะ (องคชาติ) เร้นอยู่ในฝัก

^{๕๗}ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๑๓๐/๑๓๒-๑๓๕.

๑๑. มีพระฉวีวรรณดุจวรรณแห่งทองคำ
๑๒. มีพระฉวีละเอียดย เพราะพระฉวีละเอียดย รุสสีละองจึงมิตติอยู่ในพระกายได้
๑๓. มีพระโลมชาติเส้นหนึ่ง ๆ เกิดในขุมละเส้น
๑๔. มีพระโลมชาติปลายขึ้นซ้อนบน สีเขียว เหมือนดอกอัญชัญ ขดเป็นกมลพลเวียน

ขวา

๑๕. มีพระกายตรงเหมือนกายพรหม
๑๖. มีพระมังสะ (เนื้อ) เต็มในที่ ๗ สถานที่ คือ หลังมือ ๒ หลังเท้า ๒ บ่า ๒ และคอ ๑
๑๗. มีกึ่งพระกายท่อนบนเหมือนกึ่งกายท่อนหน้าของสีหะ
๑๘. มีระหว่างพระอังสะเต็ม (หลังเต็มไม่เป็นร่อง)
๑๙. มีทรวดทรงดุจตันไทร วาของพระองค์เท่ากับพระกายของพระองค์
๒๐. มีลำพระศอกกลมเกลี้ยง
๒๑. มีปลายเส้นประสาทสำหรับรับรสอาหารอันดี
๒๒. มีพระหนุดุจคางราชสีห์
๒๓. มีพระทนต์ ๔๐ ซี่
๒๔. มีพระทนต์เรียบเสมอกัน
๒๕. มีพระทนต์ไม่ห่าง (เรียบชิดกัน)
๒๖. มีพระทนต์ (เขี้ยว) ขาวงาม
๒๗. มีพระชีวหาใหญ่
๒๘. มีพระสุรเสียงดุจเสียงแห่งพรหม ตรัสมีสำเนียงดังนกกรเวก
๒๙. มีพระเนตรดำสนิท (ดำคม)
๓๐. มีดวงพระเนตรดุจตาแห่งโค
๓๑. มีพระอุณาโลมบังเกิด ณ ระหว่างพระขนง สีขาวอ่อน ดังปุยนุ่น
๓๒. มีพระเศียรดุจประดับด้วยกรอบพระพักตร์ (สดใสมีประกาย)

พระพุทธองค์ตรัสว่า “ดูกรภิกษุทั้งหลาย พระมหาบุรุษผู้สมบูรณ์ด้วยมหาบุริสลักษณะ ๓๒ ประการเหล่านี้ ย่อมมีคติเป็นสองเท่านั้นไม่เป็นอย่างอื่น คือ ถ้าครองเรือน จะได้เป็นพระเจ้าจักรพรรดิผู้ทรงธรรม เป็นพระราชาโดยธรรม เป็นใหญ่ในแผ่นดินมีมหาสมุทร ๔ เป็นขอบเขต ทรงชนะแล้ว มีราชอาณาจักรมั่นคง สมบูรณ์ด้วยแก้ว ๗ ประการ คือ จักรแก้ว ช้างแก้ว ม้าแก้ว แก้วมณี นางแก้ว คฤหบดีแก้ว ปริณายกแก้วเป็นที่ ๗ พระราชบุตรของพระองค์มีกว่าพัน ล้วนกล้าหาญ มีรูปทรงสมเป็นวีรกษัตริย์

สามารถย้ายโยสเนาของข้าศึกได้ พระองค์ทรงชำนะโดยธรรม โดยเสมอ มิต้องใช้ศัสตรา มิต้องใช้อาชญา มิได้มีเสนียด ครอบครองแผ่นดิน มีสาครเป็นขอบเขต มิได้มีเสาเขื่อน มิได้มีนิมิต ไม่มีเสี้ยนหนาม สำเร็จแพร่หลาย มีความเกษม สำราญ ถ้าเสด็จออกผนวชเป็นบรรพชิต จะได้เป็นพระอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้า มีหลังคา คือ กิเลสอันเปิดแล้วในโลก”

มหาบุริสลักษณะทั้ง ๓๒ ประการนี้ แสดงให้เห็นถึงความสง่างามของรูปกายภายนอก ที่จะทำให้ประชาชนมีความสุขที่ได้ทัศนา ซึ่งจะเป็นเหตุให้เข้ามาฟังพระธรรมจากพระองค์ ลักษณะอาการดังกล่าวนี้ได้ปรากฏในพระสูตรหลายแห่งว่าประชาชนเห็นความสงบเสงี่ยม ความสำรวมของ

พระพุทเจ้าหรือพระสาวกแล้วเกิดความศรัทธาอยากฟังธรรมและอยากติดตามถามไถ่ว่าพระองค์เป็นใคร มาจากไหน และมีใครเป็นอาจารย์ เป็นต้น พระผู้มีพระภาคยังตรัสอีกว่า ลักษณะแต่ละอย่างที่เป็นลักษณะแห่งมหาบุรุษนี้ล้วนเกิดจากการบำเพ็ญกุศลมาแต่อดีตทั้งสิ้น เช่น การที่มีฝ่าพระบาทอันเรียบ นั้นเกิดมาจากการสั่งสมบารมีแห่งคุณธรรมอนกนาประการ ดังมีการพรรณาดังนี้

“พระมหาบุรุษยินดีในวจีส์ ในธรรม (กุศลกรรมบถ) ความฝึกตน ความสำรวม ความเป็นผู้สะอาด ศีลที่เป็นอาศัย อุโบสถกรรม ความไม่เบียดเบียนเหล่าสัตว์ และกรรมอันไม่สาหัส สมทานแล้วมั่นคง ทรงประพฤติมาแล้วอย่างรอบคอบ เพราะกรรมนั้น พระมหาบุรุษจึงหลีกไปสู่ไตรทิพย์ เสวยความสุขและสมบัติเป็นที่เพิลิตเพลินยินดี จุตจากไตรทิพย์แล้ว เวียนมาในโลกนี้ เหยียบปฐพีด้วยฝ่าพระบาทอันเรียบ พวกพราหมณ์ผู้ทำนายพระลักษณะมาประชุมกันแล้วทำนายว่า พระราชกุมารนี้มีฝ่าพระบาทประดิษฐานเรียบ เป็นคุหล์หรือบรรพชิต ก็ไม่มีใครชมได้ พระลักษณะนั้น ย่อมเป็นนิมิตส่องเนื้อความนั้น พระราชกุมารนี้ เมื่ออยู่ครองฆราวาส ไม่มีใครสามารถชมได้ มีแต่ครอบงำพวกปรปักษ์เหล่าศัตรูมีอาจ่ายได้ ใครๆ ที่เป็นมนุษย์ในโลกนี้หาชมได้ไม่ เพราะผลแห่งกุศลกรรมนั้น ถ้าพระราชกุมารเช่นนั้น เข้าถึงบรรพชา ทรงยินดียิ่งด้วยความพอใจในเนกขัมมะ จะมีพระปรีชาเห็นแจ่มแจ้งเป็นอัครบุคคัล ไม่ถึงความเป็นผู้อันใครๆ ชมได้ ย่อมเป็นผู้สูงส่งกว่านรชน อันนี้แลเป็นธรรมดาของพระกุมารนั้น”^{๕๘}

แนวความคิดของความเป็นผู้นำทางพุทธยังมีปรากฏอยู่ในการศึกษาของปราชญ์ชาวพุทธในปัจจุบัน ที่พยายามจะสอดแทรกเนื้อหาทางธรรมะเข้ากับการปกครองของบ้านเมือง และให้การศึกษาแก่ประชาชนในการเลือกตัวแทนที่เป็นคนมีคุณธรรม มีศีลธรรม เช่น การศึกษาของจำนงค์ ทองประเสริฐ เลขาธิการราชบัณฑิตยสถาน ที่กล่าวว่า การที่จะพัฒนาคนในชาตินั้น จุดที่สำคัญที่สุดก็คือบุคคลที่เป็นชั้นผู้นำของชาติจะต้องพัฒนาตัวเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีของประชาชนด้วย เพราะตามปกติประชาชนมักจะถือผู้นำเป็นแบบอย่าง ถ้าผู้นำตั้งอยู่ในธรรม ประชาชนก็มักจะตั้งอยู่ในธรรมด้วย ถ้าผู้นำประพฤติออกนอกกลุ่มนอกทาง ประชาชนก็มักเป็นคนคดโกงอันธพาล เกรไปด้วย พระพุทธเจ้าตรัสว่า บัณฑิตควรทำตนให้ตั้งอยู่ในคุณอันสมควรก่อน จึงควรสอนผู้อื่นในภายหลัง เมื่อปฏิบัติได้อย่างนี้บัณฑิตก็จะไม่มัวหมอง

ถ้าหากผู้นำเป็นนักเสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชนในชาติโดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ลูกเมีย ยิ่งกว่าประโยชน์สุขของประชาชนในชาติแล้ว ประชาชนย่อมรัก ย่อมเทิดทูนเขาอยู่ตลอดเวลา เพราะเมื่อประชาชนมีความสุขกาย สบายใจ ไม่กังวลอยู่กับท้องว่าพุงนี้จะเอาอะไรกิน ลูกจะเข้าเรียนได้ที่ไหน ฯลฯ อะไร เป็นต้น เหล่านี้แล้ว การที่จะชักนำให้เขาประพฤติดีปฏิบัติชอบย่อมไม่ลำบากลำบากอะไร ถ้าประชาชนได้ผู้นำที่มีคุณธรรมสูง ทำงานเพื่อประโยชน์สุขของเขาได้จริงๆ แล้ว เขาย่อมพร้อมที่จะเป็นผู้ตามที่ดีเสมอ การที่เกิดมีการปฏิวัติรัฐประหารบ่อยๆ นั้น จุดที่สำคัญจุดหนึ่งก็เพราะผู้นำไม่เป็นผู้ที่ดี เอาแต่ทุจริต คอร์รัปชัน จนประชาชนเดือดร้อน เมื่ออดทนไม่ไหวก็จะระเบิดออกมาในรูปของการปฏิวัติรัฐประหารเสมอ^{๕๙}

^{๕๘} ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๑๓๓/๑๓๖.

^{๕๙} จำนงค์ ทองประเสริฐ, ศาสนาปรัชญาประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ดันอ้อ แกรมมี จำกัด, ๒๕๓๙), หน้า ๑๒๓ - ๑๒๔.

ผู้นำที่ใช้หลักการเชิงพุทธสร้างความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและมีความสำคัญต่อการนำพระพุทธศาสนา กลับคืนสู่ผืนแผ่นดินในอินเดียปัจจุบันอย่างมากท่านหนึ่งคือ **ดร.บี.อาร์. อัมเบดการ์** (Dr. B. R. Ambedkar, พ.ศ. ๒๔๓๔ – ๒๔๙๙) ซึ่งถือเป็นนักการเมืองและนักปกครองต้นแบบในวงการพุทธศาสนา ดร. บี. อาร์. อัมเบดการ์ ได้รับการยกย่องในหมู่ชาวอินเดียด้วยกันเองว่า เป็นนักการเมืองตัวอย่างแห่งชาวอินเดีย ในทุกวันนี้ อนุสาวรีย์ของท่านยังคงยืนตระหง่านอยู่หน้ารัฐสภาของอินเดียให้ผู้คนได้เคารพกราบไหว้ เพราะท่านเป็นประธานยกร่างรัฐธรรมนูญปกครองอินเดียฉบับแรก และเป็นอดีตรัฐมนตรีกระทรวงยุติธรรมและรัฐมนตรีแรงงานของรัฐบาลอินเดียในสมัยรัฐบาลชุดแรกของนายกรัฐมนตรีศรีอหาลาล เนห์รู (Jawaharlal Nehru)

ที่น่าสนใจยิ่งกว่านั้นคือ ท่านเกิดในตระกูลคนจัณฑาลที่ไร้วรรณะและถูกกดขี่ข่มเหงมาตลอดชีวิตแต่ด้วยความมุ่งมั่นและพระธรรมของพุทธศาสนาทำให้ท่านมีปณิธานในการต่อสู้เพื่อคนจัณฑาลและคนด้อยโอกาสในอินเดีย ปรากฏการณ์ที่ทำให้ท่านมีชื่อเสียงในหมู่ชาวพุทธมากที่สุดคือการนำคนจัณฑาลราว ๕๐๐,๐๐๐ คนมาทำพิธีประกาศตนเป็นพุทธมามกะที่เมืองนาคปูร์ รัฐมหาราษฏร์ เมื่อวันที่ ๑๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๔๙๙ หลังคำประกาศตนแล้วท่านกล่าวว่า “ท่านเองรู้สึกเป็นสุขมาก พบอิสรภาพเหมือนหลุดพ้นจากขุมนรก”^{๖๐}

คำกล่าวปฏิญาณแสดงตนเป็นพุทธมามกะของท่านและบริวารมีลักษณะที่แตกต่างจากการปฏิญาณตนเป็นชาวพุทธอื่นทั่วไป ควรแก่การหยิบยกมาไว้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เนื้อหาดังต่อไปนี้

๑. ข้าพเจ้าจะไม่บูชาพระพรหม พระศิวะ พระวิษณุอีกต่อไป
๒. ข้าพเจ้าจะไม่เชื่อว่าพระราม พระกฤษณะ เป็นพระเจ้า ข้าพเจ้าจะไม่เคารพนับถืออีกต่อไป
๓. ข้าพเจ้าจะไม่เคารพบูชาเทวดาทั้งหลายของศาสนาฮินดูอีกต่อไป
๔. ข้าพเจ้าจะไม่เชื่อลัทธิอวตาร คือการแบ่งภาคลงมาเกิดอีกต่อไป
๕. ข้าพเจ้าจะไม่เชื่อว่า พระพุทธเจ้าคืออวตารของพระวิษณุ การเชื่อเช่นนั้นคือคนบ้า
๖. ข้าพเจ้าจะไม่ทำพิธีสารถ และบิณฑบาตแบบฮินดูอีกต่อไป
๗. ข้าพเจ้าจะไม่ทำสิ่งที่ขัดต่อคำสอนของพระพุทธเจ้า
๘. ข้าพเจ้าจะไม่เชิญพราหมณ์มาทำพิธีทุกอย่างอีกต่อไป
๙. ข้าพเจ้าเชื่อว่าทุกคนที่เกิดมาในโลกนี้มีศักดิ์ศรีและฐานะเสมอกัน
๑๐. ข้าพเจ้าจะต่อสู้เพื่อความมีสิทธิเสรีภาพเสมอกัน
๑๑. ข้าพเจ้าจะปฏิบัติตามอริยมรรคมีองค์ ๘ โดยครบถ้วน
๑๒. ข้าพเจ้าจะบำเพ็ญบารมี ๑๐ ทศ โดยครบถ้วน
๑๓. ข้าพเจ้าจะแผ่เมตตาแก่มนุษย์และสัตว์ทุกจำพวก
๑๔. ข้าพเจ้าจะไม่ลักขโมยคนอื่น
๑๕. ข้าพเจ้าจะไม่ประพฤติผิดในกาม
๑๖. ข้าพเจ้าจะไม่พูดปด

^{๖๐} บี. อาร์. อัมเบดการ์, **พระพุทธศาสนา แนวคิดเพื่อพัฒนาสังคมและการเมือง**, แปลโดย พระราชปัญญาเมธี (สมชัย กุศลจิตโต), (กรุงเทพมหานคร : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๙๗.

๑๗. ข้าพเจ้าจะไม่ดื่มสุรา
 ๑๘. ข้าพเจ้าจะบำเพ็ญตนในทาน ศีล ภาวนา
 ๑๙. ข้าพเจ้าจะเลิกนับถือศาสนาอื่นดู ที่ทำให้สังคมต่ำทรามแบ่งชั้นวรรณะ
 ๒๐. ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าพระพุทธศาสนาเท่านั้นที่เป็นศาสนาที่แท้จริง
 ๒๑. ข้าพเจ้าเชื่อว่า การที่ข้าพเจ้าหันมายอมรับนับถือพระพุทธศาสนานั้นเป็นการเกิดใหม่ที่แท้จริง
 ๒๒. ตั้งแต่นี้ต่อไป ข้าพเจ้าจะปฏิบัติตามคำสอนของพระพุทธศาสนาอย่างเคร่งครัด^{๖๑}

หลังจากปฏิญาณตนเป็นพุทธมามกะแล้ว ดร.อัมเบตการ์กล่าวว่า “ข้าพเจ้าเกิดมาเป็นฮินดู เพราะข้าพเจ้าควบคุมไม่ได้ แต่จะไม่ขอตายในฐานะเป็นฮินดู แต่ขอตายในฐานะชาวพุทธ”

หลังจากที่ ดร.อัมเบตการ์เสียชีวิตเมื่อวันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๔๙ ๗๗ ปี ศรียาหาราล เนห์รู นายกรัฐมนตรีอินเดียได้กล่าวไว้อาลัยและสดุดีความดีของท่านว่า “ชื่อของอัมเบตการ์จะต้องถูกจดจำต่อไปอีกชั่วกาลนาน โดยเป็นสัญลักษณ์ของการต่อสู้เพื่อลบล้างความอยุติธรรมในสังคมฮินดู อัมเบตการ์ต่อสู้กับสิ่งที่ทุกคนเห็นว่าจำเป็นที่ต้องต่อสู้ อัมเบตการ์ได้เป็นคนปลุกให้สังคมของฮินดูได้ตื่นจากความหลับ”^{๖๒}

เป็นที่แน่ชัดว่า ดร.อัมเบตการ์พยายามแสวงหาธรรมาภิบาลในแนวทางของทางพุทธในสังคมการปกครองของอินเดีย และท่านได้พยายามต่อสู้ในหลายรูปแบบดังปรากฏเป็นงานเขียน หนังสือ บทความ และงานปาฐกฐา จำนวนมากให้นักการศึกษาและนักการเมืองในปัจจุบันได้ศึกษา ท่านมองว่า ศาสนาฮินดูมีความไม่เป็นธรรมอย่างชัดเจน และเป็นศาสนาที่ก่อให้เกิดสังคมที่ล้มเหลว เพราะคนจัณฑาลและคนวรรณะต่ำอื่นๆ ถูกปฏิบัติด้วยความเกลียดชัง และถูกกดขี่ในทุกรูปแบบ

ขณะที่ศึกษาดูว่าท่านและคนจัณฑาลควรหันไปนับถือศาสนาใด จึงได้พบว่า พระพุทธเจ้าได้แสดงหลักธรรมแห่งความเสมอภาคในสังคมาณานับ ๒๕๐๐ ปีมาแล้ว และศาสนาพุทธเป็นเพียงศาสนาเดียวเท่านั้นที่ให้สิทธิความเสมอภาคแก่สตรีเท่าเทียมกับชาย ผู้หญิงได้รับอนุญาตให้บวชเป็นภิกษุณี ไม่ต่างจากพระภิกษุ และมีโอกาสในการบรรลุธรรมขั้นสูงสุดได้เช่นเดียวกันทุกประการ เมื่อเทียบกับศาสนาฮินดูที่ไม่อนุญาตแม้แต่จะให้ผู้หญิงท่องจำคัมภีร์พระเวทอันศักดิ์สิทธิ์ ดร.อัมเบตการ์จึงหันมาศึกษาพระพุทธศาสนาอย่างจริงจัง

แนวทางการต่อสู้เพื่อความทัดเทียมกันในสังคมอินเดียนั้น ท่านเองก็ยึดหลักอหิงสธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอน ดังที่ท่านได้เขียนไว้ว่า

“ข้าพเจ้าไม่ประสงค์จะลดความสำคัญของคำสอนเรื่องนี้ เพราะหลักอหิงสาคือคำสอนที่ยิ่งใหญ่ โลกของเราไม่อาจอยู่รอดปลอดภัยและประสบสันติสุขได้เลย หากพวกเราไม่ปฏิบัติตามหลักอหิงสาคือ แต่สิ่งที่ข้าพเจ้าอยากกล่าวย้ำในที่นี้ก็คือว่า พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงสอนหลักธรรมสำคัญอื่นๆ อีกมากมาย นอกจากหลักอหิงสาคือ เช่น พระองค์ทรงสอนหลักแห่งเสรีภาพทางการเมือง ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของคำสอนในศาสนาของพระองค์ นอกจากนี้ พระพุทธเจ้ายังทรงสอนหลักความเสมอ

^{๖๑} อังแล้ว, หน้า ๒๐๐.

^{๖๒} อังแล้ว, หน้า ๒๐๐-๒๐๑.

ภาค ซึ่งมีใช้แค่ความเสมอภาคระหว่างผู้ชายกับผู้ชายเท่านั้น แต่ทรงสอนแม้กระทั่งความเสมอภาคระหว่างผู้ชายกับผู้หญิงอีกด้วย”^{๖๓}

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในทางพุทธศาสนานั้นมีปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎก ที่เป็นพระสูตรจำนวนมาก และแม้พระจริยาวัตรและคุณลักษณะของพระผู้มีพระภาคเจ้าก็ได้แสดงความเป็นผู้นำ เป็นมหาสัตว์ หรือมหาบุรุษ ซึ่งสืบเนื่องมาจากการที่ได้กระทำกุศลธรรมมาแต่ชาติปางก่อนและในอดีตกาล ผู้เป็นผู้นำแบบเชิงพุทธต้องใช้หลักธรรมในการดำเนินยุทธศาสตร์ในการปกครอง มีหลักธรรม อาทิ อปรีหานิยธรรม ๗ กุศลธรรมบถ ๑๐ ธรรมโลกบาล ๒ เป็นต้น ซึ่งล้วนนำไปสู่การขัดเกลาตนเองทั้งทางกาย วาจา และใจ ให้สะอาดบริสุทธิ์ขึ้น ซึ่งผู้นำหรือผู้ปกครองที่มีธรรมเป็นหลักชัย จักสำเร็จสมหวังในการครอบครองความสมบูรณ์มี รัตนะทั้ง ๗ เป็นอาทิ และได้รับความเคารพนับถือจากหมู่ประชาชน และในยุคปัจจุบันก็ยังมีการคาดหวังในหมู่นักวิชาการว่าควรนำหลักธรรมทางพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการทำงานของรัฐบาล โดยเฉพาะการมุ่งหวังให้ผู้ปกครองหรือรัฐบาลทำงานด้วยความโปร่งใส สุจริต ปราศจากการฉ้อโกง พระธรรมของพระพุทธศาสนาเป็นกฎแห่งความเป็นจริงที่ไม่ขึ้นอยู่กับกาลเวลา สามารถนำมาปรับใช้ได้ในปัจจุบันและในอนาคต

ตารางที่ ๒.๕ แสดงแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในพระพุทธศาสนา

ลำดับ	นักวิชาการ/พระสูตร	แนวคิดหลัก
๑	อัคคัญญสูตร, (ทีฆนิกาย, ปฏิกวรรค)	ผู้ปกครองเกิดขึ้นเพราะความจำเป็นต้องมีผู้นำเพื่อลงโทษคนทำผิดและปกครองดูแลให้สังคมมีความปกติสุข
๒	กฏทันทสูตร, (ทีฆนิกาย, สีลขันธวรรค)	ผู้ปกครองทำให้บ้านเมืองสงบได้ โดย ๑. ให้พันธุ์พืชและอาหาร อาหารแก่คนทำงานหนัก ๒. ให้ต้นทุนแก่คนที่ขยันค้าขาย ๓. ให้อาหารและเงินเดือนแก่ข้าราชการ คุณลักษณะของนักปกครอง ได้แก่ ๑. บิดามารดาบริสุทธิ์ตลอดเจ็ดชั่วบรรพบุรุษ ๒. มีรูปร่าง ๓. มั่งคั่ง
๓	มหาปรินิพพานสูตร, (ทีฆนิกาย, มหาวรรค)	ธรรมสร้างความผาสุกแก่ประเทศ อปรีหานิยธรรม ๗ ได้แก่ ๑. ประชุมกันเนื่องนิตย์ ๒. พร้อมเพรียงกันประชุม ๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ๔. เคารพผู้มีอายุ ๕. ไม่ขึ้นใจสตรี ๖. บูชาศาสนสถาน
๔	โสภณสูตร, (อังคุตตรนิกาย, จตุกกนิบาต)	ผู้นำที่มีธรรม ๕ ประการจะนำความสุขแก่หมู่คณะ ๑. มีปัญญา ๒. มีวินัย ๓. มีความกล้าหาญ ๔. เป็นผู้รู้มาก ๕. มีธรรมในตน
๕.	ปฐมจักกานุวัตตนสูตร, (อังคุตตรนิกาย, ปญจกนิบาต)	ธรรมสำหรับผู้ปกครองที่นำมาแต่ความเจริญฝ่ายเดียว ๑. เป็นผู้รู้ประโยชน์ ๒. เป็นผู้รู้ธรรม ๓. เป็นผู้รู้ประมาณ ๔. เป็นผู้รู้กาล ๕. เป็นผู้รู้บริษัท

^{๖๓} อ่างแล้ว, หน้า ๔๖-๔๗.

ตารางที่ ๒.๕ (ต่อ)

ลำดับ	นักวิชาการ/พระสูตร	แนวคิดหลัก
๖	ปฐมปัทมสูตร, (อังคตตรนิกาย, ปุณณิกาย)	ผู้ที่ขึ้นเป็นใหญ่ได้ต้องมี ๑. มีชาติกำเนิดดีทั้งฝ่ายมารดาและบิดา ๒. มีรูปงามน่าดู ๓. เป็นที่รักของมารดาและบิดา ๔. เป็นที่รักของชาวนิคม ๕. ศึกษาสำเร็จดีในศิลปศาสตร์ทั้งหลาย
๗	มหาโคปาลสูตร, (มัชฌิมนิกาย, มูลปณณาสก)	ผู้จะเป็นผู้นำต้องเชี่ยวชาญเรื่องดังนี้ ๑. รู้จักลูกน้องดี ๒. รู้ลักษณะนิสัยของลูกน้อง ๓. ทำงานไม่คั่งค้าง ๔. ระวังไม่ให้ความเสียหายเกิดขึ้น ๕. ถ่ายทอดความรู้แก่ลูกน้อง ๖. เพิ่มพูนความรู้ให้ตนเอง ๗. รู้วิธีประเมินผลการทำงาน ๘. รู้เป้าหมาย ๙. เชี่ยวชาญสถานที่ปฏิบัติงาน ๑๐. พอประมาณในการทำงาน ๑๑. ยกย่องผู้ทำงานดี
๘	จํานงค์ ทอประเสริฐ, (๒๕๓๙, หน้า ๑๒๓-๑๒๔)	ผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง ถ้าผู้นำตั้งอยู่ในธรรม ประชาชนจะตั้งอยู่ในธรรม ผู้นำควรทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมก่อน
๙	ดร.บี อาร์ อัมเบตการ์, (๒๕๔๘, หน้า ๑๙๗)	ผู้นำควรถือหลักอหิงสา ความเสมอภาค เพราะมนุษย์เกิดมาเท่าเทียมกัน ไม่มีวรรณะ มีเมตตาต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน และผู้นำควรมีศีล ๕ พร้อมทั้งประกอบทาน ศีล ภาวนา

๒.๓.๒) หลักธรรมที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ผู้นำในคติทางพุทธศาสนาย่อมต้องเป็นบุคคลผู้มีหลักการดำเนินชีวิตและการทำงาน โดยใช้หลักคำสอนของพระพุทธเจ้าเป็นสรณะยึดเหนี่ยว หลักธรรมที่มีการกล่าวหาว่าเหมาะสมสำหรับความเป็นผู้นำมีหลายหลักธรรม ได้แก่ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ เบญจศีล เบญจธรรม สปัจริยธรรม ๗ ราชธรรม ๑๐ ทศบารมี และ พรหมวิหาร ๔ ดังต่อไปนี้

๕.๑) อิทธิบาท ๔

อิทธิบาท ๔^{๖๔} คือ คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมแก่ความเป็นผู้นำหรือนักปกครอง ผู้ปรารถนาความสำเร็จในการทำงาน มี ๔ ประการ ดังนี้

๑) ฉันทะ ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป

๒) วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็งอดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง

๓) จิตตะ ความคิด คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป

^{๖๔} พระราชวรมณี (ประยูร ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๑๘๖ – ๑๘๗.

๔) วิมังสา ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น

การใช้หลักอิทธิบาท ๔ มีตัวอย่างปรากฏอยู่ใน วัณณุปชาดก^{๖๕} ว่าด้วยเรื่อง ผู้ไม่เกียจคร้าน ความว่า เมื่อประทับอยู่ที่เมืองสาวัตถี พระพุทธเจ้าปรารภภิกษุรูปหนึ่งที่ย่อหย่อนต่อการปฏิบัติพระกรรมฐาน จึงได้แสดงชาดกว่าในอดีตกาล เขามีใช้คนเกียจคร้าน ในชาตินี้จึงอย่าเป็นคนเกียจคร้านเลย และพระองค์ได้แสดงชาดกนี้ให้พระภิกษุเหล่านั้นและพระภิกษุทั้งหลายฟัง เนื้อหาของชาดกมีโดยย่อ ดังนี้

ในอดีตกาล เมื่อพระเจ้าพรหมทัตครองราชสมบัติอยู่ในพระนครพาราณสี พระโพธิสัตว์ถือปฏิสนธิในตระกูลพ่อค้าเกวียน พระโพธิสัตว์นั้นเจริญวัยแล้ว เทียวกระทำการค้าด้วยเกวียน ๕๐๐ เล่ม พระโพธิสัตว์นั้นเดินทางกันดารไปในทะเลทรายแห่งหนึ่งมีระยะประมาณ ๖๐ โยชน์ ขบวนเกวียนบรรทุกพืน น้ำ น้ำมัน และข้าวสารเป็นต้น เดินทางเฉพาะกลางคืน ในเวลารุ่งขึ้นกระทำเกวียนให้เป็นวงแล้ว ให้ทำปะรำไว้เบื้องบนทำกิจในเรื่องอาหารให้เสร็จแต่เช้าตรู่แล้วนั่งในร่มเงาจนหมดวัน เมื่อพระอาทิตย์อัสดงแล้ว บริโภคอาหารเย็น เมื่อพื้นดินเกิดความเย็น จึงเทียมเกวียนเดินทางไป การไปเหมือนกับการไปในทะเลนั้นแหละ ย่อมจะมีในทางกันดารนั้น มีคนคอยดูตัวนำทางไป เมื่อเดินทางได้ ๕๙ โยชน์ทุกคนจึงกินอาหารเย็น ใช้พืนและน้ำจนหมดเพราะเห็นว่าเหลืออีกเพียงราตรีเดียวก็จะถึงที่หมาย เมื่อเดินทางต่อ คนนำทางเผลอกลับไปทำให้ขบวนเกวียนหลงทางกลับมาที่เดิม ทุกคนจึงหมดหวังและเศร้าโศกอยู่ พระโพธิสัตว์คิดว่า เมื่อเราละความเพียรเสีย คนทั้งหมดนั้นจักพากันฉิบหาย พอเวลาเช้า จึงเที่ยวไปในเวลาที่ยังมีความเย็น เห็นกอหญ้าแทรกกอหนึ่งจึงคิดว่าหญ้าเหล่านี้นักเกิดขึ้น เพราะความเย็นของน้ำข้างล่าง จึงให้คนถือจอบมา ให้ขุดลงยังที่นั้น คนเหล่านั้นขุดที่ได้ ๖๐ ศอก เมื่อคนทั้งหลายขุดไปถึงที่มีประมาณเท่านี้ จอบได้กระทบหินข้างล่าง ก็พากันละความเพียรเสีย พระโพธิสัตว์ก็ลงเงยหูฟังเสียงบนก้อนหินได้ยินเสียงน้ำเบื้องล่าง จึงขึ้นมาบอกกะคนรับใช้ว่า ดูก่อนพ่อ เมื่อเธอละความเพียรเสีย พวกเราจักฉิบหาย เธออย่าละความเพียร จงถือเอาค้อนเหล็กนี้ลงไปยังหลุม ทุบที่หินนี้คนรับใช้นั้นรับคำของพระโพธิสัตว์นั้นแล้ว ไม่ละความเพียรในเมื่อคนทั้งปวงละความเพียรยืนอยู่จึงลงไปทุบหิน หินแตก ๒ ซีกลงไปข้างล่างได้ตั้งขวางกระแสน้ำอยู่ เกลียวน้ำประมาณเท่าลำตาลพุ่งขึ้น คนทั้งปวงพากันดื่มกินแล้วอาบ ผ่าเปล้าและแอก เป็นต้นที่เหลือเพื่อหุงข้าวยาคุและภัตบริโภคและให้โคกิน และเมื่อพระอาทิตย์อัสดง จึงผูกธงใกล้บ่อน้ำ แล้วได้พากันไปยังที่ที่ปรารภมาแล้วๆ คนเหล่านั้นขายสินค้าในที่นั้นแล้วได้ลาภ ๒ เท่า ๓ เท่า จึงได้พากันไปเฉพาะที่อยู่ของตนๆ คนเหล่านั้นดำรงอยู่ในอัมภัพนั้นจนชั่วอายุแล้วไปตามยถากรรม ฝ่ายพระโพธิสัตว์กระทำบุญมีทานเป็นต้นได้ไปตามยถากรรมเหมือนกัน

พระสัมมาสัมพุทธเจ้าครั้งตรัสพระธรรมเทศนานี้แล้ว จึงตรัสพระคาถานี้ว่า

ชนทั้งหลายผู้ไม่เกียจคร้าน ขุดภาคพื้นทีทาง
ทราย ได้พบน้ำในทางทรายนั่น ณ ที่ลานกลางแจ้ง
ฉันใด มุนีผู้ประกอบด้วยความเพียรและกำลัง เป็นผู้

^{๖๕} พุ.ชา.เอกก.อ.(ไทย) ๓/๑/๑๗๐ - ๑๗๗.

เกียจคร้าน พึงได้ความสงบใจ ฉะนั้น

วิณญูปถชาดก ได้แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า พระโพธิสัตว์ผู้เป็นผู้นำขบวน เกวียนมีคุณธรรมแห่งอิทธิบาท ๔ พระโพธิสัตว์มี ฉันทะ ในการค้าขายและการสร้างความเจริญแก่ ตระกูลและลูกน้อง โดยไม่กังวลเรื่องความยากลำบากในการเดินทางไกล พระโพธิสัตว์มี วิริยะ ใน การทำการค้า การเดินทางในทะเลทราย และโดยเฉพาะการพยายามเสาะหาแหล่งน้ำในขณะที่คนทั้ง ปวงกำลังสิ้นหวังเสาะหาอยู่ การมี จิตตะ คือการที่พระโพธิสัตว์มีจิตใจฝักใฝ่ในการค้าขาย และมี จิตใจไม่โลเลในการแสวงหาน้ำให้แก่ขบวนเกวียน และด้วยจิตใจที่มุ่งมั่นนี้ทำให้ท่านพบกอหญ้าที่อยู่ ได้เพราะแหล่งน้ำ ท่านยังมี วิมังสา ด้วยรู้จักพิจารณา ไตรตรอง ใช้สติปัญญาหาแหล่งน้ำจากกอหญ้า สีเขียวกลางทะเลทราย และเงาพุ่มเงาที่อยู่ที่อยู่ใต้หิน และเห็นว่าหากหินแตกก็จะเจอน้ำได้ หลักธรรมอิทธิบาท ๔ จึงเป็นหลักธรรมของผู้นำที่จะทำให้การงานสำเร็จโดยแท้ดังพระโพธิสัตว์ใน ชาดกนี้

พระพุทธเจ้าได้เคยตรัสถึงคุณพิเศษของอิทธิบาท ๔ ไว้ในมหาปริพพานสูตร ความว่า

“อานนท์ กรุงเวสาลินารัณมย์ อุเทนเจตียนารัณมย์ โคตมกเจตียนารัณมย์ สัตตัมพเจตียนารัณมย์ พหุปัตตเจตียนารัณมย์ สารันทเจตียนารัณมย์ ปาวาลเจตียนารัณมย์ อิทธิบาท ๔ ผู้ใดผู้หนึ่งเจริญ ทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจยานแล้ว ทำให้เป็นที่ตั้งแล้ว ให้ตั้งมั่นแล้ว สัมสมแล้ว ปรารภดีแล้ว ผู้นั้นเมื่อมุ่งหวัง พึงดำรงอยู่ได้ ๑ กัป หรือเกินกว่า ๑ กัป อิทธิบาท ๔ ตถาคตเจริญ ทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจยานแล้ว ทำให้เป็นที่ตั้งแล้ว ให้ตั้งมั่นแล้ว สัมสมแล้ว ปรารภ ดีแล้ว ตถาคต เมื่อมุ่งหวัง พึงดำรงอยู่ได้ ๑ กัป หรือเกินกว่า ๑ กัป”^{๖๖}

แม้ก่อนตรัสรู้เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า พระองค์ได้ปรารภความเพียรอันเป็น ธรรมสำคัญของหลักอิทธิบาท ๔ ใน อปฺปิณฺณตสูตร ความว่า

“ภิกษุทั้งหลาย เราเริ่มตั้งความเพียรไม่ย่อหย่อนว่า “จะเหลืออยู่แต่หนึ่ง เอ็น และกระดูกก็ตามที เนื้อและเลือดในสรีระจงเหือดแห้งไปเถิด เรายังไม่บรรลुผลที่พึงบรรลุด้วย เรี่ยวแรงของบุรุษ ด้วยความเพียรของบุรุษ ด้วยความบากบั่นของบุรุษแล้ว จักไม่หยุดความเพียร” สัมโพธิญาณนั้นเราบรรลุได้ด้วยความไม่ประมาท ธรรมเป็นแดนเกษมจากโยคะที่ยอดเยี่ยม เราก็บรรลุ ได้ด้วยความไม่ประมาท แม้ถ้าเธอทั้งหลายพึงตั้งความเพียรไม่ย่อหย่อนว่า “จะเหลืออยู่แต่หนึ่ง เอ็น และกระดูกก็ตามที เนื้อและเลือดในสรีระจงเหือดแห้งไปเถิด เรายังไม่บรรลุผลที่พึงบรรลุด้วย เรี่ยวแรงของบุรุษ ด้วยความเพียรของบุรุษ ด้วยความบากบั่นของบุรุษแล้ว จักไม่หยุดความเพียร” ไม่นานนักก็จักทำให้แจ้งซึ่งประโยชน์ยอดเยี่ยม อันเป็นที่สุดแห่งพรหมจรรย์ที่กุลบุตรออกจากเรือน บวชเป็นบรรพชิตโดยชอบต้องการด้วยปัญญาอันยิ่งเองเข้าถึงอยู่ในปัจจุบันแน่แท้”^{๖๗}

สรุปได้ว่า อิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่ทำให้บุคคลบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายแบบทางโลกหรือทางธรรม แม้พระพุทธองค์เองก่อนการตรัสรู้ก็ใช้หลักธรรมนี้ ตั้งปรารภความเพียรเพื่อการเข้าถึงสัมโพธิญาณในคืนก่อนการตรัสรู้ และให้การรับรองแก่พระอานนท์ ในมหาปริพพานสูตรว่า หากบุคคลดำรงอยู่ในองค์คุณของอิทธิบาท ๔ แล้ว จักสามารถมีชีวิตอยู่ได้

^{๖๖} ที.ม.(ไทย) ๑๐/๑๖๗/๑๑๒.

^{๖๗} อัง.ทุก.(ไทย) ๒๐/๕/๖๑.

อย่างยาวนานตามที่ปรารถนา หลักธรรมอิทธิบาท ๔ จึงสมเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้เพื่อการบรรลุเป้าหมายทั้งโดยส่วนตัวและเป้าหมายของส่วนรวม

๕.๒) สังคหัตถ์ ๔

สังคหัตถ์ ๔ คือ ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ผู้นำสามารถยึดเหนี่ยวใจบุคคลหรือลูกน้องไว้ได้และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี และยังถือเป็นหลักการสงเคราะห์ อนุเคราะห์ผู้ที่อยู่ในความดูแลของผู้ไปด้วย มีรายละเอียด ดังนี้

๑. ทาน การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๒. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ วาจาเป็นที่รัก วาจาสุดตื้นน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้คนนิยมยอมตาม

๓. อัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔. สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี^{๖๘}

การปฏิบัติตามหลักสังคหัตถ์ ๔ นี้ ผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธย่อมทำได้ง่ายดาย เช่น การให้ทานนั้นมิจำเป็นจะต้องเป็นสิ่งของใหญ่และแพง อาจเป็นเพียงขนมที่ราคาไม่แพง หรือ การเลี้ยงข้าวนักเรียนสัก ๑ มื้อ ก็ถือเป็นการให้ทานที่มีความหมายเดียวกับคำสอนของพระพุทธเจ้าแล้ว ผู้บริหารควรมีปิยวาจา ไม่ดูด่านักเรียนหรือใช้คำพูดอันไม่เหมาะสมกับเพื่อนครู การบำเพ็ญอัตถจริยาสามารถกระทำได้ในโรงเรียนอันเป็นที่สาธารณะนั่นเอง หรืออาจช่วยงานกิจการของชุมชนที่อยู่โดยรอบโรงเรียนก็ได้ และสมานัตตตาคือการที่ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อเพื่อนครูและนักเรียนอย่างไม่มีอคติ

๕.๓) สปัจริยธรรม ๗

สปัจริยธรรม ๗ คือ ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี ซึ่งก็คือธรรมของผู้นำที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ มีรายละเอียดดังนี้

๑. อัมมัญญตา ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมตา รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เช่น ภิกษุรู้ว่าหลักธรรมข้อนั้นๆ คืออะไร มีอะไรบ้าง พระมหากษัตริย์ทรงทราบว่าหลักการปกครองตามราชประเพณีเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง รู้ว่าจะต้องกระทำเหตุอันนี้ๆ หรือกระทำตามหลักการข้อนี้ๆ จึงจะทำให้เกิดผลที่ต้องการอันนั้นๆ เป็นต้น

๒. อัตถัญญตา ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือ รู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตามหลัก เช่น รู้ว่าหลักธรรมหรือภาชิตข้อนั้นๆ มีความหมายว่าอย่างไร หลักนั้นๆ มีความมุ่งหมาย

^{๖๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๗-๑๖๘.

อย่างไร กำหนดไว้หรือพึงปฏิบัติเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร การที่ตนกระทำอยู่มีความมุ่งหมายอย่างไร เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้างดังนี้ เป็นต้น

๓. อัตตัญญูตา ความรู้จักตน คือ รู้ว่า เรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้ เเท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

๔. มัตตัญญูตา ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี เช่น ภิกษุรู้จักประมาณในการรับและบริโภคปัจจัยสี่ คฤหัสถ์รู้จักประมาณในการใช้จ่ายโภคทรัพย์ พระมหากษัตริย์รู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาชญาและในการเก็บภาษี เป็นต้น

๕. กาลัญญูตา ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่ต้องใช้ในการ

ประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงาน เช่น ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะสมเวลา เป็นต้น

๖. ปริสัณญูตา ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นๆ ว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิจอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ เป็นต้น

๗. ปุคคลัญญูตา หรือ ปุคคลปโรปรัญญูตา ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอริยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้จะตำหนิ ยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น ^{๖๙}

ภิกษุผู้ประกอบด้วยสัปปุริสธรรม ๗ ซื่อว่าเป็นผู้ประกอบด้วยสังฆคุณครบบริบูรณ์ แม้พระพุทธเจ้าและพระเจ้าจักรพรรดิก็ทรงประกอบด้วยธรรมเหล่านี้ จึงทรงยังธรรมจักรและอาณาจักรให้เป็นไปด้วยดี ผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธที่มีหลักธรรมะทั้ง ๗ ข้อนี้จักเป็นนักยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพได้ด้วยเพราะมีความรอบรู้ในสถานการณ์ บุคคล เวลา และที่สำคัญรู้กำลังของตน ธรรมะข้อนี้จะทำให้ผู้นำหยังประเมินสภาพแวดล้อมรอบด้านก่อนที่จะลงมือกระทำการสิ่งใด ทำให้โอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดขึ้นในการทำงานมีได้น้อยลงหรือไม่เลย

๕.๔) ทศพิธราชธรรม

หลักธรรมแห่งความเป็นผู้นำที่พระพุทธเจ้าสอนไว้ประการหนึ่งที่ได้รับรู้กันโดยทั่วไปว่าสามารถนำมาปรับใช้ได้กับผู้นำปกครองหรือผู้นำทุกระดับชั้น คือ ราชธรรม ๑๐ หรือ ทศพิธราชธรรม ซึ่ง เป็นธรรมของพระราชา เป็นกิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติ เป็นคุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง หรือ เป็นธรรมของนักปกครอง มีรายละเอียดดังนี้

๑. ทาน การให้ คือ สละทรัพย์สิ่งของ บำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

^{๖๙} อ่างแล้ว, หน้า ๒๔๔-๒๔๖.

๒. ศีล ความประพฤติดีงาม คือ สำรวมกายและวจีหวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษาจิตดีคุณ ให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ใครจะดูแคลน

๓. ปริจาคะ การบริจาค มีการสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของประชาชน เป็นต้น

๔. อาชวะ ความซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา มีความจริงใจ

๕. มัทวะ ความอ่อนโยน

๖. ตปะ ความทรงเดช คือ แผดเผากิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำอำยิจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้

๗. อักโกธะ ความไม่โกรธ คือ ไม่กริ้วกราด ลุอำนาจความโกรธ จนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความและกระทำการต่างๆ ผิดพลาดเสียธรรม มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองขุ่น วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันราบเรียบเป็นตัวของตนเอง

๘. อวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน คือ ไม่บีบบังคับกดขี่ เช่น เก็บภาษีขูดรีด หรือเกณฑ์แรงงานเกินขนาด ไม่หลงระเห็จอำนาจ ขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใด เพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

๙. ขันติ ความอดทน คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกยั่วถูกหยันด้วยคำเสียดสีถากถางอย่างไร ก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกรณีย์ที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

๑๐. อวิโรธนะ ความไม่คลาดธรรมดา คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ร้าย ลามสักการะ หรืออิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใดๆ สติมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม กิติ นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม กิติ ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป^{๗๐}

ราชธรรม ๑๐ นี้มีปรากฏอยู่ใน มหาหังสชาดก^{๗๑} ว่าด้วยเรื่อง พญาหงส์ติดบ่วง เป็นบทสนทนาระหว่างพระราชและพญาหงส์ ที่แสดงให้เห็นหลักธรรมขององค์ราชาผู้เปี่ยมไปด้วยธรรม และเป็นหลักธรรมที่พระราชหรือนักปกครองผู้ปรารถนาใช้เป็นหลักการในการบริหารประเทศ ผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธแม้จากกล่าวว่าเป็นองค์กรขนาดเล็ก แต่การใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารจัดการจักนำมาซึ่งความผาสุกแก่บุคลากรที่อยู่ในสังกัดรวมทั้งนักเรียนในโรงเรียนแห่งนั้นด้วย และหากพิจารณาให้ถี่ถ้วนถี่แล้วเราจะเห็นว่าหลักธรรมทั้ง ๑๐ ประการนี้เป็นประหนึ่งธรรมที่ใช้ฝึกฝนตนให้เป็นสัตบุรุษผู้สมบูรณ์และเป็นกัลยาณมิตรแก่คนทั้งหลาย ผู้นำที่มีราชธรรมประจำตนจักมีบุคลิกภาพที่อ่อนโยน ไว้วางใจได้ น่าคบหา และมีการข่มจิตใจไม่ตกเป็นทาสของกิเลสได้เลย ซึ่งทุกองค์กรและทุกประเทศล้วนปรารถนาที่จะมีผู้นำเยี่ยงนี้

ผู้นำยังควรศึกษาเรื่องการบำเพ็ญบารมีของพระพุทธเจ้าก่อนที่จะมาถึงในชาตินี้ด้วย โดยเฉพาะใน ๑๐ ชาติสุดท้ายที่ชาวพุทธนิยมจารึกเป็นภาพวาดติดตามผนังโบสถ์ให้เห็นเป็น

^{๗๐} อ่างแก้ว, หน้า ๒๘๕-๒๘๗.

^{๗๑} ขุ.ชา.อสติ.(ไทย) ๒๘/๑๗๖/๑๑๒.

เรื่องราวอันเป็นอดีตชาติที่สำคัญของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า หลักธรรมนั้นเรียกว่า **ทศบารมี**^{๗๒} หรือ บารมี ๑๐ ที่มีรายละเอียดโดยย่อดังนี้

๑. ทานบารมี การทำทานและการเสียสละ
๒. ศีลบารมี การรักษาศีล สำรวมกายวาจาให้อยู่ในธรรม
๓. เนกขัมมบารมี การออกบวช ปลีกตัวออกจากกาม ชัดเกลากิเลสของตน
๔. ปัญญาบารมี การสั่งสมปัญญา หาความรู้ เป็นพหุสูตร
๕. วิริยบารมี การมีความเพียร ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค บากบั่น
๖. ขันติบารมี การมีความอดทน ควบคุมตน อดกลั้นต่อความเจ็บปวดใจและกาย
๗. สัจจบารมี การมีสัจจะ พูดจริง ทำจริง มีความจริงใจ
๘. อธิษฐานบารมี การมีความตั้งใจมั่นมีเป้าหมายและเดินตามเป้าหมายอย่าง

แน่วแน่

๙. เมตตาบารมี การมีความเมตตาปรารถนาดี แก้อกุศลผู้อื่น
๑๐. อุเบกขาบารมี การวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงไปกับความยินดี ยินร้าย มีใจ

สม่ำเสมอ

บารมีทั้ง ๑๐ นี้ พระพุทธเจ้าได้บำเพ็ญอย่างต่อเนื่องยาวนานนับอสงไขย และสะสมจนบารมีแก่กล้าจึงได้เกิดมาในชาตินี้และเป็นพระชาติสุดท้าย ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรสามารถนำหลักธรรมนี้ไปปรับใช้ได้ในชีวิตประจำวัน และเป็นการค่อยๆ สะสมบารมีของตนเองให้มีความแก่กล้ายิ่งขึ้นไปเพื่อบ่มสู่การสิ้นสุดความทุกข์ทั้งปวง อันเป็นสาระธรรมที่แท้จริงของพระศาสนา

ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความยุติธรรม ไม่หวั่นไหวง่ายไปตามกระแสของความคิด โดยเฉพาะการเอนเอียงเพราะความรู้สึกลงใจ ในทางธรรม พระพุทธเจ้าสอนให้เว้นจาก **อคติ ๔** (Prejudice) ซึ่งจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้นำสูญเสียความเป็นกลาง อันได้แก่

๑. ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ
๒. โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง
๓. โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง พลาดผิดเพราะเขลา
๔. ภยากติ ลำเอียงเพราะกลัว^{๗๓}

การเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อมรอบด้านอาจมีผลทำให้ผู้นำเกิดความไขว่เขวในการตัดสินใจ ในทางพระพุทธศาสนา ผู้นำเชิงพุทธจักต้องยึดธรรมเป็นแกนกลางมากกว่าการเอนเอียงไปตามคนหมู่มากหรือเอนเอียงไปตามความปรารถนาของตน ซึ่งเป็นคำสอนของพระพุทธเจ้าในหลักธรรมที่เรียกว่า **อิทธิบาท ๓** ความเป็นใหญ่ หรือ ภาวะที่บุคคลถือเอาเป็นใหญ่ อันมีรายละเอียดดังนี้

๑. อัตตอิทธิบาท ความเป็นใหญ่ ถือตนเป็นใหญ่ กระทำการด้วยความปรารถนาตนเป็นประมาณ

๒. โลกาธิปไตย ความเป็นใหญ่ ถือโลกเป็นใหญ่ กระทำการด้วยปรารถนาของโลก (Public Opinion) เป็นประมาณ

^{๗๒} ขุ.พุทธ.(ไทย) ๓๓/๑๔/๑๑๔.

^{๗๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม*, หน้า ๑๗๔.

๓. ธัมมาธิปไตย ความมีธรรมเป็นใหญ่ ถือธรรมเป็นใหญ่ กระทำการด้วยปรารถนาความถูกต้อง เป็นจริง สมควรตามธรรม เป็นประมาณ

ท่านเจ้าคุณ ป.อ. ปยุตโต กล่าวว่า ผู้เป็นอัครตาทิปก พึงใช้สติให้มาก ผู้เป็นโลกาธิปก พึงมีปัญญาครองตนและรู้พินิจ ผู้เป็นธรรมาธิปก พึงประพฤติให้ถูกหลักธรรม ผู้เป็นหัวหน้าหมู่ เป็นนักปกครอง พึงถือนธรรมาธิปไตย^{๗๔} ผู้เป็นผู้นำโดยเฉพาะผู้นำโรงเรียนวิสุทธิพุทธจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรู้จักธรรมเหล่านี้ และเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำโดยถือนธรรมเป็นสรณะ (Dhamma-centered Leadership) เป็นแกนกลางของชีวิต จึงนับเป็นความจำเป็นประการหนึ่ง ที่ผู้บริหารโรงเรียนวิสุทธิพุทธควรได้ศึกษาธรรมะจากพระไตรปิฎก หรือ นิยมการพึงเทศน์ ศึกษาปฏิบัติธรรมในโอกาสอันสำคัญทางศาสนา และฝึกอบรมสมาธิในโอกาสที่เอื้ออำนวยได้ มุ่งสู่การทำ **สิกขา ๓** หรือ ไตรสิกขา (The Threefold Training) ให้สมบูรณ์ เป็นการฝึกหัดอบรม กาย วาจา จิตใจ และปัญญา ให้ยิ่งขึ้นไปจนบรรลุจุดหมายสูงสุดคือพระนิพพาน ซึ่งได้แก่

๑. อธิศีลสิกขา สิกขาคือศีลอันยิ่ง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทางความประพฤติอย่างสูง

๒. อธิจิตตสิกขา สิกขาคือจิตอันยิ่ง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกหัดอบรมจิตเพื่อให้เกิดคุณธรรมเช่นสมาธิอย่างสูง

๓. อธิปัญญาสิกขา สิกขาคือปัญญาอันยิ่ง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญาเพื่อให้เกิดความรู้แจ้งอย่างสูง

เรียกว่าง่าย ๆ ว่า ศีล สมาธิ ภาวนา (Morality, Concentration, Wisdom)^{๗๕} ซึ่งเป็นสิ่งที่ชาวพุทธและผู้นำเชิงพุทธทุกคนควรจะต้องรู้และนำไปปฏิบัติ และผู้ที่ปฏิบัติธรรมย่อมได้รับความอัมเอบซาบซึ่งใจต่อคุณธรรมที่ตนเองได้กระทำ สมดังพุทธภาษิตที่เป็นภาษาบาลีว่า ธมโม หเว รกฺขติ ธมฺมาจาริํ ธรรมย่อมรักษาผู้ประพฤติธรรม

๕.๕) พรหมวิหาร ๔

พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษยสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ เป็นหลักธรรมเป็นเครื่องอยู่ของมหาพรหมหรือผู้เป็นใหญ่ หรือผู้นำที่ดีควรจะต้องมี มีรายละเอียดดังนี้

๑. เมตตา ความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่เมตตา และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยาก เดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

^{๗๔} อ่างแล้ว, หน้า ๑๒๗-๑๒๘.

^{๗๕} อ่างแล้ว, หน้า ๑๒๗.

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความสามารถรับผิดชอบของตน^{๗๖}

พรหมวิหารธรรมนี้ บางทีแปลว่า ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมเครื่องอยู่อย่างพรหม ธรรมประจำใจที่ทำให้เป็นพรหมหรือให้เสมอด้วยพรหม หรือธรรมเครื่องอยู่ของท่านผู้มีคุณยิ่งใหญ่ ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะขาดองค์คุณทั้ง ๔ ประการนี้ไปไม่ได้เลย หากปรารถนาที่จะเป็นผู้นำที่ดี และหากเป็นผู้บริหารโรงเรียนวิสุทธิพุทธด้วยแล้ว ผู้บริหารจักต้องปฏิบัติตามหลักธรรมพรหมวิหารนี้อย่างเคร่งครัดเพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่ครูผู้สอนคนอื่นๆ และนักเรียนทุกคน

สรุปได้ว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำเชิงพุทธนั้นต้องมีหลักธรรมะประจำใจ ต้องคอยหมั่นศึกษาหาหลักธรรมเพื่อใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำในทางพุทธศาสนาต้องเป็นพหูสูต คือมีความรู้มากและเป็นผู้อุทิศด้วยปัญญา การมีธรรมะก็เพื่อใช้เป็นหลักยึดของจิตใจ มีธรรมะเป็นสรณะ จะทำให้ผู้นำเป็นผู้ที่มีหลักการ ไม่เอนเอียงไปตามกระแสของสังคมที่อยู่รอบตัว และแม้ในตนเองก็ไม่เอนเอียงตามอคติที่ตนมีในใจ นอกจากหลักธรรมะที่ยกมาพอเป็นตัวอย่างอันได้แก่ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ สปัจริยธรรม ๗ ทศพิศราชธรรม ทศบารมี ๑๐ และพรหมวิหาร ๔ นอกจากนี้ยังมีหลักธรรมอื่นๆ ที่มีความจำเป็นต่อการปกครององค์กรและการปกครองบ้านเมืองอีกเป็นจำนวนมากที่ผู้นำต้องหมั่นศึกษาด้วยตนเอง

ตารางที่ ๒.๖ แสดงหลักธรรมที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ลำดับ	หลักธรรม/นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
๑	พระราชวรมุนี (ประยูรย์ ปยุตโต), (๒๕๒๘, หน้า ๑๘๖-๑๘๗)	คุณธรรมที่ทำให้ใครๆ ไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหมายได้ คือ อิทธิบาท ๔ ได้แก่ ๑. ฉันทะ ความพอใจ ๒. วิริยะ ความเพียร ๓. จิตตะ ความฝักใฝ่ ๔. วิมังสา ความไตร่ตรอง
๒	พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๒๘, หน้า ๑๔๘-๑๔๙, ๒๐๖-๒๐๗)	สังคหวัตถุ ๔ ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล ๑. ทาน การให้ ๒. ปิยวาจา วาจาไพเราะ ๓. อัตถจริยา ประพฤติประโยชน์ ๔. สมานัตตตา ความมีตนเสมอต้นเสมอปลาย ๕. เว้นจากน้ำเมา เบญจธรรม ธรรมอันดีงาม ๕ ได้แก่ ๑. มีเมตตา ๒. หาเลี้ยงชีพในทางสุจริต ๓. สังวรในกาม ๔. มีความสัตย์ซื่อตรง ๕. ระลึกได้รู้ตัวอยู่เสมอ

^{๗๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอสอาร์ พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๒๘), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

ตารางที่ ๒.๖ (ต่อ)

ลำดับ	หลักธรรม/นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
๓	ราชธรรม ๑๐, (บุ.ชา. อสีติ. ๒๘/๑๗๖/๑๑๒)	หลักธรรมแห่งความเป็นผู้นำ ๑. ทาน ๒. ศีล ๓. การบริจาค ๔. ความซื่อตรง ๕. ความอ่อนโยน ๖. ความทรงเดชเผากิเลส ๗. ความไม่โกรธ ๘. ความไม่เบียดเบียน ๙. ขันติความอดทน ๑๐. ความไม่คลาดธรรม
๔	ทศบารมี ๑๐, (บุ.พุทธ. ๓๓/๑๔/๑๑๔)	ธรรมเพื่อการสร้างบารมี ๑. การทำทาน ๒. รักษาศีล ๓. ปลีกตัวจากกาม ๔. สังสมปัญญา ๕. ความเพียร ๖. ความอดทน ๗. พุตจริง ๘. ตั้งใจมั่น ๙. เมตตา ๑๐. วางใจเป็นกลาง
๕	พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), (๒๕๒๘, หน้า ๑๗๔)	อคติ ๔ ที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยง ๑. ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ ๒. โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง ๓. โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง ๔. ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว
๖	พรหมวิหาร ๔, (อง.ทุก. ๒๐/๕/๖๑)	พรหมวิหาร ๔ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐเช่นมหาพรหม ๑. เมตตา ความรักใคร่ ๒. กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ๓. มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง

๒.๓.๓) ตัวอย่างผู้มีภาวะผู้นำเชิงพุทธ : อนาถปิณฑิกอุบาสก^{๗๗}

แบบอย่างความเป็นผู้นำเชิงพุทธที่ปรากฏอยู่ในพุทธศาสนามีมากมาย ผู้วิจัยขอหยิบยกตัวอย่างการนำหลักธรรมมาใช้ในการปกครองและการครองตนของสาวกของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ผู้มีความโดดเด่นผู้หนึ่งได้แก่ อนาถปิณฑิกอุบาสก ซึ่งมีชีวิต ผลงาน และความเป็นผู้นำเชิงพุทธอันเป็นแบบอย่างอันน่าศึกษา

อนาถปิณฑิกอุบาสก ผู้เป็นเอตทัคคะในการให้ทาน มีชีวิตและบุคลิกลักษณะที่ถือเป็นแบบอย่างแห่งความเป็นผู้นำชั้นยอดคนหนึ่งในพระพุทธศาสนา ท่านมิได้เพียงเป็นเลิศในการให้ทานเท่านั้น แต่ยังมีภาวะผู้นำที่ตัดสินใจกระทำเรื่องที่สำคัญๆ ไว้มาก ดังที่ได้มีการบันทึกอยู่ในพระสูตรถึง ๒๒ สูตร^{๗๘} และชาดกอีก ๑๕ เรื่อง^{๗๙} ที่พระพุทธเจ้าและพระสาวกกล่าวถึงท่านโดยตรง ผลงานชั้นยอดที่ท่านทำให้แก่พระศาสนาคือการสร้างพระเชตวันมหาวิหารที่บ้านเกิดของท่านที่เมืองสาวัตถี ซึ่งหากปรักหักพังยังคงหลงเหลือให้เห็นในทุกวันนี้เป็นอนุสรณ์ตัวอย่างแก่ชาวพุทธ แม้ว่าจะเกิดอยู่ใน

^{๗๗} รังสี สุทนต์, **เศรษฐีแท้กับชาดก**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, ๒๕๔๓), หน้า ๕ - ๑๕.

^{๗๘} พระสูตรทั้งหมดได้แก่ สุตตสูตร, อนาถปิณฑิกวัตถุ, ทักขิไณยบุคคลสูตร, เวลามสูตร, กิงกิลสูตร, อรัชิตสูตร, พยาปันสูตร, คิฬาสามีสูตร, ปัตตกัมมสูตร, อานนยสูตร, อาทิสสูตร, อิฏฐสูตร, เวรสูตร, ปิตีสูตร, ปฐมเวรสูตร, ปัญจเวรยสูตร, กามโกศีสูตร, ภริยาสูตร, คิฬสูตร, ปฐมอนาถปิณฑิกสูตร, ทุตยอนาถปิณฑิกสูตร และอนาถปิณฑิกโฆวาทสูตร

^{๗๙} ชาดกทั้ง ๑๕ เรื่อง ได้แก่ ขทริงชาดก, อกตัญญูชาดก, เวรีชาดก, วิสัยชาดก, สิริกาฬกณนิชาดก, อปัณณกชาดก, โรหิณีชาดก, วารุณีทุสชาดก, ปุณณปาติชาดก, กาฬกณนิชาดก, กุสณานิชาดก, สิริชาดก, ภัทรฆฏเภาทกชาดก, หิริชาดก และ สุลสาชาดก

ตระกูลพ่อค้า ทว่าท่านพยายามแสวงหาปัญญาและต้องการเข้าถึงความสมบูรณ์ของความเป็นมนุษย์ ภาวะแห่งความเป็นผู้นำที่เห็นได้ชัดเจนในตัวท่าน อาทิ สติปัญญา ความสามารถในการจูงใจคน ความมีเมตตาธรรม การทำตนให้เป็นแบบอย่าง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นตัวกลางยึดเหนี่ยวสังคม เป็นต้น จักขอสรุปเรื่องราวในชีวิตของท่านและเหตุการณ์สำคัญๆ อันควรค่าแก่การหยิบยกมากล่าวดังต่อไปนี้

อนาถบิณฑิกะเกิดในนครสาวัตถีแคว้นโกศล ทางตอนเหนือของอินเดียในยุคสมัยของพระพุทธเจ้า พ่อของท่านเป็นเศรษฐีนามว่า สมณะ เมื่อแรกเกิดอนาถบิณฑิกะมีชื่อว่า สุทัตตะ มีความหมายว่า ผู้ให้ดี เมื่อเติบโตใหญ่ขึ้นท่านได้แต่งงานมีภรรยาชื่อบุญญลักขณาเทวี และมีบุตรสาว ๓ คนได้แก่ มหาสุภัททา จุฬสุภัททา และสมณาเทวี และมีบุตรชายชื่อว่า กาละ ความที่ท่านชอบการทำทาน จึงมีชาวบ้านเรียกท่านว่า อนาถบิณฑิกะ ซึ่งแปลว่า ผู้มีก้อนข้าวเพื่อคนอนาถา

อนาถบิณฑิกะพบพระพุทธเจ้าเมื่อไปค้าขายที่นครราชคฤห์และได้ดวงตาเห็นธรรมเป็นพระโสดาบัน เมื่อกลับมาที่เมืองสาวัตถีได้สร้างวัดพระเชตวันมหาวิหารอันใหญ่โตและใช้เงินในการก่อสร้างและเฉลิมฉลองมากถึง ๕๔ โกฏิหยาปนะ^{๘๐} อนาถบิณฑิกะได้ถวายทานที่บ้านของตนทุกวัน แก่พระภิกษุสงฆ์ทุกวันมิได้ขาด พระพุทธเจ้าทรงประกาศตั้งอนาถบิณฑิกะให้เป็นเอตทัคคะด้านการถวายทาน กล่าวว่า “ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย สุทัตตอนาถบิณฑิกคฤหบดี เลิศกว่าพวกอุบาสกสาวกของเราผู้ถวายทาน”^{๘๑}

อนาถบิณฑิกอุบาสกรักษาศีล ๕ เป็นนิตย เป็นตัวอย่างที่ดีจนภรรยาของท่านและบุตรของท่านทุกคนต่างก็ทำตาม ความที่ท่านนิยมการให้ทาน ทำให้ทรัพย์ของท่านลดน้อยลง แต่ท่านก็ไม่หยุดที่จะทำทานแม้ว่าอาหารที่ถวายให้พระจะไม่ประณีตเหมือนก่อน เมื่อท่านปรารภเรื่องนี้กับพระพุทธเจ้า พระพุทธเจ้าตรัสตอบว่า คนควรให้ทานด้วยความเคารพไม่ว่าทานนั้นจะเศร้าหมองหรือประณีตก็ตาม และกล่าวอานิสงค์ของการให้ทานด้วยความเคารพ ด้วยความเชื่อในผลแห่งการทำ ความดี ดังมีในเทศนาชาดกอันปรากฏอยู่ในเวลามสูตร^{๘๒}

ที่ชุมประตูป้านอนาถบิณฑิกะมีเทวดาอยู่อาศัยพร้อมครอบครัว คราใดที่พระพุทธเจ้าและพระสาวกเสด็จมาเทวดาได้รับความเดือดร้อนเพราะต้องลงมาอยู่ด้านล่าง เทวดาจึงบอกให้อนาถบิณฑิกะเลิกนับถือพระพุทธเจ้า แต่อนาถบิณฑิกะกลับไล่เทวดาออกจากบ้านไป จนทีหลังต้องมาขอโทษท่านและได้กลับมาอยู่ในบ้านเหมือนเดิม ท่านเศรษฐีพาเทวดามาพบพระพุทธเจ้า ซึ่งได้เทศน์เป็นพระคาถาว่า

“แม้คนลามกยอมเห็นความเจริญตราบเท่าที่บาปยังไม่ให้ผล แต่เมื่อใดบาปยอมให้ผล คนลามกจึงเห็นบาป เมื่อนั้น แม้คนเจริญก็ยอมเห็นบาป ตราบเท่าที่ความเจริญยังไม่ให้ผล แต่เมื่อใดกรรมดียอมให้ผล เขาจึงเห็นความเจริญ เมื่อนั้น”^{๘๓}

^{๘๐} พุ.ชา.เอกก.อ.(ไทย) ๓/๑/๑๕๒.

^{๘๑} อัง.เอกก.(ไทย) ๒๐/๑๕๑/๓๑-๓๒.

^{๘๒} อัง.นวก.(ไทย) ๒๓/๒๒๔/๓๖๐-๓๖๓.

^{๘๓} พุ.ธ.(ไทย) ๒๕/๑๙/๒๖-๒๗.

พระพุทธเจ้าเทศนาสอนอนาถบิณฑิกะทุกครั้งที่ท่านไปพระวิหารเชตวัน คราหนึ่งซึ่งปรากฏอยู่ในคัมภีร์อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต ปัตตกรรมวรรคที่ ๒^{๔๔} พระองค์กล่าวว่า สิ่งที่น่ารักใคร่น่าพอใจ ที่หาได้ยากในโลกมี ๔ ประการ สรุปลได้คือ ประการว่า

๑. ขอโรคทรัพย์จงเกิดแก่เราโดยชอบธรรม
๒. ขอยศจงเกิดแก่เราพร้อมด้วยญาติและมิตรสหาย
๓. ขอให้เรา ญาติและมิตรสหายจงรักษาอายุให้ยืนนาน
๔. เมื่อตายแล้ว ขอให้เรา ญาติและมิตรสหายได้เกิดในสุคติโลกสวรรค์

ธรรมที่เป็นไปเพื่อให้ได้สิ่งที่หายากเหล่านี้ คือ

๑. สัทธาสัมปทา ถึงพร้อมด้วยศรัทธา
๒. สีลสัมปทา ถึงพร้อมด้วยศีล
๓. จาคสัมปทา ถึงพร้อมด้วยการบริจาคทาน
๔. ปัญญาสัมปทา ถึงพร้อมด้วยปัญญา

เมื่อได้ทรัพย์มาแล้วอริยสาวกย่อมทำสิ่งที่ควรทำ คือ

๑. เลี้ยงตัวเอง มารดา บิดา บุตร ภรรยา บ่าวไพร่ มิตรและอำมาตย์ ให้เป็นสุข
๒. ป้องกันอันตรายจากไฟ น้ำ พระราชา โจร ผู้ที่เกลียดชังกัน ทายาทที่ร่วมมรดกกัน
๓. กระทำพลี ๕ อย่าง คือ ญาติพลี (สงเคราะห์ญาติ) อติถิพลี (ต้อนรับแขก) บุพเพตพลี

(ทำบุญอุทิศแก่ผู้ตาย) ราชพลี (ถวายเป็นของหลวง) เทวตพลี (ทำบุญอุทิศแก่เทวดา)

๔. บริจาคแก่สมณพราหมณ์ ผู้ดเว้นจากความประมาทมัวเมา ผู้ตั้งมั่นอยู่ในขันติ และโสรจจะ (ความสงี่ยม) ผู้ฝึกหัดตน ผู้สงบตน ผู้ดับกิเลสในตน

ส่วนโรคทรัพย์ของผู้ใดถึงความสิ้นไปโดยเหตุอื่นนอกจากสิ่งที่ควรกระทำ ๕ ประการนี้ โรคทรัพย์ของผู้นั้น เรียกว่าสิ้นเปลืองไปโดยมิใช่เหตุ สิ้นเปลืองไปโดยไม่สมควร ใช้จ่ายในทางที่ไม่ถูก

ครั้งหนึ่ง หลานสาวของอนาถบิณฑิกะผู้หนึ่งได้รับตุ๊กตาแบ่งเป็นของเล่นจากพี่เลี้ยงแล้วทำหล่นแตก ร้องไห้ไม่หยุด พร่ำพูดว่า “ลูกของฉันทายเสียแล้ว” จนพี่เลี้ยงพามาหาอนาถบิณฑิกะ วันนั้นพระพุทธเจ้าประทับอยู่ที่เรือนของเศรษฐีด้วย ท่านอนาถบิณฑิกะพาหลานมานั่งบนตัก ปลอบโยนว่า “ตาจะถวายทานเพื่ออุทิศแก่ลูกสาวของหลาน” แล้วท่านก็นิมนต์พระพุทธเจ้าพร้อมภิกษุสงฆ์มาเสวยพระกระยาหารในวันรุ่งขึ้น หลังการกระทำอนุโมทนาพระพุทธเจ้าตรัสเป็นคาถาอันไพเราะว่า

“บุคคลผู้ไม่มีความตระหนี่ กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นอารมณ์ บรรพชนที่ตายไปแล้ว เทวดาผู้สิงสถิตอยู่ในที่ทั้งหลาย หรือท้าวมหาราชผู้เป็นโลกบาลที่มียศทั้ง ๔ คือ ๑. ท้าวกุเวร ๒. ท้าวธตรฐ ๓. ท้าววิรูปักษ์ ๔. ท้าววิรุฬหก แล้วพึงถวายทาน บรรพชนและเทพยดาเป็นต้น เหล่านั้น ย่อมเป็นผู้ที่เขายูชาแล้ว และเขาผู้เป็นทายกย่อมไม่ไร้ผล การร้องไห้ ความเศร้าโศกหรือความคร่ำครวญอย่างอื่นก็ดี ใครๆ ไม่ควรกระทำเลย เพราะการร้องไห้เป็นต้นนั้น ย่อมไม่เป็นประโยชน์แก่ชนผู้ตายไปแล้ว ญาติทั้งหลายก็คงดำรงอยู่อย่างนั้น อันว่าทักษิณานี้แหละ ที่ท่านให้แล้ว ชื่อว่าตั้งไว้ดีแล้วในสงฆ์ ย่อมสำเร็จประโยชน์แก่ผู้ตายจากโลกนี้ไปแล้ว ตลอดกาลนานตามฐานะ”

^{๔๔} ๑. จตุกก. (ไทย) ๑๓/๖๑/๖๕-๖๗.

ลูกชายของอนาถบิณฑิกะนามว่า กาละ ไม่ชอบเข้าวัด อนาถบิณฑิกะจึงคิดอุบายชักนำลูกเข้าวัดด้วยการจ้างให้ลูกไปวัด จากเงิน ๑๐๐ กหาปณะเพิ่มเป็น ๑,๐๐๐ กหาปณะ จนนายกาละมีดวงตาเห็นธรรมเพราะได้ฟังธรรมจากพระพุทธเจ้าทุกวัน

นางทาสีของอนาถบิณฑิกะผู้หนึ่งชื่อโรหิณีได้เผลอใช้ซากตีแมลงวันบนตัวแม่ตัวเองและพลาดไปโดนแม่ตาย ท่านเศรษฐีจึงช่วยจัดเผาศพให้ พระพุทธองค์จึงเทศนาโรหิณีขาดก ให้อนาถบิณฑิกะฟังแล้วกล่าวเป็นคาถาว่า “ศัตรูผู้เป็นนักปราชญ์ยิ่งดีกว่า คนโง่เขลาถึงเป็นผู้อนุเคราะห์จะดีอะไร ท่านจงดูนางโรหิณีผู้โง่เขลา ข้ามารดาแล้วเศร้าโศกอยู่”^{๘๕}

ในอรรถกถาแห่งมาตาสูตร^{๘๖} กล่าวว่าหลังพรรษาปวารณาแล้ว พระพุทธเจ้าละพระอัครสาวกไว้

ที่เขตวันมหาวีหาร ด้วยหมายจะเสด็จไปทักขิณาครีชนบท พระเจ้าปเสนทิโกศล ท่านอนาถบิณฑิกคฤหบดี

วิสาขามหาอุบาสิกาและชนอื่นเป็นอันมาก ไม่สามารถจะให้พระศาสดาเสด็จกลับได้ นางทาสีของท่านอนาถบิณฑิกะชื่อปุลณณา อาสาพาพระพุทธเจ้ากลับมาได้ โดยการสัญญาว่าจะรักษาศีล ๕ ด้วยความเคารพในธรรมพระพุทธเจ้าจึงเสด็จกลับมา ท่านเศรษฐีจึงปล่อยนางทาสีเป็นไท นางได้ไปสู่สำนักของนางภิกษุณีแล้วบรรพชา

ในอรรถกถาแห่งอปณณกชาดก^{๘๗} กล่าวว่า อนาถบิณฑิกเศรษฐีมีสหายที่เป็นเดียเรถีย์ ๕๐๐ คนมาเฝ้าพระพุทธเจ้าและฟังพระธรรม จนเกิดความเลื่อมใสและหันมานับถือพระพุทธเจ้าเป็นสรณะ ต่อมาเมื่อพระพุทธเจ้าเสด็จออกจากเมืองสาวัตถีไป คนเหล่านี้หันกลับไปนับถืออัญเดียเรถีย์เป็นสรณะเหมือนเดิมอีก พระพุทธเจ้าเสด็จไปอยู่ที่อื่นราว ๗ - ๘ เดือนก็กลับมาที่วัดเขตวันมหาวีหาร ท่านอนาถบิณฑิกเศรษฐีได้นำสหายทั้ง ๕๐๐ กลับมาเฝ้าพระพุทธเจ้าแล้วเล่าเรื่องราวให้ฟัง พระพุทธเจ้าจึงกล่าวว่า ใครที่นับถือพระรัตนตรัย จะเห็นอริยสัจ ๔ ด้วยปัญหอันชอบและจะเห็นหนทางดับทุกข์ที่แท้จริงได้

อรรถกถาแห่งกาลิงคโพธิชาดก^{๘๘} เล่าเรื่องราวที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของอนาถบิณฑิกะว่า ท่านสังเกตว่าเมื่อพระพุทธเจ้าเดินทางไปที่อื่น ประชาชนจะพากันนำดอกไม้และของหอมมาบูชาพระพุทธเจ้าที่พระคันธกุฎีเพื่อบูชา จึงเข้าไปปรึกษากับพระอานนท์ว่าควรจัดสถานที่ควรแก่การสักการบูชาสักแห่งหนึ่ง พระอานนท์ได้นำเรื่องนี้กราบทูล พระพุทธเจ้าตรัสว่า เจดียคือสิ่งที่ควรบูชา มี ๓ อย่าง ได้แก่

๑. สารีริกเจดีย คือ เจดียบรรจุพระบรมสารีริกธาตุ
๒. บริโภคเจดีย คือ สิ่งหรือสถานที่ที่พระพุทธเจ้าทรงเคยใช้สอย
๓. อุทเทสิกเจดีย คือ พระพุทธรูป

และทรงตรัสว่า ต้นโพธิ์ใหญ่ซึ่งเป็นที่อาศัยตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า เป็นเจดียได้ทุกเมื่อ พระอานนท์จึงกล่าวกับพระมหาโมคคัลลานเถระเพื่อนำผลโพธิ์สุกจากต้นมหาโพธิ์มาให้ เมื่อได้ผลมหาโพธิ์

^{๘๕} พุ.ชา.เอกก.(ไทย) ๒๗/๔๕/๑๗.

^{๘๖} อัง.สตต.(ไทย) ๒๓/๕๐/๖๓-๖๗.

^{๘๗} พุ.ชา.เอกก.อ.(ไทย) ๓/๑/๑๕๔-๑๗๐.

^{๘๘} พุ.ชา.เตรสก.อ.(ไทย) ๓/๖/๒๖๗-๒๗๙.

มาแล้วพระเจ้าปเสนทิโกศลผู้เป็นพระราชาก็ให้อนาถบิณฑิกะเป็นผู้ปลุก ตันโพธิ์นั้นมินามว่า อานันทโพธิ์ เพราะเป็นต้นที่พระอานนท์ให้ปลูกขึ้น

ในบั้นปลายของชีวิตท่านเศรษฐีปรากฏอยู่ในอนาถบิณฑิกะโกวาทสูตร^{๘๙} ซึ่งพระสารีบุตรเป็นผู้กล่าวที่บ้านของเศรษฐีนั่นเอง สรุปเป็นใจความได้ว่า อนาถบิณฑิกะป่วยหนัก ส่งคนไปนิมนต์พระสารีบุตรให้มาเยี่ยม พระสารีบุตรพร้อมพระอานนท์เข้าไปนิเวศน์ของอนาถบิณฑิกะและพระสารีบุตรเถระได้แสดงธรรมเรื่องการละจากการยึดมั่นถือมั่นในสิ่งต่างๆ มีชั้น ๕ เป็นต้น หลังการเทศนาท่านอนาถบิณฑิกะกล่าวว่าไม่เคยได้ยินธรรมะเรื่องนี้มาก่อน จึงขอร้องให้พระสารีบุตรได้เทศน์ธรรมนี้แก่คฤหัสถ์คนอื่นๆ บ้าง เมื่อถึงแก่กรรม ท่านไปเกิดเป็นอนาถบิณฑิกเทพบุตรบนสวรรค์ชั้นดุสิต วันหนึ่งได้ลงมาเฝ้าพระพุทธเจ้าแล้วกล่าวเป็นคาถาอันไพเราะว่า

“พระเชตวันนี้มีประโยชน์ อันสงฆ์ผู้แสวงบุญอยู่อาศัยแล้ว อันพระองค์ผู้เป็นธรรมราชาประทับ เป็นที่เกิดปิติแก่ข้าพระองค์ สัตว์ทั้งหลายย่อมบริสุทธิดด้วยธรรม ๕ อย่างนี้ คือ กรรม ๑ วิชชา ๑ ธรรม ๑ ศีล ๑ ชีวิตอุทม ๑ ไม่ใช่บริสุทธิดด้วยโคตร หรือด้วยทรัพย์ เพราะฉะนั้นแล บุคคลผู้เป็นบัณฑิต เมื่อเล็งเห็นประโยชน์ของตน พึงเลือกเฟ้นธรรมโดยแยบคาย จะบริสุทธิดในธรรมนั้นได้ด้วยอาการนี้ พระสารีบุตรนั้นแล ย่อมบริสุทธิดได้ด้วยปัญญา ด้วยศีล และด้วยความสงบ ความจริงภิกษุผู้ถึงฝั่งแล้ว จะอย่างยิ่งก็เท่าพระสารีบุตรนี้”^{๙๐}

เราอาจสรุปความสำเร็จแห่งชีวิตที่เป็นแบบอย่างของอนาถบิณฑิกอุบาสกได้เป็น ๒ ประการ ได้แก่

๑) ความสำเร็จชีวิตส่วนตน โดยเริ่มจากการแสวงหาปัญญาจนได้ดวงตาเห็นธรรมเป็นพระโสดาบันจากการเรียนรู้พระธรรมจากพระพุทธเจ้า ธรรมะที่ท่านใช้ในการสร้างธุรกิจจนสำเร็จ เช่น ปาปณิกธรรม ๓ ได้แก่

๑.๑) **จักขุมา** ตาดี รู้จักสินค้า ดูของเป็น

๑.๒) **วิธูโร** จัดเจนธุรกิจ รู้ตลาด

๑.๓) **นิสสยสัมปันโน** พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย หาเงินลงทุนเก่ง^{๙๑}

และนอกจากนี้ยังเป็นที่รู้กันด้วยว่าท่านและครอบครัวและสมาชิกทุกคนในครอบครัวต่างยึดมั่นในศีล ๕ และการรักษาอุโบสถศีลแม้ด้วยชีวิต

๒) ความสำเร็จในการช่วยเหลือสังคม ด้วยการร่วมสร้างความเป็นปึกแผ่นให้แก่พระพุทธศาสนา มีการสร้างวัด สร้างเศรษฐกิจให้แก่สังคม ตลอดจนจนถึงการนำพระศาสนามาสู่บ้านเมืองของตน เป็นต้น แม้ก่อนที่จะดับขันธจากโลกนี้ ท่านยังมีความรู้สึกห่วงใยต่อประชาชนที่อยู่ข้างหลัง และต้องการให้พวกเขาได้มีโอกาสฟังธรรมที่ลึกซึ้งอย่างที่ท่านได้รับก่อนตาย ชีวิตของอนาถบิณฑิกอุบาสกจึงเป็นแบบอย่างของผู้นำในยุคปัจจุบันได้ โดยเฉพาะการนำพาชีวิตให้ประสบ

^{๘๙}ม.อ. (ไทย) ๑๔/๓๘๓-๓๘๘/๔๓๓-๔๔๑.

^{๙๐}ส.ส. (ไทย) ๑๕/๒๗๔/๗๐-๗๑.

^{๙๑}พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, (พิมพ์ครั้งที่ ๑๑), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑๔.

ความสำเร็จทั้งส่วนตนเอง และส่วนสังคมขณะเดียวกันผู้นำยังต้องตั้งชีวิตอยู่บนฐานของคุณธรรม ความศรัทธา และความดีงาม อีกด้วย

สรุปได้ว่า ผู้ที่เป็นผู้นำเชิงพุทธอย่างอนาถบิณฑิกอุบาสกในสมัยพุทธกาลนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีองค์คุณธรรมตั้งอยู่บนคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า และต้องเป็นผู้ปฏิบัติธรรมอย่างแท้จริง ดังเช่นการเป็นผู้นิยมนำให้ทานของอนาถบิณฑิกะจนได้รับการยกย่องจากพระพุทธเจ้าว่าเป็นเอตทัคคะในการให้ทาน ผู้นำหรือผู้ปกครองต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างให้ได้ก่อนแล้วจึงสั่งสอนผู้อื่นเหมือนอนาถบิณฑิกะที่ถือศีล ๕ จนตลอดชีวิตและนิยมนำเข้าไปฟังเทศน์ที่พระเชตวันมหาวิหารและปรารภนาให้ลูกชายได้ดำเนินตามรอยเท้าของท่าน หากท่านมิได้ทำตัวให้เห็นเป็นตัวอย่างแล้ว ลูกของท่านคงจะไม่นิยมทำตาม ในบั้นปลายของชีวิต อนาถบิณฑิกะได้แสดงความเป็นผู้นำแม้ในยามก่อนจะตาย ด้วยความเป็นห่วงชาวพุทธที่อยู่ข้างหลังว่าจะเสียโอกาสการได้ฟังพระธรรมอันลึกซึ้ง มีการไม่ยึดมั่นถือมั่นในตัวตน เป็นต้น จึงได้ขอร้องให้พระสารีบุตรได้แสดงธรรมแก่อุบาสกอุบาสิกาเหมือนอย่างแสดงให้กับภิกษุด้วยกันฟังด้วย สะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำที่แท้ต้องคิดถึงประโยชน์ของคนส่วนมาก ประโยชน์ของสังคม และคนที่จะตามมาในระยะหลัง อนาถบิณฑิกอุบาสกจึงเป็นแบบอย่างผู้นำเชิงพุทธที่แท้จริง

๒.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นับแต่ช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๑ เป็นต้นมา นักวิชาการในยุโรปและอเมริกามีการศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำกันอย่างจริงจังมากขึ้น เพื่อค้นหาคำตอบว่าเหตุใดคนบางคนจึงสามารถนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยิ่งใหญ่ในขณะที่คนส่วนมากไม่สามารถทำได้ จวบจนถึงยุคปัจจุบันงานวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ถูกจัดให้เป็น ๔ กลุ่มหลัก ดังต่อไปนี้^{๙๒}

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องจากการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งจากกลุ่ม เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ สามารถจูงใจ สร้างพลังสามัคคี สามารถตัดสินใจในการบริหารงานหาทิศทาง เข้มแข็ง วิสัยทัศน์ ซึ่งจะส่งผลต่อการวางแผนของทั้งหน่วยงาน เพื่อนำให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมาย ประสบความสำเร็จ ทำให้องค์การเกิดความก้าวหน้า^{๙๓}

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถหรืออำนาจของบุคคล ที่จะโน้มน้าว จูงใจ ชี้แนะ ผลักดัน หรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นที่จะทำให้สามารถทำงานในสิ่งที่ตนเองได้ตั้งเป้าหมายขององค์การให้ประสบความสำเร็จ^{๙๔}

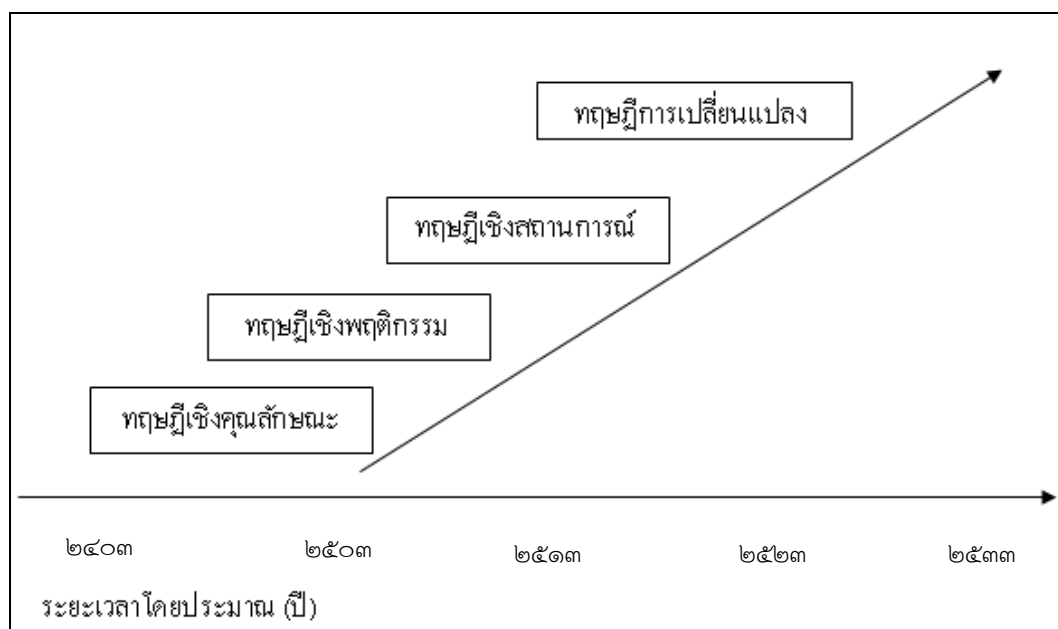
วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership)

โดยทั่วไปทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งในระยะเริ่มแรกและปัจจุบันจะมุ่งที่เป้าหมายอย่างเดียวกันคือการระบอบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพซึ่งมีวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำสำคัญสามอย่าง คือ

^{๙๒}รศ.ดร. อภินันท์ จันตะนี, “ทฤษฎีภาวะผู้นำ” (กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย วรรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕) (อัดสำเนา).

^{๙๓}Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992)

๑. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait theories)
๒. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral theories)
๓. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational theories)



แผนภาพ ๒.๘ วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

๒.๔.๑) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ จะศึกษาลักษณะส่วนบุคคลว่าจะเหมาะสมเป็นผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้อาจจะมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ มีผู้พยายามจะศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางกาย ซึ่งอริสโตเติล (Aristotle) เชื่อว่าความเป็นผู้นำเริ่มมาแต่กำเนิดจึงเกิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The great man theory) และเชื่อกันมาจนถึงราวปี ค.ศ. ๑๙๕๐ ความเชื่อเรื่องความเป็นผู้นำโดยคุณลักษณะนี้ พยายามจำแนกผู้นำออกเป็น ผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายและทางจิตวิทยาที่ผู้นำนั้นเกี่ยวข้อง ซึ่งพยายามอธิบายพฤติกรรมผู้นำนั้น ดังนั้นผู้ที่มีความเชื่อตามแนวคิดนี้ จึงพยายามที่จะแยกคุณสมบัติพิเศษที่ติดมากับผู้นำว่าแตกต่างกับบุคคลอื่นโดยทั่วไป เช่น ศึกษาภาวะผู้นำ ตามคุณลักษณะโดยวิเคราะห์ประวัติบุคคลสำคัญ ซึ่งพบว่าบุคคลสำคัญๆ มีพฤติกรรมเป็นผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเป็นส่วนมาก

นักวิชาการในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะนี้ถือเป็นกลุ่มแรกที่ศึกษาลักษณะของผู้นำ โดยเริ่มต้นอย่างจริงจังมากขึ้นในทางตะวันตกนับแต่ช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๑ หรือราวปี ค.ศ. ๑๙๑๗ - ๑๙๑๘ เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมและด้านสติปัญญา เพื่อหาคำตอบว่าคนที่เป็ผู้นำมีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็ผู้นำ โดยศึกษาจากกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการทหารในช่วงสงคราม และสรุปได้ว่าผู้ที่เป็ผู้นำจะมีคุณลักษณะเด่นที่แตกต่างจากคนอื่นๆ ดังนี้

๑.๑) ลักษณะทางกาย (Physical characteristics) โดยศึกษาความสูงของร่างกาย น้ำหนักตัว รูปร่าง หน้าตา และพลังความคิด พลังกาย และพลังใจที่มีอยู่ในตัว ผู้นำที่เป็นหัวหน้า มักจะพบว่ามีความสูง และมีน้ำหนักมากกว่าคนปกติโดยเฉลี่ย

๑.๒) ลักษณะบุคลิกภาพ (Personal characteristics) ศึกษาลักษณะเด่นเฉพาะตัว เป็นคนเปิดเผย กระตือรือร้น สดใสร่าเริง ยอมรับความผิดพลาดเพื่อนำไปปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดเวลา เป็นต้น คุณลักษณะดังกล่าวมักพบในผู้นำ มากกว่าคนปกติ

๑.๓) ทักษะและความสามารถ (Skills and abilities) มีความรู้ (Knowledge) เจตคติที่เหมาะสม (Attitude) และมีทักษะในการทำงานทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะทั่วไป (Skills) มีสติปัญญาสูง (Intelligence) มีความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้นำที่มีความสามารถทางสมองสูงกว่าคนอื่น ๆ จะเป็นผู้ได้รับยอมรับให้เป็นผู้นำ

๑.๔) มีสถานะทางสังคม (Social status) ผู้นำมักพบว่ามีฐานะมั่นคง สามารถเข้าได้ดีกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกการศึกษา เป็นต้น

ภายหลังการศึกษา นักวิชาการในกลุ่มนี้ได้พยายามค้นหาคุณลักษณะเด่นๆ หรือคุณลักษณะพิเศษของบุคคลผู้เป็นผู้นำ และในที่สุดได้สรุปคุณลักษณะอันพิเศษของผู้นำได้เป็น ๗ ประการ ดังต่อไปนี้^{๙๕}

๑. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล (Extremity vision) มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีนโยบายการทำงานที่ชัดเจน และกำหนดวิธีปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

๒. เป็นผู้มีความกล้าเสี่ยง (High personal risk) กล้าเสี่ยงต่อภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน มีความรับผิดชอบ เสียสละเพื่อหน่วยงาน เพื่อผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในหน่วยงานเพื่อกำหนดนโยบายการทำงาน กำหนดขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามมติของคนส่วนใหญ่

๓. เป็นผู้ที่ใช้ยุทธวิธีทุกรูปแบบ (Use of unconventional strategies) ในการทำงาน มีการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีการทำงานที่รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

๔. เป็นผู้ที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างอยู่ตลอดเวลา (Accurate assessment of the situation) มีข้อมูลที่ต้องการ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน ประกอบการตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงหน่วยงานให้ดีขึ้น

๕. เป็นผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงความยึดติดของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน (Subordinate disenchantment) แต่สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

๖. เป็นผู้นำที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ (Communication with self-confidence) ใช้คำพูด ภาษาที่ชัดเจน เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างผู้พูดและผู้ฟัง เปิดโอกาสให้มีการซักถามได้อย่างสะดวก

^{๙๕} ญัฐนรี ศรีทอง, การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๒๑.

๗. เป็นผู้ที่รู้จักใช้อำนาจส่วนบุคคล (Use of personal power) ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดต่อการปฏิบัติงาน อำนาจดังกล่าวได้แก่ อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ อำนาจแห่งความเป็นเพื่อนมากกว่าอำนาจจากตำแหน่ง เพราะจะทำให้ผู้ตามเคารพและยอมรับ สนับสนุนการทำงานด้วยความเต็มใจ

ในปัจจุบันนี้ยังคงมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นไปในแนวทางเดียวกับทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ และพบว่า โดยมากแล้วคุณลักษณะอันพิเศษของผู้นำ มีดังนี้

๑. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and ambition)
๒. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead)
๓. ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity)
๔. ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-confidence)
๕. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
๖. ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant knowledge)

ต่อมาเมื่อวิจัยเพิ่มเติม ที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High Self-monitoring) โดยผู้ที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี กล่าวโดยรวม ผลการศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำกว่าครึ่งศตวรรษ สรุปได้ว่า คุณลักษณะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำ แต่ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ประกันต่อความสำเร็จดังกล่าวได้

ทฤษฎีคุณลักษณะนี้เชื่อว่า บุคคลบางคนเกิดมาพร้อมกับลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ คือบุคลิกภาพ (Personality) ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) คุณลักษณะด้านสังคม (Social skill) และคุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical characteristics) โดยเชื่อว่าคนมีลักษณะที่เป็นของเขาเองตามธรรมชาติเช่นสติปัญญา (Intelligence) ความซื่อตรง (Honesty) การชอบสมาคม (Sociability) ความน่าเชื่อถือศรัทธา (Charisma) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความมั่นคง (Integrity) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self confidence) ความยุติธรรม (Fairness) ความจงรักภักดี (Loyalty) และความไว้วางใจได้ (Dependability) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแต่มีนักวิชาการหลายๆ ท่านไม่ยอมรับทฤษฎีคุณลักษณะเพราะเห็นว่าถ้าไม่ได้เกิดมาเป็นผู้นำก็สามารถจะเป็นผู้นำได้

๒.๔.๒) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

นักวิชาการในกลุ่มนี้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มุ่งความสนใจไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง รากฐานของวิธีการศึกษาเชิง “สไตล์ความเป็นผู้นำ” คือความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้สไตล์บางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคล และกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นักวิชาการกลุ่มนี้มีคำถามในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และหันมาสนใจพิจารณาพฤติกรรมหรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกมองว่าเป็นการประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไปโดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำได้เผชิญอยู่ ปัจจัยที่เน้นในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ

๑. การมุ่งงานและการมุ่งคน

๒. การแบ่งงานกันทำและการตัดสินใจร่วมกัน

๓. การประเมินผลงาน

งานศึกษาที่โดดเด่นและเป็นที่รู้จักของกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในหมู่นักวิชาการมี ๓ เรื่อง ได้แก่

๒.๑) การศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio Leadership Studies)

การศึกษาที่มีชื่อเสียงของนักวิชาการกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State University) โดยศาสตราจารย์ เฟลซแมน และคณะในช่วงปลายสงครามโลกครั้งที่ ๒ หรือ ระหว่าง ค.ศ. ๑๙๔๐ – ๑๙๕๐ และได้สรุปเป็นพฤติกรรมของผู้นำเป็น ๒ มิติได้แก่

๑. ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำประเภทนี้พิถีพิถันกับการมอบหมายงาน และคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง เพื่อให้ผลงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดและเสร็จตามแผน

๒. ผู้นำที่มุ่งคน (Consideration) เป็นผู้นำที่เอาใจใส่ มีความเป็นมิตรไว้วางใจ และยอมรับฟังความคิดเห็น ให้ความยอมรับนับถือ ให้ความอบอุ่น มีความปรองดองกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกัน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีและเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่

สูง การมุ่งคน	ผลการดำเนินงานที่สูง อัตราการร้องทุกข์ต่ำ การเข้า-ออกจากงานต่ำ	ผลการดำเนินงานที่ต่ำ อัตราการร้องทุกข์ต่ำ การเข้า-ออกจากงานต่ำ
	ผลการดำเนินงานที่สูง อัตราการร้องทุกข์สูง การเข้า-ออกจากงานสูง	ผลการดำเนินงานที่ต่ำ อัตราการร้องทุกข์สูง การเข้า-ออกจากงานสูง
ต่ำ	สูง	ต่ำ
	การมุ่งงาน	

แผนภาพที่ ๒.๙ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ^{๙๖}

๒.๒) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies)

ต่อมาการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนใน ปี ค.ศ. ๑๙๔๗ โดยศาสตราจารย์ เรนสิส ไรเคิร์ต (Rensis Likert) เขาได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ๒ แบบ คือ หัวหน้าที่มุ่งเน้นคน (Employee-centered) และหัวหน้าที่มุ่งเน้นผลผลิต (Production-centered) พบว่า หัวหน้าที่มุ่งเน้นคน จะมีลักษณะที่มุ่งเน้นให้สวัสดิการลูกน้อง ในทางกลับกัน หัวหน้าที่มุ่งเน้นผลผลิตจะมุ่งเน้น

^{๙๖} วิเชียร วิทญูตม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๖๕-๖๖.

ความสำเร็จของงานมากกว่า โดยทั่วไป หัวหน้าที่มุ่งเน้นคนพบว่า มีงานที่มีผลผลิตมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานที่มุ่งเน้นผลผลิต

การวิจัยในภายหลังของ เรนลิส โรเจอร์ส ได้เสริมเติมในการศึกษาแบบฉบับของ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เช่น ผู้นำควรใช้การประชุมกลุ่มเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือกัน และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะ ช่วยสนับสนุน แนวทางการตัดสินใจของกลุ่ม มุ่งเน้นให้พวกเขาตัดสินใจและแก้ปัญหา ผู้นำแบบมีส่วนร่วมนี้มักมีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค และเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสาร ให้มีผลผลิตสูง คุณภาพการทำงานสูง การขาดงานต่ำ และอัตราการร้องทุกข์ต่ำ^{๙๗}

๒.๓ ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory)

ในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีการศึกษาที่โดดเด่นและเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในหมู่นักวิชาการ คือ ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดยการศึกษาของ โรเบิร์ต เบลค และ เจน มูตัน (Robert R. Blake and Jane S. Mouton) ในปี ค.ศ. ๑๙๖๔ สิ่งที่พวกเขาค้นพบ คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเน้นทั้งงาน (Production) และเน้นคน (People) ไปพร้อมๆ กัน

การให้ ความ สำคัญ กับคน	สูง	๙	๑,๙								๙,๙
		๘	การบริหารแบบสโมสร						การบริหารแบบทีมงาน		
		๗									
		๖			การบริหารแบบเดินสายกลาง						
		๕				๕,๕					
		๔									
		๓									
		๒	การบริหารแบบปล่อยตามสบาย					การบริหารแบบมุ่งงาน			
	ต่ำ	๑	๑,๑								๙,๑
		๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	
		ต่ำ	การให้ความสำคัญกับงาน								สูง

แผนภาพที่ ๒.๑๐ ภาพแสดงทฤษฎีตาข่ายการบริหาร

ที่มา: Robert R. Blake and Anne Adams McCanse, The Leadership Grid Figure From Leadership Dilemmas – Grid Solutions, (Houston : Gulf Publishing Company, 1991), p.29. อ้างใน วิเชียร วิทย์อุดม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๘๙.

^{๙๗} อ้างแล้ว, หน้า ๖๗.

๑. การบริหารแบบ ๑,๑ หรือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Impoverished Management) เป็นการบริหารแบบเข้าขามเย็นขาม ผู้นำใช้ความพยายามน้อยมาก ไม่สนใจในหน้าที่การงานหรือผู้ร่วมงาน ทำงานเพื่อเอาตัวรอดเท่านั้น ขาดความเอาใจใส่ทั้งคนและงานที่รับผิดชอบ

๒. การบริหารแบบ ๑,๙ หรือ การบริหารแบบสโมสร (Country Club Management) เน้นความเป็นมิตรภาพสังสรรค์ ผู้นำเน้นความสำคัญกับความต้องการของคนเป็นพิเศษ เสริมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร แต่ให้ความสำคัญกับงานอยู่ระดับต่ำสุด

๓. การบริหารแบบ ๙,๑ หรือ การบริหารแบบมุ่งงาน (Task Management) ผู้นำมุ่งความสำเร็จของงานเป็นหลัก ไม่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน มุ่งใส่ใจเพียงประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น ไม่สนใจตัวบุคคล

๔. การบริหารแบบ ๕,๕ หรือ การบริหารแบบเดินสายกลาง (Middle of the Road) ผู้นำให้ความสำคัญทั้งบุคคลและงานอยู่ในระดับปานกลาง ไม่ตึงไม่หย่อนทั้งคนและงาน

๕. การบริหารแบบ ๙,๙ หรือ การบริหารแบบทีมงาน (Team Management) ผู้นำมุ่งเพิ่มขวัญกำลังใจให้แก่คน ให้คนมีความร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างดี จัดเป็นพวกให้ความสำคัญทั้งงานและคนไปพร้อมๆ กัน มุ่งความสำเร็จทั้งผลงานและน้ำใจคนในระดับสูงสุด

ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริงการศึกษาเชิงพฤติกรรมจะประกอบด้วย การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท และการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa studies) แบ่งผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือเผด็จการประชาธิปไตยและเสรีนิยมพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด^{๙๘}

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) สถาบันวิจัยสังคมศาสตร์ในมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ขยายการทำวิจัยด้านความเป็นผู้นำโดยกำหนดรูปแบบพื้นฐานของระบบความเป็นผู้นำไว้ ๔ ระบบ ดังนี้

๑. อัตตาธิปไตยที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Exploitive –authoritative)

๒. อัตตาธิปไตยที่ใจบุญ (Benevolent – authoritative)

๓. ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ (Consultative –democratic)

๔. ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative –democratic)

จากงานวิจัยดังกล่าว พบว่าความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

^{๙๘}Lunenburg and Omstein, School management and organization ; United States,

ส่วนการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทมีสองมิติคือการมุ่งงานและการมุ่งคน ผู้นำที่มุ่งคนสูงจะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ จึงทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่าและมีผลการปฏิบัติงานดีกว่า^{๙๙}

งานวิจัยในระยะต่อมาค้นพบว่าผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จและมีความพึงพอใจมากกว่าผู้นำที่มุ่งด้านใดด้านหนึ่งต่ำหรือต่ำทั้งสองด้าน และ การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีการจัดการของเบลคและมูตันได้พัฒนาทฤษฎีการบริหารขึ้นมาโดยมีพื้นฐานจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและโอไฮโอสเตทซึ่งมีแบบผู้นำ ๒ มิติคือการมุ่งคนและการมุ่งงานหรือผลผลิตโดยทฤษฎีการบริหารจะแสดงแบบผู้นำทั้งหมด ๘๑ แบบจาก ๑,๑ ซึ่งต่ำทั้งการมุ่งคนและการมุ่งงานไปจนถึง ๙,๙ ซึ่งจะสูงทั้งสองด้านพบว่าตำแหน่ง ๙,๙ จะเป็นสไตล์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในทุกสถานการณ์นั้นคือผู้บริหารที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงพร้อมกันไปจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

๒.๔.๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)

การศึกษากว่าผู้นำเชิงสถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ปีทศวรรษที่ ๑๙๖๐ - ๑๙๘๐ เป็นการศึกษากว่าผู้นำที่กล่าวกันว่ามีประสิทธิภาพดีที่สุดเหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ต่างๆ เจ้าของทฤษฎีต่างๆ ที่มีชื่อเสียงและอยู่ในกลุ่มนี้ เช่น ฟิลเดอร์ (Fiedler) เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blashard) เฮ้าส์ (House) วรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton) เป็นต้น แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลในแนวทางทฤษฎีกลุ่มนี้จะอธิบายลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันตามสถานการณ์เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิลเดอร์ให้ความสำคัญของสถานการณ์การควบคุม (situational control) ๓ สถานการณ์ คือ ๑) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ๒) โครงสร้างงาน ๓) อำนาจตามตำแหน่ง

ภาวะผู้นำในกลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทไปตามสถานการณ์ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบบงการ (Directive leadership) เป็นแบบผู้นำที่มุ่งใช้อำนาจสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การแนะนำพนักงานว่าอะไรควรกระทำและบอกกับพนักงานถึงวิธีที่ควรจะทำ มีการสั่งการให้ทำตามตารางการทำงานและรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน

๒. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นผู้นำที่เน้นถึงความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน และเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรและความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังมีมนุษยธรรมและน้ำใจอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ

๓. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นให้การศึกษา กับพนักงานและค้นหาหรือรวบรวมข้อเสนอแนะก่อนที่จะมีการตัดสินใจ

๔. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) เป็นแบบผู้นำที่เน้นการกระตุ้นพนักงานให้มีการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ใส่ใจต่อ งานที่ดีเลิศและแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นอย่างดี

จากการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่จะเสาะแสวงหาวิธีที่ดีที่สุด ยังหา คำตอบไม่ได้จึงได้เกิดทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational theory) ขึ้นโดยทฤษฎีนี้พยายามจะใช้ วิธีการยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกันโดยหลักการของทฤษฎีนี้จะกำหนดสถานการณ์ขึ้น เพื่อให้ ผู้นำได้ปฏิบัติในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลของกลุ่มการมี ประสิทธิภาพของผู้นำเกิดจากปัจจัยต่างๆ คือ บุคลิกภาพของผู้นำวิธีปฏิบัติของผู้นำและผู้ตามระดับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อกันความกดดันแห่งเวลาสิ่งแวดล้อมทางด้านกายภาพโครงสร้างของ องค์การธรรมชาติขององค์การและการพัฒนาเป็นระยะขององค์การบุคคลอาจเป็นผู้นำในสถานการณ์ หนึ่งและเป็นผู้ตามอีกสถานการณ์หนึ่งทฤษฎีนี้มีข้อเสียที่ผู้นำจะไม่ปรากฏออกมาทุกสถานการณ์ที่มี ปัญหาและไม่สามารถแก้ไขความเป็นเอกลักษณ์ของสถานการณ์เพราะผู้นำไม่เคยมีประสบการณ์มา ก่อนในสถานการณ์หนึ่งทำให้ไม่อาจรับประกันได้ว่าผู้นำจะแก้ไขสถานการณ์ใหม่นี้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพผู้นำที่อยู่ในสถานการณ์หนึ่งสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่เมื่อไปอยู่อีก สถานการณ์หนึ่งอาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ดังนั้นทฤษฎีนี้จะชี้ทิศทางให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มิได้ปรากฏออกมาทำงานได้ทุกสถานการณ์จึงทำให้ทฤษฎีนี้ไม่มีความชัดเจนเพียงพอต่อมาได้มีการ พัฒนาทฤษฎีเชิงสถานการณ์ใหม่ขึ้นสำหรับเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติเช่นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler และทฤษฎีประสิทธิภาพสามมิติของ Hersey and Blanchard

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์จะขึ้นอยู่กับแนวทางของคนที่ตอบสนองต่อการ ทำงานและความเป็นผู้นำของกลุ่ม แนวคิดของทฤษฎีนี้อาศัยแนวคิดจากสองปัจจัยคือพฤติกรรม การทำงานของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะต้องสอนงานและกำกับดูแล และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดย เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางด้านอารมณ์และความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งจะปรากฏผลที่ประสิทธิภาพการ ทำงานของผู้ตาม

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์สมัยใหม่ได้ถูกพัฒนาขึ้นโดย P. Hersey, K. H. Blanchard, and D. E. Johnson^{๑๐๐} ซึ่งได้ข้อสรุปว่า ไม่มีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงหนึ่งเดียวที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของคน ผู้นำต้องรู้จักยืดหยุ่นในการใช้ภาวะผู้นำซึ่งขึ้นกับหลายปัจจัย เช่น สภาพแวดล้อม ความ พร้อม ความสามารถขอและความเป็นปัจเจกของผู้ตาม ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรม ของผู้ตาม จากการศึกษาดังกล่าว ทั้งสามได้สรุปเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ออกเป็น ๔ รูปแบบ ดังนี้

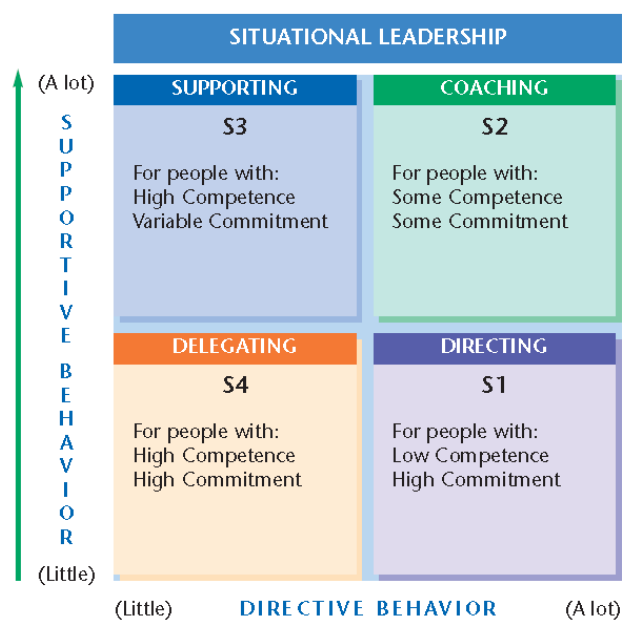
๑. การกำกับ (Directing) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะใช้กับผู้ตามที่มีความสัมพันธ์กัน ต่ำ ทำให้ไม่มีความไว้วางใจต้องกำกับดูแลตลอดเวลา

๒. การสอนงาน (Coaching) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะใช้กับผู้ตามที่มี ความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีความไว้วางใจสูง

๓. การสนับสนุน (Supporting) พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ใช้กับผู้ตามที่มีความสัมพันธ์ที่ดี และมีความสามารถในการทำงานต่ำ จึงต้องคอยติดตามให้การสนับสนุนเรื่องการทำงานต่างๆ

๔. การมอบหมายงาน (Delegating) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ใช้กับผู้ตามที่มี ความสัมพันธ์ไม่ดีและมีความสามารถในการทำงานต่ำ

^{๑๐๐} Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. Eighth Edition. Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall, Inc.



แผนภาพที่ ๒.๑๑ แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์จากการศึกษาของ P. Hersey, K. H. Blanchard, and D. E. Johnson

๔) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theories)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ความเป็นผู้นำจะเป็นจุดรวมของการวิจัย และการสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสาย นักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรมและสถานการณ์ออกไปอีก นอกจากนี้ นักวิจัยกำลังพิจารณาอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของความเป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้นจึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นอย่างต่อเนื่อง วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำที่ดึงดูดความสนใจอย่างมากในช่วงเวลานี้คือ แนวความคิดของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และมีบาร์มี (Transformational leadership : leadership through vision and charisma) และยังถูกเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจ หรือผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงในกลุ่มนี้ได้แก่ แบส (Bass) ที่มีผลงานการเขียนที่มีชื่อเสียงชื่อ ภาวะผู้นำและการทำงานที่เหนือความคาดหวัง (Leadership and Performance beyond Expectations) เขามุ่งเน้นใน การสร้างความรู้สึกดี ๆ ของผู้ตามให้มีความรู้สึกไว้วางใจ (Trust) เลื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) และการนับถือ (Respect) รวมถึงมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าปกติ ประเด็นหลักๆ แบสได้สรุปไว้ ๕ ประการ ดังนี้^{๑๐๑}

^{๑๐๑} ธีรธร ศรีทอง, การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๖๒-๑๖๓.

๑. ผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มความสามารถ และมีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยตรง

๒. ผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำต้องมีความเป็นมิตรกับผู้ตามและเพื่อนร่วมงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานได้พบปะพูดคุยได้ตลอดเวลา

๓. ผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานในเรื่องของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

๔. ผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ เปิดใจกว้าง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กับผู้ตามและเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

๕. ผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่น มีความกระตือรือร้น มีความตระหนักในศักดิ์ศรีของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน และมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

ทั้งนี้ ยังมีตัวบ่งชี้อันเป็นพฤติกรรมเฉพาะที่แสดงให้เห็นว่ากลุ่มบุคคลหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความเคารพในตัวผู้นำ คือ

๑. มั่นใจว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง

๒. มีความเชื่อที่คล้ายกับผู้นำ

๓. แสดงการยอมรับต่อผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใดๆ

๔. แสดงการให้ความรักและพึงพอใจต่อผู้นำ

๕. เต็มใจที่จะเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ

๖. พยายามลอกเลียนแบบและเอาอย่างผู้นำ

๗. มีความรู้สึกร่วมกับผู้นำในการปฏิบัติภารกิจ

๘. พยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การให้สูงขึ้น

๙. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

นักทฤษฎีทั้งหลายได้พยายามศึกษาเพื่อค้นหว่าทฤษฎีภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของโลกในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา Burns ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผลงานวิจัย เรื่อง ผู้นำของผู้บริหารระดับอาวุโสพบว่า มีพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำประมาณ ๑๔๒ พฤติกรรม และมี ๗๓ พฤติกรรมที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) และภาวะผู้นำเชิงจัดการ (Transaction leadership)^{๑๐๒}

ผู้นำเชิงจัดการ (Transaction leader) เป็นผู้นำที่ใช้หลักในการติดต่อกันระหว่างบุคคล มุ่งชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายของงาน ทำงานให้เสร็จเป็นวันต่อวัน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leader) เป็นผู้นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงเชื่อว่า ผู้นำควรแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการเพราะสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้

ต่อมา Bass and Avolio ได้มีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็น ๔ องค์ประกอบหรือที่เรียกว่า “4Is” คือ

๑. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II)
๒. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM)
๓. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)
๔. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ๔ ประการดังนี้

๑. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ทำให้ผู้ร่วมงานอยากเลียนแบบผู้นำ

๒. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

๓. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการ जुใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหา

๔. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ตามแต่ละคน ให้ทำงานได้สำเร็จตามศักยภาพ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงาน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงานแต่ละคนให้มีศักยภาพมากขึ้น

สรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำในช่วงแรกๆ นับแต่ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ ๑ เป็นต้นมาจะเน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา บุคลิกภาพ นิสัยใจคอ และอารมณ์ และเริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้นในยุคต่อๆ มา เป็นการศึกษาเชิงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมถึงความสามารถในการ जुใจของผู้นำ การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปของผู้นำ ผู้นำที่ดีควรให้ความสำคัญของความสำเร็จในงานพร้อมๆ กับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสุขในการทำงาน แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าวนี้สามารถนำมาปรับใช้ได้กับการบริหารจัดการโรงเรียนวิถิพุทธ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักวิธีการบริหารที่หลากหลาย และผู้บริหารต้องสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารไม่สามารถใช้หลักการทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเพื่อใช้ในการทำงานได้ตลอดไป จำเป็นต้องใช้ความรู้และทฤษฎีที่หลากหลายในการทำงาน

ตารางที่ ๒.๗ แสดงทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ลำดับ	กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ	แนวคิดหลัก
๑	กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)	๑. ลักษณะทางกาย ๒. ลักษณะบุคลิกภาพ ๓. ทักษะและความสามารถ ๔. สถานะทางสังคม
๒	กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Theories)	การศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ๑. ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure) ๒. ผู้นำที่มุ่งคน (Consideration) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน โดย เรนลิส ไรเคิร์ต ๑. ผู้นำที่เน้นคน (Employee-centered) ๒. ผู้นำที่เน้นผลผลิต (Production-centered) ทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) ๑. ให้ความสำคัญกับคน (People) ๒. ให้ความสำคัญกับงาน (Production)
๓	กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)	๑. ผู้นำแบบบังการ ๒. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน ๓. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ๔. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ
๔	กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theories)	๑. ผู้นำเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความสามารถเต็มที่ ๒. ผู้นำเป็นมิตรกับทุกคน ๓. ผู้นำเป็นแบบอย่างในการทำงานและความซื่อสัตย์ ๔. ผู้นำให้การช่วยเหลือและให้คำแนะนำผู้ตาม ๕. ผู้นำเชื่อมั่นในองค์กรเป็นตัวอย่าง

๕) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามหลักธรรม

๕.๑) ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗

สัปปริสธรรม หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ หรือธรรมที่ทำให้เป็นสัตตบุรุษ คำว่า “สัตตบุรุษ” หมายถึง คนดี นักปราชญ์ หรือบัณฑิตสัปปริสธรรม จึงหมายถึงคุณธรรมที่ทำให้คนเป็นคนดี มี ๗ ประการคือ

๑. ฉัมมัญญตา หมายถึงความเป็นผู้รู้จักเหตุ คือ รู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิตในการปฏิบัติหน้าที่หรือดำเนินกิจการงานต่างๆ รู้และเข้าใจในสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล เช่น รู้ว่า ตำแหน่งฐานะอาชีพการงานของตน มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการจะต้องทำอะไรอย่างไรจึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นๆ ดังนี้ เป็นต้น ตลอดจนขั้นสูงสุดคือรู้เท่าทัน

กฎธรรมหรือหลักความจริงของธรรมชาติเพื่อปฏิบัติต่อโลกและชีวิตอย่างถูกต้องมีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น

๒. อัตถัญญตา หมายถึงรู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมาย และความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าที่ตนทำอยู่อย่างนั้น ดำเนินชีวิตอย่างนั้น เพื่อประสงค์ ได้ประโยชน์อะไรหรือควรจะได้บรรลุถึงผลหรือเป้าหมายอย่างไร ที่ให้มีหน้าที่ ตำแหน่ง ฐานะการงานอย่างนั้น เขากำหนดความมุ่งหมายอะไร กิจการงานที่ตนกระทำอยู่ ในขณะนี้เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอย่างไรบ้าง เป็นผลดีหรือผลเสีย เป็นต้น ตลอดจนขั้นสูงสุดคือ รู้ความหมายของคติธรรมตา และประโยชน์ที่เป็นจุดหมายแท้จริงของชีวิต

๓. อัตตัญญตา หมายถึง รู้ตน คือ รู้ตามเป็นจริงว่า ตัวเรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศกำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น เป็นอย่างไร มีลักษณะแบบไหน และนำมาประพจน์ปฏิบัติให้เหมาะสมกับตนและกระทำให้สอดคล้องกับสภาพที่แท้จริงของตนก็จะทำให้สัมฤทธิ์ผลตลอดจนรู้จักปรับปรุงแก้ไขตนเองให้เจริญก้าวหน้าและสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป

๔. มัตตัญญตา หมายถึง รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภคอาหาร รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูดในการปฏิบัติกิจการงานต่างๆ ตลอดจนรู้จักประมาณในการพักผ่อนหลับนอนและการสนุกสนานรื่นเริงต่างๆ ทำกิจการทุกอย่างด้วยความเข้าใจในวัตถุประสงค์เพื่อผลที่ดีอย่างแท้จริงมิใช่เพื่อเห็นแก่ความพอใจ ความชอบใจ หรือเอาแต่ใจตนเองเพียงอย่างเดียว

๕. กาลัญญตา หมายถึง รู้กาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสมและรู้ระยะเวลาที่พึงใช้ในการประกอบกิจการต่างๆ รู้จักแบ่งเวลาให้เหมาะสมในแต่ละกิจการที่ตนกระทำ เช่น แบ่งเวลาเรียน เวลาทำงานเวลาอ่านหนังสือ เวลาเล่น เวลาพักผ่อน เป็นต้นนอกจากนั้นจะต้องเป็นคนที่ตรงต่อเวลารับผิดชอบต่อเวลาที่ตนกำหนดที่ตนได้วางแผนไว้เพื่อผลสำเร็จที่มีต่อตนเองอย่างแท้จริง

๖. ปริสัญญุตตา หมายถึง รู้ชุมชนคือ รู้จักถิ่น รู้จักชุมชน รู้ในสิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติต่อท้องถิ่นของตนมีความรักและภาคภูมิใจในท้องถิ่นหรือชุมชนของตนเข้าใจและปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นหรือชุมชนไม่รังเกียจหรือดูหมิ่นเหยียดหยามท้องถิ่นหรือชุมชนของตน ควรให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือหรือบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นหรือชุมชนของตน เป็นต้น

๗. บุคคลัญญตา หมายถึง รู้บุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลว่าแต่ละคนมีบุคลิกลักษณะ อุปนิสัย ความรู้ความสามารถ และคุณธรรมที่แตกต่าง กันควรจรรู้จักปฏิบัติต่อแต่ละบุคคลอย่างไร เช่นไร บุคคลไหนควรคบไม่ควรคบบุคคลไหนที่เราควรให้ความเคารพเชื่อฟังคำสั่งสอนบุคคลไหนที่เราควรให้คำแนะนำสั่งสอน ช่วยเหลือ เป็นต้นหากต้องการเป็นคนดีของสังคมให้เป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ควรปฏิบัติตนตามหลักของสัปปุริสธรรม ๗ ประการนี้ จึงจะได้ชื่อว่า “มีคุณสมบัติของความเป็นคนดีที่สมบูรณ์” ซึ่งผู้นำใดนำหลักเหล่านี้ไปปฏิบัติต่อผู้ตามจะทำให้เกิดความสามัคคีและผู้นำก็จะเป็นคนที่สมบูรณ์แบบ

๕.๒) ภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔

ธรรมะที่เป็นข้อปฏิบัติแห่งความสำเร็จในกิจใดๆ ก็ตามเรียกว่าอิทธิบาท ๔ อันประกอบด้วย ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียรพยายาม) จิตตะ (ความใส่ใจจดจ่อ) และวิมังสา

(ความพิจารณาไตร่ตรองปรับปรุงให้ดีขึ้น) อิทธิบาท ๔ เป็นคุณธรรมที่ควรนำมาใช้ในการประกอบกิจการงานต่างๆ และนำมาใช้ในการปฏิบัติธรรม ถ้าเราสามารถฝึกคุณธรรมนี้ให้เกิดขึ้นแล้วการงานต่างๆ จะสำเร็จ สมความมุ่งหมายในการปฏิบัติสมาธิก็จะทำให้เข้าถึงธรรมได้ในที่สุดการจะทำกิจการงานใดๆ ต้องมีใจรักในวิชาชีพนั้นๆ (ฉันทะ : ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น) ต้องถามใจตัวเองให้ได้ว่ารักในวิชาชีพนั้นจริงๆ เพราะรักจริงก็พร้อมจะลุยงานด้วยความขยันหมั่นเพียรโดยไม่ย่อท้อ (วิริยะ : ความพากเพียรในสิ่งนั้น) ในหัวข้อนี้เราจะได้นิยามความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น (แม้ว่าจะไม่สำเร็จในช่วงแรก) สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาคือความเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอไม่ทอดทิ้ง (จิตตะ : ความเอาใจใส่ฝึกฝนในสิ่งนั้น) และการหมั่นดูแลตรวจสอบผลของการกระทำกับผลที่ได้ด้วยการใช้สติปัญญาที่แหลมคมในการค้นหาประเด็นปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและแสวงหาหนทางที่กระจ่างชัดเห็นวิธีแก้ไขปัญหาอุปสรรคดังกล่าวอย่างชัดเจน (วิมังสา : ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น) หลักธรรม๔ข้อนี้ย่อมเกี่ยวเนื่องกันแต่ละอย่างๆมีหน้าที่เฉพาะของตน

๑. ฉันทะ คือ ความพอใจในฐานะเป็นสิ่งที่ตนถือว่าดีที่สุด ที่มนุษย์เราควรจะได้ข้อนี้เป็นกำลังใจอันแรกที่ทำให้เกิดคุณธรรมข้อต่อไปทุกข้อ

๒. วิริยะ คือ ความพากเพียร หมายถึง การกระทำที่ติดต่อกันไม่ขาดตอนเป็นระยะยาวจนประสบความสำเร็จ คำนี้มีความหมายของ ความกล้าหาญ เจืออยู่ด้วยส่วนหนึ่ง

๓. จิตตะ หมายถึง ความไม่ทอดทิ้งสิ่งนั้นไปจากความรู้สึกของตัวเราทำสิ่งซึ่งเป็นวัตถุประสงค์นั้นให้เด่นชัดอยู่ในใจเสมอคำนี้รวมความหมายของ คำว่า สมาธิ อยู่ด้วยอย่างเต็มที่

๔. วิมังสา หมายถึง ความสอดส่องในเหตุและผลแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไปตลอดเวลา คำนี้รวมความหมายของคำว่า ปัญญา ไว้อย่างเต็มที่

ผู้นำสามารถนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ไปใช้ในการสร้างความน่าเชื่อถือและการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามได้เป็นอย่างดี

๕.๓) ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔

สังคหวัตถุ แปลว่า ธรรมที่เป็นที่ตั้งแห่งการสงเคราะห์กันธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน หมายถึง หลักการครองใจคนหลักยึดเหนี่ยวใจกันไว้วิธีทำให้คนรักหลักสงคมสงเคราะห์ ซึ่งเป็นเครื่องประสานใจและเหนี่ยวรั้งใจคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ และทำให้อยู่กันด้วยความรักความปรารถนาดีต่อกัน เหมือนลิ่มสลักที่ตรึงตัวรถไว้มิให้ชิ้นส่วนกระจายไป ทำให้รถแล่นไปได้ตามที่ต้องการสังคหวัตถุมี ๔ ประการ คือ

๑. ทาน การให้ การเสียสละ การแบ่งปันเพื่อประโยชน์แก่คนอื่น ช่วยปลูกฝังให้เป็นคนที่ไม่เห็นแก่ตัว แบ่งปันกัน (แบ่งปันไปมา)

๒. ปิยะวาจา การพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน จริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็ประโยชน์ เหมาะกับกาลเทศะ พูดดีต่อกัน (พูดจาจับใจ)

๓. อตถจริยา ช่วยเหลือกัน (ช่วยกิจกันไป)

๔. สมานัตตา การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ โดยประพฤติตัวให้มีความเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวดีต่อกัน (นิสัยเป็นกันเอง)

๒.๑.๓ แนวคิดหลักธรรมเพื่อการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กร

๑) หลักสัปปุริสธรรม ๗

สัปปุริสธรรม ๗ ประการ คือ ธรรมของสัตบุรุษ ในการบริหารงานในองค์กรต่างๆ ถ้าองค์กรใดมีบุคคลที่เป็นสัตบุรุษก็ย่อมจะสร้างความเจริญ ความสามัคคีให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรนั้น เพราะบุคลากรหรือผู้บริหารที่รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตนเอง รู้จักประมาณ รู้จักเวลา รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล ย่อมทำให้การบริหารจัดการของหน่วยงานประสบความสำเร็จตามนโยบายที่ได้วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการของชุมชนวัดใหม่พิเรนทร์ ที่ผู้วิจัยนำมาเสนอนี้ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ประการหรือไม่อย่างไร การนำหลักธรรมนั้นมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความเจริญ ความก้าวหน้าในองค์กรเป็นแรงจูงใจในการทำงานของฝ่ายปฏิบัติ ตลอดจนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพเกิดขึ้นด้วย หลักสัปปุริสธรรม ๗ ประการ แปลว่า ธรรมของสัตบุรุษ ได้แก่ มีความประพฤติทางกาย วาจา ถูกต้องเรียบร้อยไม่มีโทษ

สัปปุริสธรรม ธรรมของสัตบุรุษหรือคนดี หรือธรรมของมนุษย์ผู้มีความเป็นมนุษย์สมบูรณ์มี ๗ ประการ ศึกษาให้รู้ให้เข้าใจ แล้วปฏิบัติให้ได้ ก็จักสามารถรักษาคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ทุกประการได้ สัปปุริสธรรม ๗ ประการ คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล^{๑๐๓}

คุณสมบัติของผู้ผู้นำในความสัมพันธกับผู้ร่วมงานที่ไปด้วยกันนั้น คือ คุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นผู้นำ บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีธรรมะหรือคุณสมบัติในตัวของผู้ผู้นำมี ๗ ประการ ได้แก่ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล^{๑๐๔}

๒) หลักอิทธิบาท ๔

๒.๑) ความหมายของอิทธิบาท ๔

จากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในอังคุตตรนิกาย ทุกนิบาตได้กล่าวถึง อิทธิบาท ในอิทธิบาทสูตร ดังนี้

อิทธิบาท (คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ) ๔

ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้

๑) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากฉันทะและความเพียรสร้างสรรค์)

๒) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์)

๓) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์)

๔) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิมิงสาสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิมิงสาและความเพียรสร้างสรรค์)^{๑๐๕}

^{๑๐๓} สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก (เจริญ สุวฑฺฒโน), ธรรมศึกษา, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๓. <http://mahamakuta.inet.co.th/study>.

^{๑๐๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, หน้า ๑๐

อิทธิบาท ๔ คือ คุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์ ๔ อย่าง

- ๑) ฉันทะ พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
- ๒) วิริยะ เพียรประกอบสิ่งนั้น
- ๓) จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ
- ๔) วิมังสา หมั่นตรองพิจารณาเหตุผล^{๑๐๖}

จากอิทธิบาทสูตร ดังกล่าว ผู้อธิบายความหมายของอิทธิบาท ๔ ไว้ที่น่าสนใจ ดังนี้

อิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ (ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใส่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป) วิริยะ (ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง) จิตตะ (ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝักใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ) วิมังสา (ความไตร่ตรอง หรือทบทวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อที่ยังหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์ วิถีแก้ไขปรับปรุง)^{๑๐๗}

อิทธิบาท แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรม เครื่องให้ถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์ ด้วยสิ่งที่เรียกว่า อิทธิบาท ซึ่งจำแนกไว้เป็น ๔ ประการ คือ

- ๑) ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
- ๒) วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น
- ๓) จิตตะ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น
- ๔) วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น

ธรรม ๔ อย่างนี้ ย่อมเนื่องกัน แต่ละอย่างๆ มีหน้าที่เฉพาะของตน

ฉันทะ คือ ความพอใจในฐานะเป็นสิ่งที่ตนถือว่าดีที่สุด ที่มนุษย์เราควรจะได้ข้อนี้เป็นกำลังใจอันแรก ที่ทำให้เกิดคุณธรรมข้อต่อไปทุกข้อ

วิริยะ คือ ความพากเพียร หมายถึง การกระทำที่ติดต่อกันไม่ขาดตอน เป็นระยะยาว จนประสบความสำเร็จ คำนี้มี ความหมายของความกล้าหาญเจืออยู่ด้วยส่วนหนึ่ง

จิตตะ หมายถึง ความไม่ทอดทิ้งสิ่งนั้น ไปจากความรู้สึกของตัว ทำสิ่งซึ่งเป็นวัตถุประสงค์นั้นให้เด่นชัด อยู่ในใจเสมอ คำนี้รวมความหมายของคำว่า สมาธิ อยู่ด้วยอย่างเต็มที่

วิมังสา หมายถึง ความสอดส่องในเหตุและผลแห่งความสำเร็จ เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ให้ลึกซึ้งยิ่งๆ ขึ้นไป ตลอดเวลา คำนี้ รวมความหมายของคำว่า ปัญญา ไว้อย่างเต็มที่^{๑๐๘}

อิทธิบาท ๔ ว่าเป็นข้อปฏิบัติแห่งความสำเร็จ ๔ ประการ ได้แก่

^{๑๐๕} ที.ป.(ไทย). ๑๑/๓๐๖๑๒๗๗.

^{๑๐๖} อภิ.วิภังค.(ไทย) ๓๕/๒๙๒

^{๑๐๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๖๐.

^{๑๐๘} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ทำอย่างไรจึงจะเรียนเก่ง, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๓๙.

๑) ฉันทะ คือ ความพอใจในงานที่กระทำ หมายถึง การรักงานตนหรือชอบงานของตน ไม่ว่าจะป็นงานในด้านใด อุปสรรคของฉันทะ คือ ความเบื่อหน่ายขาดความรักงาน หหมดกำลังใจ ท้อถอยแล้วทอดทิ้งงานกลายเป็นคนจับจด ทำอะไรไม่สำเร็จ การแก้ไขต้องสร้างฉันทะให้เกิดขึ้นในใจ งานใดที่ไม่ชอบมาแต่ต้นก็พยายามศึกษาให้เข้าใจและพิจารณาผลได้ ผลเสียของงานนั้นๆ ฉันทะก็จะเกิดขึ้น ถ้าเป็นงานใหญ่ก็ต้องยังสร้างฉันทะให้เกิดขึ้นมากเป็นทวีคูณ

๒) วิริยะ คือ ความเพียร ความขยันในการทำงาน การใช้ความเพียรหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของงาน วิริยะเกิดขึ้นตามระดับของฉันทะ ยิ่งมีฉันทะเพิ่มขึ้น วิริยะก็จะเพิ่มขึ้นตาม อุปสรรคของวิริยะ คือ ความเกียจคร้าน ไม่ยอมสู้กับอุปสรรคหรือเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมแล้วจึงเลิกไม่ทำงาน วิธีแก้ไข คือ สร้างฉันทะให้เกิดขึ้นมากๆ ฉันทะจะช่วยหนุนวิริยะให้กล้าแข็งขึ้น เช่น การคบเพื่อนที่ขยัน ละเว้นการมั่วสุมกับคนที่เกียจคร้าน

๓) จิตตะ หมายถึง การหมั่นตรวจตราดูแล ใฝ่ใจในงานของตนเสมอ อุปสรรคของจิตตะ คือ ไม่ใฝ่ใจ การวางธุระหรือทอดทิ้งงานที่กำลังกระทำ การแก้ไข คือ การศึกษางานที่กำลังกระทำอยู่นั้นให้ชัดเจนแจ่มแจ้ง เพื่อจะได้ทราบว่าควรจะทำในเวลาใด ที่ไหน และมีอะไรบ้างที่ต้องทำ เช่นเดียวกับการปลูกต้นไม้ ต้องศึกษาเวลารดน้ำ การให้ปุ๋ย การปราบศัตรูพืช เป็นต้น

๔) วิมังสา หมายถึง การใช้ปัญญาประกอบการงาน ปัญญาได้แก่ วิชาความรู้ที่จะนำมาใช้ในการงานที่กระทำ อุปสรรคของวิมังสา คือ ความโง่เขลา ขาดการแสวงหาความรู้รอบรู้ในงานที่กระทำ วิธีแก้ไข คือ ต้องแสวงหาความรู้ให้มาก ค้นคว้า หาวิธีที่จะทำงานให้ดีกว่าเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ถ้าเป็นงานใหญ่ก็ต้องจัดให้มีการระดมสติปัญญาของหมู่คณะเข้าช่วยเหลือ^{๑๐๙}

อิทธิบาท ๔ ว่าเป็นหนึ่งในคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีขึ้นในจิตใจและพัฒนาให้เจริญงอกงามจนกลายเป็นมโนธรรม เนื่องจากเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ๔ ประการ ได้แก่

๑) ฉันทะ ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักที่จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลยิ่งขึ้นไป

๒) วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่นเพียร ทำงานด้วยความพยายาม เข้มแข็งอดทน เอาธุระไม่ท้อถอย

๓) จิตตะ ความคิด คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเสื่อมถอยไป

๔) วิมังสา ความใคร่ครวญหรือทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณา ใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อที่ยังหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อไปสู่ความสัมฤทธิ์ผล^{๑๑๐}

^{๑๐๙} ปรีชา ข้างขวัญยืน และวิจิตร เกิดวิสิทธิ์, หนังสือเรียนสังคมศึกษา ส ๐๑๙ พระพุทธศาสนา สำหรับมัธยมศึกษาตอนต้น, ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๓๓, (กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓), หน้า ๒๙-๓๑.

^{๑๑๐} สมพร เทพสิทธิ, คุณธรรมและจริยธรรม, (กรุงเทพมหานคร:สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๔๒), หน้า ๒๙.

ความหมายของ อธิธิบาท ๔ ว่าเป็นข้อปฏิบัติให้ถึงความสำเร็จมี ๔ ประการได้แก่

๑) ฉันทะ คือ ความพอใจในงานที่ทำ หมายถึง งานที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่ตนชอบ เป็นความชอบหรือความพอใจที่มีอยู่แล้วเกี่ยวกับงาน แต่คนเราไม่ได้มีโอกาสทำงานที่ตนชอบเสมอไป งานในหน้าที่และงานที่จะต้องทำก็มีอยู่มาก งานเช่นนี้ ถ้าไม่มีความชอบมาแต่เดิมก็ต้องสร้างความชอบ ความพอใจหรือแรงจูงใจในการทำงานขึ้น ความพอใจหรือแรงจูงใจนี้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้ ถ้าได้ศึกษาให้รู้งานนั้นอย่างละเอียด รู้วิธีทำงาน และจุดหมายของงานนั้นเป็นอย่างดีแล้ว เมื่อสร้างความพอใจในงานได้ และลงมือทำงานก็เท่ากับงานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง

๒) วิริยะ คือ ความเพียรหรือความขยันทำงาน วิริยะจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับฉันทะ ดังนั้น การจะขยันหมั่นเพียรทำงานให้สำเร็จได้ต้องสร้างฉันทะให้มาก นอกจากฉันทะแล้ว สิ่งเสริมแรงก็เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวิริยะ สิ่งเสริมแรง ได้แก่ รางวัล ของตอบแทน คำชม เป็นต้น การมีเพื่อนคอยให้กำลังใจและการมองเห็นความสำเร็จเป็นขั้นๆ สิ่งเสริมแรงเหล่านี้จะช่วยให้มีความขยันหมั่นเพียรมากขึ้น

๓) จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ หรือฝึกฝนในการนั้นเสมอ ตรวจสอบแล้วงานได้ทำไปแล้วเท่าไรยังเหลือเท่าไรจึงจะสำเร็จ ในการทำงานมีอุปสรรคหรือข้อบกพร่องอย่างไร หรืองานนั้นทำไปได้อย่างไร จิตตะจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับฉันทะและวิริยะ ถ้ามีความพอใจมาก ความขยันมาก ความเอาใจใส่ก็มากตามเป็นการมุ่งตรงต่อความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

๔) วิมังสา คือ การใช้ปัญญาพิจารณาเหตุผลและกระบวนการทำงาน วิมังสาเป็นผลของจิตตะ คือ เมื่อตรวจตราดูแล้วเห็นว่าการทำงานบกพร่อง หรือผิดพลาดประสงค์ก็จัดการแก้ไข ความบกพร่อง และทำงานให้ตรงวัตถุประสงค์ อีกอย่างหนึ่งก็พิจารณาเหตุผลในการทำงานตามขั้นตอนงานที่ลงมือทำแล้วนั้นได้ผลเป็นขั้นๆ อย่างไร เป็นผลที่พึงปรารถนาหรือไม่ ถ้าได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจหรือได้ผลไม่พึงปรารถนาก็จัดการแก้ไข^{๑๑๑}

จากความหมายและความสำคัญของหลักอธิธิบาท ๔ ที่นักวิชาการแต่ละท่านได้อธิบายไว้สามารถสรุปได้ว่าการทำงาน คือ การใช้หลักอธิธิบาท ๔ อันมี ๑) ใจรักงาน ๒) มีความพากเพียรในงาน ๓) ใจจดจ่ออยู่กับงาน ๔) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ พัฒนานั่นเอง อันจะเป็นหนทางนำไปสู่การพัฒนาทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้ตนเอง ผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขและเจริญยิ่งขึ้นไป

๒.๒) ความสำคัญและองค์ประกอบของอธิธิบาท ๔

จากการศึกษาเอกสารปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญและองค์ประกอบของอธิธิบาท ๔ ไว้หลายท่าน ดังนี้

อธิธิบาท ๔ : ทางแห่งความสำเร็จนอกจากการที่จะมีความไม่สันโดษ และสันโดษ ที่ถูกต้องแล้ว เพราะฉันทะทำให้ใจมาอยู่กับงาน สิ่งที่ทำ สิ่งที่เป็นเป้าหมายทำให้เกิดจิตใจฝึกฝนอย่างที่ว่ามาเมื่อ ก็ เมื่อใจฝึกฝนทำงานด้วยความแน่วแน่ จริ่งจัง สภาพที่จิตแน่วแน่วอยู่กับสิ่งที่กระทำนั้น

^{๑๑๑} ออมร โสภณวิเชษฐวงศ์ และกวี อิศริวรรณ, หนังสือเรียนสังคมศึกษา รายวิชา สอ๑๑๘-สอ๑๑๙ พระพุทธศาสนา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ฉบับปรับปรุง พ.ศ.๒๕๓๓, (กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕) หน้า ๑๐๒-๑๐๓.

เราเรียกว่าเป็น “สมาธิ” เพราะฉะนั้น ฉันทะก็นำไปสู่สมาธิ สมาธิในการทำงานเกิดได้ด้วยการมีฉันทะ เมื่อมีสมาธิและใจก็รักงานนั้น ทำงานด้วยใจรัก ใจก็เป็นสุข เพราะฉะนั้น คนที่ทำงานด้วยฉันทะก็มีจิตใจเป็นสุข ใจเป็นสมาธิ สมาธิก็ทำให้เป็นสุขเพราะจิตใจสงบแน่วแน่ เมื่อทำจิตใจให้เป็นสมาธิแน่วแน่ ตั้งใจจริงจัง ใจรักงานนั้น ตั้งใจทำเต็มที่ มีความเพียรพยายาม ผลสำเร็จของงานก็เป็นผลสำเร็จที่ดี เรียกว่า นำไปสู่ความเป็นเลิศของงานนั้น หมายความว่า งานนั้นจะสำเร็จผลอย่างดีเลิศ อันนี้ก็เลยพัวพันไปหมด เพราะฉะนั้นพระพุทธเจ้าจึงตรัสว่า ฉันทะเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งใน อธิธัมม ๔ คือ ธรรมที่เป็นเครื่องให้ถึงความสำเร็จ หรือเรียกง่ายๆ ว่า ทางแห่งความสำเร็จ เมื่อพูดมาถึงอธิธัมมแล้ว ก็ต้องโยงไปถึงคุณธรรมข้ออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เพราะอธิธัมม ๔ ข้อ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ฉันทะ คือ ข้อที่พูดมาแล้ว ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น รักงาน รักเป้าหมาย รักจุดหมายที่ตั้งงาม รักวัตถุประสงค์ของงานนั้น ข้อต่อไปนี้ คือ วิริยะ ความเพียร ความพยายาม จิตตะ ความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น วิมังสา ความไตร่ตรองสอบสวนพิจารณาหรือถ้าจะพูดให้สั้น จำง่าย ๆ ก็บอกว่า มีใจรัก พากเพียรทำ เอาจิตฝึกฝน ใช้ปัญญาสอบสวน นี่เป็นอธิธัมม ๔ ฉันทะเป็นข้อที่ ๑ ตามปกติถ้ามี ฉันทะแล้ว มันก็ช่วยให้เกิดคุณธรรมข้ออื่นในอธิธัมม ๔ ตามมา มันสัมพันธ์กัน ช่วยเหลือเกื้อหนุนกัน พอมีฉันทะใจรักแล้ว มันก็เกิดความเพียรพยายามเมื่อมีความเพียรพยายามใจก็ฝึกฝนจดจ่ออยู่กับสิ่งนั้น มีใจจดจ่อเอาใจใส่แล้ว ก็สามารถจะใช้ปัญญาพิจารณาสอบสวนเรื่องราวนั้นไตร่ตรองถึงข้อบกพร่อง ข้อที่ควรแก้ไขหาทางทดลองปรับปรุงอะไรต่างๆ เหล่านี้ มันก็ตมกันมา ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา เป็นชุดกันทีเดียว^{๑๑๒}

การทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแนวพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงแนะนำให้ปฏิบัติตามหลักอธิธัมม ๔ อธิธัมม แปลว่า หลักพื้นฐานแห่งความสำเร็จ หรือทางสู่ความสำเร็จ มีองค์ประกอบ ๔ ประการ คือ ๑) ฉันทะ คือ มีใจรัก ทำงานด้วยใจรักงาน ๒) วิริยะ คือ พากเพียรทำ รักแล้วต้องขยัน ความขยัน คือ ภาวปฏิบัติของความรัก ความรักในงานจะทำให้เรารู้ว่าควรทำอะไร ส่วนความขยันจะทำให้งานนั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จ การทำงานถ้าขาดความขยัน ความขำนาญก็จะไม่เกิด ๓) จิตตะ คือ จดจำจ่อจิต หมายความว่า ทำอะไรก็ตามให้เจาะลงไป ปักใจลงไปในสิ่งนั้นอย่างลึกซึ้ง อย่างมุ่งมั่น อย่างจริงจัง และอย่างทุ่มเท ใครก็ตามที่ทำงานด้วยการเอาใจจดจ่ออยู่กับงานนั้น คนนั้นจะประสบความสำเร็จ ๔) วิมังสา คือ วินิจจวิชัย ได้แก่ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์พัฒนานั่นเอง เมื่อเราทำงานอะไรก็ตาม ให้พิณิจพิเคราะห์ สร้างสรรค์พัฒนา พระพุทธเจ้าทรงเป็นตัวอย่างของนักวิจัยชั้นยอดของโลกพระองค์ทรงสามารถสร้างปัญญาขึ้นมาใหม่จากเหตุการณ์ที่คนทั้งหลายมองไม่เห็นว่าเป็นทางมาของปัญญาได้อย่างไร หากเราจากพุทธประวัติได้ก็จะพบว่า สาเหตุที่ทำให้พระพุทธเจ้าแต่เมื่อยังเป็นเจ้าชายสิทธัตถะเสด็จออกผนวช ก็เป็นเพราะว่าพระองค์ทรงรู้จักใช้ปัญญาในเชิงสร้างสรรค์อันได้แก่ การรู้จักคิดเชิงวิเคราะห์^{๑๑๓}

ฉันทะ ว่า คือ ความรัก ผู้บริหารควรมีความรัก ความพอใจในงานบริหาร รักในวิชาชีพ รักศิษย์ รักที่จะเห็นเพื่อนร่วมงานมีความเจริญก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในการ

^{๑๑๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๑๔.

^{๑๑๓} ว. วชิรเมธี, คนสำราญ งานสำเร็จ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๔, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์ ๒๕๕๑), หน้า ๙๒.

ดำรงชีวิต การให้คำปรึกษา บริหารทำไปด้วยใจรัก ในวิชาชีพ ไม่ได้ทำไปเพราะพอให้เสร็จไป พอให้ผ่านไป เพราะเป็นหน้าที่ วัริยะ ไว้ ดังนี้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความขยันแข็งแรง มีความมานะพยายาม พากเพียรที่จะค้นหาความรู้ เทคนิคที่เป็นศาสตร์และศิลป์ ของการบริหารมาบริการเพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ มีความรู้กว้างขวางและลึกซึ้งต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ตนได้รับมอบหมาย เพื่อให้การเรียนการสอนประสบผลดี ตรงตามหลักสูตรผู้บริหารตั้งไว้ หมั่นร่วมประชุมเพื่อปรึกษา เพื่อวางจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือประชุมเพื่อจะให้คำปรึกษาทั้งในส่วนที่เป็นหมู่และเป็นรายบุคคล จิตตะ ไว้ ดังนี้

จิตตะ ผู้บริหารต้องใส่ใจฝึกฝนรับผิดชอบทุกอย่างในโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจ มีความมั่นใจแน่วแน่ในอันที่จะวางตัวให้เป็นตัวอย่างทางคุณธรรมและจริยธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดทั้งทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีของสังคม ผู้บริหารต้องหนักแน่นและซื่อสัตย์ต่อตัวเอง และผู้อื่นเสมอ วิมังสาไว้ ดังนี้ วิมังสา การไตร่ตรองและให้เหตุผล ใช้สติปัญญาพิจารณาคิดหาเหตุผล รู้จักวิธีการบริหารงาน ให้สำเร็จไปด้วยความเรียบร้อยและทันต่อเหตุการณ์เมื่อเจอปัญหาใดๆ ผู้บริหารต้องใช้ปัญญา ไตร่ตรอง ไม่ท้อถอย รู้จักใช้เหตุผลด้วยตนเอง ก็ควรที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักคิด รู้จักไตร่ตรอง พิจารณาสงสัยต่างๆ อย่างถี่ถ้วน และมีเหตุผลอีกด้วย^{๑๑๔}

๓) หลักสังคหวัตถุ ๔

๓.๑) แนวคิดเกี่ยวกับสังคหวัตถุ

พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้กล่าวถึง สังคหวัตถุ ไว้ใน พระสูตรต้นปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต สังคหวัตถุสูตร ดังนี้^{๑๑๕}

ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการนี้

สังคหวัตถุ ๔ ประการ อะไรบ้าง คือ

๑. ทาน (การให้)

๒. เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก)

๓. อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์)

๔. สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ)

ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล

ทาน เปยยวัชชะ อตถจริยาในโลกนี้

และสมานัตตตาในธรรมนั้นๆ ตามสมควร

สังคหวัตถุเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลก

เหมือนลิ่มสลักที่ยึดคุมภซึ่งแล่นไปไว้ได้ฉะนั้น

ถ้าไม่พึงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดา

ก็ไม่พึงได้การนบถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุ

แต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหธรรมเหล่านี้

^{๑๑๔}ไพฑูรย์ สินลารัตน์, **ความรู้คู่คุณธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๒๖๕-๒๖๖.

^{๑๑๕}อง. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑.

ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความเป็นใหญ่
และเป็นผู้สำเร็จ

๓.๒) ความหมายและองค์ประกอบของสังคหัตถุ

ความหมายและแสดงองค์ประกอบของสังคหัตถุไว้ คือ สังคหัตถุ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว มี ๔ ประการ ได้แก่^{๑๑๖}

๑. ทาน หมายถึง การให้
๒. เปยยวัชชะ หมายถึง วาจาเป็นที่รัก
๓. อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์
๔. สมานัตตตา หมายถึง การวางตนสม่ำเสมอ

ความหมายของสังคห ว่า^{๑๑๗} “สังคห เป็นคำเดียวกับคำว่า สังเคราะห์ ตัวศัพท์ แปลว่า จักรรวมเข้าด้วยกัน องค์ประกอบบางอย่างมาจัดรวมขึ้นมาแล้วเกิดผลใหม่ เป็นผลิตภัณฑ์หรือเป็นสารเคมีอย่างใหม่ก็แล้วแต่ สังคหเป็นศัพท์ที่ทำให้รวมกันได้ คือ เราอยู่ที่ไหนก็ตามเราต้องมีมนุษยสัมพันธ์ เราต้องยึดเหนี่ยวใจคนได้

“สังคหหลัง กำลังการสังเคราะห์หรือประสานชุมชน ก็คือสังคหัตถุ มี ๔ ข้อ

- ๑) ทาน การให้ มีการให้เพื่อแบ่งปันด้วยเมตตา มีน้ำใจต่อกัน ให้ด้วยกรุณา
- ๒) พุด ปิยวาจาก็เช่นเดียวกัน อยู่กันตามปกติก็ปิยวาจาด้วยเมตตาไมตรี พุดดีด้วยไมตรี สุภาพ อ่อนหวาน พุดจามีน้ำใจ
- ๓) อุตถจริยา ทำประโยชน์ให้แก่เขาหรือบำเพ็ญประโยชน์ อยู่ปกติเขาไม่มีทุกข์เดือดร้อนก็มีเมตตาไมตรีต่อทุกคน

๔) สมานัตตตา แปลว่า มีตนเสมอ ถ้าเขาทุกข์เราเสมอในทุกข์ก็หมายความว่า ร่วมทุกข์ อย่างนี้ท่านเรียกว่า สมานสุขทุกขตา (สะ-มา-นะ-สุก-ชะ-ทุก-ชะ-ตา) แปลว่า เสมอในสุขและทุกข์ก็คือร่วมสุขและทุกข์

๒.๑.๖ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูง

๑) ความหมายขององค์การที่มีประสิทธิภาพสูง

องค์การประสิทธิภาพสูง หมายถึง องค์การที่ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืนและมีความสามารถอย่างเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศเพื่อสร้างและดำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า^{๑๑๘}

องค์การประสิทธิภาพสูง หมายถึงองค์การที่เก่งมีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของ

^{๑๑๖} อด. จตุก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๑

^{๑๑๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ทำงานให้เป็นไว้ ความสุขก็หลาย กำไรก็เยอะ, [ซีดี-รอม], นครปฐม : วัตถุนานเวศวัน, ๒๕๔๖.

^{๑๑๘} พสุ เดชะรินทร์, กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ. ๒๕๔๙, หน้า ๑๕

ผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและมีเกณฑ์ในการพิจารณา เพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย ๗ มิติ ดังนี้ การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ^{๑๑๙}

แนวคิด High Performance Organization โดยสรุปเป็นองค์การที่รอบรู้ (well rounded organization) มีแผนรองรับสถานการณ์ต่างๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง กล้าที่จะนำฐานคติของ Risk Management มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับกาลและเทศะ ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาและคุณภาพผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและตั้งอยู่บนคติที่ว่า (๑) เป็นเรื่องของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต้องมีจินตทัศน์ (vision) เป็นองค์การที่เก่งกาจในเรื่องของการตัดสินใจ ที่รวดเร็ว มีการใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย (๒) ต้องมีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น (beyond normal competency) มีขีดความสามารถเหนือผู้อื่นสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ดีกว่าและสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (๓) เป็นหัวใจซึ่งเกี่ยวกับคน รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสินทรัพย์ในเชิงกลยุทธ์ (strategic asset) และใช้แนวคิดที่สามารถใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและคนเหมือนกับทรัพย์สินอื่นๆ^{๑๒๐}

องค์การที่ประกอบด้วยคุณลักษณะที่เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การ คือ มุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered) มุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (accountable) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative) มีความมุ่งมั่น (passionate) มีการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (strategy and policy) ออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน (organization and process design) บริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) มีพันธมิตรและเครือข่าย (partnering) มีการดำเนินงานที่ดี (operations) มุ่งเน้นการตลาด การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM) เน้นที่การจัดหา การขนส่ง (procurement and logistics) การบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) และการบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)^{๑๒๑}

องค์การประสิทธิภาพสูง คือ องค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบการบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป กระตุ้นให้คนในองค์การสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ^{๑๒๒}

องค์การประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization) เป็นองค์การที่มีคุณลักษณะสำคัญห้าประการ คือ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุ

^{๑๒๐} ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร: มิติทัศน์สู่ความเป็นเลิศในยุคโพลีโมเดิร์น, กรุงเทพฯ: ๒๕๕๑, หน้า ๑๖

เป้าหมายนั้น (setting ambitious targets and achieving them) การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (shared values) การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (strategic focus and alignment) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (translating strategy into operational terms) และเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (business agility)^{๑๒๓}

องค์การประสิทธิภาพสูง คือ องค์กรที่บรรลุผลทางการเงินที่ดีกว่ากลุ่มที่เปรียบเทียบกับกัน โดยการจัดโครงสร้าง การจัดการที่รวมกันและวางแนวทางโดยการพัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง และโดยการปฏิบัติต่อลูกจ้างเหมือนเป็นทรัพย์สินหลักอย่างแท้จริง จำแนกหลักของ High Performance Organization (HPO) ที่มีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร เป็น ๔ ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร (โครงสร้างที่เป็นทางการ ระบบกระบวนการ นโยบาย กลยุทธ์ การออกแบบองค์กรเทคโนโลยี) ความเป็นผู้นำขององค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอก (องค์กรคู่แข่ง องค์กรเปรียบเทียบ องค์กรสาธารณะและทางกฎหมาย ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ผู้ร่วมงาน) และเสนอปัจจัยสำคัญสำหรับการเป็น High Performance Organization (HPO) ประกอบด้วยแบบองค์กร (organizational structure) กลยุทธ์ (strategy) การจัดการกระบวนการ (process management) เทคโนโลยี (technology) ความเป็นผู้นำ (leadership) ส่วนบุคคล และบทบาท (individual & roles) วัฒนธรรม (culture) การให้คำแนะนำภายนอก (external orientation)

๒) องค์ประกอบขององค์การประสิทธิภาพสูง

องค์การประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization - HPO) นักวิชาการเรียกว่า องค์กรที่เป็นเลิศ (excellence organization) หมายถึง องค์กรที่เก่งในการทำงานมีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านต่างๆ มุ่งเน้นการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา ผลงานดี มีคุณภาพเยี่ยมและเป็นที่ยอมรับ^{๑๒๔}

หลักการองค์การประสิทธิภาพสูงมาปรับประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย (๑) การนำองค์กร (๒) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (๓) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๔) การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ (๕) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (๖) การจัดการกระบวนการ (๗) ผลลัพธ์การดำเนินการ ในแต่ละมิติมีองค์ประกอบโดยสรุป ดังนี้

๒.๑) การนำองค์กร

การนำองค์กรเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมทิศทาง ความคาดหวัง ชัดเจน มีการสื่อสาร การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกับบุคลากรทุกระดับ มีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม มีการกระตุ้น โน้มน้าวและผลักดันพนักงานให้ทำงานบรรลุตามภารกิจ มีบทลงโทษพนักงานที่ปฏิบัติงานทุจริตด้วยความยุติธรรม มีหน่วยการชี้วัดที่เหมาะสม มีการเปรียบเทียบการทำงานกับองค์กรอื่น มีการกระจายอำนาจให้พนักงานในระดับต่างๆ มีการวิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินการจากทุกด้าน ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้บริหารมีความสามารถในการ

แก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์การอย่างเหมาะสม การสร้างบรรยากาศการทำงาน และผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม การกำกับดูแลการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและระบบการป้องกันการทุจริต

๒.๒) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์หรือการวางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางต่างๆ ขององค์การ แบ่งเป็น ๓ กลุ่ม คือ ความท้าทายภายในองค์การ (internal challenges) ความท้าทายภายนอกองค์การ (external challenges) ความท้าทายด้านอื่นๆ (other challenges) สิ่งที่ต้องทำหลังจากรู้ปัญหาและอุปสรรค การวัด การติดตามความคืบหน้าการดำเนินการตามกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การวางแผนที่เหมาะสมกับขนาด ลักษณะทางธุรกิจขององค์การ การกำหนดเป้าหมาย มองเห็นอุปสรรค มีแผนที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เชื่อมโยงเป้าหมาย ค่าชี้วัด กับวิสัยทัศน์และ พันธกิจขององค์การ มีข้อมูลและระบบการจัดเก็บข้อมูลชัดเจนทั้งข้อมูลด้านการเงิน การตลาด บุคลากร ความเสี่ยงทางสังคม สิ่งแวดล้อมและแนวโน้มเศรษฐกิจพลังงาน (energy economics) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนด คัดเลือกกลยุทธ์ วางแผนปฏิบัติการ มีระบบการวางแผนที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทุกด้าน มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน มีแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๒.๓) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเน้นที่การจัดการที่ดีเพื่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ องค์ประกอบที่สำคัญ คือ มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูล ความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ มีขนาดตัวอย่าง (sample size) เพียงพอในการเป็นตัวแทนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงสถิติ การให้บริการต่างๆ การคำนึงถึงผลประโยชน์ ความสะดวกสบายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้บริการมีวิธีการและช่องทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ มีข้อมูลพื้นฐานของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อกำหนดความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บริการที่มีกระบวนการในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจอย่างต่อเนื่อง มีการสำรวจระบบ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติการ มีการติดตามผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พึงพอใจเพื่อรับรู้เหตุผลและนำไปปรับปรุงพัฒนา

๒.๔) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

มีการดำเนินการวัด การวิเคราะห์ จัดเก็บข้อมูล จัดองค์ความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาและสร้างโอกาส มีการระบุค่าชี้วัดชัดเจนทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงค่าชี้วัดให้เข้ากับการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ มีค่าชี้วัดในการประเมินความสำเร็จขององค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาวรูปแบบต่างๆ มีขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานค่าชี้วัดต่างๆ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ มีการบันทึก

ความสัมพันธ์ระหว่างค่าชีวิตในทุกด้าน มีเจ้าหน้าที่ ที่สามารถใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้อุปกรณ์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความสะดวก ความน่าเชื่อถือในการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล มีมาตรฐานการบันทึกจัดเก็บข้อมูลและจัดแบ่งหมวดหมู่ของข้อมูลให้สามารถนำมาใช้งานได้ง่าย

๒.๕) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การดำเนินการตอบสนองความพึงพอใจบุคลากร การพัฒนาความรู้ความสามารถและการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรมีองค์ประกอบสำคัญ คือ การให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์นำไปปฏิบัติและปรับปรุงองค์การ สำนึกความคิดเห็น ความพึงพอใจและความต้องการของบุคลากร จัดงบประมาณพัฒนาบุคลากรเป็นระบบเหมาะสมและเพียงพอ สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบเหมาะสมมีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพและประสิทธิภาพการทำงานกับหน่วยงานอื่นๆ มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคคล ในแต่ละตำแหน่ง มีการสร้าง Career Path มีระบบการพัฒนา มีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสม

๒.๖) การจัดการกระบวนการ

การจัดการกระบวนการเป็นกระบวนการภายในองค์การ และกระบวนการที่มีผลต่อประชาชนโดยมีองค์ประกอบ คือมีกระบวนการที่สนับสนุนพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ มีคำอธิบายและความชัดเจนในการเลือกกระบวนการที่สร้างคุณค่า (value creation process) เช่น กระบวนการที่สร้างผลกำไรให้แก่องค์การและกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชน มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ มีการจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน มีการตรวจสอบประสิทธิภาพงานด้านการเงินและแนวทางป้องกัน มีระบบการควบคุมเพื่อให้ได้มาตรฐาน มีการอธิบายและอบรม การจัดการกระบวนการขององค์การเพื่อให้เกิดความสอดคล้อง ความเข้าใจเดียวกัน ครอบคลุม ชัดเจนและยืดหยุ่นได้

๒.๗) ผลลัพธ์การดำเนินการ

ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง ประสิทธิภาพขององค์การ วิธีการแสดงข้อมูล และผลลัพธ์ให้แก่สาธารณชนอย่างโปร่งใส มีองค์ประกอบ คือกำหนดมิติด้านต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและมิติด้านการพัฒนาองค์การและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการกับองค์การอื่นๆ มีผลลัพธ์ที่มีการเชื่อมโยงค่าชีวิตด้านการบริหารกับด้านอื่นๆ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาตรการในการลดต้นทุนการปฏิบัติงาน มาตรการเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงานและผู้กำกับดูแลมาตรการลดความซับซ้อนของกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการมาตรการการขยายผลสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับ

ประเทศ การจำแนกผลลัพธ์ในการปฏิบัติราชการที่ดี การแยกผลลัพธ์แต่ละมิติและการคำนึงถึงผลลัพธ์ทางสังคมโดยประชาชนเป็นผู้ให้ความคิดเห็น

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย ซึ่งได้จัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานของรัฐบาล สำหรับมุ่งหน้าไปในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาในการพัฒนาประเทศ บัดนี้ ได้เปิดดำเนินงานแล้ว สถาบันวิจัยฯ ได้รับเงินทุนจากรัฐบาลไทยเป็นส่วนใหญ่ในลักษณะของเงินอุดหนุนประจำปี และรัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณอุดหนุนไว้ให้สถาบันวิจัยฯ สำหรับระยะ ๕ ปีข้างหน้าแล้ว

กฎบัตรของสถาบันวิจัยฯ คือ พระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๐๖ ซึ่งได้รับพระราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศใช้เมื่อ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๐๖ โดยมีคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย (กวป.) ซึ่งเป็นคณะกรรมการบริหารอันประกอบด้วย นักวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่ เป็นผู้กำกับการดำเนินงาน และเจ้าหน้าที่ของสถาบันวิจัยฯ ไม่อยู่ในบังคับพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน แต่ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดขึ้นโดย กวป.

สถาบันวิจัยฯ มีสถานที่ทำการอยู่ในบริเวณเนื้อที่ ๒๐ ไร่ เลขที่ ๑๙๖ ถนนพหลโยธิน บางเขน ซึ่งมีอาณาเขตติดต่อกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สถานที่นี้ยังเป็นที่ตั้งของอาคารสำนักงานสภาวิจัยแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการในสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยนโยบายการวิจัยของประเทศ

สถาบันวิจัยฯ ได้ดำเนินงานขั้นริเริ่มในอาคารหลังใหม่ ซึ่งก่อสร้างขึ้นเพื่อให้เป็นที่ตั้งของศูนย์บริการเอกสารการวิจัยแห่งประเทศไทย ในระหว่าง ๒-๓ ปีข้างหน้า จะได้สร้างอาคารใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อใช้เป็นที่ดำเนินกิจกรรมของหอปฏิบัติการสำหรับสถานวิจัยต่างๆ ของสถานซ่อมเครื่องอุปกรณ์และของงานบริการส่วนกลางที่เกี่ยวข้องตามแผนการของสถาบันวิจัยฯ

ประวัติเดิม

นายแฟรงค์ จี. นิคัลส์ (ขณะนั้นดำรงตำแหน่งเลขานุการการวิจัยขององค์การวิจัยวิทยาศาสตร์และอุตสาหกรรมแห่งเครือจักรภพออสเตรเลีย) ได้จัดทำข้อเสนอแนะให้จัดตั้งสถาบันวิจัยฯ ภายหลังที่เขาได้มาทำการสำรวจกิจกรรมวิทยาศาสตร์ของประเทศไทยในปี พ.ศ. ๒๕๐๓-๒๕๐๔ ในฐานะที่ปรึกษาของรัฐบาลไทย ซึ่งสำนักงานความช่วยเหลือทางวิชาการของสหประชาชาติส่งมาช่วยภายใต้แผนงานของสหประชาชาติเกี่ยวกับการช่วยเหลือทางวิชาการ นายนิคัลส์ได้ปรับปรุงแก้ไขข้อเสนอแนะนี้ในระหว่างที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานให้แก่ประเทศไทยอีกหลายครั้งโดยการร่วมมือกับ ดร. ประดิษฐ์ เชี่ยวสกุล รองเลขาธิการสภาวิจัยแห่งชาติ และด้วยการสนับสนุนอย่างแข็งขันของ พลเอก เนตร เชมะโยธิน เลขาธิการสภาวิจัยแห่งชาติ

คณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบกับแผนดำเนินการทั่วไปในปี ๒๕๐๕ และสภาร่างรัฐธรรมนูญในฐานะเป็นรัฐสภาทำหน้าที่นิติบัญญัติ ได้รับรองพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันวิจัยฯ ในเดือนพฤษภาคม ๒๕๐๖

ในเดือนธันวาคม ๒๕๐๖ คณะรัฐมนตรีได้แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมงาน เพื่อเริ่มกิจกรรมขั้นตอนของสถาบันวิจัยฯ ซึ่งได้รับเงินทุนจากรัฐบาลสำหรับดำเนินการนี้ ในเดือน

พฤษภาคม ๒๕๐๗ และได้เริ่มปฏิบัติการที่บางเขนเมื่อเดือนมิถุนายน ๒๕๐๗ ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้แต่งตั้ง กวป. เมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๐๗

กิจกรรมวิจัย

งานวิจัยของสถาบันวิจัยฯ จะได้จัดสรรให้สถาบันวิจัยต่างๆ เป็นผู้ดำเนินงาน (ส่วนงานวิจัยต่างๆ ของสถาบันวิจัยฯ เรียกว่า “สถานวิจัย”) กวป. ได้อนุมัติแผนงานสำหรับสถานวิจัยเริ่มแรก ๓ แห่ง คือ

(๑) สถานวิจัยประยุกต์วิทยา (เทคโนโลยี)

(๒) สถานวิจัยเกษตร

(๓) สถานวิจัยโภชนาการและวิทยาศาสตร์ทางอาหาร

สถาบันวิจัยฯ ได้จัดตั้งสถานวิจัยประยุกต์วิทยาแล้ว และหวังว่าคงจะได้จัดตั้งสถานวิจัยอีก ๒ แห่งในปีต่อไป

(๑) สถานวิจัยประยุกต์วิทยา

งานของสถานวิจัยประยุกต์วิทยา (สวว.) แบ่งออกเป็น ๔ หน่วย

๑) เคมีทางอุตสาหกรรม (industrial chemistry) โดยยึดผลิตผลจากเกษตรกรรมและพืชชนิดอื่นๆ เป็นหลัก

๒) การใช้แร่และโลหะกรรม

๓) วัสดุก่อสร้าง

๔) ประยุกต์วิทยาของสิ่งทอและเส้นใย

กองทุนพิเศษสหประชาชาติได้อนุมัติเงินทุนอุดหนุน ๘๔๖,๓๐๐ เหรียญอเมริกัน สำหรับระยะเวลา ๕ ปี เพื่อช่วยเหลืองานของ สวว. ความช่วยเหลือนี้มีลักษณะเป็นบริการนักวิจัยชั้นนำ วัสดุและอุปกรณ์พิเศษสำหรับการวิจัย และทุนการศึกษาและอบรมในต่างประเทศ นายแฟรงค์ จี. นิคัลส์ ได้มาปฏิบัติงานอยู่ในประเทศไทยในฐานะผู้จัดการโครงการแล้ว และเป็นที่คาดหมายว่าผู้เชี่ยวชาญอื่นอีกหลายคนจะมาร่วมงานนี้ในอนาคตอันใกล้

รัฐบาลแห่งเครือจักรภพออสเตรเลียก็ได้จัดสรรความช่วยเหลือแผนงานของ สวว. ให้แก่สถาบันวิจัยฯ ภายใต้แผนการโคลัมโบ โดยส่งนาย ดับเบิลยู. แอล. กรีนฮิลล์ นักวิจัยเส้นใยพืชชั้นนำพร้อมด้วยอุปกรณ์การวิจัยและวารสารวิชาการของเขามาปฏิบัติการใน สวว.

(๒) บริการส่วนกลางทางวิทยาศาสตร์

สถาบันวิจัยฯ จะจัดบริการทางวิทยาศาสตร์หลายประเภทไว้สนองสนองความต้องการไม่เพียงของเจ้าพนักงานสถาบันวิจัยฯ เท่านั้น แต่ยังของนักวิทยาศาสตร์ทุกแห่งในประเทศไทยอีกด้วย กวป. ตั้งใจที่จะจัดตั้งหน่วยบริการต่างๆ ต่อไปนี้

๑) ศูนย์บริการเอกสารการวิจัยแห่งประเทศไทย

๒) ศูนย์รวบรวมวัสดุอุเทศแห่งประเทศไทย

๓) ศูนย์ซ่อมและเทียบความเที่ยงตรงอุปกรณ์

๔) หอปฏิบัติการมาตรฐานอุเทศแห่งชาติ

๕) ศูนย์ข้อกำหนดเกณฑ์คุณภาพแห่งประเทศไทย

หน่วยงานแห่งแรกใน ๕ แห่งนี้ได้จัดตั้งแล้ว และหวังว่าคงจะเริ่มจัดตั้งหน่วยงานอื่นภายในปีหน้า

สภาวิจัยแห่งชาติเป็นผู้ริเริ่มจัดตั้งศูนย์บริการเอกสารการวิจัยแห่งประเทศไทย และได้มอบให้สถาบันวิจัยฯ ดำเนินกิจการของศูนย์ฯ ในเดือนมิถุนายน ๒๕๐๖ ศูนย์ฯ มีห้องสมุด วิทยาศาสตร์กลาง บริการค้นหาเอกสาร บริการบรรณานุกรมและจัดแปล และบริการจำลองและคัดถ่ายเอกสาร

องค์การศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติภายใต้โครงการขยายความช่วยเหลือทางวิชาการได้ส่งนาย เอ.แอล. การ์ดเนอร์ มาช่วยให้คำแนะนำในการวางแผนการจัดตั้งศูนย์ฯ นอกจากนี้ ยังได้ส่ง ดร.เจ.เจ. เฮเรร่า ผู้เชี่ยวชาญทางฝึกอบรมบริการเอกสาร และนาย เอ็ม.เจ.เอฟ. โอฮัลโลแรน ผู้เชี่ยวชาญการคัดถ่ายและจำลองเอกสารมาแนะนำงานเฉพาะด้าน องค์การศึกษาฯ สหประชาชาติก็ได้จัดหาเครื่องอุปกรณ์บางอย่างมาให้แก่ศูนย์ฯ ประเทศออสเตรเลียและสวีเดนก็ได้ให้หนังสือและวารสารสำหรับใช้ในกิจกรรมนี้

(๓) ความช่วยเหลือทางวิชาการ

สถาบันวิจัยฯ รู้สึกขอบคุณในความช่วยเหลือซึ่งได้รับจากองค์กรต่างๆ ที่ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่รัฐบาลไทย ดังต่อไปนี้:-

๑) สำนักงานปฏิบัติการช่วยเหลือทางวิชาการของสหประชาชาติ (ยู.เอน.บี.ที.เอ.โอ)

ยู.เอน.บี.ที.เอ.โอ (ซึ่งเป็นส่วนงานหนึ่งของฝ่ายเศรษฐกิจและสังคมของสำนักงานกลางสหประชาชาติ) ได้ส่งนาย แฟรงค์ จี. นิคัลส์ มาปฏิบัติงานในประเทศไทย ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๐๓-๒๕๐๗ โดยอาศัยความช่วยเหลือนี้ รัฐบาลไทยจึงได้วางแผนและดำเนินการจัดตั้งสถาบันวิจัยฯ ขึ้น

๒) องค์การศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (ยูเนสโก)

ยูเนสโกได้ส่งนาย เอ.แอล. การ์ดเนอร์ หัวหน้าที่ปรึกษาทางบริการเอกสารมาแนะนำการวางแผนและการจัดตั้งศูนย์บริการเอกสารการวิจัยแห่งประเทศไทย นาย การ์ดเนอร์ ได้มาปฏิบัติงานอยู่ในประเทศไทย ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๐๔

องค์การศึกษาฯ สหประชาชาติยังได้ส่ง ดร.เจ.เจ. เฮเรร่า ผู้เชี่ยวชาญทางฝึกอบรมบริการเอกสาร และนาย เอ็ม.เจ.เอฟ. โอฮัลโลแรน ผู้เชี่ยวชาญการคัดถ่ายและจำลองเอกสารมาเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๖ นอกจากนี้ยังได้ให้ความช่วยเหลือแก่ศูนย์ฯ ทางเครื่องอุปกรณ์บางอย่างอีกด้วย (๒๕,๐๐๐ เหรียญอเมริกัน)

๓) กองทุนพิเศษสหประชาชาติ

กองทุนพิเศษสหประชาชาติ โดยผ่านฝ่ายเศรษฐกิจและสังคมของสำนักงานกลางสหประชาชาติ ได้ตกลงให้ทุนอุดหนุน ๘๔๖,๓๐๐ เหรียญอเมริกันในระยะเวลา ๕ ปี เพื่อจัดหานักวิจัยชั้นนำ (ในจำนวนซึ่งเทียบเท่า ๑ คน เป็นระยะเวลา ๒๐ ปี)

๔) เครือจักรภพออสเตรเลีย

เครื่องจักรพอสเตรเลียได้ส่งนาย อาร์.ซี. แมคคิลลี ผู้เชี่ยวชาญบริการบริหารวิจัยตามแผนการโคลัมโบ มาวางระบบบริหารของสถาบันวิจัยฯ แลฝึกอบรมเจ้าหน้าที่บริการบริหารส่วนกลางเป็นระยะเวลาหนึ่งปี ตั้งแต่กันยายน ๒๕๐๖ ถึง ตุลาคม ๒๕๐๗

นอกจากนี้ ออสเตรเลียยังได้ส่งนาย ดับเบิลยู. แอล. กรีนฮิลล์ ผู้นำการวิจัยทางเส้นใยพืช มาปฏิบัติงานด้านนี้ในระยะแรกเป็นเวลา ๒ ปี นายกรีนฮิลล์ ได้เดินทางมาถึงกรุงเทพฯ เมื่อเดือนกันยายน ๒๕๐๗ เขาได้นำเครื่องอุปกรณ์การวิจัยและวัสดุสำหรับห้องสมุดมาด้วย

องค์การวิจัยวิทยาศาสตร์และอุตสาหกรรมแห่งเครื่องจักรพอสเตรเลียได้รวบรวมวัสดุสำหรับห้องสมุดจากหลายแห่งในออสเตรเลีย และส่งมาให้เป็นบรรณาการแก่สถาบันวิจัยฯ

๕) องค์การสนธิสัญญาการป้องกันร่วมกันแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ส.ป.อ.)

องค์การ ส.ป.อ. ได้ให้ทุนอุดหนุนการวิจัยแก่สถาบันวิจัยฯ เป็นจำนวน ๖,๐๐๐ เหรียญอเมริกัน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดหาเครื่องอุปกรณ์สำหรับห้องปฏิบัติการเคลื่อนที่ซึ่งจะใช้ในงานสนามของสถานวิจัยต่างๆ ของสถาบันวิจัยฯ

๖) ประเทศสวีเดน

ประเทศสวีเดนได้มอบหนังสือ ๒๗ เล่ม เป็นบรรณาการแก่ศูนย์บริการเอกสารการวิจัยแห่งประเทศไทย

๑.๔) คณะกรรมการ

๑. พลโท พระยาศัลยวิชานินเทศ

ผู้ว่าการ (วิศวกรรมศาสตร์)

ประธาน

(สมุหพระราชมณเฑียร)

ประธานคณะกรรมการบริหาร ของสภาวิจัยแห่งชาติ

นายกสมาคมวิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทย

๒. นายแฟรงค์ จี. นิคัลส์

ผู้ว่าการพิเศษ (ฟิสิกส์)

กรรมการ

(หัวหน้าทีปึกษาการวิจัยประยุกต์ของสหประชาชาติ)

๓. ดร.ประดิษฐ์ เชี่ยวสกุล

ผู้แนะนำชำนาญการ (เคมี)

กรรมการ

รองเลขาธิการสภาวิจัยแห่งชาติ

เลขาธิการสมาคมวิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทย

๔. ดร.สิริพงศ์ บุญหลง

ผู้แนะนำชำนาญการ (พฤกษสรีวิทยา)

กรรมการ

(เลขาธิการคณะกรรมการอาหารและเกษตรแห่งชาติ)

๕. ม.ร.ว.จักรทอง ทองใหญ่

แนะนำชำนาญการ (กีฏวิทยา)

กรรมการ

(ปลัดกระทรวงเกษตร)

๖. พลเอก เนตร เชมะโยธิน

ผู้แนะนำชำนาญการ (บริหาร)

กรรมการ

(ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

เลขาธิการสภาวิจัยแห่งชาติ)

ที่ตั้ง : ๑๙๖ ถนนพหลโยธิน (ระหว่างมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และกรมป่าไม้)

บางเขน พระนคร

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เป็นองค์การทางวิชาการของรัฐ จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๖ ในชื่อ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย (สวป.)^{๑๒๔} สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ต่อมาได้รับการโอนย้ายมาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เมื่อ พ.ศ. ๒๕๒๒ ดังมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติ ๕ ข้อ ดังนี้

๑. ริเริ่มจัดดำเนินการวิจัยและให้บริการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศในทางเศรษฐกิจและสังคม ให้แก่หน่วยงานของรัฐและวิสาหกิจเอกชน

๒. วิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การอนามัยและสวัสดิภาพของประชาชน

๓. สนับสนุนการเพิ่มผลผลิตตามนโยบายของรัฐบาลโดยเผยแพร่ผลของการวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศในทางเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และพาณิชยกรรม

๔. ฝึกอบรมนักวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๕. ให้บริการในการทดสอบ ตรวจสอบและบริการอื่นทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๒) วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หลัก ยุทธศาสตร์

๒.๑) วิสัยทัศน์

“วว. เป็นองค์กรชั้นนำระดับอาเซียนในด้านวิจัย พัฒนา และบริการด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม”

๒.๒) พันธกิจ ประกอบด้วย

๑. บูรณาการงานวิจัย พัฒนา นวัตกรรมด้านอาหาร ผลิตภัณฑ์สุขภาพ เครื่องมือแพทย์ พลังงานทดแทนและการจัดการสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้นำไปใช้ประโยชน์

๒. บริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้านการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ รับรองระบบคุณภาพ บริการที่ปรึกษาด้วยระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล

๓. ผลักดันผลงานวิจัย นวัตกรรมและบริการ ที่สนองความต้องการกลุ่มเป้าหมาย ทั้งภาคการผลิตและภาคบริการ เพื่อการพึ่งพาตนเองในประเทศและมุ่งสู่อาเซียน ด้วยการจัดการเชิงธุรกิจและการตลาดที่เข้มแข็ง

๔. บริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล

๒.๓) วัตถุประสงค์หลัก

๑. เทคโนโลยีถูกนำไปใช้เชิงพาณิชย์อย่างแพร่หลายเป็นที่เชื่อถือระดับสากล

^{๑๒๔} สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), รายงานประจำปี ๒๕๕๖

๒. ภาควิชาการผลิตและบริการได้รับบริการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้วยระบบคุณภาพมาตรฐานสากลอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายนำผลงานและบริการไปใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า สามารถแข่งขันได้ในตลาดภูมิภาคอาเซียน

๔. สังคมได้รับองค์ความรู้ทาง ว. และ ท. และอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ได้รับบริการโครงสร้างพื้นฐานรูปแบบใหม่

๕. องค์กรและบุคลากรเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และมีระบบบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล

๒.๔) ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับงานวิจัย

๑. สร้างนวัตกรรมสีเขียวด้านผลิตภัณฑ์อาหาร ผลิตภัณฑ์สุขภาพ เครื่องมือแพทย์ พลังงานทดแทน และการจัดการสิ่งแวดล้อม ตลอดห่วงโซ่อุปทาน

๒. ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชนและสังคม

๓. ขยายงานบริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและการรับรองระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากลสู่ภาคอุตสาหกรรม

๔. สร้างภาพลักษณ์องค์กรและเผยแพร่ผลงาน ว. และ ท. ให้เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน

๕. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัยในการสนับสนุนการวิจัยและบริการ

๖. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรและระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

๓) การวัดและประเมินองค์กร

๓.๑) ที่มาของระบบประเมินผลการดำเนินรัฐวิสาหกิจ

เดิมการควบคุมดูแลรัฐวิสาหกิจไทยมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ดูแลอยู่หลายหน่วยงาน ทั้งที่เป็นหน่วยงานควบคุมดูแลในระดับนโยบาย ได้แก่ คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการติดตามการดำเนินงานตามนโยบายบริหารรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการนโยบายหนี้ของประเทศ คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ และหน่วยงานที่ควบคุมดูแลในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง สำนักงานประมาณ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยงานก็จะกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่างๆ ให้รัฐวิสาหกิจปฏิบัติ (ยกเว้นบางรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ บางประการ) ทำให้รัฐวิสาหกิจประสบปัญหาการบริหารงาน ด้วยเหตุผลหลักที่สำคัญ คือ

(๑) รัฐวิสาหกิจต้องบริหารงานสนองตอบหลายวัตถุประสงค์ (Multiple Goal) จึงเกิดความสับสนและมีข้อจำกัดในการบริหารงานสูง กล่าวคือ นอกจากรัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์ตามกฎหมายจัดตั้งแล้ว ยังดำเนินการสนองตอบนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งนโยบายของหน่วยงานกลางที่ควบคุมดูแลด้วย โดยในบางครั้งวัตถุประสงค์จะขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น บางรัฐวิสาหกิจมีภาระในการให้บริการเชิงสังคมหรือบริการสาธารณะแก่ประชาชนสูง ในขณะที่รัฐบาลก็มีนโยบายให้รัฐวิสาหกิจบริหารงานให้มีกำไรเลี้ยงตัวเองได้ โดยรัฐบาลไม่ได้ให้เงินอุดหนุนในการที่ต้อง

บริการเชิงสังคมหรือบริการสงเคราะห์ เพราะบริการดังกล่าวจะไม่มีกำไร เช่น การดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย หรือ บริการขนส่งมวลชนขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ เป็นต้น

(๒) กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่หน่วยงานกลางกำกับดูแลจะเป็นเกณฑ์มาตรฐานทั่วไปที่ใช้บังคับทุกรัฐวิสาหกิจต่างๆ ที่รัฐวิสาหกิจมีความแตกต่างกันอย่างมากภายในหลายกรณี อาทิ ประเภทวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ขนาดและมูลค่าของกิจการ อีกทั้งยังแตกต่างกันในด้านระดับการแข่งขันหรือระดับการผูกขาดในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งรัฐวิสาหกิจจะมีความได้เปรียบและเสียเปรียบกันโดยสภาพพื้นฐานของกิจการอยู่แล้ว เช่น กิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หรือธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จะต้องอยู่ในระบบแข่งขันสูงกว่ารัฐวิสาหกิจอื่นๆ อย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับกิจการของไฟฟ้า ประปา เป็นต้น นอกจากนี้ การควบคุมดูแลของหน่วยงานกลางมักจะเน้นขั้นตอนที่กำหนดในกฎระเบียบและผลกำไรมากกว่าการเน้นผลงาน จึงยังเป็นแรงเสริมให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่คล่องตัวมากยิ่งขึ้น และเป็นผลให้รัฐวิสาหกิจที่ต้องแข่งขันในระบบธุรกิจเสรีมีข้อจำกัดในการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น จากแนวนโยบายการปรับปรุงประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจดังกล่าวในข้อ (๑) คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติอนุมัติตามที่กระทรวงการคลังเสนอเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๓๘ ให้เปลี่ยนแปลงวิธีการควบคุมกำกับรัฐวิสาหกิจใหม่เป็นการกำกับดูแลโดยเน้น “ผลงาน” ของรัฐวิสาหกิจและกำหนดให้มีแรงจูงใจ (ค่าตอบแทน) ทั้งในทางบวก (รางวัล) และในทางลบ (การลงโทษ) ตามระดับผลงานโดยผ่อนคลายกฎระเบียบข้อบังคับกับรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความคล่องตัวมากที่สุด แต่ทั้งนี้ รัฐยังคงมีความจำเป็นต้องควบคุมรัฐวิสาหกิจในระดับกว้างที่มีผลกระทบและผูกพันระยะยาวในเรื่องสำคัญ เช่น การเพิ่มทุน การนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน การกู้เงิน และการค้าประกันเงินกู้ของรัฐวิสาหกิจ การลงทุนหรือลงทุนของรัฐวิสาหกิจ การตรวจสอบภายใน และการจัดทำแผนวิสาหกิจ เป็นต้น

๓.๒) หลักการและโครงสร้างสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

(๑) หลักการของระบบ

ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยให้มีการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแทนการควบคุมขั้นตอนการดำเนินงานโดยละเอียด รัฐจะประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยตัวชี้วัดชุดเดียวกัน ซึ่งต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ รัฐจะผ่อนคลายกฎระเบียบต่างๆ ให้รัฐวิสาหกิจมีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้นและจะมุ่งเน้นให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรัฐจะประเมินผลงานจริงของรัฐวิสาหกิจตอนสิ้นปีเปรียบเทียบกับเป้าหมายของตัวชี้วัดต่างๆ ที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลงานตอนต้นปี โดยจะแบ่งผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจออกเป็น ๕ ระดับ มีการกำหนดผลตอบแทนที่สะท้อนระดับผลงาน และเร่งทยอยใช้ระบบประเมินผลกับรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๓๙ และคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้มีมติให้นำรัฐวิสาหกิจเข้าระบบประเมินผลฯ ในบัญชี ๒๕๔๘ รวมทั้งสิ้น ๕๓ แห่ง แบ่งเป็น ๙ สาขา ดังนี้

สาขาสื่อสาร จำนวน ๔ แห่ง

- ๑) บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- ๒) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
- ๓) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
- ๔) องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย

สาขาสาธารณูปการ จำนวน ๔ แห่ง

- ๑) การประปานครหลวง
- ๒) การประปาส่วนภูมิภาค
- ๓) การเคหะแห่งชาติ
- ๔) องค์การจัดการน้ำเสีย

สาขาอุตสาหกรรม จำนวน ๔ แห่ง

- ๑) โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง
- ๒) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- ๓) องค์การสุรา กรมสรรพสามิต*
- ๔) โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ*

สาขาพลังงาน จำนวน ๕ แห่ง

- ๑) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- ๒) การไฟฟ้านครหลวง
- ๓) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- ๔) บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- ๕) บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)

สาขาขนส่ง จำนวน ๑๓ แห่ง แบ่งเป็น**- สาขาขนส่งทางบก จำนวน ๖ แห่ง**

- ๑) การทางพิเศษแห่งประเทศไทย
- ๒) การรถไฟแห่งประเทศไทย
- ๓) การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย
- ๔) องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
- ๕) บริษัท ขนส่ง จำกัด
- ๖) องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์*

- สาขาขนส่งทางน้ำ จำนวน ๒ แห่ง

- ๑) การท่าเรือแห่งประเทศไทย
- ๒) บริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด*

- สาขาขนส่งทางอากาศ จำนวน ๕ แห่ง

- ๑) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- ๒) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- ๓) บริษัท ท่าอากาศยานสากลกรุงเทพแห่งใหม่ จำกัด**

๔) บริษัท วิสาหกิจการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

๕) สถาบันการบินพลเรือน*

สาขาสถาบันการเงิน จำนวน ๙ แห่ง

- ๑) ธนาคารอาคารสงเคราะห์
- ๒) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
- ๓) บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม
- ๔) บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย
- ๕) ธนาคารออมสิน
- ๖) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
- ๗) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
- ๘) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- ๙) บริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน*

สาขาพาณิชย์และบริการ จำนวน ๓ แห่ง

- ๑) สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล
- ๒) องค์การคลังสินค้า
- ๓) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

สาขาการเกษตรและทรัพยากรธรณี จำนวน ๕ แห่ง

- ๑) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
- ๒) องค์การตลาดเพื่อการเกษตร
- ๓) องค์การสะพานปลา*
- ๔) องค์การสวนพฤกษศาสตร์*
- ๕) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้*

สาขาสังคมและเทคโนโลยี จำนวน ๖ แห่ง

- ๑) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
- ๒) องค์การเภสัชกรรม
- ๓) การกีฬาแห่งประเทศไทย*
- ๔) สำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ*
- ๕) องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ*
- ๖) องค์การสวนสัตว์*

หมายเหตุ

* รัฐวิสาหกิจที่เข้าระบบประเมินผลฯ เพิ่มเติมในปีบัญชี ๒๕๔๘

** คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ ๑๓/๒๕๔๕ เมื่อวันพุธที่ ๓

กรกฎาคม ๒๕๔๕ ให้ยกเลิกการประเมินผลดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานสากลกรุงเทพแห่งใหม่ฯ ตั้งแต่วันที่บัญชี ๒๕๔๖ โดยนำไปประเมินผลรวมกับบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ

(๒) หลักการของระบบประเมินผลฯ มีดังนี้

๑) เป็นการนำนโยบายของรัฐบาลมาช่วยในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ

๒) เป็นระบบที่ทำให้ให้รัฐวิสาหกิจทราบถึงระดับความสามารถในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

๓) เป็นระบบที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

๔) เป็นระบบที่มุ่งเน้นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

๕) ใช้แผนธุรกิจ/ แผนกลยุทธ์/ แผนวิสาหกิจเป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายและประเมินผล รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

๖) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดหลักๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงาน โดยไม่ต้องพิจารณาในรายละเอียดมากเกินไป

๗) เป็นการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดโดยมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามมาตรฐานสากล หรือ Industry Norm

๘) เป็นการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างกระทรวงเจ้าสังกัด โดยคณะทำงานปรับปรุงประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง

(๓) โครงสร้างของระบบ แบ่งออกเป็น ๓ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ บันทึกรายการข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement) เป็นบันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลกับรัฐวิสาหกิจเพื่อกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่รัฐต้องการจากรัฐวิสาหกิจในแต่ละปี การหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งบันทึกข้อตกลงฯ การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายจะเป็นไปอย่างอิสระ และเป็นธรรมต่อผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ซึ่งสามารถแบ่งการดำเนินงานออกเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลงาน (Performance Criteria) เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามกรอบในการประเมินผลฯ และน้ำหนักในแต่ละตัวชี้วัดแบ่งเป็น

(๑) รัฐวิสาหกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Listed SOEs)

กระทรวงการคลังจะประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย โดยการกำหนดตัวชี้วัดหลักๆ และเป้าหมาย ณ ต้นปี ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยมุ่งเน้นตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานของธุรกิจ/อุตสาหกรรมเป็นหลักหรือพิจารณาประเมินการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Rating : CG Rating) ด้วย

(๒) รัฐวิสาหกิจที่ไม่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Non-Listed SOEs) กระทรวงการคลังจะประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ไม่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยใช้หลักเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน ๓ เกณฑ์ ดังนี้

(๒.๑) การดำเนินงานตามนโยบาย (น้ำหนักร้อยละ ๒๐ +/- ๑๐)

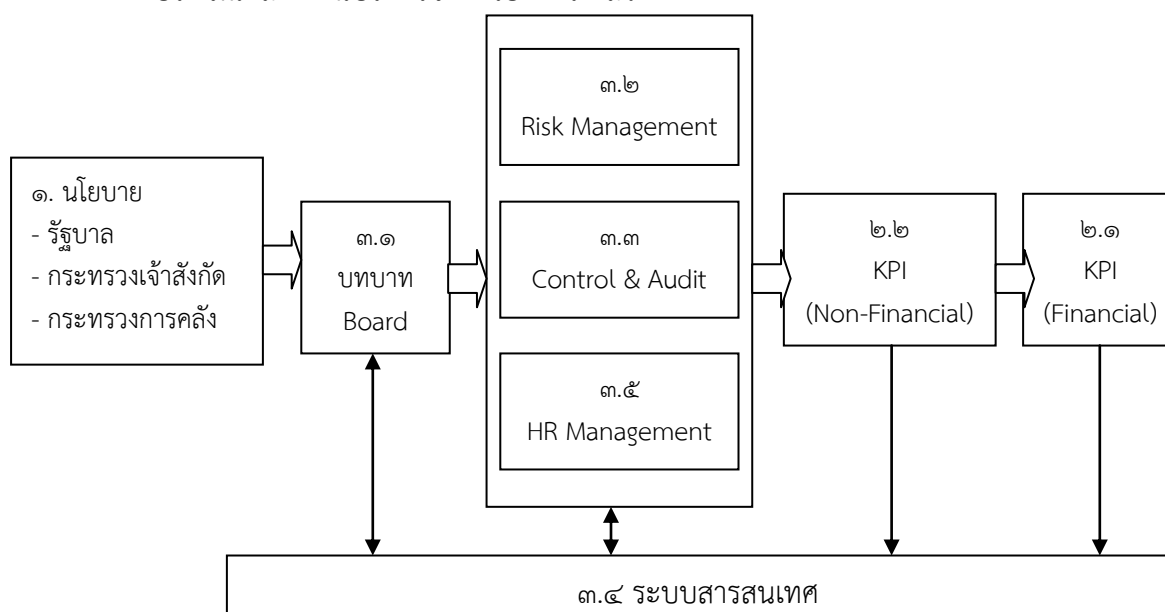
(๒.๒) ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ ๕๐+/- ๑๐)

- Financial
- Non - Financial

(๒.๓) การบริหารจัดการองค์กร* (น้ำหนักร้อยละ ๓๐)

- บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- การบริหารความเสี่ยง
- การควบคุมและตรวจสอบภายใน
- การบริหารจัดการสารสนเทศ
- การบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายเหตุ * คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้มีคำสั่ง ที่ ๕/๒๕๔๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร และได้มีคำสั่ง ที่ ๖/๒๕๔๗ แต่งตั้งอนุกรรมการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดรายละเอียดและวิธีการในการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ ๒/ ๒๕๔๗ เมื่อวันที่ ๕ เมษายน ๒๕๔๗ เห็นชอบหลักเกณฑ์ รายละเอียด และวิธีการในการประเมินผลฯ ด้านบริหารจัดการองค์กร แล้ว



แผนภาพที่ ๑๒ มุมมองในเชิงระบบของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่ปรับปรุงใหม่

ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดน้ำหนักหรือความสำคัญของตัวชี้วัด (Criterion Weight) ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นไม่เกิน ๑๐ ตัวชี้วัด มีความสำคัญไม่เท่ากัน จึงกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวชี้วัดในระดับที่ต่างกัน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจสามารถบริหารให้สอดคล้องกับความต้องการของรัฐบาล

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานสำหรับแต่ละตัวชี้ (Criterion Value) ได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานออกเป็น ๕ ระดับ ดังนี้คือ ระดับที่ ๕ คือ ดี ขึ้นมา ๔ คือ ดีขึ้น ๓ คือ ปกติ ๒ คือ ต่ำ และ ๑ คือ ต่ำมาก เมื่อถึงสิ้นปีรัฐจะเข้าไปประเมินผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงฯ และให้ผลตอบแทนตามระบบแรงจูงใจ

ส่วนที่ ๒ ระบบแรงจูงใจหรือค่าตอบแทน (Incentive System) ประกอบด้วย

(๑) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

(๑.๑) ระบบโบนัสของพนักงานลูกจ้างและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

(๑.๒) ระบบการกำหนดวงเงินเลื่อนขั้นเงินเดือนค่าจ้างประจำปี

(๒) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

(๒.๑) ระบบการประกาศจัดอันดับผลงานจริงของรัฐวิสาหกิจประจำปี

(๒.๒) ระบบการให้ความอิสระในการบริหารงาน

ส่วนที่ ๓ วิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการประเมินผลฯ

ส่วนนี้จะเป็นการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานโดยคณะรัฐมนตรีได้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (ปลัดกระทรวงการคลังเป็นประธาน ปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็นรองปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สินเป็นประธาน) มาทำหน้าที่เจรจาและจัดทำร่างบันทึกข้อตกลงฯ กับแต่ละรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งพิจารณาและปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เพื่อเสนอคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (ฯพณฯ รองนายกรัฐมนตรี เป็นประธาน) เป็นผู้พิจารณาอนุมัติและรายงานคณะรัฐมนตรีทราบ

(๔) การบริหารจัดการองค์กร

(๔.๑) หลักการ

รัฐวิสาหกิจจะต้องมีการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้ตามที่คาดหวังไว้ และในขณะเดียวกันก็เสริมสร้างศักยภาพสำหรับอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งจากพนักงาน ผู้บริหาร และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ การดำเนินการและ/หรือกระบวนการหลักซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ถูกนำมาประเมินผลฯ นั้นประกอบด้วย

เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการองค์กร
๑. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ๒. การบริหารความเสี่ยง ๓. การควบคุมและตรวจสอบภายใน ๔. การบริหารจัดการสารสนเทศ ๕. การบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนภาพที่ ๑๓ เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์กร

โดยในการประเมินผลดังกล่าวจะอาศัยหลักการดังต่อไปนี้

๑. ในแต่ละเกณฑ์วัด ซึ่งได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมและตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะประเมินโดยพิจารณาใน ๓ ด้านดังนี้

๑.๑ ระบบหรือกระบวนการที่มีอยู่

๑.๒ การปฏิบัติจริง

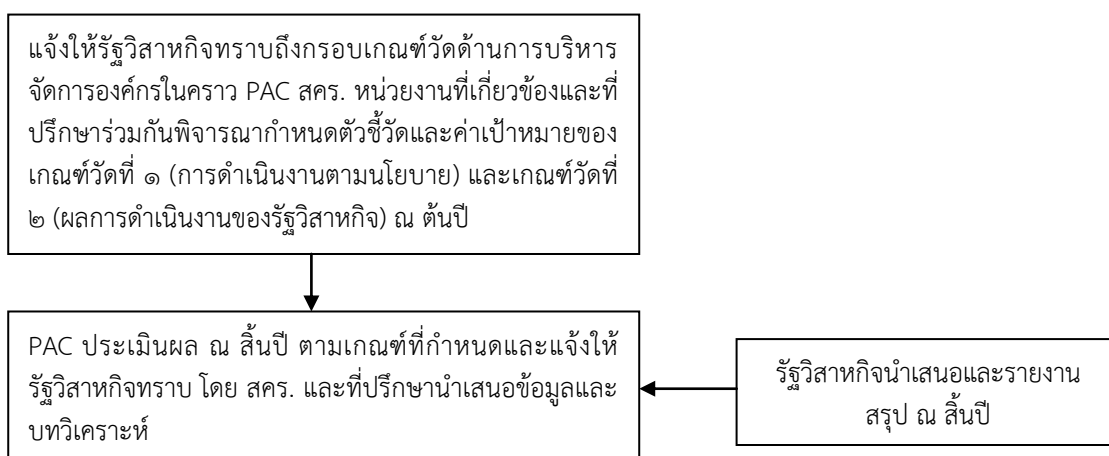
๑.๓ ผลลัพธ์ที่ปรากฏ

๒. ในบางประเด็นจะพิจารณาโดยเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินฯ ด้วยกัน และเปรียบเทียบกับหลักการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) (ถ้ามี)

๓. ในบางประเด็นจะไม่พิจารณาโดยการเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจ แต่จะพิจารณาจากปัจจัยของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ เช่น ความจำเป็นขององค์กร สภาพธุรกิจ การดำเนินการตามนโยบาย ฯลฯ

(๕) แนวทางการดำเนินการ

แนวทางการดำเนินการสำหรับเกณฑ์วัดด้านการบริหารจัดการองค์กรจะเป็น ดังนี้



แผนภาพที่ ๑๔ แนวทางการดำเนินการสำหรับเกณฑ์วัดด้านการบริหารจัดการองค์กร

(๖) หลักเกณฑ์การประเมินผลฯ

๑. การกำหนดน้ำหนัก

ในการกำหนดน้ำหนักในการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ทั้ง ๕ หัวข้อ ได้กำหนดน้ำหนักที่เท่ากันทั้ง ๕ หัวข้อๆ ละร้อยละ ๖ ดังนี้

หัวข้อการประเมินการบริหารจัดการองค์กร	น้ำหนัก (ร้อยละ)
๑. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๖
๒. การบริหารความเสี่ยง	๖
๓. การควบคุมและตรวจสอบภายใน	๖
๔. การบริหารจัดการสารสนเทศ	๖
๕. การบริหารทรัพยากรบุคคล	๖
รวม	๓๐

(๗) วิธีการประเมิน

ประเมินโดยคณะกรรมการสาขาที่รับผิดชอบแต่ละรัฐวิสาหกิจ โดยอาศัยข้อมูลจากกระทรวงการคลัง กระทรวงเจ้าสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา และการพบปะและสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ประกอบการพิจารณาให้คะแนน โดยที่บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษาได้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นและเอกสารอ้างอิงต่างๆ

(๘) การบริหารทรัพยากรบุคคล

(๘.๑) หลักการ/ เหตุผล

๑. เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีพัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐานและมีทิศทางการพัฒนาที่ถูกต้อง โดยใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกที่ขับเคลื่อนให้รัฐวิสาหกิจสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล และสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ดังนั้น ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความเชื่อมโยงกับแนวทางการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ

๒. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจซึ่งควรจะประกอบด้วยนโยบายต่างๆ เช่น นโยบายด้านโครงสร้างการบริหาร และโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจนโยบาย เกี่ยวกับผลผลิตหรือประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล นโยบายด้านอัตรากำลัง และการบริหารอัตรากำลัง และอื่นๆ

๓. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Management) และระบบหลักในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Development) ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง การบริหารผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ และการประเมินผลการดำเนินงาน การฝึกอบรมและพัฒนา

๔. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ช่องทางการสื่อสาร และการดำเนินการพนักงานสัมพันธ์ ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS) ระบบธรรมาภิบาลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

(๘.๒) วิธีการประเมิน

- ประเมินโดยคณะกรรมการสาขาที่รับผิดชอบแต่ละรัฐวิสาหกิจ โดยการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อของเกณฑ์การประเมินที่กำหนด โดยมีข้อมูลจากกระทรวงการคลัง กระทรวงเจ้าสังกัด ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ประกอบการพิจารณาให้คะแนน โดยที่บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษาได้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และบุคลากรรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นและจากเอกสารอ้างอิงต่างๆ

(๘.๓) หลักเกณฑ์การประเมิน

หลักเกณฑ์การประเมิน ประกอบด้วย ๓ หลักเกณฑ์ คือ

๑. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ ๒๐)

- การจัดทำนโยบายและกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจในด้านการพัฒนา

ทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาทั้งขั้นตอน การจัดทำและเนื้อหาที่ครบถ้วนเหมาะสม เช่น นโยบาย ด้านโครงสร้างการบริหาร นโยบายเกี่ยวกับผลผลิตหรือประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล นโยบาย ด้านอัตรากำลังและการบริหารอัตรากำลังและอื่นๆ

๒. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Management) และระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Development) (น้ำหนัก ร้อยละ ๔๐) ได้แก่หัวข้อต่างๆ คือ

๒.๑ การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐)

๒.๒ การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) พิจารณาการจัดการตั้งแต่กระบวนการประเมินค่างาน (Job Valuation) การมีโครงสร้างผลตอบแทนที่เป็นธรรมกับพนักงาน การเชื่อมโยงระบบการประเมินผลการดำเนินงานส่วนบุคคลกับค่าตอบแทน

๒.๓ การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐)

๒.๔ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) พิจารณาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การวิเคราะห์ความสามารถหลัก การวางแผนการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม การเชื่อมโยงระบบประเมินผลกับการวางแผนการพัฒนาศักยภาพ ทักษะ

๓. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ ๔๐) พิจารณาในหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่

๓.๑ ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ กระบวนการสื่อสารกับพนักงาน (น้ำหนัก ร้อยละ ๘)

๓.๒ หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) การจัดทำ Code of Conduct การกำหนดกฎ ระเบียบ ที่สอดคล้อง มีกิจกรรมส่งเสริม ช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนต่างๆ ในกรณีที่มิได้รับความไม่เป็นธรรม

๓.๓ ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ ๘)

๓.๔ ความปลอดภัยสุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (น้ำหนัก ร้อยละ ๖)

๓.๕ การให้คำแนะนำจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีข้อมูล แสดงสถานะ ปัญหาทางด้านทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน การวิเคราะห์ความต้องการของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนมีเครื่องมือ วิธีการ แผนงานในการให้คำแนะนำปัญหาของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งช่องทางเปิดให้มีการตอบคำถาม รับฟังพนักงาน

๓.๓) วิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการ

ในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจจะมีการแบ่งรัฐวิสาหกิจออกเป็น ๓ กลุ่มตามปีบัญชี ได้แก่ ปีบัญชีเริ่ม ๑ ต.ค. ปีบัญชีเริ่ม ๑ ม.ค. และปีบัญชีเริ่ม ๑ เม.ย. ซึ่งในแต่ละปีบัญชีจะมีขั้นตอนการดำเนินงานตามระบบประเมินผลฯ ที่ปรับปรุงใหม่ ดังนี้

๑. ประชุมร่วมกันระหว่างสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

และที่ปรึกษา เพื่อหารือตัวชี้วัดที่เหมาะสม ตามกรอบการประเมินผลฯ เกณฑ์วัดที่ ๑ เรื่อง การดำเนินการตามนโยบาย และเกณฑ์วัดที่ ๒ เรื่อง ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น ตัวชี้วัดทางการเงิน และมีใช้การเงิน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดเบื้องต้น

๒. หลังจากการหารือร่วมกันระหว่าง สคร. และที่ปรึกษาแล้ว จะมีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ สคร. หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และที่ปรึกษา โดยที่ปรึกษานำเสนอ ตัวชี้วัด รวมถึงคำนิยาม น้ำหนัก และเป้าหมาย ตามเอกสาร Pre-Position Paper (PPP) เพื่อพิจารณาสรุปและรับข้อสังเกตจากที่ประชุม เพื่อปรับปรุง/แก้ไข ตัวชี้วัด คำนิยาม น้ำหนัก หรือเป้าหมาย ต่อไป

๓. หลังจากthatปรึกษาปรับปรุง/แก้ไข ตัวชี้วัด คำนิยาม หรือเป้าหมายจากการประชุมในขั้นตอนที่ ๒ แล้ว ที่ปรึกษาจะจัดทำเอกสาร Position Paper (PP) สำหรับการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพหรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ ร่วมกับผู้แทนจากรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ สคร. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและที่ปรึกษา ซึ่งการประชุมนี้จะจัดขึ้นตามกระทรวงที่รัฐวิสาหกิจนั้นๆ สังกัดอยู่ เพื่อพิจารณากำหนด ตัวชี้วัด คำนิยาม น้ำหนัก หรือเป้าหมายของเกณฑ์ที่ ๒ เฉพาะค่าเป้าหมายระดับ ๓ สำหรับตัวชี้วัดของเกณฑ์ที่ ๑ การดำเนินงานตามนโยบายนั้น สคร. จะแจ้งให้ที่ประชุมทราบ รวมถึงมีการแจ้งให้ทราบถึงการประเมินเกณฑ์วัดที่ ๓ การบริหารจัดการองค์กร ตามรายละเอียดที่คณะอนุกรรมการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ได้กำหนดขึ้น

๔. หลังจากได้รับข้อสรุปในทุกตัวชี้วัด คำนิยาม น้ำหนัก และเป้าหมายจากการประชุมในขั้นตอนที่ ๓ แล้ว จะมีการดำเนินการแจ้งตัวชี้วัด คำนิยาม น้ำหนักและเป้าหมาย ให้แก่รัฐวิสาหกิจเพื่อทราบและจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน (PA) ของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ

๕. รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงฯ รายไตรมาส และรายปี ส่งให้แก่คณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพ และ สคร.

๖. รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงฯ รอบครึ่งปี ส่งแก่ที่ปรึกษาเพื่อที่ปรึกษาจะจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจรอบครึ่งปีให้แก่ สคร.

๗. ที่ปรึกษาจัดทำสรุปผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแก่คณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ เพื่อทำการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามรายละเอียดในบันทึกข้อตกลงฯ ณ สิ้นปี

๘. หลังจากคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ ทำการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจแล้ว สคร. จัดทำสรุปผลการดำเนินงานตลอดทั้งปีของรัฐวิสาหกิจเสนอต่อคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบต่อไป

๓.๔) การปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ของรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง โดยล่าสุดได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๕๑ เมื่อวันที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๕๑ เห็นชอบการนำระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) มาใช้เพื่อ

ต่อ ยอดระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากล อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ โดยได้เห็นชอบให้มีการประยุกต์รูปแบบประเมินตนเอง (Self Assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เข้ากับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระบบ SEPA เป็นกรอบการบริหารจัดการที่บูรณาการส่วนประกอบสำคัญๆ ได้แก่ ค่านิยมหลักของเกณฑ์ (SEPA Core Value) บริบทของรับวิสาหกิจ (Organizational Profile) และเกณฑ์การประเมินฯ ทั้ง ๗ หมวด ซึ่งระบุลักษณะของการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่รับวิสาหกิจบรรลุ ประกอบด้วย การนำองค์กร (หมวด ๑) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด ๒) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด ๓) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด ๔) การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด ๕) การจัดการกระบวนการ (หมวด ๖) และผลลัพธ์ (หมวด ๗)

ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรับวิสาหกิจตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

ในปี ๒๕๕๐ คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้เห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลฯ โดยมุ่งเน้นให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐ ในการยกระดับการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากล อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ โดยได้เห็นชอบให้มีการประยุกต์รูปแบบการประเมินตนเอง (Self Assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เข้ากับระบบประเมินผลฯ ปัจจุบัน โดยคณะกรรมการประเมินผลฯ ได้มีมติให้ใช้ชื่อระบบประเมินผลฯ ที่ปรับปรุงใหม่นี้ว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEAP) นอกจากนี้ คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่พิจารณาแนวทางการนำระบบ SEPA มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ

สำหรับระบบ SEPA นั้น เป็นระบบการประเมินที่ได้เชื่อมโยงมุมมองของการพัฒนาประเทศในบริบทของรัฐวิสาหกิจเข้าไปในระบบด้วย ระบบ SEPA จึงนับเป็นระบบการประเมินตนเองของรัฐวิสาหกิจและการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งสนับสนุนการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ โดยระบบ SEPA มีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากเกณฑ์ประเมินทั่วไป คือ เป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ สามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือการจัดการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับทุกรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบ (System Perspective) เพื่อให้เป้าประสงค์ของรัฐวิสาหกิจสอดคล้องไปในแนวเดียวกันทั้งองค์กร การบริหารจัดการที่บูรณาการส่วนประกอบสำคัญต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยมของหลักเกณฑ์ (SEPA Core Value) บริบทของรับวิสาหกิจ (Organization Profile) เกณฑ์การประเมินฯ ทั้ง ๗ หมวด (๗ Criteria) ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆ ซึ่งเน้นกระบวนการและผลการดำเนินการ แนวทางการให้คะแนนสำหรับกระบวนการดำเนินงานและผลลัพธ์ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ความเป็นเหตุและผล ตลอดจนการเชื่อมโยงของหมวดต่างๆ ของเกณฑ์

หัวใจของระบบ SEPA อยู่ที่บริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหมายถึงวิธีการดำเนินงาน

ของรัฐบาลกิจ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการดำเนินงาน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งครอบคลุมระบบบริหารจัดการรัฐบาลกิจโดยรวม ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง ๗ หมวด ซึ่งระบุลักษณะของการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่รัฐบาลกิจบรรลุ ได้แก่ การนำองค์กร (หมวด ๑) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด ๒) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด ๓) การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด ๕) การจัดการกระบวนการ (หมวด ๖) และผลลัพธ์ (หมวด ๗) โดยการดำเนินงานทุกอย่าง มุ่งสู่ผลลัพธ์ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์และบริการ ลูกค้า การเงิน และตลาด การดำเนินงานภายใน รวมถึงด้านบุคลากร การกำกับดูแลที่ดี และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ และสังคม ระบบทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานของการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ (หมวด ๔) ซึ่งสนับสนุนให้รัฐบาลกิจมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน

สำหรับรัฐบาลกิจที่จะนำระบบ SEPA ไปใช้ในองค์กรนั้น จะเริ่มต้นด้วยการประเมินตนเองในแต่ละหมวด ซึ่งจะช่วยให้รัฐบาลกิจทราบจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement : OFIs) ตามคำถาม และตามระดับการพัฒนาของกระบวนการและผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) และแผนพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA (SEPA Roadmap) ซึ่งเอกสารนี้เป็นเอกสารสำคัญที่จะใช้ในการประเมินรัฐบาลกิจ



แผนภาพที่ ๒.๑๕ องค์ประกอบของเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐบาลกิจ (SEPA Framework)

๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักธรรม

๒.๒.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

กุศล โพธิ์สุวรรณ ได้วิจัยเรื่องศึกษาภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) ผลการวิจัยพบว่า มีวัตถุประสงค์ ๓ ข้อ คือ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำและหลักการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๒) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) และ ๓) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) ในสังคมไทย การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากเอกสารตำรา การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลจำนวน ๑๘ รูป/คน และสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) กับผู้ให้ข้อมูลจำนวน ๖ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Content analysis technique) ผลการวิจัย พบว่า

๑. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) มีความเหมาะสมมากกว่าทฤษฎีอื่นในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะมีองค์ประกอบ ได้แก่ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างน่ายกย่องนับถือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งทำประโยชน์ให้ส่วนรวม สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความพยายาม ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ส่งเสริมให้ได้เรียนรู้จากการทำงาน มอบหมายงานตามความเหมาะสม และมีความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งสามารถสังเคราะห์เข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ส่วนแนวคิด ทฤษฎีการเผยแผ่พระพุทธศาสนา มีวิธีการเผยแผ่ที่พระพุทธองค์ทรงใช้อยู่เสมอในสมัยพุทธกาล ได้แก่ การเสนอหลักคำสอนที่เป็นแก่นแท้ทางพระพุทธศาสนา การปฏิบัติเชิงรุกหรือเยี่ยมเยียนตามบ้าน การบริการชุมชนการใช้ปาฏิหาริย์ต่างๆ การเข้าหาผู้นำทางศาสนา การเมือง และทางเศรษฐกิจ การปฏิบัติหลักคำสอนหรือความเชื่อของลัทธิศาสนาดั้งเดิม การปฏิรูปพระพุทธศาสนาท่ามกลางกระแสวัฒนธรรมและลัทธิต่างๆ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น และการเผยแผ่ด้วยบุคลิกภาพ โดยมีรูปแบบการเผยแผ่แบบสันนาธรรม บรรยายธรรม และถามตอบธรรมะ ซึ่งวิธีและรูปแบบเผยแผ่ดังกล่าว บางแห่งก็ยังมีนิยมนำมาใช้ สำหรับวิธีหรือรูปแบบการเผยแผ่ที่ใช้อยู่เสมอในสมัยปัจจุบัน ส่วนมากจะเป็นการแสดงธรรม โดยผ่านทางทีวี วิทยุ สื่อออนไลน์ และสิ่งพิมพ์ต่างๆ

๒. ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) ซึ่งมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป ตามองค์ประกอบทุกข้อ ภาวะผู้นำของท่านสามารถสังเคราะห์ได้กับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ทศพิธราชธรรม อคติ ๔ สัมปติธรรม ๗ ปาปนิกรธรรม ๓ พละ ๔ และสาราณียธรรม ๖ ส่วนการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของท่าน มีความสอดคล้องกับวิธีหรือรูปแบบทุกข้อที่ใช้อยู่เสมอในสมัยพุทธกาล ดังกล่าว

๓. การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) ในสังคมไทย สามารถนำวิธีการเผยแผ่พระพุทธศาสนาดังกล่าวของท่าน ที่พระพุทธองค์ทรงใช้อยู่เสมอในสมัยพุทธกาล มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับสังคมไทย โดยนำมาประยุกต์ใช้ได้

เหมาะสมกับเวลา สถานที่ และบุคคล จะส่งผลให้องค์กรและสังคมไทย มีความเจริญรุ่งเรืองไปอีกนาน^{๑๒๖}

การุณันท์ รัตนแสนวงษ์ ได้วิจัยเรื่องศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐ และภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่ได้รับคะแนนมากที่สุด คือ ผู้นำต้องเน้นการวัดและการประเมินที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีพบว่ามี ๕ ตัวชี้วัด ได้แก่

- ๑) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- ๒) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ
- ๓) การมีส่วนร่วม
- ๔) สถานภาพ และบทบาทสตรี และ
- ๕) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์^{๑๒๗}

สอดคล้องกับการศึกษาของ ประคอง รัศมีแก้ว ที่ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของบริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า

๑. องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ๒) การครองตนของผู้บริหาร ๓) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ๔) บุคลิกภาพของผู้บริหาร

๒. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำโดยศึกษาเอกสาร และคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการอบรมและการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ^{๑๒๘}

นอกจากนี้ **วรรณิ อังสิทธิพูนพร** ได้วิจัยเรื่องศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีในกำกับของรัฐ คณบดีควรมีคุณลักษณะที่ดี มีบุคลิกภาพ

^{๑๒๖} กุศล โพธิ์สุวรรณ, ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร), **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖)

^{๑๒๗} การุณันท์ รัตนแสนวงษ์, ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร, **วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๖).

^{๑๒๘} ประคอง รัศมีแก้ว, คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ, **วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑),

ที่ดี เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการบริหาร^{๑๒๙} จากการศึกษาของปทุมพร เปียถนอม พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีดังนี้

๑) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๑๒

๒) สภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า การฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า การฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการฝึกอบรมเชิงรุก มากเป็นอันดับที่ ๑ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๘๔

๓) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการจัดการตนเอง เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล โดยรูปแบบดังกล่าวได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก^{๑๓๐}

ในการบริหารงานด้านการศึกษา ภารดี อนันต์นาวิ ได้ศึกษาการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

๑) ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมากและภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย

๒) บรรยากาศองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับดี

๓) การบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

^{๑๒๙} วรณี อึ้งสิทธิพูนพร , รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๔๕.

^{๑๓๐} ปทุมพร เปียถนอม, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔),

๔) ตัวแปรที่ส่งผลสูงสุดและมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อการบริหารการจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ บรรยากาศองค์การ และร่วมกันทำนายการบริหารจัดการที่ดีได้ร้อยละ ๗๖ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การส่งผลทางตรงต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์การไปยังการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก^{๑๓๑} และจากการศึกษาของ วรณดี เกตแก้ว ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ๔๑ ตัวบ่งชี้ คือ องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การพัฒนาตนเอง และบุคลิกภาพ และพบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ๑๒ ตัวบ่งชี้ใน ๕ องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนี้

๑) การให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน ๒) การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ ๓) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน ๔) การหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน ๕) การจัดการประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอนหลังการสังเกตการสอน ๖) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ๗) การมีบุคลิกภาพที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา ๘) การอธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า ๙) การเข้าร่วมศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่างๆ ๑๐) การยึดผู้มีความรู้ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน ๑๑) การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงได้ข้อมูลย้อนกลับให้การทำงาน ๑๒) การมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ^{๑๓๒}

ตารางที่ ๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
กุศล โพธิ์สุวรรณ (๒๕๕๖)	ภาวะผู้นำกับการเผยแผ่พระพุทธศาสนา สามารถสังเคราะห์ได้กับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ทศพิธราชธรรม อคติ ๔ สปัจริยธรรม
การุณันท์ รัตนแสนวงษ์ (๒๕๕๖, หน้า ๑๓๕)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะของความเป็นผู้นำและการมอบอำนาจ การมีส่วนร่วม สถานภาพและบทบาทสตรี และ ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำ

^{๑๓๑} ภารดี อนันต์นาวิ, ศึกษาการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและบรรยากาศองค์การ ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก, วารสารศึกษาศาสตร์ ปีที่ ๑๘ ฉบับที่ ๑ เดือนมิถุนายน ๒๕๕๙-ตุลาคม ๒๕๕๙, หน้า ๘๙.

^{๑๓๒} วรณดี เกตแก้ว, การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้, ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๒), หน้า ๒๓๐.

ตารางที่ ๒.๘ (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
วรรณิ อังสิทธิพนพร (๒๕๕๒, หน้า ๑๔๕)	ภาวะผู้นำของคนบติในกำกับของรัฐ คนบติควรมีคุณลักษณะที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการบริหาร
ปทุมพร เปียถนอม (๒๕๕๔, หน้า ๑๔๕)	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีดังนี้ ๑) ผู้บริหารมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และบูรณาการในสภาพที่พึงประสงค์ ๒) สภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า การฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ พบว่า การฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก และมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการการฝึกอบรมเชิงรุก
การดี อนันต์นาวิ (๒๕๔๙- ๒๕๔๙, หน้า ๘๙)	คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ประกอบด้วย ๑๒ องค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนี้ ๑) การให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน ๒) การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ ๓) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน ๔) การหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน ๕) การจัดการประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอนหลังการสังเกตการสอน ๖) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ๗) การมีบุคลิกภาพที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา ๘) การอธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า ๙) การเข้าร่วมศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่างๆ ๑๐) การยึดผู้มีความรู้ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน ๑๑) การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงได้ข้อมูลย้อนกลับให้การทำงาน ๑๒) การมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ

๒.๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำให้บังเกิดขึ้น^{๑๓๓} ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีรูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดใช้ในการค้นหาคำตอบหรือการศึกษาค้นคว้าและการวิจัย โดยต้องมีแนวคิดทฤษฎี หลักการหรือเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุน^{๑๓๔} จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำได้มีผู้วิจัยไว้ดังนี้

ปิลัญ ปฎิพิมพาคม ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การมองการณ์ไกล^{๑๓๕} รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ ๑ การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

องค์ประกอบที่ ๒ มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงาน และโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางาน และกำหนดแผนปฏิบัติการ

องค์ประกอบที่ ๓ มีความสามารถในการพยากรณ์ และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอปัญหาคลี่คลายไปเอง

องค์ประกอบที่ ๔ การมีความคิดปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษาองค์ประกอบที่ ๕ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสูงสุด ๓ อันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิด ส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง ๕ คือ องค์ประกอบที่ ๑ ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา องค์ประกอบที่ ๒ ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมาย และมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ ๓ ได้แก่ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุกได้ องค์ประกอบที่ ๔ ได้แก่ มีความคิดในเชิงรุก และสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการ

^{๑๓๓} นิพนธ์ กินวรงค์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (พิษณุโลก : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๒), หน้า ๖๐.

^{๑๓๔} สุภาว อารสกุลสุทธิ, **รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** (การพัฒนาศูนย์พยาบาลมนุษย์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒),

^{๑๓๕} ปิลัญ ปฎิพิมพาคม, **รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** (บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐),

ทำงาน และการแก้ปัญหา และองค์ประกอบที่ ๕ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ^{๑๓๖} การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมประกอบด้วย องค์ประกอบดังต่อไปนี้

๑) องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม พบว่ามี ๓ องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ๑) หลักการพัฒนา ๒) ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา ๓) เป้าหมายการพัฒนา

๒) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม พบว่ามี ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. หลักการพัฒนาใช้หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย อธิสัสสิกขา (ศีล) อธิจิตตสิกขา (สมาธิ) และอธิปัญญาสิกขา (ปัญญา)

๒. ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ปริยัติ (การศึกษา) ปฏิบัติ (การปฏิบัติ สัปปายะ และปัญญายาน) ปฏิเวธ (ผลการพัฒนาจากการศึกษา และปฏิบัติ)

๓. เป้าหมายการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม และผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ระดับมาก

๓) ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา ตามหลักพุทธธรรม พบว่า มีความเป็นประโยชน์ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด^{๑๓๗}

จากการศึกษาของ เพลินใจ พลุกษชาติรัตน์ ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑) คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท จำนวน ๒๖ คุณลักษณะ จำแนกเป็น ๔ ด้าน คือ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

๒) องค์ประกอบ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ ประกอบด้วย ๑) ที่มาของรูปแบบ ๒) คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา ๓) กระบวนการพัฒนา และ ๔) การนำรูปแบบไปใช้

๓) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี ๕ ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ ๑ การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นที่ ๒ การเตรียมการพัฒนา

ขั้นที่ ๓ การดำเนินการพัฒนามี ๔ แบบย่อย (APEP Models) ได้แก่ ๑) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ ๒) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ ๓) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ ๔) รูปแบบการพัฒนา

^{๑๓๖} กลยุทธ์ เมืองสง,รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, *ปริญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐),

^{๑๓๗} ไพโรจน์ พรหมมีเนตร, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม, *วิทยานิพนธ์ การศึกษาคณะบัณฑิต*, สาขาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๒),

คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพในแต่ละรูปแบบ ย่อยประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ขอบข่าย
 สาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา

ขั้นที่ ๔ การประเมินผล และติดตามผลการพัฒนา และ

ขั้นที่ ๕ การประเมินผล การดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยแนวคิด
 วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาและผลที่คาดหวัง^{๑๓๘}

นอกจากนี้ สมคิด สกุลสถาปัตย์ ยังได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี
 ประสิทธิภาพในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพการใช้ความฉลาดทาง
 อารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา
 และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน
 ประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน
 ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง

๔) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบ
 ยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๑๑ องค์ประกอบ
 กล่าว คือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ
 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน กระบวนการ
 เปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบท
 เหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง (การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน) ทั้งโดยทางตรง และ
 ทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งรูปแบบมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้
 ประโยชน์ได้^{๑๓๙} และสรุคดี ดีปู ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่าย
 กิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า

(๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจกรรมนักศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ๔ ด้าน คือ

๑) ด้านความรู้และความสามารถ

๒) ด้านเจตคติ

๓) ด้านบุคลิกภาพ

๔) ด้านทักษะการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ประกอบด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำ ๓ ด้าน คือ

๑) ด้านการแนะนำและให้คำปรึกษา

๒) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนานักศึกษา

๓) ด้านการควบคุมติดตาม และประเมินผล

^{๑๓๘} เพลินใจ พุทธชาตธีรตัน, การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, **ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙),

^{๑๓๙} สมคิด สกุลสถาปัตย์, รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** (บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒),

(๒) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ
๒. วัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบ
๓. คุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่จำเป็นต้องพัฒนา
๔. แผนการพัฒนาภาวะผู้นำ
๕. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มี ๓ ขั้นตอน คือ การประเมินตนเองก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำ ดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ และการประเมินผลหลังการพัฒนาภาวะผู้นำ

(๓) ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง เป็นรูปแบบที่มีแนวคิดและหลักการกำกับการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นไปตามหลักวิชาการ มีกระบวนการน่าสนใจ ผลการประเมิน โดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มีความสอดคล้องอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด^{๑๔๐} นอกจากนี้ สุภาว์ อวสกุลสุทธิ ยังได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน พบว่า

๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน ๓๘ คุณลักษณะจัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น ๔ ด้าน คือ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ๔ ส่วน คือ

๑. คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนที่ต้องพัฒนา
๒. แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบโรงพยาบาลชุมชน
๓. กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
๔. ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ^{๑๔๑}

^{๑๔๐} สรรฤดี ดีปุ, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง, *ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๓),

^{๑๔๑} สุภาว์ อวสกุลสุทธิ, *รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล*,

ตารางที่ ๒.๙ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
สุภาว อวสกุลสุทธิ (๒๕๕๒, หน้า ๕๐)	การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีรูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิด ใช้ในการค้นหาคำตอบ หรือการศึกษาค้นคว้าและวิจัย โดยต้องมีแนวคิดทฤษฎีหลักการหรือเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุน
ปิลัญ ปฎิพิมพาคม (๒๕๕๐, หน้า ๒๒๐-๒๒๔)	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การมองการณ์ไกล
กัลยรัตน์ เมืองสง (๒๕๕๐, หน้า ๑๕๐)	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ๑. มีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ๒. มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ๓. มีความสามารถในการพยากรณ์ และกำหนดอนาคตได้
ไพโรจน์ พรหมมีเนตร (๒๕๕๒, หน้า ๑๔๕)	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม พบว่า มี ๓ ประการด้วย ได้แก่ ๑. หลักการพัฒนา ใช้หลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ๒. ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา (ปริยัติ ปฏิบัติ ปฏิเวธ) ๓. เป้าหมายการพัฒนา
เพลินใจ พุกษชาติรัตน์ (๒๕๔๙, หน้า ๑๓๕)	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ๑. คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท ๒. องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
สมคิด สกุลสถาปัตย์ (๒๕๕๒, หน้า ๑๓๘)	รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ๑. การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ ๒. การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน ๓. การสร้างแรงบันดาลใจ ๔. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ๕. การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ ๖. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
สรฤดี ดีปุ (๒๕๕๓, หน้า ๑๔๕)	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษา ๑. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของอาจารย์ที่ปรึกษา ๒. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษา ๓. แนวคิดและหลักการกำกับการพัฒนาภาวะผู้นำ มีกระบวนการ ผลการประเมิน

ตารางที่ ๒.๙ (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
สุภาว อวสกุลสุทธิ (๒๕๕๖, หน้า ๑๕๐)	รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น ๔ ด้าน คือ ๑. ด้านการบริหาร ๒. ด้านวิชาการ ๓. ด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ ๔. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

๒.๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรม

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรม ได้มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรม ดังนี้

พระครูศรีรัตนธรรมวิเทศ (ปกานนท์ พิลานันท์) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ ๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปของปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาแบบบริหารจัดการการสอนกัมมัฏฐานของผู้นำชาวพุทธในประเทศไทย ๒. เพื่อวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการการสอนกัมมัฏฐานในประเทศไทย ๓. เพื่อการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาบริหารจัดการการสอนกัมมัฏฐานของผู้นำชาวพุทธในประเทศไทย

ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๔๐ ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา (descriptive statistics) ด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน ๑๘ รูป/คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง (Structured In-Depth-Interview) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ 6 C's ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพทั่วไปของการบริหารจัดการการสอนกัมมัฏฐานของผู้นำชาวพุทธในประเทศไทย อังกฤษทั้ง ๓ ด้าน คือ ด้านบริหารจัดการ ด้านสถานที่และด้านวิทยากร ไม่เพียงพอแก่ความต้องการและการบริหารจัดการยังขาดสภาพคล่องตัว เนื่องจากไม่มีทุนสนับสนุนจากองค์กรต่างๆ ขาดเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน ขาดแคลนพระธรรมทูตที่มีความรู้ ความสามารถในด้านการสอน วิปัสสนากัมมัฏฐานและด้านภาษา อีกทั้งมีกฎหมายควบคุมการเข้าประเทศอังกฤษที่มีผลกระทบต่อ การเข้าไปพำนักในประเทศไทย

ส่วนรูปแบบที่ควรพัฒนา คือ ด้านสถานที่ให้มีความเป็นสัปปายะ สำหรับจัดการกิจกรรม การสอนกัมมัฏฐานให้เพียงพอ และให้มีความอบอุ่นเพียงพอ

ด้านวิทยากร ควรมีความรู้ดี ความประพฤติดี และมีความสามารถหลักพุทธธรรม มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

ด้านการบริหารจัดการ ได้มีการวางแผนงานระยะสั้นและระยะยาว ควรมีรูปแบบการบริหารที่ชัดเจน รวมทั้งควรมีคู่มือการสอนกัมมัฏฐานและอุปกรณ์ในการเผยแผ่

๒. ผลการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสอนกัมมัฏฐานในประเทศไทย ควรมีการดำเนินการในลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการด้วยทฤษฎีระบบ (System theory) IPOFE มาเป็นแนวทางตั้งเป้าหมายการสอนหรือจุดประสงค์ของการสอน คือ ให้เกิดความงามทั้ง ๓ งามในเบื้องต้น อาทิ กลยาณัง ได้แก่ ศีล มัชฌิมา กัลยาณัง คือ ความสงบ (สมาธิ) และปริยาสณ กัลยาณัง คือ ความสว่าง (ปัญญา) มีเนื้อหาสาระการสอนคือ สมถะและวิปัสสนา เข้ากับหลักทฤษฎี คือ I = Input ผู้เข้ารับการสอน หรือเข้ารับการฝึกอบรม เนื้อหาการสอน P = Process คือ กระบวนการฝึกด้วยกิจกรรมคือ ด้วยวิธีการสวดมนต์ นานาภาวนา เดินจงกรม นั่งสมาธิ และฟังธรรม ตลอดจนการสอบอารมณ์กัมมัฏฐาน O = Output ผลการศึกษาปฏิบัติธรรมที่ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกละเอียดดี เข้าใจเรื่องบาปบุญคุณโทษ และ F = Feedback ผลสะท้อนกลับจากการที่ผู้ปฏิบัติได้ประสบการณ์จากการปฏิบัติธรรมและขยายประชาสัมพันธ์ต่อไปยังผู้อื่น E = Environment และนำหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาวิทยากรด้านหลักสัปปุริสธรรมและการบริหารจัดการด้วยหลักอปริหานิยธรรม ๗ ประการ

๓. รูปแบบการพัฒนาบริหารจัดการการสอนกัมมัฏฐานของผู้นำชาวพุทธในประเทศไทย อังกฤษโดยสรุปรูปแบบด้านทั้ง ๓ คือ

๑) ด้านสถานที่ วัดต้องมีสัปปายะทั้ง ๗ (๑.ที่อยู่ เสนาสนะสัปปายะ ๒.โคจรคาม การเดินทางสะดวก ๓. การพูดคุย คือ ธัมมัสสวนสัปปายะ ๔. บุคคล คือ บุคคลสัปปายะ ๕. โภชนะ คือ อาหารสัปปายะ ๖. ฤดู คือ ฤดูสัปปายะ ๗. อริยาบถ) ตามหลักสัปปายะ

๒) ด้านวิทยากร ควรเป็นรูปแบบวิทยากรมีความรู้ดี ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ คือ มีความประพฤติดี มีความสามารถดี รู้เหตุแห่งการเกิดของสุขหรือทุกข์ และผลที่จะเกิดจากเหตุ รู้จักตนเอง รู้จักประมาณ รู้จักกาลเทศะ รู้จักชุมชน และบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้องแล้วนากระบวนการ พัฒนาเชิงระบบมาใช้

๓) การบริหารจัดการที่ดี ต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกันเรื่อยๆ และมีการวางแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ระยะ ๓ ปี ๕ ปี ๑๐ ปี ตามหลักอปริหานิยธรรม ๗

ข้อเสนอแนะที่สำคัญพอสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารที่เห็นคุณค่าเผยแผ่ธรรมะในต่างประเทศ ควรเพิ่มการสอนภาษาอังกฤษหรือภาษาถิ่นที่พระธรรมทูตจะไปอยู่ ควรวางแผนระยะเวลาในการฝึกอบรม หรือกำหนดการปฏิบัติธรรมให้เหมาะสม ควรมีการสื่อสารถึงกันภายในวัดและส่งเสริมเมตตาธรรม สังคหวัตถุธรรม จัดทาสื่อความรู้เพิ่มการฝึกอบรมส่งเสริมด้านภาษาอังกฤษและอบรมส่งเสริมการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกในกลุ่มและควรมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับโครงการปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง นาเสนอนโยบายไปยังหน่วยฝึกอบรมพระธรรมทูตให้มีความชำนาญด้านการสอนวิปัสสนากัมมัฏฐานและภาษาให้มีความพร้อมก่อนจะเผยแผ่ในต่างประเทศ^{๑๔๒}

^{๑๔๒} พระครูศรีรัตนธรรมวิเทศ (ปกานนท์ พิลานันท์), รูปแบบการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติกัมมัฏฐานของผู้นำชาวพุทธในประเทศไทย, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖)

การเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการวิกฤติของบุคลากรระดับจังหวัด และท้องถิ่น หากพิจารณาจากภาวะผู้นำแบบต้นตระหนกในการบริหารงานในภาวะวิกฤติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อมีความเกี่ยวกับชีวิตและความตายที่เกี่ยวกับสถานการณ์

๑. ความร่วมมือกันอย่างสมัครใจโดยให้ความเคารพซึ่งกันและกัน

๒. การมีความเห็นอกเห็นใจ

๓. การมีส่วนร่วม

๔. การบ่มเพาะ (ปลูกฝัง) การเตรียมความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจ

รูปแบบภาวะผู้นำการบริหารจัดการในภาวะวิกฤติ ต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ อย่างรอบด้าน ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง ต้องกล้าตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ ต้องมีคุณธรรม มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี มีการปฏิบัติหน้าที่ให้เกียรติ และถนอมน้ำใจผู้อื่นต้องพูดจริง ทำจริง มีเหตุผลกล้าตัดสินใจ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี มีความพยายามในการสื่อสารได้อย่างทั่วถึง^{๑๔๓}

ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษาภาวะผู้นำ : ในทัศนะของ Bass (1985a) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Agents of Change) ด้วยการกระตุ้นปรับเปลี่ยนทัศนคติ (attitudes) ความเชื่อ (Beliefs) และแรงจูงใจ (Motives) ของผู้ตาม จากภาวะที่ต่ำกว่าสู่ภาวะที่สูงกว่าผ่านการกระตุ้น (Arousal) ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการนำเสนอ วิสัยทัศน์ การพัฒนาความสัมพันธ์เชิงอารมณ์ (Develop Emotional Relationships) กับผู้ตาม และทำให้ผู้ตามตระหนักและเชื่อในเป้าหมายที่สูงกว่าที่เคยคาดหวังไว้ (Super ordinate Goals) และเป็นเป้าหมายที่สูงกว่าผลประโยชน์ส่วนตน (Self-Interest) ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) จะทำหน้าที่ในการชี้แจงหน้าที่ บทบาทและลักษณะงานที่ต้องการ ตลอดจนจัดเตรียมความพร้อมของผู้ตามผ่านการให้รางวัลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยรางวัลนั้น จะผันแปรตามผลสำเร็จของงาน^{๑๔๔}

อย่างไรก็ตาม Bass มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก Burns ในประเด็นของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ Burns มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำทั้งสองแบบเป็นสิ่งที่อยู่ในมิติเดียวกันและอยู่ในลักษณะตรงกันข้ามกัน ซึ่งหมายความว่า หากผู้นำคนใดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง ก็จะมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่ำ และในทางกลับกัน หากผู้นำคนใดมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูง ก็จะมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนต่ำ แต่สำหรับ Bass แล้ว ภาวะผู้นำทั้งสองแบบเป็นแนวความคิดที่เป็นอิสระต่อกัน และยังสามารถเสริมต่อกันด้วย หากเปรียบเทียบความแตกต่างหรือความใหม่ของกระบวนการทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในอดีต จะพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นภาวะที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำเพื่อทำให้สถานการณ์ที่เผชิญหน้าอยู่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะที่พึงประสงค์ ขณะที่แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในอดีตนั้น ไม่มีฐานคิดในลักษณะนี้ อาทิแนวทางการศึกษาผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งมุ่งเน้นในการอธิบายว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีคุณสมบัติอย่างไร แนวทางการศึกษาเชิงพฤติกรรม ก็มุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมแบบมุ่งคนและมุ่งงานของผู้นำ ส่วน

แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ก็จะเน้นการอธิบายว่าควรใช้ผู้นำประเภทใดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า สถานการณ์เป็นตัวกำหนดว่าผู้นำควรใช้ภาวะ การนำแบบใด นั่นเอง แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเหล่านี้ จึงแตกต่างจากแนวทางที่ Bass นำเสนอ ซึ่ง Bass เชื่อว่าผู้นำสามารถใช้ภาวะผู้นำในการกำหนดและเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ กระบวนทัศน์นี้ จึงแตกต่างจากหลักคิดเดิม และทำให้ผู้นำเป็นผู้กระทำในเชิงรุกมากกว่าที่จะถูกกำหนดโดยสถานการณ์ ซึ่งหมายถึงผู้นำเป็นผู้ถูกกระทำ^{๑๔๕}

ตารางที่ ๒.๑๐ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรม

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระครูศรีรัตนธรรมวิเทศ (ปกานนท์ พิลานันธุ์) (๒๕๕๖)	การนำหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาวิทยากรด้านหลักสัปปริสธรรมและการบริหารจัดการด้วยหลักอปริหานิยธรรม ๗ ประการ กับรูปแบบการพัฒนาบริหารจัดการการสอน โดยสรุปรูปแบบด้านทั้ง ๓ คือ ๑) ด้านสถานที่ วัดต้องมีสัปปายะทั้ง ๗ (๑.ที่อยู่ เสนาสนะสัปปายะ ๒.โคจรคาม การเดินทางสะดวก ๓. การพุดคุย คือ ธัมมัสสวนสัปปายะ ๔. บุคคล คือ บุคคลสัปปายะ ๕. โภชนะ คือ อาหารสัปปายะ ๖. ฤดู คือ ฤดูสัปปายะ ๗. อิริยาบถ) ตามหลักสัปปายะ ๒) ด้านวิทยากร ควรเป็นรูปแบบวิทยากรมีความรู้ดี ตามหลักสัปปริสธรรม ๗ คือ มีความประพฤติดี มีความสามารถดี รู้เหตุแห่งการเกิดของสุขหรือทุกข์ และผลที่จะเกิดจากเหตุ รู้จักตนเอง รู้จักประมาณ รู้จักกาลเทศะ รู้จักชุมชน และบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้องแล้ววนากระบวน การพัฒนาเชิงระบบมาใช้ ๓) การบริหารจัดการที่ดี ต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกันเนืองๆ และมีการวางแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ระยะ ๓ ปี ๕ ปี ๑๐ ปี ตามหลักอปริหานิยธรรม ๗
สุจินต์ ไชยชุมศักดิ์ (๒๕๕๐, หน้า๖๘)	ภาวะผู้นำแบบการบริหารงานที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ๑. ความร่วมมือกันอย่างสมัครใจ โดยให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ๒. การมีความเห็นอกเห็นใจ ๓. การมีส่วนร่วม ๔. การบ่มเพาะ (ปลูกฝัง) การเตรียมความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจ
Antonakis and House, (2002 : 8-9)	ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษาภาวะผู้นำ : ในทัศนะของ Bass (1985a) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Agents of Change) ด้วยการกระตุ้นแปรเปลี่ยนทัศนคติ (attitudes) ความเชื่อ (Beliefs) และแรงจูงใจ (Motives) ของผู้ตาม จากภาวะที่ต่ำกว่าสู่ภาวะที่สูงกว่าผ่านการกระตุ้น

ตารางที่ ๒.๑๐ (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
	(Arousal) ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการนำเสนอวิสัยทัศน์ การพัฒนาความสัมพันธ์เชิงอารมณ์ (Develop Emotional Relationships) กับผู้ตาม และทำให้ผู้ตามตระหนักและเชื่อในเป้าหมายที่สูงกว่าที่เคยคาดหวังไว้ (Super ordinate Goals) และเป็นเป้าหมายที่สูงกว่าผลประโยชน์ส่วนตน (Self-Interest) ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) จะทำหน้าที่ในการชี้แจงหน้าที่ บทบาทและลักษณะงานที่ต้องการ ตลอดจนจัดเตรียมความพร้อมของผู้ตามผ่านการให้รางวัลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยรางวัลนั้น จะผันแปรตามผลสำเร็จของงาน
พิชาย รัตนดิลล ฌ ภูเก็ต (๒๕๕๒, หน้า ๒๒๖)	๑. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นภาวะที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้สถานการณ์ที่เผชิญหน้าอยู่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะที่พึงประสงค์ ๒. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ก็จะเน้นการอธิบายว่าควรใช้ผู้นำประเภทใดให้สอดคล้องกับสถานการณ์

งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูง

Steel ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในเรื่อง การจัดการด้านคุณภาพนานมากกว่า ๔๐ ปี เป็นผู้ตรวจสอบ เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้ตรวจการประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของไทย (Thailand Quality Award: TQA) Steel ได้เริ่มเขียนเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ

ช่วงปี ค.ศ. ๑๙๕๐-๑๙๖๐ ช่วงนี้ผู้ผลิตสินค้าส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้า แต่ก็มีนักบริหารการจัดการคุณภาพ คือ Deming & Juran เป็นผู้จุดประกายให้องค์กรหลายๆ แห่ง นำแนวคิดเรื่องของคุณภาพมาใช้ในการผลิตสินค้า ส่วน Feigenbaum ได้นำแนวคิดเรื่อง การควบคุมคุณภาพโดยรวม (total quality control : TQC) มาใช้ และต่อมาเป็นที่แพร่หลายทั่วโลก

ช่วงปี ค.ศ. ๑๙๖๐-๑๙๗๐ แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยใช้เทคนิคต่างๆ เช่น เทคนิคกระบวนการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดวงจรคุณภาพ (quality circles : QC) Ishikawa ได้เริ่มใช้แผนภูมิก้างปลา (fishbone diagram) ในประเทศญี่ปุ่นเป็นครั้งแรก และเริ่มสนใจในข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จะนำไปสู่กระบวนการผลิตอย่างมีคุณภาพ

ช่วงปี ค.ศ. ๑๙๗๐-๑๙๘๐ ประเทศญี่ปุ่น โดย Deming ได้ใช้หลักสถิติเป็นเครื่องมือมาช่วยในเรื่องของการจัดการด้านคุณภาพ หรือที่เรียกว่า เทคนิคการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และประเทศญี่ปุ่นได้มีการจัดตั้งรางวัล Deming prize เป็นรางวัลด้านคุณภาพเพื่อมอบให้แก่บริษัทที่มีการจัดการที่ดีเด่นในด้านคุณภาพ ส่วนในประเทศอเมริกา Crosby ได้เน้นให้บริษัทผู้ผลิตสินค้าใส่ใจและมองเห็นถึงความต้องการของลูกค้าในเรื่องคุณภาพของสินค้า ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่บริษัทจะต้อง

คำนึงถึง โดยใส่ใจต่อการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement : CI)

ช่วงปี ค.ศ. ๑๙๘๐-๑๙๙๐ เน้นการทำงานเป็นทีม โดยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และการใช้สถิติในการจัดการคุณภาพ นอกจากนี้การเกิดขึ้นของแนวคิด Six Sigma ของ Bill Smith และ การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continuous quality improvement : CQI) ตลอดจนการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อมอบให้กับบริษัทที่มีการพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งต่อมาได้แพร่หลายและกลายเป็นต้นแบบให้เกิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติในอีกหลายสิบประเทศต่อๆ มาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดการจัดการด้านคุณภาพช่วงนี้ได้เปลี่ยนจากแนวคิดที่มองเฉพาะด้าน โดยเฉพาะกระบวนการผลิต (operational process) เป็นการจัดการเพื่อคุณภาพในทุกส่วนของกระบวนการ (total process)

ช่วงปี ค.ศ. ๑๙๙๐-๒๐๐๐ เป็นยุคที่มีการรับรองคุณภาพของระบบ ISO การรับรองคุณภาพนี้ไม่ได้มุ่งเข้าไปที่การจัดการคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ หากแต่เป็นระบบรับรองคุณภาพที่บ่งบอกว่าองค์กรนั้นๆ ผ่านเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำโดยทั่วไป และมีการให้รางวัลคุณภาพของประเทศทางยุโรป (European quality award : EQA) ซึ่งคล้ายกับรางวัล MBNQA ดังนั้นการจัดการคุณภาพจึงควรมุ่งมั่นหรือมุ่งมั่นไปสู่ระดับความเป็นเลิศของโลก (world-class excellence) อันจะเป็นจุดหมายสูงสุดของทุกๆ องค์กร มากกว่าการรับรองคุณภาพเท่านั้น ^{๑๔๖}

ช่วงปี ค.ศ. ๒๐๐๐-๒๐๑๐ เป็นยุคที่การจัดการด้านคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐานกับคุณลักษณะการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งถือว่า แนวคิดความเป็นเลิศนี้ ที่ทำให้องค์กรปัจจุบันเริ่มหันมาสนใจแนวคิดความเป็นเลิศอย่างเป็นทางการในหนังสือ “in search of excellence” อย่างไรก็ตามยังถือว่าแนวคิดความเป็นเลิศเป็นสิ่งยากที่จะหาความเข้าใจ มั่นขึ้นอยู่กับความสามารถ/สมรรถนะ และค่านิยมที่หลากหลาย ^{๑๔๗}

สรุปได้ว่า จุดเริ่มต้นของแบบความเป็นเลิศที่เป็นทางการเกิดขึ้นจากการมีเกณฑ์รางวัลของความเป็นเลิศในปี ๑๙๙๐ จากนั้นแนวคิดความเป็นเลิศ จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจมากยิ่งขึ้น ทุกองค์กรทั่วโลกเริ่มแสวงหาหนทางในการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศเพื่ก้าวสู่เข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อความอยู่รอดและดำรงรักษาระดับคุณภาพขององค์กรไว้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง

๑) แนวคิดและหลักการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ

สภาพในปัจจุบันองค์กรธุรกิจรัฐวิสาหกิจหรือแม้แต่วาราชการก็ตามมักจะได้รับผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ อันประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จึงมีผลให้องค์กรต้องตกอยู่ในสภาวะที่มีอุปสรรคในการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรดำรง

^{๑๔๖} มาลินี จรุงธรรม. การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชน: กรณีการรักษาโรคจอประสาทตาเสื่อมจากเบาหวาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ การจัดการภาครัฐและเอกชน (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓)

^{๑๔๗} Koch, J.V. & Cebula, R.J. (1994). In search of excellent management. *Journal of Management Studies*, 31(5), 681-99.

อยู่ได้ประกอบกับสถานะของการแข่งขันขององค์กรต่างๆ จะเพิ่มทวีความรุนแรงขึ้น ทั้งในรูปแบบของสินค้า การบริการ ด้านคุณภาพ ความประหยัด ในการดำเนินงาน^{๑๔๘} ซึ่งสภาพดังกล่าวทำให้ เป็นภาระต่อการบริหารองค์การที่จะต้องพยายามแสวงหาแนวทางป้องกันการเพื่อให้ก้าวไปสู่ “ความเป็นเลิศ” โดยผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการแสวงหายุทธวิธีการบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งหลักการแนวความคิดการบริหารองค์การ เพื่อความเป็นเลิศจะมีหลากหลาย ซึ่งผู้บริหารสามารถศึกษาหายุทธวิธีตามที่เห็นว่ามีเหมาะสมกับองค์การในที่จะเสนอประเด็นแนวทางในการบริหารองค์การเพื่อความเป็นเลิศดังนี้ ๑) กรอบแนวความคิดการบริหารแบบมุ่งประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กร ๒) กรอบแนวความคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๓) กรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศในการบริหาร ๘ ประการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้^{๑๔๙}

๑.๑) กรอบแนวความคิดการบริหารแบบมุ่งประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กร

งานองค์กร คือ การผลิตสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า หากจะต้องมององค์ประกอบในแง่ของระบบองค์ประกอบการเป็นระบบบริหารที่ดำเนินงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ๓ ระบบใหญ่ๆ คือ ทรัพยากรที่ใช้ (resource input) กระบวนการแปรรูป (transformation process) และผลผลิต (product output) ทรัพยากรที่ป้อนเข้าระบบที่สำคัญ คือ คน วัตถุดิบ เงิน เทคโนโลยีและข้อมูลกระบวนการแปรรูป ได้แก่ งานของผู้บริหารองค์การที่จะเปลี่ยนสภาพจากวัตถุดิบไปเป็นสินค้าหรือบริการลูกค้า เช่น ผู้บริโภค ผลผลิตขององค์การพร้อมทั้งสะท้อนกลับ (feedback) ผลของการบริโภคสินค้า และบริการกลับไปยังองค์กร ประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (management performance) ตามที่กล่าวมาแล้ว การวัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารนั้นให้ดูผลการผลิต (productivity) ว่าสูงหรือต่ำ ค่าว่าผลการผลิต หมายถึง การวัดผลรวมทางด้านปริมาณลักษณะคุณภาพของงานที่ทำเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ หมายความว่าจำนวนทรัพยากรระดับหนึ่งผู้บริหารก่อให้เกิดผลการผลิต ด้วยปริมาณและคุณภาพเท่าไร หากพิจารณาในแง่สมการจะได้ ดังนี้

$$\text{Productivity} = \text{quantify} + \text{quality} + \text{resources}$$

$$\text{Productivity} = \frac{\text{Product output}}{\text{Resource input}}$$

$$\text{Resource input}$$

กล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผลการผลิตที่สูงที่สุดคือได้งานปริมาณมากที่สุด ได้คุณภาพดีที่สุด และใช้ทรัพยากรประหยัดที่สุด การวัดผลรวม ผลการผลิตอาจทำได้หลายๆ รูปแบบแล้วแต่ลักษณะงานที่ทำ เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนต่อทรัพย์สินลงทุนรายได้จากค่าเช่าต่อตารางเมตร อัตราการสูญเสียที่เกิดจากการใช้วัตถุดิบต่อผลผลิต อัตราคนทำงานต่อชั่วโมง เป็นต้น ในอีกแง่หนึ่งของการวัด คือ การเปรียบเทียบผลผลิตกับทรัพยากร ที่ใช้ภายในระยะเวลา และคุณภาพที่กำหนด ดังนี้

การวัด ผลการผลิตในความหมายนี้ ผู้บริหารสามารถผลิตสินค้าได้ภายในเวลาที่กำหนดและได้คุณภาพมาตรฐานที่ต้องการ โดยได้ผลผลิตจำนวนหนึ่งด้วยทรัพยากรที่ใช้จำนวนหนึ่ง

^{๑๔๘} โกลด์ ดีส์ลธรรม. (๒๕๔๖). กลยุทธ์และกลวิธีการเพิ่มผลิตภาพ. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.

^{๑๔๙} Peters, T.J. & Waterman, R.H. & Phillips, J.J. (1980). **Structure is not organization.** New York: M. Wiener. หน้า ๑๕๑

ดังนั้น การเพิ่มผลการผลิตอาจทำได้ ๓ วิธีคือ ๑) เพิ่มผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม ๒) ลดการใช้ทรัพยากรโดยได้ผลผลิตเท่าเดิม ๓) การเพิ่มผลผลิตและลดการใช้ทรัพยากรลง

นอกจากนี้ การวัดผลการผลิต (productivity) ตามที่กล่าวแล้วอาจวัดได้จาก ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency) ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการในแง่ของผู้บริโภค สินค้า ได้ปริมาณ และคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำ ความมีประสิทธิภาพขององค์การ (organization effectiveness) เป็นหัวข้อสำคัญต่อการวิเคราะห์ และขัดเกลาพฤติกรรมองค์กรที่เกิดจากการบริหารงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ความมีประสิทธิภาพขององค์การจะมีขึ้นได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่าองค์การสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ แต่สิ่งที่สำคัญเบื้องหลังอยู่ควบคู่กับประสิทธิภาพก็คือ ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่งหมายถึงการมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานสร้างสมทรัพยากร และความมั่งคั่งเก็บไว้ภายในไว้ เพื่อการขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรับรองสถานการณ์ ที่อาจเกิดวิกฤตการณ์ จากภายนอกด้วย

ประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง ความสำเร็จในการ ที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่องค์การตั้งไว้ด้วยประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงาน ว่าดีขึ้นอย่างไรแค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การดังนั้นผู้บริหารที่ทำงานได้ผลการผลิตสูง (high productivity) คือ ทำงานบรรลุตามความต้องการและเสียค่าใช้จ่ายต่ำ แต่การจะให้เกิดความสมดุลทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องยากบางที่อาจได้อย่างเสียอย่างคือทำงานได้ตามเป้าหมายแต่เสียค่าใช้จ่ายสูง (effectiveness no efficiency) หรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำแต่ผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย (efficiency no effectiveness) และที่ผลิตต่ำที่สุดก็คือ งานไม่บรรลุตามเป้าหมายและเสียค่าใช้จ่ายสูง (neither effectiveness no efficiency) ในแง่ของการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารจะต้องพิจารณา ๒ ส่วนที่สำคัญคือ ทรัพยากรขององค์การและลูกค้าองค์การที่ได้ชื่อว่าบริหารงานดีจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้องเหมาะสม และตรงกับความต้องการของลูกค้า การใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้องเหมาะสมจะต้องใช้ในลักษณะการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) ให้กับทรัพยากรที่ใช้นั้นคือทุกขั้นตอนของการผลิตหรือการทำงานของผู้บริหารจะต้องเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการขององค์การสำหรับการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญของประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ รวมถึงต้องตระหนักถึงปริมาณและคุณภาพที่เกิดขึ้นในตัวนักเรียนและนักศึกษาด้วย

๑.๒) กรอบแนวคิดของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การปฏิรูประบบราชการเป็นนโยบายหนึ่งที่รัฐบาลไทยให้ความสำคัญเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการยังเป็นเรื่อง ที่รัฐบาลประเทศต่างๆ ให้ความสนใจเพราะว่าการรับข่าวสารของประชาชนได้รับการยกระดับให้สูงขึ้น ดังนี้ การบริการของรัฐที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างทันเหตุการณ์ งานล่าช้าซับซ้อนไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับการให้บริการภาคธุรกิจเอกชนการมีภาวะเปราะบาง รุนแรง ไม่ยืดหยุ่น ระบบการทำงานไม่โปร่งใสและไม่สามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ จึงจำเป็นต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงและได้รับการเปลี่ยนแปลงและได้รับการเปลี่ยนแปลงและได้รับการ

ปฏิรูปเทคนิคหนึ่งที่หลายประเทศ ได้นำมาใช้เป็นส่วนหนึ่ง ของการปฏิรูประบบราชการ คือ การบริหารที่เน้นผลลัพธ์ (result -based management) หรือเรียกว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบ (accountability) ของรัฐบาลต่อประชาชนกล่าว คือ รัฐบาลจะต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์ต่อประชาชน ว่ารัฐได้ใช้งบประมาณแผ่นดินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลอย่างไร โดยการแสดงถึงผลได้มีผลงานอะไรบ้างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือ ประสิทธิภาพการทำงาน (effectiveness)^{๑๕๐}

๑.๓) กรอบแนวคิดการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ

กรอบแนวคิดตามคุณลักษณะ ๘ ประการของความเป็นเลิศในการบริหารเป็นการจำแนกรูปแบบพื้นฐาน 7-5 สามารถสรุปเป็นลักษณะดีเด่นของบริษัทในอเมริกา ได้ ๘ ประการโดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) มุ่งการปฏิบัติ (a bias for action) ๑) การทำให้องค์กรมีความคล่องตัว ๒) การแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ ๓) องค์กรคิดค้นทดลองปฏิบัติ ๔) เน้นความเร็วและจำนวน ๕) เน้นการเรียนรู้แบบประหยัด ๖) เน้นเนื้อหาการทดลองปฏิบัติ ๗) ระบบที่ง่าย

๒) การใกล้ชิดกับลูกค้า (closed to customer) ๑) กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ ๒) ความเป็นนักหาช่องทาง ๓) การรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า

๓) ความเป็นอิสระและความเป็นเจ้าของ (autonomy and entrepreneurship) ๑) การกระจายอำนาจ ๒) จัดกลุ่มงานขนาดเล็ก ๓) สนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ๔) เน้นการแข่งขัน ๕) ใช้การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ๖) อดทนต่อความล้มเหลว

๔) การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคน (productivity through people) ๑) ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงาน ๒) นำองค์ประกอบระบบสไตล์การบริหารค่านิยมร่วม สนับสนุนให้เพิ่มผลผลิต ๓) ใช้นโยบายไม่ปลดพนักงานออก ๔) ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ๕) ใช้ภาษาให้เกียรติ ๖) นำระบบการจูงใจ มาใช้ ๗) สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ๘) ไม่เข้มงวดในเรื่องการปฏิบัติตามสายบังคับบัญชามากนัก ๙) สร้างความตื่นตัวให้แก่พนักงาน ๑๐) เข้มงวดกับการคัดเลือกกลั่นกรองและการรับพนักงานใหม่ ๑๑) ให้พนักงานใหม่ได้สัมผัสงานจริงด้วยตัวเอง ๑๒) ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับทราบข้อมูล ๑๓) เน้นการปรับกลุ่มงานให้มีขนาดเล็กกะทัดรัด ๑๔) กำหนดปรัชญาที่เน้นความไว้วางใจพนักงานมาใช้

๕) การสัมผัสและมุ่งคุณค่า (hand-on and close to the customer value - driven) ๑) ให้ความสำคัญกับคุณค่าและคุณภาพการบริการ ๒) กำหนดเป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ ๓) เชื่อว่าพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ๔) ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ๕) ไม่เรียกพนักงานมาพบที่ห้องทำงาน ๖) จัดให้มีการพบปะสังสรรค์ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ๗) ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานไม่เครียดจนเกินไป

^{๑๕๐} รังชัย สันติวงษ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง. (๒๕๔๖).

๖) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting)
 ๑) ไม่ขยายธุรกิจออกไปในด้านที่ตนเองไม่ชำนาญ ๒) หากต้องขยายธุรกิจของตนเองออกไปในด้านที่ตนเองไม่ชำนาญต้องใช้เงินไม่สูงนักมุ่งความเฉพาะด้านบางสาขาเพื่อสนับสนุนงานหลักที่ดำเนินการอยู่ ควรทดลองเพิ่มขึ้นทีละน้อยและหากไปได้ดีก็ให้ความสำคัญมากขึ้น

๗) รูปแบบที่เรียบง่ายและใช้คนน้อย (simple form and lean staff)
 ๑) จัดโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ ๒) การจัดโครงสร้างองค์กรในระดับบนด้วยการใช้โครงสร้างแบบรูปแบบเดียว ๓) โครงสร้างมีขนาดกะทัดรัด ใช้คนน้อย ๔) โครงสร้างมีความเหมาะสม สามารถปรับตัวแต่ยังคงรูปเดิม

๘) การเข้มงวดและผ่อนปรนในขณะเดียวกัน (simultaneous loose tight properties)
 ๑) สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการทำงาน ๒) โครงสร้างมีความยืดหยุ่น ๓) ให้งานทำงานโดยสมัครใจ ยอมรับนักคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ๔) ตั้งทีมหรือกลุ่มงานที่มุ่งทดลองปฏิบัติ ๕) ประเมินแบบไม่เป็นทางการด้านบวกและสร้างเครือข่ายทางสังคม ๖) สร้างเครื่องมือด้านการควบคุม ๗) ให้ความสำคัญกับคุณภาพมาก่อนต้นทุน ๘) เข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับต่างๆ ๙) ให้งานทุกคน ยึดถือการทำงานที่มีคุณภาพให้งานทุกคนยึดถือการทำงานที่มีคุณภาพ ๑๐) เน้นการกระทำสิ่งต่างๆ อย่างเรียบง่ายโดยอาศัยหลักของความเป็นจริง ๑๑) เน้นการสื่อสารที่จะต้องกระทำอย่างจริงจัง เข้มงวดและรวดเร็ว^{๑๕๑}

เมื่อนำกรอบแนวคิดการบริหารองค์การเพื่อความเป็นเลิศทั้ง ๓ ประการ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยยังได้นำมาวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดการบริหารสถานศึกษาระบบคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้นำหลักการแนวคิดของ Thailand quality award (TQA) ที่มีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการเช่นเดียวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolmbaldrige National quality award : MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไปเช่น ประเทศออสเตรเลียเรียกว่า Australian business excellence Award (ABEA) สิงคโปร์เรียกว่า Singapore quality award (SQA) ญี่ปุ่นเรียกว่า Japan quality award (JQA) สหภาพยุโรปเรียกว่า European quality award (EQA) มาจัดทำเป็นเกณฑ์การพัฒนาสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในประเทศไทยให้มีความเป็นเลิศ มีหลักการและแนวคิด ดังนี้

๑) การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (visionary leadership) ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนและมีการสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

๒) การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (learning centered education) โรงเรียนมุ่งเน้นการจัดการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการของผู้เรียนความต้องการคุณลักษณะของผู้เรียนในอนาคตของสังคมโลกการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของผู้เรียนและแปลงความต้องการเหล่านั้นมาเป็นหลักสูตรและการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม

^{๑๕๑} Peters, T.J. & Waterman, R.H. & Phillips, J.J. In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies. New York: Grand Central Publishing. (1988).

๓) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (organizational and personal learning) โรงเรียนจัดระบบการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันและการเรียนรู้รายบุคคลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกิจการดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จและส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน

๔) การให้คุณค่ากับคณะครูบุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (valuing faculty staff and partners) โรงเรียนแสดงถึงการเห็นคุณค่าของครูและบุคลากรโดยการสร้างความผูกพันความพึงพอใจแรงจูงใจสภาพแวดล้อมการทำงานสวัสดิการ ฯลฯ จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

๕) ความคล่องแคล่วกระตือรือร้น (agility) ความคล่องแคล่วกระตือรือร้นเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำให้สามารถลดรอบเวลาและต้นทุนในการพัฒนาคุณภาพ

๖) การมุ่งอนาคต (focus on the future) การพัฒนาโรงเรียนให้มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและส่วนแบ่งทางการศึกษาตลอดจนการจัดหลักสูตรที่สนองตอบต่อความต้องการกำลังคนในการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกโรงเรียนจึงต้องมีแนวคิดที่มุ่งอนาคตอย่างจริงจังและสร้างความผูกพันในระยะยาวกับผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการโดยการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรสร้างโอกาสทางนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เตรียมตัวมุ่งสู่อนาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสม

๗) การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (managing for innovation) โรงเรียนต้องแสวงหาสร้างพัฒนาและใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อให้เกิดนวัตกรรมของหลักสูตรการจัดกระบวนการเรียนรู้และการบริการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

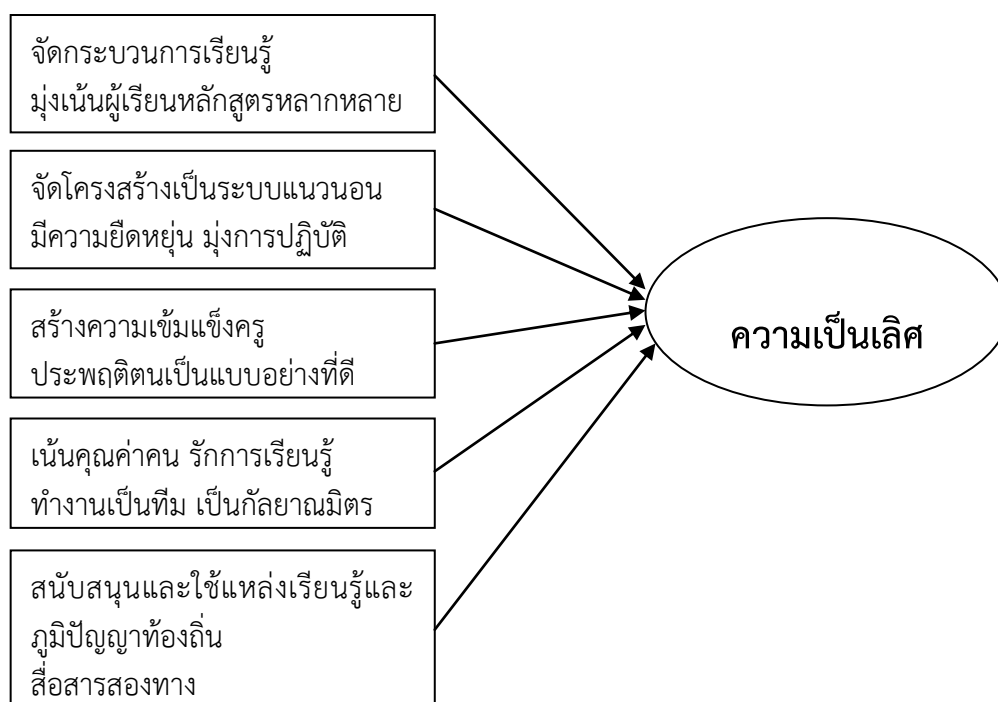
๘) การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (management by fact) โรงเรียนได้วางแผนตัดสินใจและดำเนินการต่างๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากที่สุดซึ่งการบริหารระบบพื้นฐานข้อมูลจริงนี้จะมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียนการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

๙) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคมและความเป็นพลเมืองดี (public/social responsibility and citizenship) โรงเรียนมีบทบาทในการรับผิดชอบต่อสังคมชุมชนด้วยการมุ่งเน้นการดูแลสุขอนามัยสภาพแวดล้อมของชุมชนและสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนรวมทั้งบุคลากรของโรงเรียนประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อสาธารณะ

๑๐) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (focus on result and creating value) โรงเรียนได้วางแผนปฏิบัติและประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญในทุกะดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ

๑๑) มุมมองเชิงระบบ (system perspective) โรงเรียนสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงแผนปฏิบัติงานกระบวนการตัวชี้วัดและกิจกรรมต่างๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียน^{๑๕๒}

จากที่กล่าวมาข้างต้นเห็นได้ว่าสถานศึกษาที่จะพัฒนาคุณภาพให้เป็นเลิศได้นั้นควรมีการจัดระบบการบริหารอย่างเป็นระบบทุกด้าน ดังนี้ ๑) ด้านโครงสร้างมีบริหารจัดการแบบ SBM จัดโครงสร้างเป็นระบบแนวนอนมีความยืดหยุ่น มุ่งการปฏิบัติเน้นคุณภาพผลผลิต ตรวจสอบได้ ๒) ด้านงาน มีการจัดการเรียนรู้ มุ่งเน้นผู้เรียน มีหลักสูตรหลากหลาย จัดสภาพและบริการให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติมีระบบประกันคุณภาพ ๓) ด้านคน มีการเน้นคุณค่าคนทางานเป็นทีมสร้างความเข้มแข็งครูประพตติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีภาวะผู้นำผู้บริหารและครู ๔) ด้านวัฒนธรรมมีส่วนร่วมระหว่างสถานศึกษา บ้าน องค์กร ศาสนา เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ ๕) ด้านเทคโนโลยี สนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น สื่อสารสองทางจัดระบบมีการจัดการสารสนเทศอย่างทั่วถึงดังภาพที่ ๑



แผนภาพที่ ๒.๑๖ องค์ประกอบในการบริหารสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ

^{๑๕๒} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย. (๒๕๕๓).

ตารางที่ ๒.๑๑ งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
มาลินี จรูญ (๒๕๕๓)	แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยใช้เทคนิคต่างๆ เช่น เทคนิคกระบวนการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดวงจรคุณภาพ (quality circles : QC) Ishikawa ได้เริ่มใช้แผนภูมิแก๊งปลา (fishbone diagram) ในประเทศญี่ปุ่นเป็นครั้งแรก และเริ่มสนใจในข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จะนำไปสู่กระบวนการผลิตอย่างมีคุณภาพ ใช้หลักสถิติเป็นเครื่องมือมาช่วยในเรื่องของการจัดการด้านคุณภาพ หรือที่เรียกว่า เทคนิคการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ ๑) ความต้องการของลูกค้าในเรื่องคุณภาพของสินค้า ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่บริษัทจะต้องคำนึงถึง โดยใส่ใจต่อการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement : CI) ๒) การทำงานเป็นทีม โดยการให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และการใช้สถิติในการจัดการคุณภาพ ๓) การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continuous quality improvement : CQI)
Koch, J.V. & Cebula, R.J. (1994 : 681-99)	การจัดการด้านคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐานกับคุณลักษณะการบริหาร เพื่อความเป็นเลิศ
โกศล ดีศีลธรรม (๒๕๕๖)	แนวคิดความเป็นเลิศ เป็นหนทางการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ เพื่อความอยู่รอดและดำรงรักษาระดับคุณภาพขององค์กรไว้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง แนวคิดและหลักการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ สภาพในปัจจุบันองค์กรธุรกิจรัฐวิสาหกิจหรือแม้แต่องค์กรก็ตามมักจะได้รับผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ อันประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง จึงมีผลให้องค์กรต้องตกอยู่ในสถานะที่มีอุปสรรคในการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ได้ประกอบกับสถานะของการแข่งขันขององค์กรต่างๆ จะเพิ่มทวีความรุนแรงขึ้น ทั้งในรูปแบบของสินค้า การบริการ ด้านคุณภาพ ความประหยัด ในการดำเนินงาน
Peters, T.J. & Waterman, R.H. & Phillips, J.J. (1980)	แนวทางในการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ ดังนี้ ๑) กรอบแนวคิดการบริหารแบบมุ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร ๒) กรอบแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๓) กรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศในการบริหาร

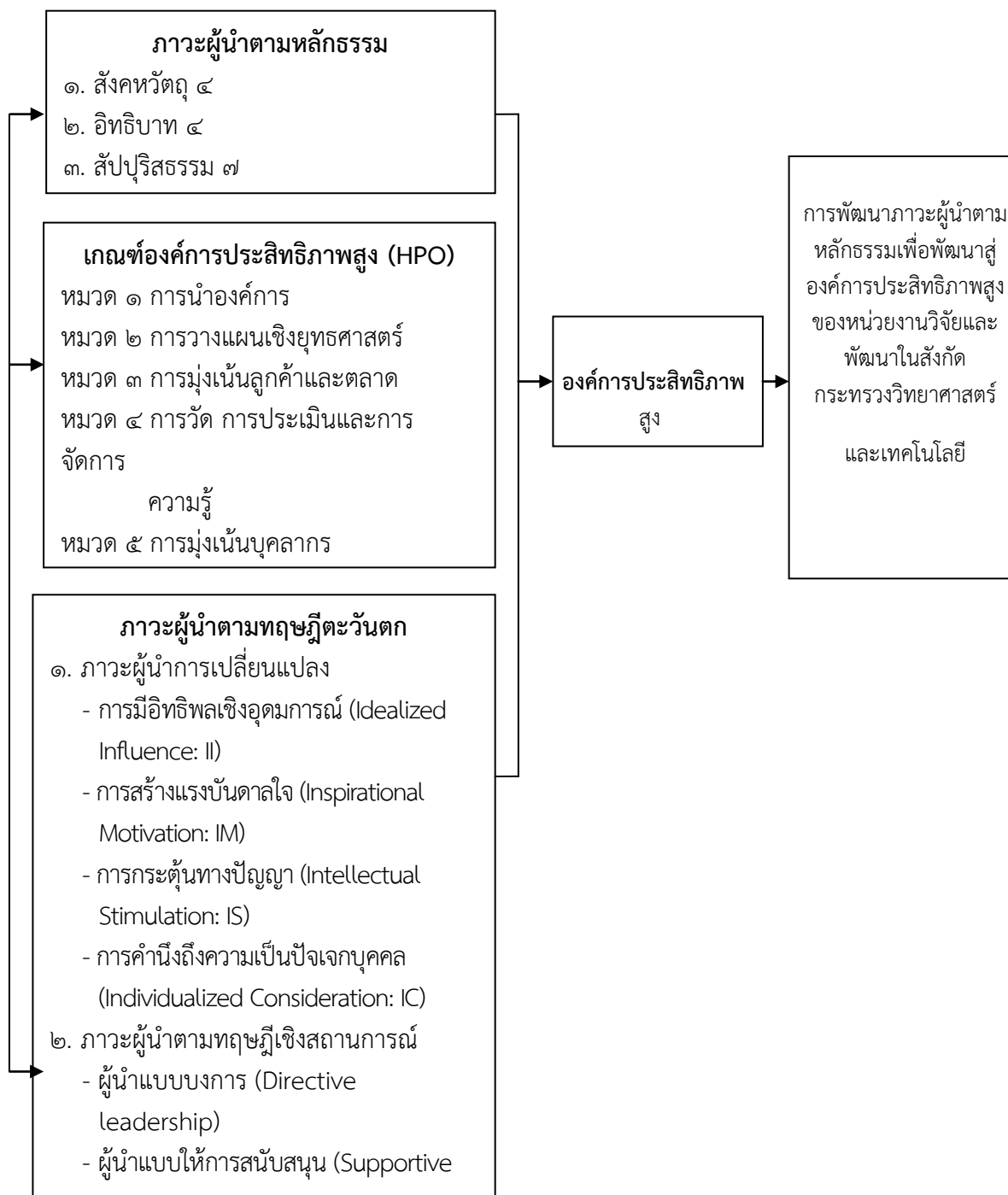
ตารางที่ ๒.๑๑ (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๔๖)	ระบบองค์ประกอบการเป็นระบบบริหารที่ดำเนินงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ๓ ระบบใหญ่ๆ คือ ๑. ทรัพยากรที่ใช้ (resource input) ๒. กระบวนการแปรรูป (transformation process) ๓. ผลผลิต (product output) ทรัพยากรที่สำคัญ คือ คน วัตถุดิบ เงิน เทคโนโลยีและข้อมูล กระบวนการแปรรูป
Peters, T.J. & Waterman, R.H. & Phillips, J.J. (1988)	กรอบแนวคิดตามคุณลักษณะ ๘ ประการ ดังนี้ ๑) มุ่งการปฏิบัติ (a bias for action) ๒) การใกล้ชิดกับลูกค้า (closed to customer) ๓) ความเป็นอิสระและความเป็นเจ้าของ (autonomy and entrepreneurship) ๔) การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคน (productivity through people) ๕) การสัมผัสและมุ่งคุณค่า (hand-on and close to the customer value-driven)
สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (๒๕๕๓)	หลักการและแนวคิด ดังนี้ ๑) การนำที่มิวิสัยทัศน์ร่วม (visionary leadership) ๒) การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (learning centered education) ๓) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (organizational and personal learning) ๔) การให้คุณค่ากับคณะครูบุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (valuing faculty staff and partners) ๕) ความคล่องแคล่วกระตือรือร้น (agility) ๖) การมุ่งอนาคต (focus on the future) ๗) การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (managing for innovation) ๘) การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (management by fact) ๙) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคมและความเป็นพลเมืองดี (public/ social responsibility and citizenship) ๑๐) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (focus on result and creating value) ๑๑) มุมมองเชิงระบบ (system perspective)

๒.๓ กรอบความคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปตปुरुชธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ สังคหัตถ์ ๔ ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การประสิทธิภาพสูง

เพื่อให้เกิดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธธรรม และมีการเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์แผนงาน และโครงการ ต่อไป ดังภาพที่ ๒.๑๘ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ ๒.๑๗ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำในหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ๒) เพื่อศึกษาหลักธรรมและทฤษฎีภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมในหน่วยงานวิจัยและพัฒนา

โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

๓.๑ รูปแบบวิธีการวิจัย

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๔ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) ระหว่าง การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑) รูปแบบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญ (In-depth Interview) จำนวน ๒๑ คน และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จำนวน ๑๒ คน

๒) รูปแบบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบสำรวจ โดยการแจกแบบสอบถามแก่บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานวิจัยและพัฒนา จำนวน ๒๘๐ คน

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๒ ผู้ให้ข้อมูลหลักเชิงคุณภาพ ประกอบไปด้วยบุคคล ๒ กลุ่ม ได้แก่ ๑) ผู้ให้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และ ๒) ผู้เข้าร่วมในการสนทนากลุ่มเฉพาะ สำหรับผู้ให้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก มีจำนวน ๒๑ ท่าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑. นพ.สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

๒. ดร.ลักษมี ปลั่งแสงมาศ, รองผู้อำนวยการบริการอุตสาหกรรมสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

๓. นางสาวสุรางค์ โชติพานิช, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

๔. นายเชิดชัย นาคทิพวรรณ, ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๕. ดร.จิตรา วรรณวิจิตร, ผู้อำนวยการสำนักรับรองระบบคุณภาพ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๖. นายเชื่อมศักดิ์ สินชัยศรี, ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ
๗. ดร.นฤมล รื่นไวย์, ผู้อำนวยการศูนย์ความรู้ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๘. ดร.ปารมี เพ็งปรีชา, ผู้อำนวยการห้องปฏิบัติการเคมีวิเคราะห์ จังหวัดสมุทรปราการ
๙. นางสาวรุ่งทิพย์ ชัยวัฒนานนท์, ผู้อำนวยการกองวิจัยธุรกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๑๐. ดร.ธีรภัทร ศรีนรคุตร, ผู้เชี่ยวชาญวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๑๑. ดร.บริสุทธิ์ จันทรวงศ์ไพศาล, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๑๒. นางศิรินันท์ ทับทิมเทศ, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๑๓. นายสมศักดิ์ เปรมประสงค์, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๑๔. นายอรุณรัตน์ แสนสิง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๑๕. นายทรงเกียรติ รอดแดง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๑๖. นายวินัย กิจโมกข์, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๑๗. นางกุลศยา รมัตตณ, นักทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๑๘. นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๑๙. นายอภิชาติ พานสุวรรณ, รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท อาร์ทออปซูส์เมกเกอร์ จำกัด,
๒๐. นายทักษิณ อาชวาคม, ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช
๒๑. นางปรียะดา วิสุทธิแพทย์, ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) มีผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องกับ จำนวน ๑๒ คน ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

๑. พระวิสุทธิพงษ์เมธี, เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์และผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไชยชุมพลชนะสงคราม
๒. พระมหาบุญรอด, ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไชยชุมพลชนะสงคราม
๓. ดร.เต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์, อดีตผู้บริหาร บมจ.ปตท. และ อ.กวท.ทรัพยากรบุคคล

๔. ดร.วนิดา พลเดช, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่นและที่ปรึกษาระบบงานทรัพยากร
๕. ดร.ธเนศ เตชะเสน, นักพัฒนาธุรกิจอาวุโสสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๖. ผศ.วิชชุกร นาครธน, ประธานหลักสูตรการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
๗. นางสาวสุรางค์ โชติพานิช, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๘. นายทักษิณ อาชวคม, ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น
๙. พ.ต.ท.พัลลภ พิทักษ์, รองผู้กำกับ สถานีตำรวจเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสระบุรี
๑๐. นายอภิชาติ พานสุวรรณ, รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท อาร์ท ออฟ ชูส์ แมคเกอร์จำกัด,
๑๑. นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๑๒. รศ.ดร.อภิรักษ์ จันทะนี, คณะสังคมศาสตร์ มจร.ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์,

๓.๒.๑ ผู้ตอบแบบสอบถามเชิงปริมาณได้แก่บุคลากรของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทั้งส่วนกลางและภูมิภาคในกรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ ปทุมธานี และจังหวัดนครราชสีมา ๒ สำนักงาน วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ เป็นเกณฑ์ โดยมีจำนวนที่จะทำการศึกษารวมทั้งสิ้น ๒๘๐ คน โดยคิดตามสูตรของ Taro Yamane มีรายละเอียดต่อไปนี้

๒) การวิจัยเชิงปริมาณ แจกแบบสอบถามผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง จำนวนทั้งสิ้น ๙๓๐ คน โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบ Taro Yamane

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad \text{โดย } n = \text{จำนวนของตัวอย่าง}$$

$N = \text{จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา}$
 $e = \text{ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (โดยกำหนดให้เท่ากับ .๐๕)}$

$$n = \frac{930}{1 + 930(0.05)^2}$$

$$n = \frac{930}{1 + 930(0.0025)}$$

$$n = \frac{930}{3.325}$$

$$n = \frac{930}{1 + 2.325}$$

$$n = 279.7$$

ค่าที่คำนวณได้เท่ากับ ๒๗๙.๗

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	หน่วยงาน / พื้นที่	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1.	กลุ่มวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมชีวภาพ	๖๐
2.	กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านพัฒนาอย่างยั่งยืน	๖๓
3.	กลุ่มบริการอุตสาหกรรม	๗๔
4.	กลุ่มบริหาร	๔๖
5.	สังกัดผู้ว่าการ	๓๗
	รวม	๒๘๐

เพราะฉะนั้น : จำนวนตัวอย่างที่แจกแบบสอบถามคือ ๒๘๐ แบ่งเป็น กลุ่มวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมชีวภาพ ๖๐ คน กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านพัฒนาอย่างยั่งยืน ๖๓ คน กลุ่มบริการอุตสาหกรรม ๗๔ คน กลุ่มบริหาร ๔๖ คน สังกัดผู้ว่าการ ๓๗ คน ตามอัตราส่วนจำนวนพนักงานและลูกจ้างของแต่ละกลุ่ม

๓.๑.๒ ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง

อาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบความน่าจะเป็น (Probability Sampling) กำหนดจำนวนตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มเป็นสัดส่วนกับจำนวนประชากรแต่ละกลุ่มงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย จำนวนรวม ๒๘๐ ตัวอย่าง โดยแบ่งออกเป็น ๕ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมชีวภาพ กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านพัฒนาอย่างยั่งยืน กลุ่มบริการอุตสาหกรรม กลุ่มบริหาร สังกัดผู้ว่าการ และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้จำนวนตัวอย่าง ๖๐, ๖๓, ๗, ๔๖ และ ๓๗ ตัวอย่าง ตามลำดับ

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” มีดังนี้

๓.๒.๑ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารโดยสร้างคำถามการวิจัยให้สอดคล้องกับทฤษฎีและหลักธรรม การวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับพนักงานและลูกจ้างสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๘๐ คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้น โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานเรื่องภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การประสิทธิภาพสูง โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ข้อคำถามมีลักษณะแบบเลือกตอบ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงานและอัตราเงินเดือน

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ (รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล) อิทธิบาท ๔ (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) สังคหัตถ์ ๔ (ทาน ปิยะวาจา อตถจริยา สมานัตตา) ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (การกำกับ การสอนงาน การสนับสนุน การสั่งงาน) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) ชนิด ๕ ตัวเลือก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูงแบบมาตราส่วนประมาณค่า ชนิด ๕ ตัวเลือก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การประสิทธิภาพสูง ในระบบการประเมินรัฐวิสาหกิจ (SEPA)

๓.๔ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยเพื่อรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยมีวิธีการสร้าง ดังนี้ ผู้วิจัยได้จัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ตามขั้นตอนดังนี้

๓.๓.๑ เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและโรงเรียนวิถีพุทธ การสัมภาษณ์เจาะลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง และการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญแบบไม่มีโครงสร้าง

๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การแจกแบบสอบถามให้แก่ครูผู้สอนในโรงเรียนวิถีพุทธทั้ง ๔๘ แห่งของจังหวัดนครนายก

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

๑. ศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจาก พระไตรปิฎก หนังสือ ตำรา เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดกรอบแนวคิดให้ครอบคลุมกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการวิจัย

๒. สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ตามข้อที่ ๑ ตามแนวทางการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งเนื้อหาแบบสอบถามประกอบด้วย ๔ ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง ระดับชั้น อัตราเงินเดือน มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) จำนวน ๖ ข้อ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีลักษณะเป็น มาตราส่วนประเมินค่า (Numerical Rating Scale)^๑ มี ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด โดยกำหนดค่าของลำดับคะแนน ดังนี้

มากที่สุด	ให้	๕	คะแนน
มาก	ให้	๔	คะแนน
ปานกลาง	ให้	๓	คะแนน
น้อย	ให้	๒	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	๑	คะแนน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อคำถามของภาวะผู้นำและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องตามทฤษฎีและหลักธรรมตามองค์ประกอบ ๗ ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำและองค์การประสิทธิภาพสูง ภาวะผู้นำตามด้านวิชาการ ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม^๒ ซึ่งครอบคลุมทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ มีจำนวน ๕๐ ข้อ

การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบความถูกต้อง และความครอบคลุมของเนื้อหาที่ต้องการศึกษาจำนวน ๕ คน ได้แก่

- ๑) พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์รองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ๒) ดร.พิเชฐ ทังโต หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ๓) ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^๑ อีรยุทธ พึ่งเพียร, สถิติเบื้องต้นและการวิจัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุทรไพศาล, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓๐.

^๒ สุภาว์ อวสกุลสุทธิ, “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน”, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, (สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

๔) ดร.ธเนตร เตชะเสน นักวิจัยเศรษฐกิจอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

๕) ดร.ชุมพล บุษบงนักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษา และรวบรวมข้อมูลจาก

๑. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือ เอกสารต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างคำถาม (item) ของแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

๒. หลักการสร้างแบบสอบถาม และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดประเด็น และขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสมมติฐานของการวิจัย

ขั้นตอนที่ ๓ สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง

ขั้นตอนที่ ๔ การหาคุณภาพของเครื่องมือที่เป็นความตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นพร้อมแบบประเมินให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถาม จำนวน ๕ ท่าน เพื่อเป็นการทดสอบความตรง ความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องในสำนวนภาษาและความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ มาใช้เป็นแนวทางสำหรับปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามและหาค่าความตรงตามเทคนิค Item Objective Congruence (IOC)

ขั้นตอนที่ ๕ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้ผ่านการแก้ไขจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง

ขั้นตอนที่ ๖ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างไปทดลองใช้ (try-out) กับกลุ่มคนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา คือ พนักงานและลูกจ้างของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) จำนวน ๓๐ ชุด เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ขั้นตอนที่ ๗ นำผลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับร่างมาทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient)

ขั้นตอนที่ ๘ ปรับปรุงการแก้ไขแบบสอบถามตามข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่ได้จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งหนึ่ง ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้จริง

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้หาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความชัดเจนและเหมาะสมยิ่งขึ้นดังนี้

๑. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยจะได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อความในแต่ละข้อว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาด้วยการนำไปปรึกษากับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๕ ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความชัดเจนของภาษาถ้อยคำ และความเที่ยงตรงในเนื้อหาความสอดคล้องข้อคำถามในแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ (Index of

item Objective Congruency: IOC) (Ravinelli & Hambleton, 1977 อ้างถึงใน สิทธิ ชีรสรณ์, ๒๕๕๐) โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- + 1 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา
- 0 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา
- 1 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

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

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย

R หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนในเนื้อหาแต่ละข้อคำถาม

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถามใช้วิธีการทดสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ๕ ท่าน ตามเทคนิค Item Objective Congruence (IOC) โดยข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ ๐.๖-๑.๐ คัดเลือกไว้ใช้ได้ข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า ๐.๖ พิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ค่า IOC มากกว่า ๐.๖ ทุกข้อ

๒. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขแล้วไปทดลอง ใช้ (try out) ทดสอบในกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาจำนวน ๓๐ คน ก่อนนำไปใช้จริงเพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตร สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) (Cronbach, 1970 : 161 อ้างถึงใน กัลยา วานิชย์บัญชา, ๒๕๕๑) โดยมีสูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

- เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
- k แทน จำนวนข้อในแบบสอบถามทั้งฉบับ
- $\sum s_i^2$ แทน ผลรวมของค่าคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
- s_t^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ที่คำนวณได้ของแบบสอบถามตอนที่ ๒) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ได้เท่ากับ ๐.๙๘๒ แบบสอบถามตอนที่ ๓) องค์การประสิทธิภาพสูง ได้เท่ากับ ๐.๙๓๑ โดยแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ ๐.๙๘๓ ซึ่งมีค่ามากกว่า ๐.๘ (กัลยา วานิชย์บัญชา, ๒๕๕๑) แสดงว่าเครื่องมือแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสามารถนำไปใช้ในการศึกษาได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

๑. ประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์และแจกแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

๒. ผู้วิจัยสัมภาษณ์เชิงลึกกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น นักวิจัยอาวุโส นักวิจัย พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน ๒๑ คน ด้วยตนเอง

๓. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยตนเอง

๔. รวบรวมข้อมูลที่ได้ พร้อมตรวจสอบจำนวนข้อมูล นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

๑. การสำรวจปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรของบุคลากรสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

๒. การสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๓. การสำรวจองค์การประสิทธิภาพสูง สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๔. การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ อธิปไตย ๔ และสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ F-test (ONE WAY ANOVA) และ t-test

๕. การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ F-test (ONE WAY ANOVA) และ t-test

๖. การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันกับองค์การประสิทธิภาพสูง ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ F-test (ONE WAY ANOVA) และ t-test

๗. การวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ อธิปไตย ๔ และสังคหวัตถุ ๔ ที่มีผลต่อองค์การประสิทธิภาพสูง ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression)

๘. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อองค์การประสิทธิภาพสูง ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression)

๙. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ อธิปไตย ๔ สังคหวัตถุ ๔ ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อองค์การ

ประสิทธิภาพสูง ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression)

เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ ๒) และ ๓) มีเกณฑ์คะแนน ๕ ระดับ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------|
| ๕ | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |
| ๔ | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| ๓ | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง |
| ๒ | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| ๑ | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

นำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลโดยใช้เกณฑ์ (สรชัย พิศาลบุตร, ๒๕๕๐ อ้างถึงใน เยาวภา ปฐมศิริกุล, ๒๕๕๓) ดังนี้

$$\text{ระดับคะแนนเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{๕-๑}{๕} = ๐.๘$$

ดังนั้นการแปลผลในช่วงคะแนนต่างๆ สามารถแปลได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ – ๑.๗๙ แสดงว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย ๑.๘๐ – ๒.๕๙ แสดงว่า เห็นด้วยน้อย

ค่าเฉลี่ย ๒.๖๐ – ๓.๓๙ แสดงว่า เห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ย ๓.๔๐ – ๔.๑๙ แสดงว่า เห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ย ๔.๑๐ – ๕.๐๐แสดงว่า เห็นด้วยมากที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจาก การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ศึกษา ตีความ อธิบายความ และแปลความหมายตามนัยยะที่ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงออกมาในการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มเฉพาะ ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ 6C^๓ ซึ่ง ๓ ข้อแรกจะเป็นการวิเคราะห์ (Analysis) และ ๓ ข้อหลังจะเป็นการสังเคราะห์ (Synthesis) โดยศึกษาไปตามลำดับ ดังนี้

ขั้นการวิเคราะห์

๑. ศึกษาแนวความคิด (Concept) ของผู้ให้ข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ และการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธ

^๓ นภัทร แก้วนาค, น.อ.ดร., “เอกสารประกอบการสอนวิชา ระเบียบวิธีวิทยาการวิจัย”, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๔๘ (อรรถาธิบาย).

๒. ศึกษาเนื้อหา (Content) ว่ามีประเด็นใดบ้างและทำการจัดบันทึกโดยแยกเป็นประเด็นอย่างเด่นชัด โดยมุ่งเน้นคำสำคัญที่เกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงพุทธ คุณลักษณะ บทบาท พฤติกรรมของผู้นำ และการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธ

๓. จัดลำดับ (Classification) ความคิดและเนื้อหาของข้อมูล ให้มีการเรียงร้อยตามหลักเหตุผล

ขั้นการสังเคราะห์

๔. การแบ่งกลุ่ม (Categorizing) ของความคิดและเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก และการสนทนากลุ่มที่เหมือนกันให้มาอยู่กลุ่มเดียวกันขณะเดียวกันก็ไม่ทิ้งประเด็นความคิดที่ต่างออกไป โดยมุ่งเน้นการแบ่งกลุ่มข้อมูลใน ๓ ลักษณะ ได้แก่ ความคิดที่เหมือนกัน (Thesis) ความคิดที่ตรงข้าม (Anti-thesis) และ ความคิดแบบผสมผสานกลมกลืน (Synthesis)

๕. การประมวลความรู้รวบยอด (Conceptualization) เป็นการสังเคราะห์ข้อมูล ความคิดและเนื้อหาทั้งหมดรวมเป็นประเด็นหลัก

๖. การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อความหมาย อภิปรายผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ออกมาให้เป็นภาษาที่ง่ายสำหรับคนทั่วไปที่จะเข้าใจได้และทำให้นักวิชาการนำผลที่ได้ไปศึกษาต่อยอดได้

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

๔.๑ ข้อมูลทั่วไป

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำขององค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (๒) เพื่อศึกษาหลักธรรมทางพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำขององค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม เพื่อการพัฒนาผู้นำขององค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น นักวิจัยอาวุโส นักวิจัย พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน ๒๑ คน การแจกแบบสอบถามจำนวนตัวอย่าง ๒๘๐ คน และการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ จำนวน ๑๒ รูป/คน เพื่อมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ทั้งนี้ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น ๖ ส่วน ตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ ๑ สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำขององค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ส่วนที่ ๒ หลักธรรมภาวะผู้นำกับผู้นำขององค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ส่วนที่ ๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำกับผู้นำขององค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ส่วนที่ ๔ หลักธรรมและทฤษฎีภาวะผู้นำกับผู้นำขององค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ส่วนที่ ๕ การวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่เชื่อมโยงกับการเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ส่วนที่ ๖ องค์ความรู้จากการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๔.๒ ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

๔.๒.๑ ศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำขององค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ส่วนที่ ๑ สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำขององค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑.๑ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน ๕ แห่ง ประกอบด้วย เทคโนโลยี คลองห้า จังหวัดปทุมธานี, ศูนย์บรรจุหีบห่อไทย เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร, ศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ, สถานีวิจัยลำตะคอง อำเภopakช่อง จังหวัดนครราชสีมา และสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช อำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา จำนวน ๒๑ ท่าน จากหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำและองค์การประสิทธิภาพสูงของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิจัยที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความเห็นว่า หลักการโดยรวมของการพัฒนาภาวะผู้นำ ถือเป็นความคิดรวบยอดว่า ทำอย่างไรให้ผู้นำสามารถควบคุมตนเองได้ มีสติรู้ตนเองอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีสิ่งใดมากระทบ มีสมาธิมุ่งมั่นว่าต้องทำอะไรและไม่ทำอะไร วิธีการที่จะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ ควรใช้วิธีการฝึกสมาธิและปฏิบัติ วิปัสสนา^{๑๒๑} ซึ่งที่ผ่านมาการพัฒนาภาวะผู้นำอาจมุ่งเน้นไปในเรื่องของวิชาการและแนวคิดทฤษฎีผู้บริหารในองค์การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควรมีภาวะผู้นำต้องเป็นคนดี มีจริยธรรม ความซื่อสัตย์ ที่สามารถเป็นแบบอย่างให้คนอื่นได้^{๑๒๒} รูปแบบที่จะพัฒนาผู้นำ ให้บูรณาการตามแนวคิดตะวันตกและตะวันออกได้ดั่งนั้น ผู้นำส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในธรรมะที่ยึดโยงกับหลักบริหารและความคิดเก่าๆ ที่ใช้อำนาจในการตัดสินใจ เหล่านี้จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา^{๑๒๓} ควรมีกระบวนการคิดและการตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีคุณธรรม ความโปร่งใส เชื่อมมั่นตัวบุคลากรยึดมั่นในกฎระเบียบกติกาขององค์กร มีการการควบคุมอารมณ์ที่ดี

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญที่ควรจะมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี^{๑๒๔} การนำทฤษฎีทางตะวันตกร่วมกับหลักธรรม ประสานเข้าด้วยกัน ในการนำมาปรับใช้ และการศึกษางานวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรที่ดีและเป็นแนวคิดที่น่าสนใจในการใช้ทฤษฎีทางตะวันตกร่วมกับหลักธรรม

^{๑๒๑} สัมภาษณ์ นพ.สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และกรรมการบริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ และวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๒๒} สัมภาษณ์ ดร.ลักษมี ปลั่งแสงมาศ, รองผู้อำนวยการบริการอุตสาหกรรมสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๒๓} สัมภาษณ์ นางสาวสุรางค์ โชติพานิช, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๔} สัมภาษณ์ นายเชิดชัย นาคทิพวรรณ, ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

ที่เป็นต้นแบบของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา เชื่อว่าจะเป็นเครื่องมือที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์^{๑๒๕} มีหลักสูตรของหลายหน่วยงานที่จัดอบรมด้านทฤษฎีของตะวันตก แต่ไม่ได้พัฒนาในส่วนของจิตใจด้วย หลักธรรมสำคัญๆ หากบูรณาการตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยนี้ ย่อมบรรลุวัตถุประสงค์ในการเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงได้อย่างยั่งยืน^{๑๒๖} การสร้างผู้นำที่ดี ต้องเริ่มจากการปลูกฝังวินัย คุณธรรม จริยธรรม นำหลักธรรมมาปรับใช้ตีความเป็นตัวชี้วัดที่วัดได้อย่างจริงจัง ซึ่งที่จริงแล้ว เป็นปัญหาของสังคมไทยโดยรวม เป็นปัญหาที่สืบเนื่องมาจากกระบวนการให้การศึกษาหรือการสร้างการยอมรับที่ทำให้คนแต่ละสังคมมีคุณลักษณะเฉพาะที่เป็นลักษณะเฉพาะของชาติ การสร้างเสริม คุณธรรม จริยธรรม จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในองค์กร เพราะการเป็นองค์การประสิทธิภาพสูง ผู้นำจะต้องเป็นศูนย์กลางที่ทำให้พนักงานศรัทธา มีความมุ่งมั่นที่จะทำเพื่อองค์กร เพราะผู้นำ ประพฤติเป็นแบบอย่างน่าเชื่อถือ สามารถเป็นหลักยึดเหนี่ยวจิตใจให้พนักงานได้

การขาดวินัยหรือไม่เคารพกฎเกณฑ์ จึงเป็นพื้นฐานของการย่อหย่อนทางคุณธรรม จริยธรรม และจะนำไปสู่การละเมิดที่ร้ายแรงยิ่งๆ ขึ้น ถ้ามีโอกาส^{๑๒๗} ผู้นำองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยตลอดจนมีการผลักดันให้เกิดองค์ความรู้ทั้งด้านงานวิจัยพื้นฐาน และประยุกต์ควบคู่กันไป ถ้าหากพื้นฐานไม่ดีก็จะไม่สามารถนำเอาความรู้ไปประยุกต์ต่อไปได้ ภาวะ ผู้นำสร้างได้ ฝึกฝนได้ สอนได้ เรียนรู้ได้ ถ่ายทอดได้ ภาวะผู้นำไม่ใช่พรสวรรค์แล้วเราจะได้ผู้นำใหม่ๆ ต่อไปในอนาคต สถานการณ์สร้างวิบุรุษนี้ คือ ความจริง^{๑๒๘}

ภาวะผู้นำรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ได้สั่งการไป แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำผิด ผู้นำ ต้องแสดงความรับผิดชอบและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น อย่างมีวุฒิภาวะ และพยายามให้เกิดการเรียนรู้ เชิงสร้างสรรค์จากความผิดพลาดดังกล่าว เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าตัดสินใจต่อไป หากใช้วิธีโยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้เขาไม่กล้า ตัดสินใจในครั้งต่อไป และจะทำงานอย่างมีความสุข แม้ผู้บริหารบางคน อาจจะมีความรู้พื้นฐาน การศึกษาที่ไม่ตรงกับงานวิจัยและพัฒนาในหน่วยงานย่อยขององค์กร ก็ไม่ได้แปลว่าจะนำ ลูกน้องไม่ได้ หากสามารถใช้ลูกน้องเก่งๆ ให้ทำงานได้อย่างมีความสุข ให้โอกาส และให้เกียรติ ก็จะได้ ใจลูกน้อง และบริหารงานอย่างมีอานุภาพได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรใจกว้าง เปิดโอกาสให้ลูกน้อง แสดงความคิดเห็น แสดงฝีมือในการทำงาน และเสริมสร้างขวัญกำลังใจลูกน้องเป็นระยะๆ คอยดูว่า

^{๑๒๕} สัมภาษณ์ ดร.จิตรา วรณวิจิตร, ผู้อำนวยการสำนักรับรองระบบคุณภาพ สถาบันวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๒๖} สัมภาษณ์ นายเชื้อมศักดิ์ สินชัยศรี, ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัด สมุทรปราการ, วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๒๗} สัมภาษณ์ ดร.นฤมล รื่นไวย, ผู้อำนวยการศูนย์ความรู้ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๒๘} สัมภาษณ์ นายทักษิณ อาชาวคม, ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช จังหวัด นครราชสีมา, วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

ควรส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่ใครบ้าง เพื่อพัฒนาผู้นำรุ่นต่อไปอีกด้วย^{๑๒๙} ยิ่งมีความเจริญด้านวัตถุเพียงใด ปัญหาด้านอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด และปัญหาทางสังคม ยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลต่อสภาพแวดล้อม/คุณภาพชีวิตต่ำลง ยิ่งมนุษย์เร่งไขว่คว้าหาความเจริญมากเท่าไร ความสูญสลายก็ยิ่งใกล้เข้ามาใกล้ตัวเร็วขึ้น^{๑๓๐} เมื่องานวิจัยนี้ได้บทสรุป อยากให้มีการนำไปใช้จริง เพื่อช่วยแก้ปัญหาในสังคมไทยในปัจจุบันที่แบ่งเป็นฝักเป็นฝ่ายทั้งฝ่ายทุนนิยมตามตะวันตกสุดโต่ง และฝ่ายธรรมแบบตะวันออกสุดชั่ว การบูรณาการจะช่วยเกิดภาวะผู้นำที่เดินสายกลาง สร้างสังคมที่เป็นสุข การพัฒนาองค์กรและประเทศชาติสามารถแบ่งปันได้กับทุกชาติทั่วโลก^{๑๓๑} น่าจะใช้หลักธรรมะเข้ามาจับ เรื่ององค์การประสิทธิภาพสูง ต้องสามารถอธิบายความสอดคล้องของเทคโนโลยีกับธรรมะ และปัจจัยใดที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์การประสิทธิภาพสูงโดยใช้ธรรมะ^{๑๓๒} เห็นว่าผู้บริหารในองค์การการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควรมีภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย มุ่งเน้นลูกค้า รอบรู้ในงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม พัฒนาตนเอง ทำงานเป็นทีม รับผิดชอบต่องาน และมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดี ควรนำผลงานวิจัยนี้ไปปรับใช้ในองค์การการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ^{๑๓๓} การนำธรรมะมาประยุกต์ใช้นั้นเป็นเรื่องที่ดีและเหมาะสมพร้อมทั้งเป็นการนำเอาจุดแข็งมาปรับใช้ในการบริหารของผู้นำ^{๑๓๔} ควรมีการฝึกสมาธิในการเผชิญปัญหาและหาทางแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในปรับทัศนคติในการทำงาน จนเกิดความคิดสร้างสรรค์จนกลายเป็นนวัตกรรมให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี^{๑๓๕} ผู้บริหารในองค์การการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควรมีภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การมุ่งเน้นเป้าหมาย การสอนงานน้องๆ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การร่วมมือร่วมใจผลักดันงานและการจัดการความขัดแย้ง

^{๑๒๙} สัมภาษณ์ ดร.ปารมี เพ็งปรีชา, ผู้อำนวยการห้องปฏิบัติการเคมีวิเคราะห์ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๓๐} สัมภาษณ์ นางสาวรุ่งทิพย์ ชัยวัฒนานนท์, ผู้อำนวยการกองวิจัยธุรกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๓๑} สัมภาษณ์ ดร.ธีรภัทร ศรีนรคุตร, ผู้เชี่ยวชาญวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๒} สัมภาษณ์ ดร.บริสุทธิ์ จันทรวงศ์ไพศาล, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๓๓} สัมภาษณ์ นายสมศักดิ์ เปรมประสงศ์, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๔} สัมภาษณ์ นายอรุณรัตน์ แสนสิ่ง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๕} สัมภาษณ์ นายทรงเกียรติ รอดแดง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

นำไปสู่องค์การประสิทธิภาพสูงต่อไป^{๑๓๖} สิ่งที่ยากเห็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีลักษณะบุคลิกที่ดี มีความฉลาดทางปัญญา การคิด การใช้เหตุผล ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีคุณธรรม จริยธรรม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา หากองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงมีแต่ผลงาน แล้วใช้คนเปรียบเสมือนเครื่องจักรทำงานโดยการถูกบังคับ ผลงานที่ออกมาจะไม่ได้บรรลุเป้าหมาย หากแต่การทำให้องค์การมีประสิทธิภาพสูง ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อน จึงเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีทั้งคุณภาพและคุณธรรมเป็นเรื่องที่ดีมาก หากองค์การวิจัยและพัฒนามีแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำจะถือเป็นบทบาทภารกิจที่สำคัญของประเทศชาติที่จะดึงศักยภาพของนักวิจัยเก่งๆ ขึ้นมาได้ ช่วยพัฒนาประเทศชาติด้วยวิทยาศาสตร์^{๑๓๗} ก่อนการเป็นผู้นำและการเป็นผู้นำ ควรตั้งมั่นอยู่บนหลักธรรมของผู้ปกครองอย่างน้อย ๑ หลักธรรม^{๑๓๘} ควรมีสติปัญญา มีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะการชักนำคนให้ร่วมทำงาน รู้จักเหตุ รู้จักความจริง รู้เป้าหมาย มีคุณธรรมจริยธรรม

การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมควรที่จะมีการเผยแพร่เพื่อนำไปปรับใช้ในหน่วยงานและองค์กรทั่วไป ไม่ควรจำกัดอยู่กับหน่วยงานวิจัยและพัฒนา^{๑๓๙}

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๒๑ คน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และนำมาบูรณาการเข้ากับหลักธรรมของพระพุทธศาสนา สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้หลักธรรม ๓ หลักธรรม ๑๕ องค์ประกอบ ได้แก่ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอิทธิบาท ๔ และหลักสัปปุริสธรรม ๗ สามารถนำเสนอเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ องค์ประกอบสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์

หลักสังคหวัตถุ ๔	หลักอิทธิบาท ๔	หลักสัปปุริสธรรม ๗
๑. มีคุณธรรมจริยธรรม	๑. คิดเป็นระบบ กระบวนการ	๑. ควบคุมตัวเองได้
๒. ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส	๒. เป็นแบบอย่าง	๒. มีสติรู้ตนเอง
๓. สร้างสรรค์หา การยอมรับ	๓. มุ่งมั่นเพื่อองค์กร	๓. มีสมาธิมุ่งมั่น
๔. เป็นหลักยึดเหนี่ยวใจคน	๔. แก้ไขปัญหา	๔. เชื่อมานบุคคลอื่น
๕. มีน้ำใจ มีเมตตา	๕. รอบรู้ในงาน	๕. ยึดมั่นกฎระเบียบ
๖. ฝึกฝนถ่ายทอดงานผู้ตาม	๖. พัฒนาตนเอง	๖. มีวิสัยทัศน์ด้านวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์

^{๑๓๖} สัมภาษณ์ นายวินัย กิจโมกข์, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๗} สัมภาษณ์ นางกุลศยา รมัตถน, นักรพพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๘} สัมภาษณ์ นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๙} สัมภาษณ์ นายอภิชาติ พานสุวรรณ, รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท อาร์ท ออฟฟุส์ เมกเกอร์ จำกัด, วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

ตารางที่ ๔.๑ (ต่อ)

๗. ใจกว้างให้โอกาส ให้เกียรติ	๗. รับผิดชอบต่องาน	๗. สร้างสรรค์นวัตกรรม
๘. มุ่งเน้นลูกค้า	๘. จัดการความขัดแย้ง	๘. ทำงานเป็นทีม
๙. ชักนำคนร่วมทำงาน		๙. สร้างเครือข่ายการทำงาน
๑๐. สอนแนะนำการทำงาน		๑๐. ร่วมมือร่วมใจ
		๑๑. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
		๑๒. การใช้เหตุผล
		๑๓. รู้เป้าหมาย
		๑๔. การควบคุมอารมณ์

๔.๒.๒ ศึกษาหลักธรรมทางพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำขององค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ส่วนที่ ๒ หลักธรรมภาวะผู้นำกับผู้นำขององค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ควรใช้หลักการตามหลักธรรม ที่ประกอบด้วย

๑.๑) ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ อาจจะเป็นการเพิ่มความถี่ในการสื่อสารและทำความเข้าใจ ระดับโครงสร้าง ควรใช้วิธีการสร้างสถานการณ์ใน ๒ ลักษณะ คือ ๑) สังคมร่วมตรวจสอบ (๒) สังคมคัดค้าน ซึ่งทั้ง ๒ ลักษณะข้างต้น ให้นำหลักสังคหวัตถุ ๔ เข้ามาเป็นตัวควบคุม^{๑๔๐} ผู้นำที่จะได้ใจและบริหารคนได้ ต้องมีการเสียสละ อุทิศตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ทำดีด้วย มิใช่ยกตนข่มท่าน แต่ประการเดียว^{๑๔๑} หลักธรรมสำคัญที่จะช่วยยึดเหนี่ยวและโน้มน้าวใจคนให้ยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงได้จริง ก็ควรใช้หลักสังคหวัตถุ ๔^{๑๔๒} การที่จะนำองค์การไปได้ด้วยราบรื่นต้องอาศัยสังคหวัตถุ ๔^{๑๔๓} แสดงถึงความเป็นคนไทยส่งผลต่อการขับเคลื่อน

^{๑๔๐} สัมภาษณ์ นพ.สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และกรรมการบริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ และวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๔๑} สัมภาษณ์ นางสาวสุรางค์ โชติพานิช, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๒} สัมภาษณ์ นายเชิดชัย นาคทิพวรรณ, ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๓} สัมภาษณ์ นายเชื้อมศักดิ์ สิ้นชัยศรี, ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

ได้ในบางโอกาส^{๑๔๔} ควรเป็นผู้นำที่มีการเสียสละ มีการให้หรือการมีเอื้อเพื่อ เกื้อกูลและมีความ
ประพจน์ดีเสมอต้นเสมอปลาย^{๑๔๕} ผู้นำที่หวังจะประสบผลสำเร็จในงานรวมทั้งเป็นที่รักของ
ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานจำเป็นอย่างยิ่งต้องนำมาใช้^{๑๔๖} เมื่อองค์กรมุ่งไปสู่องค์การประสิทธิภาพ
สูงแล้ว ต้องมองคนควบคู่กันไปด้วย โดยการใช้ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔^{๑๔๗} มีความจำเป็น
พอควรสำหรับการตรอกย้ำหรือมัดจิตใจคน^{๑๔๘}

๑.๒) ภาวะผู้นำตามหลักอิทธิบาท ๔ เป็นธรรมชาติพื้นฐานสำหรับคนทำงานทุกระดับที่
จะสามารถประสบความสำเร็จได้^{๑๔๙} หลักธรรมที่เปรียบเทียบหลักการพัฒนาองค์การ ได้แก่ การ
วางแผน ดำเนินการ ตรวจสอบ และปฏิบัติ ซึ่งช่วยให้องค์การพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง^{๑๕๐} คุณสมบัติ
พื้นฐานที่ผู้นำขององค์การประสิทธิภาพสูงต้องมี^{๑๕๑} ไม่เฉพาะแค่ผู้นำเท่านั้น แต่ควรมีในคนทุกคน
เพราะเป็นการพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่ มีทั้งความพอใจ ความตั้งใจ และการไตร่ตรอง ถ้าทำได้เช่นนี้
ก็จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ไม่ใช่สักแต่เพื่อทำๆ ไปให้หมดหน้าที่ จำเป็นอย่างยิ่งที่
ผู้นำจะต้องมี^{๑๕๒} การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์กร^{๑๕๓} เน้นอนผู้นำ
ที่จะประสบผลสำเร็จในงาน อิทธิบาท ๔ ต้องถูกนำมาใช้กับตนเองก่อนจะถ่ายไปสู่

^{๑๔๔} สัมภาษณ์ นางสาวรุ่งทิพย์ ชัยวัฒนานนท์, ผู้อำนวยการกองวิจัยธุรกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์
และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ นางปรีเยดา วิสุทธิแพทย์, ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สถาบันวิจัย
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๖} สัมภาษณ์ ดร.ธีรภัทร ศรีนครุต, ผู้เชี่ยวชาญวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่ง
ประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๗} สัมภาษณ์ นางกุลศยา รมัตถน, นักทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
แห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๘} สัมภาษณ์ นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันวิจัย
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๙} สัมภาษณ์ ดร.ลักษมี ปลั่งแสงมาศ, รองผู้อำนวยการบริหารอุตสาหกรรมสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์
และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๕๐} สัมภาษณ์ ดร.จิตรา วรรณวิจิตร, ผู้อำนวยการสำนักรับรองระบบคุณภาพ สถาบันวิจัย
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๕๑} สัมภาษณ์ นายเชื้อมศักดิ์ สิ้นชัยศรี, ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัด
สมุทรปราการ, วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๕๒} สัมภาษณ์ ดร.นฤมล รื่นไวย, ผู้อำนวยการศูนย์ความรู้ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
แห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ นางสาวรุ่งทิพย์ ชัยวัฒนานนท์, ผู้อำนวยการกองวิจัยธุรกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์
และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

ผู้ได้บังคับบัญชา^{๑๕๔} เหมาะสำหรับการทำงานวิจัย เนื่องจากต้องมีใจรัก มุ่งมั่น ทำงานให้เกิดผลสำเร็จ โดยใช้เหตุผลของการทำงานด้วย^{๑๕๕} ผู้นำต้องมีความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่กับการทำงานและผู้ร่วมงาน^{๑๕๖} ต้องมีภาวะผู้นำแสดงให้เห็นถึงความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์และสุจริต^{๑๕๗} ทำให้การพัฒนาองค์การประสิทธิภาพสูง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักธรรม^{๑๕๘} มีความจำเป็นและมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นพื้นฐานของบุคคลเฉพาะด้าน ควรมีกับผู้นำทุกสถานการณ์^{๑๕๙}

๒.๑.๓) ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ อาจจะใช้ภาวะผู้นำเชิงอุดมการณ์และหลักสัปปริสธรรม ๗ ส่วนในระดับกลุ่มหรือสังคม^{๑๖๐} ผู้นำที่ดีย่อมต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นทั้ง ๗ ด้านของธรรมนี้^{๑๖๑} ผู้นำที่ดีถ้ามีหลักธรรมทั้ง ๗ นี้ จะทำให้ผู้นำนั่นๆ เป็นคนน่าเชื่อถือ ทำให้เกิดศรัทธาในหมู่พนักงานได้ เนื่องจากผู้นำนี้ จะมีการใคร่ครวญ วิพากษ์ พิจารณาตนเองอยู่ตลอดเวลา ไม่ทำอะไรเกินควรและที่สำคัญเป็นการมองที่รอบด้าน ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะตนเอง ไม่เอาตัวเองเป็นใหญ่ ใส่ใจในคนรอบข้างและสิ่งแวดล้อมด้วย นอกจากนั้น การรู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน จะทำให้ผู้นำวางตัวได้อย่างเหมาะสม พูดในสิ่งที่ควรพูดเพื่อการสร้างสรรค์ มีสัจจาจา กระทำในสิ่งที่ควรกระทำ มีความซื่อสัตย์ และรู้ว่าควรปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะเป็นที่เคารพรัก น่าเชื่อถือ^{๑๖๒} ตามหลัก ๗ ข้อ ทางสัปปริสธรรม นั้นเป็นข้อดีที่ควรจะนำมาปฏิบัติตามทำให้เกิดการอยู่ร่วมกันของสังคมมนุษย์ ตามความจริงแล้ว หลัก ทั้ง ๗ ข้อนี้มิใช่จำเป็นเฉพาะสำหรับผู้บริหารเท่านั้น ยังจำเป็น

^{๑๕๔} สัมภาษณ์ ดร.ธีรภัทร ศรีนครุต, ผู้เชี่ยวชาญวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๗

^{๑๕๕} สัมภาษณ์ นางศิรินันท์ ทับทิมเทศ, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๕๖} สัมภาษณ์ นายอรุณรัตน์ แสนสิง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๕๗} สัมภาษณ์ นายทรงเกียรติ รอดแดง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๕๘} สัมภาษณ์ นางกุลศยา รมัตถน, นักทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๕๙} สัมภาษณ์ นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๖๐} สัมภาษณ์ นพ.สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และกรรมการบริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ และวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๖๑} สัมภาษณ์ นายเชื้อมศักดิ์ ลินชัยศรี, ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๖๒} สัมภาษณ์ ดร.นฤมล รื่นไวย, ผู้อำนวยการศูนย์ความรู้ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

สำหรับคนที่ต้องการจะอยู่ร่วมกันในสังคมอีกด้วย นอกเสียจากใครที่ต้องการจะอยู่คนเดียวไม่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ ก็ไม่จำเป็นต้องมีทั้ง ๗ ข้อนี้^{๑๖๓} การปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรม (มองเชิงบวกในทุกโอกาส)^{๑๖๔} ผู้นำถ้าเป็นคนที่มิเหตุผลไม่คู่แก่อำนาจ รู้จักพอเพียง จะนำพาองค์กรไปในแนวทางที่ถูกต้องตามทำนองครองธรรม^{๑๖๕} หลักธรรมที่นำไปสู่ความสามัคคี ความร่วมมือได้ จึงนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพสูง^{๑๖๖} มีการใช้เหตุผลในการเป็นผู้นำเหมาะกับงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ที่มีการใช้เหตุผล^{๑๖๗} เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้รอบรู้ในการบริหารคนด้วยหลักธรรมาภิบาลและเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง^{๑๖๘} ผู้นำจะต้องมีเหตุ มีผล เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้องและเพื่อร่วมงาน^{๑๖๙} ต้องมีเหตุและผลในการปกครอง^{๑๗๐} มีความจำเป็น สำหรับพื้นฐานของผู้นำ ซึ่งต้องใช้เวลาสั่งสมหรือความเพียรพยายาม อาจะอยู่ในจิตวิญญาณ ซึ่งบางคนมี บางคนไม่มี^{๑๗๑} ในการบริหารงานในองค์กรต่างๆ หากมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ยึดมั่นต่อหลักสัปปริสธรรม ๗ ย่อมจะสร้างความเจริญให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ได้อย่างมาก^{๑๗๒}

^{๑๖๓} สัมภาษณ์ นายทักษิณ อาชาวคม, ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๖๔} สัมภาษณ์ นางสาวรุ่งทิพย์ ชัยวัฒนานนท์, ผู้อำนวยการกองวิจัยธุรกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๖๕} สัมภาษณ์ ดร.ธีรภัทร ศรีนครุต, ผู้เชี่ยวชาญวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๗

^{๑๖๖} สัมภาษณ์ ดร.บริสุทธิ์ จันทรวงศ์ไพศาล, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๖๗} สัมภาษณ์ นางศรินันท์ ทับทิมเทศ, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๖๘} สัมภาษณ์ นายสมศักดิ์ เปรมประสงค์, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๖๙} สัมภาษณ์ นายอรุณรัตน์ แสนสิง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๗๐} สัมภาษณ์ นายทรงเกียรติ รอดแดง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๗๑} สัมภาษณ์ นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๗๒} สัมภาษณ์ นายอภิชาติ พานสุวรรณ, รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท อาร์ท ออฟฟุส เมกเกอร์ จำกัด, วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๒๑ คน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และนำมา
บูรณาการเข้ากับหลักธรรมของพระพุทธศาสนา สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยพบความถี่หลักธรรมสำหรับ
องค์การประสิทธิภาพสูง สามารถนำเสนอเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒ แสดงความถี่หลักธรรมสำหรับองค์การประสิทธิภาพสูง

หลักธรรม	ความถี่	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่	ร้อยละ
๑. หลักสังคหวัตถุ ๔	๙	๑, ๓, ๔, ๖, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๙, ๒๐	๔๒.๘๖
๒. หลักอิทธิบาท ๔	๑๑	๒, ๕, ๖, ๗, ๑๐, ๑๒, ๑๔, ๑๖, ๑๗, ๑๙, ๒๐	๕๒.๓๘
๓. หลักสัปปุริสธรรม ๗	๑๓	๑, ๖, ๗, ๘, ๑๐, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๒๐, ๒๑	๖๑.๙๐

ตารางที่ ๔.๓ แสดงองค์ประกอบตามหลักธรรมสำหรับองค์การประสิทธิภาพสูง

หลักสังคหวัตถุ ๔	หลักอิทธิบาท ๔	หลักสัปปุริสธรรม ๗
๑. การสื่อสารทำความเข้าใจ	๑. การวางแผน	๑. มีเหตุผล
๒. เสียสละ เอื้อเฟื้อ	๒. การมุ่งมั่นปฏิบัติงาน	๒. ทำงานเป็นทีม
๓. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	๓. การตรวจสอบ	๓. สร้างสมดุลเป็นกลาง
๔. การนำองค์กร	๔. การทบทวนปรับปรุง	๔. สร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา
๕. เสมอต้นเสมอปลาย	๕. พอใจ ตั้งใจทำงาน	๕. ทบทวนตัวเอง
๖. มุ่งคนคู่กับมุ่งงาน	๖. ไตร่ตรอง	๖. มีวิสัยทัศน์ รอบรู้รอบด้าน
	๗. การมุ่งความสำเร็จ	๗. ไม่มุ่งแต่ตนเอง
	๘. การทำงานวิจัยต้องมีใจ รัก มุ่งมั่น	๘. รู้กาลเทศะ วางตนเหมาะสม
	๙. มีความขยันหมั่นเพียร	๙. มีเหตุผลไม่ลุแก่อำนาจ
	๑๐. ยึดหลักธรรมในการ ทำงาน	

ส่วนที่ ๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำกับผู้นำขององค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา
ในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนา ควรใช้หลักการตามทฤษฎี ที่ประกอบด้วย

๑.๑) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพลวัตที่มีผลกระทบทั้งต่อองค์กรและ
คน ที่จำเป็นต้องมีเปลี่ยนแปลง รวมถึงมองไปที่กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ว่าจะต้องทำหรือ
ดำเนินการสิ่งใดบ้าง เช่น การสร้างแรงจูงใจ ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับโครงสร้าง เพื่อการ
เปลี่ยนแปลง การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างความสามารถให้ก้าวข้ามข้อจำกัดที่มี การสื่อสาร

และจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรมในการก้าวข้ามข้อจำกัด^{๑๗๓} องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกค่อนข้างสูง ผู้นำต้องสร้างความศรัทธาเชื่อถือให้พนักงานปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อขับเคลื่อนให้ไปสู่องค์การประสิทธิภาพสูง เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะอยู่ได้อย่างยั่งยืน^{๑๗๔} ซึ่งเปรียบเสมือนโลกที่ย่อมไม่หยุดนิ่งฉับใด คนบนโลกต้องวิ่งให้ทันฉับนั้น^{๑๗๕} เนื่องจากว่าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจทุกแห่งจะต้องถูกประเมินและนำพาองค์กรไปสู่องค์การประสิทธิภาพสูงตามเกณฑ์ที่รัฐบาลกำหนด จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง^{๑๗๖} การพัฒนาองค์การต้องเกิดจากการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ ในการขับเคลื่อนทีมไปด้วยกัน^{๑๗๗} การนำเท่ากับการปฏิบัติตนให้ได้จริง จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยในการเปลี่ยนแปลง^{๑๗๘} การพัฒนาองค์การ หรือ การสร้างองค์การประสิทธิภาพสูงจำเป็นต้องมีการโน้มน้าวใจบุคลากรให้เห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกัน จำเป็นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมขององค์กร ดังนั้น ทั้งผู้นำและพนักงานจะต้องมีความสามัคคีกัน รวมตัวกัน เชื่อมมั่นกันและกัน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีทั้งอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ทำให้พนักงานเห็นว่าเป็นคนครองตนดี มีอุดมการณ์ทำเพื่อส่วนรวมมาโดยตลอด และจะต้องสร้างแรงบันดาลใจคนให้ได้ ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการส่งเสริมให้คนรู้จักคิด ไม่เชื่อสิ่งใดง่ายๆ และกระทำทุกอย่างไม่ใช่เพื่อตนเอง เพราะการมีปัญญา คือ การนำปัญญามาใช้ในทางสร้างสรรค์ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตน หรือใช้ในทางทุจริต ส่วนการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลนั้น คิดว่า ผู้นำที่ดี ต้องมองในแง่ของความเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคลด้วย ไม่ใช่มองเพื่อมุ่งแต่งานเพียงอย่างเดียว^{๑๗๙} ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นความท้าทายลักษณะการเป็นผู้นำ ที่จะสามารถมีการเปลี่ยนจากที่เคยกระทำอยู่ไปสู่สิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าสิ่งที่เปลี่ยนนั้นจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ก็ต้องการเปลี่ยน^{๑๘๐} การจะเป็นองค์การประสิทธิภาพสูง เป็นการเปลี่ยนที่สำคัญต้องการ การ

^{๑๗๓} สัมภาษณ์ นพ.สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และกรรมการบริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ และวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๗๔} สัมภาษณ์ ดร.ลักษมี ปลั่งแสงมาศ, รองผู้อำนวยการบริการอุตสาหกรรมสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๗๕} สัมภาษณ์ นางสาวสุรางค์ โชติพานิช, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๑๗๖} สัมภาษณ์ นายเชิดชัย นาคทิพวรรณ, ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๑๗๗} สัมภาษณ์ ดร.จิตรา วรรณวิจิตร, ผู้อำนวยการสำนักรับรองระบบคุณภาพ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๗๘} สัมภาษณ์ นายเชื้อมศักดิ์ สินชัยศรี, ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๗๙} สัมภาษณ์ ดร.นฤมล รื่นไวย, ผู้อำนวยการศูนย์ความรู้ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๘๐} สัมภาษณ์ นายทักษิณ อาชวาคม, ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

สนับสนุนจากบุคลากรที่ได้รับแรงบันดาลใจ^{๑๘๑} การสร้างแรงบันดาลใจนับเป็นเรื่องสำคัญมาก จะเป็นปัจจัยให้บุคคลกระตือรือร้นที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร^{๑๘๒} จะช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดงานวิจัยใหม่ได้^{๑๘๓} เพราะการเปลี่ยนแปลงคือการก้าวไปข้างหน้า แต่จะต้องดูให้ครบทั้งองค์คาพยบ^{๑๘๔} เป็นเรื่องทางจิตใจ ต้องมีการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้คนทำงานมีความสุขกับการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย^{๑๘๕} ต้องมีสิ่งกระตุ้นแรงบันดาลใจให้เกิดการทำงาน^{๑๘๖} ความหมายของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีความตั้งใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยสะท้อนให้เห็นเพราะเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการที่สูงกว่า พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ทั้งผู้นำและผู้ตามยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลผูกมัดตัวเองกับบุคคลอื่น โดยการยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมให้สูงขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้เกิดความไม่พอใจในสภาพที่เป็นอยู่ และเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง^{๑๘๗} เป็นการพัฒนางองค์กรไปสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง ต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถนำคนมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน^{๑๘๘} มีความจำเป็น สำหรับการพัฒนาให้ทันต่อสภาวะความเปลี่ยนแปลงของโลก^{๑๘๙} เนื่องจากการที่องค์กรจะก้าวขึ้นสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงจะมีเรื่อง

^{๑๘๑} สัมภาษณ์ ดร.ปารมี เพ็งปรีชา, ผู้อำนวยการห้องปฏิบัติการเคมีวิเคราะห์ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๘๒} สัมภาษณ์ ดร.ธีรภัทร ศรีนครุต, ผู้เชี่ยวชาญวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๗

^{๑๘๓} สัมภาษณ์ นางศิรินันท์ ทับทิมเทศ, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๘๔} สัมภาษณ์ นายสมศักดิ์ เปรมประสงค์, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๘๕} สัมภาษณ์ นายอรุณรัตน์ แสนสิ่ง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๘๖} สัมภาษณ์ นายทรงเกียรติ รอดแดง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๘๗} สัมภาษณ์ นายวินัย กิจโมกข์, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๘๘} สัมภาษณ์ นางกุลศยา รมัตถน, นักทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๘๙} สัมภาษณ์ นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗.

ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบงานและกระบวนการงาน รวมถึงค่านิยมและวัฒนธรรม ดังนั้น หากไม่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้เกิดความสับสนและการต่อต้าน^{๑๙๐}

๑.๒) ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ การบริหารที่ค่อนข้างครบ ๑๐๐% เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย^{๑๙๑} ผู้นำจึงจำเป็นต้องปฏิบัติตนให้พร้อมทั้งสี่หน้าที่นี้^{๑๙๒} ภาระงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายองค์กรและแล้วเสร็จตามเวลาที่องค์กร/หน่วยงานกำหนด^{๑๙๓} เป็นรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสม ทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ^{๑๙๔} ประเด็นเรื่องการมอบหมายงาน ต้องเลือกผู้ที่เหมาะสม (Put the right man on the right job) มิฉะนั้นจะเกิดความล้มเหลวในการทำงาน^{๑๙๕} เป็นหลักการที่มีความชัดเจนในการบริหารงานที่มีการควบคุมแบบไม่รัดกุมไปก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์^{๑๙๖} ในปัจจุบันสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องปรับตัวให้ทัน^{๑๙๗} ในการทำงานแต่ละอย่างต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีที่สุด^{๑๙๘} มีความจำเป็นสำหรับการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจต้องทำให้ยั่งยืน^{๑๙๙}

ส่วนที่ ๔ หลักธรรมและทฤษฎีภาวะผู้นำกับผู้นำขององค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

^{๑๙๐} สัมภาษณ์ นายอภิชาติ พานสุวรรณ, รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท อาร์ท ออฟฟุส์ เมกเกอร์ จำกัด, วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๙๑} สัมภาษณ์ ดร.ลักษมี ปลั่งแสงมาศ, รองผู้อำนวยการบริหารอุตสาหกรรมสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๙๒} สัมภาษณ์ นายเชื้อมศักดิ์ ลินชัยศรี, ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๙๓} สัมภาษณ์ นางสาวรุ่งทิพย์ ชัยพัฒนานนท์, ผู้อำนวยการกองวิจัยธุรกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๙๔} สัมภาษณ์ นางปรีเยดา วิสุทธิแพทย์, ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๑๙๕} สัมภาษณ์ ดร.ธีรภัทร ศรีนครุต, ผู้เชี่ยวชาญวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๗

^{๑๙๖} สัมภาษณ์ นางศิรินันท์ ทับทิมเทศ, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๑๙๗} สัมภาษณ์ นายอรุณรัตน์ แสนสิง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๙๘} สัมภาษณ์ นายทรงเกียรติ รอดแดง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๑๙๙} สัมภาษณ์ นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗.

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม เพื่อการพัฒนาผู้นำขององค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็น องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ส่วนที่ ๕ การวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่เชื่อมโยงกับการเป็น องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๔.๒.๓ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

รูปแบบหรือวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำในการบูรณาการหลักการตามทฤษฎี และหลักธรรมเข้าไปปรับใช้ในองค์กรที่จะก้าวขึ้นสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง

อาจใช้รูปแบบการฝึกอบรม (Training) แต่ควรปรับใช้ตามสถานการณ์จริง (Development) เพื่อการพัฒนาให้เป็นรูปธรรมในสถานการณ์จริง เช่น เรื่องการปรับ พ.ร.บ. ของ องค์กรหรือการที่จะปรับโครงสร้างองค์กรด้วยการตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ (Excellence Center) กระบวนการ ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ ขั้นที่ ๑ สร้างแรงจูงใจพร้อมให้เหตุผล ขั้นที่ ๒ ตรวจสอบ ว่าทำได้หรือไม่ มีความพร้อมที่จะทำหรือไม่ ขั้นที่ ๓ นำไปปรับใช้^{๒๐๐} นำทฤษฎีค่อนข้างเป็น กระบวนการเรื่องผลผลิตและผลลัพธ์ ที่ชัดเจน ดังนั้นผู้นำต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นคนเก่ง รอบรู้ มี วิสัยทัศน์ คิดไปข้างหน้า โดยมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายเดียว ในขณะนี้ธรรมะจะมีหลักให้เข้าใจบริบทของ คน ให้พยายามหาวิธี กุศโลบาย ให้เหมาะสมกับคนประเภทต่างๆ ในการขับเคลื่อน และผู้นำจะต้อง เป็นคนดี มีจริยธรรม ความซื่อสัตย์ ที่สามารถเป็นแบบอย่างให้คนอื่นได้ การผนวกทั้ง ๒ ส่วนเข้า ด้วยกันจะทำให้ได้ผู้นำที่เป็นคนเก่งและเป็นคนดี ทำให้องค์การไปสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงใน ขณะเดียวกัน พนักงานจะมีความศรัทธาในผู้นำ ตลอดจนผูกพันกับองค์กรและทำงานอย่างมีความสุข การผนวกทั้ง ๒ ทฤษฎีเข้าด้วยกันจะทำให้ได้ผู้นำที่เป็นคนเก่งและเป็นคนดี ทำให้ในขณะเดียวกัน^{๒๐๑} การจะพัฒนาผู้นำได้ ต้องเริ่มจากการคัดเลือกบุคคลเข้ามา บุคคลที่มีพื้นฐานตามหลักการดังกล่าว ย่อมง่ายต่อความเข้าใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ ส่วนวิธีการที่เห็นว่า เหมาะสม คือ ให้ความเข้าใจในหลักการเป็นผู้นำสมัยใหม่ ควบคู่กับการเรียนรู้ด้านจิตวิทยา^{๒๐๒} ใช้ รูปแบบหรือวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้การลงมือปฏิบัติหรือทำงานควบคู่ไปกับการเรียนรู้ (Action Base Learning & On the job Training) และใช้หลักการทางตะวันตกและตะวันออก ผสมผสานกัน^{๒๐๓} ควรเป็นรูปแบบที่เป็นหลัก คือการวางแผน, ดำเนินการ, ทบทวนตรวจสอบ, ปฏิบัติ (Plan-do-check-action) โดยองค์กรต้องมีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว (Short term & long term) ในการนำไป ปฏิบัติและการนำหลักธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้

^{๒๐๐} สัมภาษณ์ นพ.สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และกรรมการบริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ และวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๒๐๑} สัมภาษณ์ ดร.ลักษมี ปลั่งแสงมาศ, รองผู้อำนวยการบริการอุตสาหกรรมสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๐๒} สัมภาษณ์ นางสาวสุรางค์ โชติพานิช, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๒๐๓} สัมภาษณ์ นายเชิดชัย นาคทิพวรรณ, ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้พนักงานในทุกระดับมีหลักธรรมเป็นเครื่องเตือนสติและยึดมั่นในการปฏิบัติงาน^{๒๐๔} การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องเน้นหลักธรรม ซึ่งจะเข้าไปถึงจิตใจของบุคคลได้มาก ควรอบรมเป็นระยะๆ ต่อเนื่อง ในขณะที่ทฤษฎีของตะวันตกจำเป็นต้องเน้นทักษะในการปฏิบัติ จำเป็นต้องทำเป็นหลักสูตรและฝึกทำกรณีศึกษาให้หลากหลาย^{๒๐๕} ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ น่าจะเป็นทฤษฎีของตะวันตก การมาประสานกับหลักการคำสอนทางศาสนา จึงน่าจะทำให้ทฤษฎีของการเป็นผู้นำสมบูรณ์ครบถ้วนยิ่งขึ้น โมเดลที่ดี จึงน่าจะประกอบด้วยส่วนที่เป็นหลักการตามทฤษฎีกับส่วนที่เป็นภาวะจิตใจหรือจิตวิญญาณเนื่องจาก

๑) ผู้นำบางคนอาจเก่งทฤษฎีในการบริหารหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์มากเกินไป จนละเลยในส่วนที่เป็นจิตวิญญาณหรือความเป็นมนุษย์ มองไม่เห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์

๒) ผู้นำบางคนได้ชื่อว่าเก่ง แต่ขาดความโปร่งใส ไม่น่าเชื่อถือ

๓) ผู้นำอาจผิดกาลเทศะ ทั้งการพูดหรือการปฏิบัติในสิ่งที่ควรปฏิบัติการนำมาปรับใช้ อาจจะต้องมีการกระทำที่เป็นกระบวนการจริงจังและต่อเนื่อง เพราะคิดว่า ผู้นำส่วนใหญ่ มักมีระดับความฉลาดทางปัญญาดี มีสติปัญญาสูง ควรเพิ่มส่วนที่เป็นความฉลาดทางอารมณ์ จิตวิญญาณ และจิตสำนึก โดยเฉพาะด้านของความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีศีลธรรม จริยธรรม และที่สำคัญ คนฉลาดมักมีแนวโน้มไปในทางหลงตัวเองสูง จึงทำให้ไม่รับฟังความเห็นของคนที่แตกต่างกัน หรือยึดมั่นในอัตตาของตนสูง การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมและเป็นการสร้างดุลยภาพระหว่างทฤษฎีและการปลุกจิตสำนึกด้วยกระบวนการที่ชัดเจน ต่อเนื่องและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมในเชิงคุณภาพ^{๒๐๖} ควรใช้รูปแบบการฝึกอบรม และการสอนงานเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่ผู้ที่รับการสอนหรือฝึกงานต้องมีการเปิดใจกว้างในการรับทราบถึงสิ่งใหม่ๆ ในกระบวนการที่ถ่ายทอดถ้าไม่เปิดใจกว้างก็ จะไม่สามารถรับสิ่งใหม่ๆ ได้ ควรมีการบูรณาการทั้งทฤษฎีและหลักธรรมควบคู่กันไป ซึ่งทางทฤษฎีจะใช้หลักวัดความสามารถเป็นหลัก ส่วนทางพุทธศาสนายังคงมีระบบอาวุโส และหลักธรรมมาภิบาลมาใช้^{๒๐๗} ควรใช้รูปแบบที่ปรับตามความเหมาะสมขององค์กร แต่ขั้นตอนที่ควรจะเริ่มดำเนินการลำดับแรก คือ ควรใช้แบบสำรวจที่ได้มาตรฐานสากลในการสำรวจหาบุคคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะสามารถพัฒนาต่อให้เป็นผู้ให้ได้ เนื่องจากต้องใช้งบประมาณในการพัฒนาผู้นำแต่ละคน ไม่น้อย ดังนั้น ไม่ควรเสียเวลาและโอกาสในการพัฒนา ไปกับคนที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สามารถพัฒนาต่อได้ ซึ่งหลังจากคัดเลือกได้คนที่เหมาะสมแล้ว จึงจะกำหนดว่าจะใช้หลักสูตรหรือวิธีการใด

^{๒๐๔} สัมภาษณ์ ดร.จิตรา วรรณวิจิตร, ผู้อำนวยการสำนักรับรองระบบคุณภาพ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๐๕} สัมภาษณ์ นายเชื้อมศักดิ์ สิ้นชัยศรี, ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๐๖} สัมภาษณ์ ดร.นฤมล รื่นไวย, ผู้อำนวยการศูนย์ความรู้ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๐๗} สัมภาษณ์ นายทักษิณ อาชวาคม, ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

ทั้งนี้อาจจะต้องมีการปรับทัศนคติบ้าง เพื่อให้ผู้ที่จะเป็นผู้นำในอนาคตทุกคน มีแนวคิดเรื่องการเป็นผู้นำที่เหมือนกัน โดยนำไปเข้าค่ายเพื่อสร้างเครือข่ายของผู้นำในองค์กรไปพร้อมๆ กันด้วย^{๒๐๘} นำทุกรูปแบบมาประยุกต์ใช้กับทั้งผู้บังคับบัญชาและทีมงานในสถานการณ์/ปัญหา/สถานการณ์ที่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ในสังกัด มีเหตุผลที่หลากหลายความคิด มีความต้องการก้าวหน้าและการยอมรับในระดับที่สูง ดังนั้น บางสถานการณ์อาจต้องนำรูปแบบมาผสมผสานปรับใช้เพื่อความเหมาะสมและพ้องควรให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๐๙} การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีวิธีการบูรณาการหลักการตามทฤษฎีและหลักธรรมวิธีการ มีการวางแผนการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน มอบหมาย กำกับดูแล สนับสนุนให้มีการพัฒนาและมีการก้าวหน้าในสาขาอาชีพ โดยยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำมีความรับผิดชอบ วางตัวเหมาะสมกับฐานะ เจริญด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน เป็นต้น^{๒๑๐} การจัดโปรแกรมเฉพาะ เพื่อให้มีความรู้ทั้งในเรื่องของใจเขาใจเรา เข้าใจคนอื่น, การควบคุมอารมณ์, การวางตัว, การเข้าสังคม, การจัดการธุรกิจสำหรับผู้นำและควรมีการบูรณาการหลักการทฤษฎีของ ซึ่งถือว่ามิจัดแข็ง คือ เรื่องระเบียบวินัย ความรับผิดชอบสูง ทั้งต่องาน ต่อตนเอง ยกตัวอย่างบุคลากรของประเทศเยอรมัน เมื่อนำมาผสมผสานกับหลักธรรม จะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งลง มีบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข^{๒๑๑} การฝึกอบรมที่ออกแบบเฉพาะและเน้นประสิทธิภาพหรือการจำลองสถานการณ์ (Simulations) ควรมีภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย ความมั่นคงในอารมณ์ ความมั่นใจในตัวเอง, การวางตัว, การตัดสินใจที่ดี^{๒๑๒} ควรนำข้อดีของแต่ละหลักการมาพิจารณา และสรุปเป็นข้อๆ ที่ครอบคลุม หลักในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ในการที่จะเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงบางหลักการจะมีข้อที่ซ้ำกันเช่น การตั้งมั่นถึงปัจเจกบุคคล กับ บุคคลโรปรัชญญตา หลักธรรมบางข้ออาจเน้นการพอเพียงพอประมาณ แต่ถ้านำมาบูรณาการกับหลักทฤษฎี ที่เน้นเรื่องการผลักดัน พนักงาน/องค์กรไปสู่เป้าหมาย ก็จะทำให้เกิดวิธีการที่ดี ครอบคลุมทั้งทางธรรมและทางโลก ช่วยให้องค์กรเข้มแข็ง สามารถแข่งขันได้^{๒๑๓} การใช้วิธีการฝึกอบรมและระบบพี่เลี้ยง ควรมีวิธีการหรือรูปแบบ (Model) การพัฒนาภาวะผู้นำในการ บูรณาการหลักการตามทฤษฎีและ

^{๒๐๘} สัมภาษณ์ ดร.ปารมี เพ็งปรีชา, ผู้อำนวยการห้องปฏิบัติการเคมีวิเคราะห์ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๒๐๙} สัมภาษณ์ นางสาวรุ่งทิพย์ ชัยวัฒนานนท์, ผู้อำนวยการกองวิจัยธุรกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๒๑๐} สัมภาษณ์ นางปรีเยดา วิสุทธิแพทย์, ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๑} สัมภาษณ์ ดร.ธีรภัทร ศรีนครุต, ผู้เชี่ยวชาญวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๒} สัมภาษณ์ ดร.บริสุทธิ์ จันทรวงศ์ไพศาล, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๑๓} สัมภาษณ์ นางศรินันท์ ทับทิมเทศ, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

หลักธรรมเข้าไปปรับใช้ในองค์การที่จะก้าวขึ้นสู่องค์การประสิทธิภาพสูง โดยการนำทฤษฎีและหลักธรรมเรื่อง อิทธิบาท ๔ สัปปุริสธรรม ๗ มาบูรณาการเข้าด้วยกัน^{๒๑๔} ควรมีการกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดความสุขในการทำงาน สร้างทัศนคติเชิงบวกให้กับเพื่อนร่วมงานในการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดี การที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในงานอย่างชัดเจน ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมและบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีการกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดความสุขในการทำงาน สร้างทัศนคติเชิงบวกให้กับเพื่อนร่วมงานในการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดี^{๒๑๕} มีการทำงานเป็นทีม โดยมีการประชุมระดมความคิดเห็น สรุปอย่างชัดเจนและมอบหมายงานที่แบ่งออกได้อย่างชัดเจน และประชุมติดตามความก้าวหน้า พร้อมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุ-ผล และฝึกการมีระบบเหมือนชาวตะวันตกและความรับผิดชอบในส่วนหน้าที่ของตนและฝึกจิตใจและการพัฒนาของตนเองอยู่เสมอ มีการทำงานเป็นทีม มีการประชุมระดมความคิดเห็น มอบหมายงานอย่างชัดเจน และติดตามความก้าวหน้า พร้อมทั้งหาหรือการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุ-ผล มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีการฝึกจิตใจและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ^{๒๑๖} ตาม "ทฤษฎีการเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง" เบิร์น ได้สร้างแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาผู้นำการเมือง เบิร์น อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจ แก่นอันเป็นสาระของอำนาจ คือ แรงจูงใจ และทรัพยากร ซึ่งอำนาจเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์จำนวนมากที่รวมตัวกัน โดยผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจ ตรงที่ผู้นำอำนาจคำนึงถึงแต่แรงจูงใจของตน โดยไม่ได้คำนึงถึงแรงจูงใจของผู้ยอมรับอำนาจ แต่ผู้นำต้องค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามมุ่งยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น และควรมีวิธีการหรือรูปแบบ (Model) การพัฒนาภาวะผู้นำในการ บูรณาการหลักการตามทฤษฎีตะวันตกและหลักธรรมเข้าไปปรับใช้ในองค์การที่จะก้าวขึ้นสู่องค์การประสิทธิภาพสูง ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันใน ๓ ด้าน คือ อำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน^{๒๑๗} การฝึกอบรมแบบการใช้การจำลองสถานการณ์จริง เมื่อเกิดภาวะวิกฤติ เมื่อพัฒนาการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดปัญหาด้วยสติและมีการประเมินจากการให้ความเห็นของผู้ร่วมงาน ลูกน้อง ผู้บังคับบัญชา ใช้การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา แล้วน่าจะพัฒนา การใช้วิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการบูรณาการตามหลักทฤษฎีและหลักธรรม เพราะในองค์กรการวิจัยและพัฒนาลักษณะทฤษฎีจะเน้นไปตามหลักทางการมุ่งงาน มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ควรนำหลักธรรมมาปรับใช้ให้เข้า

^{๒๑๔} สัมภาษณ์ นายสมศักดิ์ เปรมประสงค์, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๕} สัมภาษณ์ นายอรุณรัตน์ แสนสิง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๖} สัมภาษณ์ นายทรงเกียรติ รอดแดง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๗} สัมภาษณ์ นายวินัย กิจโมกข์, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๕๗.

กันแบบสมดุลและยั่งยืนตามหลักทั้ง ๒ ทฤษฎี^{๒๑๘} ควรใช้รูปแบบหรือวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำขั้นต้น การนำหน่วยงานและการมุ่งผลงานหรือผลลัพธ์^{๒๑๙} ควรใช้รูปแบบหรือวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบใช้วิธีการการสอนงานและเป็นพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring) และควรมีวิธีการหรือรูปแบบ (Model) การพัฒนาภาวะผู้นำในการบูรณาการหลักการตามทฤษฎี ตะวันตกและหลักธรรมเข้าไปปรับใช้ในองค์การที่จะก้าวขึ้นสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง โดยการพัฒนา ๓ ระดับ คือ ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ให้เป็นคนเก่งคนดี^{๒๒๐}

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และนำมาบูรณาการเข้ากับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักองค์การประสิทธิภาพสูง สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยพบความถี่รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับองค์การประสิทธิภาพสูง สามารถนำเสนอเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ ๔.๔ แสดงความถี่รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับองค์การประสิทธิภาพสูง

รูปแบบการพัฒนา	ความถี่	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่	ร้อยละ
๑. การยึดตามทฤษฎี	๙	๑, ๓, ๔, ๖, ๑๐, ๑๒, ๑๔, ๑๘, ๑๙	๔๒.๘๕
๒. การยึดตามหลักธรรม	๑๓	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๔, ๑๙	๖๑.๙๐
๓. เงื่อนไขการพัฒนา (ก่อน-ระหว่าง-หลังตำแหน่ง)	๖	๑, ๒, ๙, ๑๔, ๒๐, ๒๑	๒๘.๕๗
๔. การแบ่งกลุ่ม (สูง-กลาง-ต้น)	๓	๑, ๒๐, ๒๑	๑๔.๒๘
๕. ลำดับการพัฒนา ๓ ระยะ	๑	๑	๔.๗๖
๖. รูปแบบการพัฒนา ๖.๑ ผูกอบรมและปฏิบัติ ๖.๒ การสอนงาน ๖.๓ การเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา ๖.๔ มอบหมายงาน ๖.๕ สถานการณ์จำลอง ๖.๖ สร้างเครือข่าย ๖.๗ การศึกษา ๖.๘ การเรียนรู้จากผู้อื่น ๖.๙ การเรียนรู้จากตนเอง	๒	๑, ๑๑	๙.๕๒
๗. สำคัญ/เนื้อหา	๗	๑, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๕, ๑๖, ๑๗	๓๓.๓๐

^{๒๑๘} สัมภาษณ์ นางกุลศยา รมัตถน, นักทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๙} สัมภาษณ์ นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๒๒๐} สัมภาษณ์ นายอภิชาติ พานสุวรรณ, รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท อาร์ท ออฟฟุส์ เมกเกอร์ จำกัด, วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

๔.๒.๔ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง อายุ การอัตราเงินเดือน โดยแจกตามความถี่ และค่าร้อยละ เพื่อสำรวจปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรที่ทำงานหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวนตัวอย่าง ๒๘๐ คน แยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน การอบรมหลักสูตร ผู้บริหาร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ ๔.๕ ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย โดยภาพรวม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	สัดส่วนร้อยละ
เพศ		
เพศชาย	๙๘	๓๕.๐๐
เพศหญิง	๑๘๒	๖๕.๐๐
รวม	๒๘๐	๑๐๐.๐๐
อายุ		
๒๐-๓๐ ปี	๖๓	๒๒.๕๐
๓๑-๔๐ ปี	๑๐๓	๓๖.๘๐
๔๑-๕๐ ปี	๗๘	๒๗.๙๐
๕๑-๖๐ ปี	๓๖	๑๒.๙๐
รวม	๒๘๐	๑๐๐.๐๐
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔	๑.๔๐
ปริญญาตรี	๑๖๙	๖๐.๔๐
ปริญญาโท	๘๖	๓๐.๗๐
ปริญญาเอก	๒๑	๗.๕
รวม	๒๘๐	๑๐๐.๐๐
ตำแหน่งงาน		
ผู้บริหาร	๔	๑.๔๐
พนักงาน	๑๙๘	๗๐.๗๐
ลูกจ้าง	๗๘	๒๗.๙๐
รวม	๒๘๐	๑๐๐.๐๐
อายุการทำงาน		
๐-๑๐ ปี	๑๑๑	๓๙.๖๐
๑๑-๒๐ ปี	๑๐๕	๓๗.๕๐

ตารางที่ ๔.๕ (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	สัดส่วนร้อยละ
๒๑-๓๐ ปี	๕๖	๒๐.๐๐
๓๑-๔๐ ปี	๘	๒.๙๐
รวม	๒๘๐	๑๐๐.๐๐
อัตราเงินเดือน		
๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	๗๑	๒๕.๔๐
๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๙๓	๓๓.๒๐
๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๗๐	๒๕.๐๐
๔๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท	๒๘	๑๐.๐๐
๕๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	๑๑	๓.๙๐
มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท	๗	๒.๕๐
รวม	๒๘๐	๑๐๐.๐๐

จากตาราง ๔.๕ ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายและเพศหญิงในสัดส่วนประมาณ ๑ : ๒ (เพศชาย จำนวน ๙๘ คน คิดเป็น ร้อยละ ๓๕.๐๐ เพศหญิง จำนวน ๑๘๒ คน คิดเป็น ร้อยละ ๖๕.๐๐) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง ๓๑- ๔๐ ปี (จำนวน ๑๐๓ คน คิดเป็น ร้อยละ ๓๖.๘๐) รองลงมาคือมีอายุอยู่ในช่วง ๔๑-๕๐ ปี (จำนวน ๗๘ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๗.๙๐) ระดับการศึกษาโดยส่วนใหญ่อยู่ระดับปริญญาตรี (จำนวน ๑๖๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๔๐) รองลงมาคือระดับปริญญาโท (จำนวน ๘๖ คน คิดเป็น ร้อยละ ๓๐.๗๐) ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นพนักงาน (จำนวน ๑๙๘ คน คิดเป็น ร้อยละ ๗๐.๗๐) รองลงมาคือลูกจ้าง (จำนวน ๗๘ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๗.๙๐) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง ๐-๑๐ ปี (จำนวน ๑๑๑ คน คิดเป็น ร้อยละ ๓๙.๖๐) รองลงมาอยู่ในช่วง ๑๑-๒๐ ปี (จำนวน ๑๐๕ คน คิดเป็น ร้อยละ ๓๗.๕๐) อัตราเงินเดือนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วง ๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท (จำนวน ๙๓ คน คิดเป็น ร้อยละ ๓๓.๒๐) รองลงมาอยู่ในช่วง ๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท (จำนวน ๗๑ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๕.๔๐) ซึ่งใกล้เคียงกับช่วงเงินเดือน ๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท (จำนวน ๗๐ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๕.๐๐)

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปติสุธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ และสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว. ในภาพรวม

ภาวะผู้นำตามหลักธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
๑) ภาวะผู้นำตามหลักสัปติสุธรรม ๗	๒.๖๗	๐.๗๗	ปานกลาง
รู้จักเหตุ	๒.๕๒	๐.๘๖	น้อย
รู้จักผล	๒.๘๕	๐.๙๔	ปานกลาง
รู้จักตน	๒.๕๖	๐.๘๓	น้อย
รู้จักประมาณ	๒.๗๐	๐.๗๓	ปานกลาง
รู้จักกาล	๒.๖๗	๐.๘๕	ปานกลาง
รู้จักชุมชน	๒.๖๔	๐.๘๘	ปานกลาง
รู้จักบุคคล	๒.๕๗	๐.๙๒	น้อย
๒) ภาวะผู้นำตามหลักอิทธิบาท ๔	๒.๗๐	๐.๗๖	ปานกลาง
ฉันทะ	๒.๖๘	๐.๗๗	ปานกลาง
วิริยะ	๒.๗๖	๐.๘๓	ปานกลาง
จิตตะ	๒.๖๘	๐.๘๔	ปานกลาง
วิมังสา	๒.๗๕	๐.๘๘	ปานกลาง
๓) ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔	๒.๖๕	๐.๗๒	ปานกลาง
ทาน	๒.๗๑	๐.๗๙	ปานกลาง
ปิยะวาจา	๒.๕๙	๐.๗๔	น้อย
อัตถจริยา	๒.๖๐	๐.๘๐	ปานกลาง
สมานัตตา	๒.๗๐	๐.๘๓	ปานกลาง

จากตาราง ๔.๖ ระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปติสุธรรม ๗ ($\bar{X}$ =๒.๖๗, S.D. = ๐.๗๗) ระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่อยู่ในช่วง ๑.๘๐-๓.๔๔ อยู่ในช่วงตั้งแต่ระดับเห็นด้วยน้อยถึงเห็นด้วยมาก ซึ่งมีความคิดเห็นในเรื่องนี้แตกต่างกันมากกว่าภาวะผู้นำในหัวข้ออื่น เมื่อแยกระดับความคิดเห็นในข้อต่างๆ พบว่า รู้จักเหตุ รู้จักตนและรู้จักบุคคล มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย รู้จักผล รู้จักประมาณ รู้จักกาลและรู้จักชุมชน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำตามหลักอิทธิบาท ๔ ($\bar{X}$ =๒.๗๐, S.D. = ๐.๗๖) ระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่อยู่ในช่วง ๑.๘๔-๓.๔๖ อยู่ในช่วงตั้งแต่ระดับเห็นด้วยน้อยถึงเห็นด้วยมาก อิทธิบาท ๔ ทั้งสี่หัวข้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ($\bar{X}$ =๒.๖๕, S.D. = ๐.๗๒) ระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่อยู่ในช่วง ๑.๘๓-๓.๓๗ ซึ่งอยู่ในช่วงตั้งแต่ระดับเห็นด้วยน้อยถึงปานกลาง ระดับความคิดเห็นในหัวข้อปิยะวาจาอยู่ในระดับน้อย นอกจากนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของตัวแปร ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ และ สังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว. (สมมติฐาน H₁)

๑) หลักสังคหวัตถุ ๔

๒)

ตารางที่ ๔.๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว. ของพนักงานและลูกจ้างที่มีเพศแตกต่างกัน

คุณลักษณะ	n	$\bar{X}$	S.D.	t-test	Sig.
เพศชาย	๙๘	๒.๘๑	๐.๖๔	๒.๘๔	๐.๐๑ ^{**}
เพศหญิง	๑๘๒	๒.๕๖	๐.๗๔		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕^{*}

จากตาราง ๔.๗ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า คุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีเพศแตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๑ สรุปได้ว่าเพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๘ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว.

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๒๐-๓๐ ปี	๖๓	๒.๔๕	๐.๗๓	๓.๓๓	๐.๐๒ ^{**}
๓๑-๔๐ ปี	๑๐๓	๒.๖๓	๐.๖๖		
๔๑-๕๐ ปี	๗๘	๒.๗๓	๐.๗๔		
๕๑-๖๐ ปี	๓๖	๒.๘๘	๐.๗๓		
รวม	๒๘๐	๒.๖๕	๐.๗๒		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕^{*}

จากตาราง ๔.๘ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๒) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๗๘ ($P > ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบด้วยสถิติ Scheffe พบว่า ผู้ที่มีอายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี และ ผู้ที่มีอายุระหว่าง ๕๑-๖๐ ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง ๔.๘

ตารางที่ ๔.๙ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. มีอายุที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร

อายุ	๒๐-๓๐ ปี	๓๑-๔๐ ปี	๔๑-๕๐ ปี	๕๑-๖๐ ปี
๒๐-๓๐ ปี	-			
๓๑-๔๐ ปี	๐.๑๗๖	-		
๔๑-๕๐ ปี	๐.๒๗๗	๐.๑๐๑	-	
๕๑-๖๐ ปี	๐.๔๓๕*	๐.๒๕๙	๐.๑๕๘	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

ตารางที่ ๔.๑๐ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว.

ระดับการศึกษา	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔	๒.๗๕	๐.๕๔	๒.๙๐	๐.๐๔**
ปริญญาตรี	๑๖๙	๒.๖๕	๐.๗๔		
ปริญญาโท	๘๖	๒.๕๓	๐.๖๓		
ปริญญาเอก	๒๑	๓.๐๔	๐.๗๙		
รวม	๒๘๐	๒.๖๕	๐.๗๒		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๑๐ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .๐๕ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๔) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๒๙ ($P > ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบด้วยสถิติ Scheffe พบว่า ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท และการศึกษาระดับปริญญาเอก มีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของ วว. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง ๔.๑๑

ตารางที่ ๔.๑๑ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว.

อายุ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-			
ปริญญาตรี	-๐.๐๙๕	-		
ปริญญาโท	-๐.๒๑๕	-๐.๑๒๐	-	
ปริญญาเอก	๐.๒๙๒	๐.๓๘๗	๐.๕๐๗*	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

ตารางที่ ๔.๑๒ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว.

ตำแหน่ง	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
ผู้บริหาร	๔	๒.๕๐	๐.๖๔	๒.๑๙	๐.๑๑**
พนักงาน	๑๙๘	๒.๗๐	๐.๗๔		
ลูกจ้าง	๗๘	๒.๕๑	๐.๖๔		
รวม	๒๘๐	๒.๖๕	๐.๗๒		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๑๒ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .๐๕ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๑๑)

ตารางที่ ๔.๑๓ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว.

อายุการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๐-๑๐ ปี	๑๑๑	๒.๕๓	๐.๖๙	๑.๘๖	๐.๑๔**
๑๑-๒๐ ปี	๑๐๕	๒.๗๔	๐.๖๖		
๒๑-๓๐ ปี	๕๖	๒.๗๒	๐.๘๓		
๓๑-๔๐ ปี	๘	๒.๕๖	๐.๘๒		
รวม	๒๘๐	๒.๖๕	๐.๗๒		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๑๓ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุการทำงานที่แตกต่างกันของพนักงานและลูกจ้าง วว. ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว. ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๑๔)

ตารางที่ ๔.๑๔ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร วว.

อัตราเงินเดือน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	๗๑	๒.๔๗	๐.๗๐	๒.๘๓	๐.๐๒**
๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๙๓	๒.๖๗	๐.๖๘		
๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๗๐	๒.๘๖	๐.๗๓		
๔๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท	๒๘	๒.๔๙	๐.๗๙		
๕๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	๑๑	๒.๔๕	๐.๖๔		
มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท	๗	๒.๙๑	๐.๖๓		
รวม	๒๘๐	๒.๖๕	๐.๗๒		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕

จากตาราง ๔.๑๔ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน ของพนักงานลูกจ้าง วว. ที่มีอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .๐๒) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๒.๔๗ ($P > ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบผลต่างด้วยสถิติ Scheffe พบว่า ความคิดเห็นของผู้มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง ๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท และผู้มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง ๑๐,๐๐๑-๒๐,๐๐๐ บาท มีความแตกต่างกัน นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงดังตาราง ๔.๑๕

ตารางที่ ๔.๑๕ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน

อัตราเงินเดือน	๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท	๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๓๐,๐๐๑ - ๔๐,๐๐๐ บาท	๔๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๕๐,๐๐๑ - ๖๐,๐๐๐ บาท	มากกว่า ๖๐,๐๐ ๐ บาท
๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	-					
๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๐.๑๙๘	-				
๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๐.๓๘๙*	๐.๑๙๐	-			
๔๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท	๐.๐๑๓	-๐.๑๘๕	-๐.๓๗๖	-		
๕๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	-๐.๐๑๙	-๐.๒๑๘	-๐.๔๐๘	-๐.๐๓๒	-	
มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท	๐.๔๓๗	๐.๒๓๙	๐.๐๔๘	๐.๔๒๔	๐.๔๕๖	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

๓) หลักอิทธิบาท ๔

ตารางที่ ๔.๑๖ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ของผู้บริหารของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีเพศแตกต่างกัน

คุณลักษณะ	n	$\bar{X}$	S.D.	t-test	Sig. **
เพศชาย	๙๘	๒.๘๗	๐.๖๙	๒.๖๗	๐.๐๑
เพศหญิง	๑๘๒	๒.๖๒	๐.๗๙		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๑๖ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า คุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีเพศแตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๑ สรุปได้ว่าเพศที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักอิทธิบาท ๔ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างที่มีอายุแตกต่างกัน ต่อ ภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ของผู้บริหาร วว.

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๒๐-๓๐ ปี	๖๓	๒.๔๙	๐.๗๗	๓.๕๗	๐.๐๒ ^{**}
๓๑-๔๐ ปี	๑๐๓	๒.๗๒	๐.๖๘		
๔๑-๕๐ ปี	๗๘	๒.๗๒	๐.๘๑		
๕๑-๖๐ ปี	๓๖	๓.๐๐	๐.๗๘		
รวม	๒๘๐	๒.๗๐	๐.๗๖		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕^{*}

จากตาราง ๔.๑๗ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุที่ต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๒) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๓๘ ($P > ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบด้วยสถิติ Scheffe พบว่า ผู้ที่มีอายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี และ ผู้ที่มีอายุระหว่าง ๕๑-๖๐ ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง ๔.๑๘

ตารางที่ ๔.๑๘ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. มีอายุที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ของผู้บริหาร วว.

อายุ	๒๐-๓๐ ปี	๓๑-๔๐ ปี	๔๑-๕๐ ปี	๕๑-๖๐ ปี
๒๐-๓๐ ปี	-			
๓๑-๔๐ ปี	๐.๒๓๒	-		

ตารางที่ ๔.๑๙ (ต่อ)

อายุ	๒๐-๓๐ ปี	๓๑-๔๐ ปี	๔๑-๕๐ ปี	๕๑-๖๐ ปี
๔๑-๕๐ ปี	๐.๒๒๖	-๐.๐๐๖	-	
๕๑-๖๐ ปี	๐.๕๑๐ [*]	๐.๒๗๘	๐.๒๘๔	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕^{*}

ตารางที่ ๔.๑๙ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยาบท ๔ ของผู้บริหาร วว.

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔	๒.๕๖	๐.๖๐	๓.๑๖	๐.๐๒**
ปริญญาตรี	๑๖๙	๒.๗๐	๐.๗๖		
ปริญญาโท	๘๖	๒.๖๑	๐.๖๘		
ปริญญาเอก	๒๑	๓.๑๗	๐.๙๙		
รวม	๒๘๐	๒.๗๐	๐.๗๖		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๑๙ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยาบท ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .๐๕ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๒) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๐๔ ($P < ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบด้วยสถิติ Dunnett T3 พบว่า ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท และการศึกษาระดับปริญญาเอก มีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยาบท ๔ ของผู้บริหาร วว. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง ๔.๒๐

ตารางที่ ๔.๒๐ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีระดับการศึกษาต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยาบท ๔ ของผู้บริหาร วว.

อายุ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-			
ปริญญาตรี	๐.๑๓๓	-		
ปริญญาโท	๐.๐๕๑	-๐.๐๕๒	-	
ปริญญาเอก	๐.๖๑๐	๐.๔๗๗	๐.๕๕๙*	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

ตารางที่ ๔.๒๑ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยาบท ๔ ของผู้บริหาร วว.

ตำแหน่ง	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ผู้บริหาร	๔	๒.๗๕	๐.๗๓	๒.๒๗	๐.๑๐**
พนักงาน	๑๙๘	๒.๗๖	๐.๗๗		
ลูกจ้าง	๗๘	๒.๕๕	๐.๗๒		
รวม	๒๘๐	๒.๖๖	๐.๗๖		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕**

จากตาราง ๔.๒๑ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยาบท ๔ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .๐๕ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๑๐)

ตารางที่ ๔.๒๒ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยาบท ๔ ของผู้บริหาร

อายุการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๐-๑๐ ปี	๑๑๑	๒.๕๗	๐.๗๓	๒.๓๗	๐.๐๗**
๑๑-๒๐ ปี	๑๐๕	๒.๘๑	๐.๗๔		
๒๑-๓๐ ปี	๕๖	๒.๗๓	๐.๘๓		
๓๑-๔๐ ปี	๘	๓.๐๓	๐.๙๙		
รวม	๒๘๐	๒.๗๐	๐.๗๖		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕**

จากตาราง ๔.๒๒ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุการทำงานที่แตกต่างกันของพนักงานและลูกจ้าง วว. ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยาบท ๔ ของผู้บริหาร วว. ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๗)

ตารางที่ ๔.๒๓ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยาบท ๔ ของผู้บริหาร วว.

อัตราเงินเดือน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	๗๑	๒.๔๖	๐.๖๗	๔.๘๗	๐.๐๐**
๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๙๓	๒.๗๔	๐.๗๑		
๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๗๐	๒.๙๘	๐.๘๕		
๔๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท	๒๘	๒.๕๐	๐.๘๒		
๕๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	๑๑	๒.๔๑	๐.๔๓		
มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท	๗	๓.๑๘	๐.๕๓		
รวม	๒๘๐	๒.๗๐	๐.๗๖		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕**

จากตาราง ๔.๒๓ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยาบท ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .๐๐) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๕๓ ($P > ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบผลต่างด้วยสถิติ Scheffe พบว่า ความคิดเห็นของผู้มีอัตราเงินเดือนอยู่

ในช่วง ๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท และผู้มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง ๑๐,๐๐๑-๒๐,๐๐๐ บาท มีความแตกต่างกัน นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงดังตาราง ๔.๒๕

ตารางที่ ๔.๒๕ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ของบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน

อัตราเงินเดือน	๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท	๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๓๐,๐๐๑ - ๔๐,๐๐๐ บาท	๔๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๕๐,๐๐๑ - ๖๐,๐๐๐ บาท	มากกว่า ๖๐,๐๐ ๐ บาท
๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	-					
๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๐.๒๘๐	-				
๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๐.๕๑๖*	๐.๒๓๕	-			
๔๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท	๐.๐๓๒	-๐.๒๔๘	-๐.๔๘๓	-		
๕๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	-๐.๐๔๓	-๐.๓๓๔	-๐.๕๖๙	-๐.๐๘๖	-	
มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท	๐.๗๑๖	๐.๔๓๕	๐.๒๐๐	๐.๖๘๓	๐.๗๖๙	-

ระดับนัยสำคัญ .๐๕*

๔) หลักสัปปุริสธรรม ๗

ตารางที่ ๔.๒๕ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของพนักงานและลูกจ้างที่มีเพศที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะ	n	$\bar{X}$	S.D.	t-test	Sig.
เพศชาย	๙๘	๒.๘๔	๐.๗๒	๒.๘๐	๐.๐๑**
เพศหญิง	๑๘๒	๒.๕๘	๐.๗๙		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๒๕ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า คุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีเพศแตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๑ สรุปได้ว่าเพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๖ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร วว.

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๒๐-๓๐ ปี	๖๓	๒.๕๑	๐.๘๒	๑.๖๙	๐.๑๗*
๓๑-๔๐ ปี	๑๐๓	๒.๖๗	๐.๗๒		
๔๑-๕๐ ปี	๗๘	๒.๗๒	๐.๘๑		
๕๑-๖๐ ปี	๓๖	๒.๘๔	๐.๗๑		
รวม	๒๘๐	๒.๖๗	๐.๗๗		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕**

จากตาราง ๔.๒๖ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของพนักงานและลูกจ้าง วว. ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๑๗)

ตารางที่ ๔.๒๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร วว.

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔	๒.๖๔	๐.๘๐	๑.๘๒	๐.๑๔**
ปริญญาตรี	๑๖๙	๒.๖๘	๐.๗๙		
ปริญญาโท	๘๖	๒.๕๗	๐.๖๘		
ปริญญาเอก	๒๑	๓.๐๐	๐.๙๑		
รวม	๒๘๐	๒.๖๗	๐.๗๗		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๒๗ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงานและลูกจ้าง วว. ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๑๔)

ตารางที่ ๔.๒๘ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร วว.

ตำแหน่ง	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ผู้บริหาร	๔	๒.๓๓	๐.๙๘	๒.๔๐	๐.๐๙**
พนักงาน	๑๙๘	๒.๗๓	๐.๗๕		
ลูกจ้าง	๗๘	๒.๕๓	๐.๘๐		
รวม	๒๘๐	๒.๖๗	๐.๗๗		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๒๘ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .๐๕ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๙)

ตารางที่ ๔.๒๙ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร วว.

อายุการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๐-๑๐ ปี	๑๑๑	๒.๕๔	๐.๘๒	๑.๙๗	๐.๑๒**
๑๑-๒๐ ปี	๑๐๕	๒.๘๐	๐.๖๘		
๒๑-๓๐ ปี	๕๖	๒.๖๘	๐.๗๗		
๓๑-๔๐ ปี	๘	๒.๗๑	๑.๐๔		
รวม	๒๘๐	๒.๖๗	๐.๗๗		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๒๙ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุการทำงานที่แตกต่างกันของพนักงานและลูกจ้าง วว. ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร วว. ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๑๒)

ตารางที่ ๔.๓๐ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างวว. ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร วว.

อัตราเงินเดือน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	๗๑	๒.๔๓	๐.๗๙	๓.๓๙	๐.๐๐**
๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๙๓	๒.๗๓	๐.๗๓		
๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๗๐	๒.๙๐	๐.๗๘		
๔๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท	๒๘	๒.๕๒	๐.๗๐		
๕๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	๑๑	๒.๔๕	๐.๘๘		
มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท	๗	๒.๙๘	๐.๕๑		
รวม	๒๘๐	๒.๖๗	๐.๗๗		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๓๐ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .๐๐) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๗๔ ($P > ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบผลต่างด้วยสถิติ Scheffe พบว่า ความคิดเห็นของผู้มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง ๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท และผู้มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง ๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงดังตาราง ๔.๓๒

ตารางที่ ๔.๓๑ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงาน วว. ที่มีอัตราเงินเดือนต่างกัน ต่อภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปบุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร วว.

อัตราเงินเดือน	๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท	๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๓๐,๐๐๑ - ๔๐,๐๐๐ บาท	๔๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๕๐,๐๐๑ - ๖๐,๐๐๐ บาท	มากกว่า ๖๐,๐๐ ๐ บาท
๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	-					
๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๐.๒๙๘	-				
๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๐.๔๖๓*	๐.๑๖๕	-			
๔๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท	๐.๐๘๘	-๐.๒๑๐	-๐.๓๗๕	-		
๕๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	๐.๐๒๓	-๐.๒๗๕	-๐.๔๔๑	-๐.๐๖๕	-	
มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท	๐.๕๕๒	-๐.๒๕๔	๐.๐๘๘	๐.๔๖๔	๐.๕๒๙	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

ผู้วิจัยได้ข้อสรุปจากการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยตามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในประเด็นภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่มีความเห็นที่เหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ ๔.๓๒ ผลการวิจัยเชิงปริมาณตามสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำตามหลักธรรมขององค์การประสิทธิภาพสูง

หลักธรรม	เพศ	อายุ	การศึกษา	ตำแหน่งงาน	อายุงาน	เงินเดือน
สังคหวัตถุ ๔	ต่างกัน	ต่างกัน ๒๐-๓๐ ๕๑-๖๐	ต่างกัน ป.โท ป.เอก	ไม่ต่างกัน	ไม่ ต่างกัน	ต่างกัน ๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ ๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐
อิทธิบาท ๔	ต่างกัน	ต่างกัน ๒๐-๓๐ ๕๑-๖๐	ต่างกัน ป.โท ป.เอก	ไม่ต่างกัน	ไม่ ต่างกัน	ต่างกัน ๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ ๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐

ตารางที่ ๔.๓๒ (ต่อ)

หลักธรรม	เพศ	อายุ	การศึกษา	ตำแหน่งงาน	อายุงาน	เงินเดือน
สัปปริสธรรม ๗	ต่างกัน	ไม่ต่างกัน	ไม่ต่างกัน	ไม่ต่างกัน	ไม่ต่างกัน	ต่างกัน ๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ ๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐

ตารางที่ ๔.๓๓ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวม

ภาวะผู้นำตามหลักธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์	๒.๖๖	๐.๗๑	ปานกลาง
การสนับสนุน	๒.๘๖	๐.๙๓	ปานกลาง
การมอบหมาย	๒.๗๕	๐.๘๗	ปานกลาง
การสอนงาน	๒.๕๘	๐.๘๒	น้อย
การกำกับ	๒.๔๗	๐.๘๒	น้อย
ภาวะผู้นำตามหลักธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒.๖๕	๐.๗๒	ปานกลาง
การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	๒.๖๖	๐.๘๑	ปานกลาง
การสร้างแรงบันดาลใจ	๒.๖๒	๐.๘๘	ปานกลาง
การกระตุ้นทางปัญญา	๒.๖๖	๐.๗๘	ปานกลาง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	๒.๖๔	๐.๘๐	ปานกลาง

จากตาราง ๔.๓๓ ระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีต่อภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยข้อมูลที่มีการกระจายตัวน้อย ($\bar{X}=2.66$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง ๑.๙๕-๓.๓๗ ซึ่งอยู่ในช่วงตั้งแต่ระดับความคิดเห็นน้อยจนถึงระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยหัวข้อ การสอนงานและการกำกับอยู่ในระดับความคิดเห็นน้อย การสนับสนุนและการมอบหมายอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันซึ่งสอดคล้องกับระดับความคิดเห็นในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=2.65$, S.D. = 0.72) ระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่อยู่ในช่วง ๑.๘๓-๓.๓๗ ซึ่งอยู่ในช่วงตั้งแต่ระดับเห็นด้วยน้อยถึงปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของตัวแปร ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วว. (สมมติฐาน H₂)

๑) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ ๔.๓๔ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีเพศที่แตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คุณลักษณะ	n	$\bar{X}$	S.D.	t-test	Sig.
เพศชาย	๙๘	๒.๘๑	๐.๖๙	๒.๗๘	๐.๐๑**
เพศหญิง	๑๘๒	๒.๕๖	๐.๗๓		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๓๔ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า คุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคล เพศที่มีลักษณะแตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๑ สรุปได้ว่าเพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๓๕ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วว.

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๒๐-๓๐ ปี	๖๓	๒.๔๕	๐.๗๙	๒.๙๗	๐.๐๓**
๓๑-๔๐ ปี	๑๐๓	๒.๖๕	๐.๖๓		
๔๑-๕๐ ปี	๗๘	๒.๗๐	๐.๗๗		
๕๑-๖๐ ปี	๓๖	๒.๘๘	๐.๖๙		
รวม	๒๘๐	๒.๖๕	๐.๗๒		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๓๕ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๓) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๒.๕๖ ($P > ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบด้วยสถิติ Scheffe พบว่า ผู้ที่มีอายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับ ผู้มีอายุระหว่าง ๕๑-๖๐ ปี กับ อย่างมีนัยสำคัญ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง ๔.๓๗

ตารางที่ ๔.๓๖ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรมีอายุที่แตกต่างกัน

อายุ	๒๐-๓๐ ปี	๓๑-๔๐ ปี	๔๑-๕๐ ปี	๕๑-๖๐ ปี
๒๐-๓๐ ปี	-			
๓๑-๔๐ ปี	๐.๒๐๒	-		
๔๑-๕๐ ปี	๐.๒๕๒	๐.๐๑๙	-	
๕๑-๖๐ ปี	๐.๔๒๗*	๐.๑๗๐	๐.๑๘๑	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

ตาราง ๔.๓๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วว.

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔	๒.๗๕	๐.๖๐	๑.๔๐	๐.๒๔**
ปริญญาตรี	๑๖๙	๒.๖๔	๐.๗๔		
ปริญญาโท	๘๖	๒.๕๙	๐.๖๒		
ปริญญาเอก	๒๑	๒.๙๔	๐.๙๗		
รวม	๒๘๐	๒.๖๕	๐.๗๐		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๓๗ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ไม่แตกต่างกัน (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๒๔)

ตารางที่ ๔.๓๘ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วว.

ตำแหน่ง	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ผู้บริหาร	๔	๒.๕๕	๐.๔๑	๒.๗๘	๐.๐๖**
พนักงาน	๑๙๘	๒.๗๒	๐.๖๙		
ลูกจ้าง	๗๘	๒.๔๙	๐.๕๖		
รวม	๒๘๐	๒.๖๕	๐.๗๒		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๓๘ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๖)

ตารางที่ ๔.๓๙ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วว.

อายุการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๐-๑๐ ปี	๑๑๑	๒.๕๐	๐.๗๒	๒.๙๖	๐.๐๓**
๑๑-๒๐ ปี	๑๐๕	๒.๗๗	๐.๗๐		
๒๑-๓๐ ปี	๕๖	๒.๗๑	๐.๗๕		
๓๑-๔๐ ปี	๘	๒.๘๒	๐.๗๔		
รวม	๒๘๐	๒.๖๕	๐.๗๒		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๓๙ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุการทำงานที่ต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๓) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๐๑ ($P < ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบผลต่างด้วยสถิติ Dunnett T3 พบว่า ผู้มีอายุการทำงานที่มีช่วงอายุงานระหว่าง ๐-๑๐ ปี กับ ๑๑-๒๐ ปี มีความแตกต่างกันของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วว. นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง ๔.๔๐

ตารางที่ ๔.๔๐ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วว.

อายุการทำงาน	๐-๑๐ ปี	๑๑-๒๐ ปี	๒๑-๓๐ ปี	๓๑-๔๐ ปี
๐-๑๐ ปี	-			
๑๑-๒๐ ปี	๐.๒๗๔*	-		
๒๑-๓๐ ปี	๐.๒๑๒	-๐.๐๖๒	-	
๓๑-๔๐ ปี	๐.๓๓๐	๐.๐๕๕	๐.๑๑๘	-

ตารางที่ ๔.๔๑ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วว.

อัตราเงินเดือน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	๗๑	๒.๔๒	๐.๗๒	๕.๑๓	๐.๐๐**
๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๙๓	๒.๗๑	๐.๖๘		
๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๗๐	๒.๘๕	๐.๗๖		
๔๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท	๒๘	๒.๔๘	๐.๗๒		
๕๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	๑๑	๒.๔๕	๐.๕๔		
มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท	๗	๓.๑๗	๐.๒๙		
รวม	๒๘๐	๒.๖๕	๐.๗๒		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๔๑ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วว. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .๐๐) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๑๐ ($P > ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบผลต่างด้วยสถิติ Scheffe พบว่า ความคิดเห็นของผู้มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง ๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท และผู้มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง ๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท มีความแตกต่างกัน นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงดังตาราง ๔.๔๒

ตารางที่ ๔.๔๒ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงาน วว. ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วว.

อัตราเงินเดือน	๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท	๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๓๐,๐๐๑ - ๔๐,๐๐๐ บาท	๔๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๕๐,๐๐๑ - ๖๐,๐๐๐ บาท	มากกว่า ๖๐,๐๐ ๐ บาท
๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	-					
๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๐.๒๙๑	-				
๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๐.๔๓๗*	๐.๑๔๗	-			
๔๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท	๐.๐๖๙	-๐.๒๒๒	-๐.๓๖๘	-		
๕๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	๐.๐๓๘	-๐.๒๕๓	-๐.๔๐๐	-๐.๐๓๑	-	
มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท	๐.๗๕๔	๐.๔๖๔	๐.๓๑๗	๐.๖๘๖	๐.๗๑๗	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

๒) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์

ตารางที่ ๔.๔๓ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีเพศที่แตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร วว.

คุณลักษณะ	n	$\bar{X}$	S.D.	t-test	Sig.
เพศชาย	๙๘	๒.๘๒	๐.๖๒	๒.๖๘	๐.๐๑**
เพศหญิง	๑๘๒	๒.๕๘	๐.๗๓		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๔๓ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า คุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคล เพศที่มีลักษณะแตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ต่อภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๑ สรุปได้ว่าเพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕*

ตารางที่ ๔.๔๔ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุแตกต่างกัน
กันต่อภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร วว.

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๒๐-๓๐ ปี	๖๓	๒.๓๐	๐.๗๑	๙.๐๔	๐.๐๐**
๓๑-๔๐ ปี	๑๐๓	๒.๗๒	๐.๖๒		
๔๑-๕๐ ปี	๗๘	๒.๗๒	๐.๗๑		
๕๑-๖๐ ปี	๓๖	๒.๙๙	๐.๗๑		
รวม	๒๘๐	๒.๖๖	๐.๗๑		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๔๔ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของพนักงานและลูกจ้าง วว. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๐) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๙๒ ($P > ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบด้วยสถิติ Scheffe พบว่า ผู้ที่มีอายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับ ผู้มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี ผู้มีอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี และ ผู้มีอายุระหว่าง ๕๑-๖๐ ปี เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ดังแสดงในตาราง ๔.๔๕

ตารางที่ ๔.๔๕ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุที่
แตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของของผู้บริหาร วว.

อายุ	๒๐-๓๐ ปี	๓๑-๔๐ ปี	๔๑-๕๐ ปี	๕๑-๖๐ ปี
๒๐-๓๐ ปี	-			
๓๑-๔๐ ปี	๐.๔๒๑*	-		
๔๑-๕๐ ปี	๐.๔๑๖*	-๐.๐๐๔	-	
๕๑-๖๐ ปี	๐.๖๘๐*	๐.๒๖๐	๐.๒๖๔	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

ตารางที่ ๔.๔๖ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีระดับ
การศึกษาแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร วว.

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔	๒.๕๖	๐.๔๗	๒.๕๙	๐.๐๖**
ปริญญาตรี	๑๖๙	๒.๖๒	๐.๗๓		
ปริญญาโท	๘๖	๒.๖๔	๐.๖๐		
ปริญญาเอก	๒๑	๓.๐๗	๐.๘๔		
รวม	๒๘๐	๒.๖๖	๐.๗๐		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๔๖ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ไม่แตกต่างกัน (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๖)

ตารางที่ ๔.๔๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร วว.

ตำแหน่ง	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ผู้บริหาร	๔	๒.๔๔	๐.๒๔	๓.๔๐๓	๐.๐๔**
พนักงาน	๑๙๘	๒.๗๓	๐.๖๘		
ลูกจ้าง	๗๘	๒.๕๐	๐.๗๗		
รวม	๒๘๐	๒.๖๖	๐.๗๑		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๔๗ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๔) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๑.๕๖ ($P > ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบด้วยสถิติ Scheffe พบว่า พนักงานและลูกจ้างมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง ๔.๔๘

ตารางที่ ๔.๔๘ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร

ตำแหน่ง	ผู้บริหาร	พนักงาน	ลูกจ้าง
ผู้บริหาร	-		
พนักงาน	๐.๒๙๖	-	
ลูกจ้าง	๐.๐๕๙	-๐.๒๓๖*	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

ตารางที่ ๔.๔๙ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร วว.

อายุการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๐-๑๐ ปี	๑๑๑	๒.๕๐	๐.๖๘	๓.๙๒	๐.๐๑**
๑๑-๒๐ ปี	๑๐๕	๒.๘๐	๐.๖๑		
๒๑-๓๐ ปี	๕๖	๒.๗๐	๐.๘๕		
๓๑-๔๐ ปี	๘	๒.๙๗	๐.๗๗		
รวม	๒๘๐	๒.๖๖	๐.๗๑		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๔๙ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๑) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๐๑ ($P < ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบผลต่างด้วยสถิติ Dunnett T3 พบว่า ผู้มีอายุการทำงานที่มีช่วงอายุงานระหว่าง ๐-๑๐ ปี กับ ๑๑-๒๐ ปี มีความแตกต่างกันของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร วว. นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง ๔.๕๐

ตารางที่ ๔.๕๐ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร วว.

อายุการทำงาน	๐-๑๐ ปี	๑๑-๒๐ ปี	๒๑-๓๐ ปี	๓๑-๔๐ ปี
๐-๑๐ ปี	-			
๑๑-๒๐ ปี	๐.๒๙๗*	-		
๒๑-๓๐ ปี	๐.๒๐๓	-๐.๐๙๔	-	
๓๑-๔๐ ปี	๐.๔๗๑	๐.๑๗๔	๐.๒๘๖	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

ตารางที่ ๔.๕๑ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างวว.ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร วว.

อัตราเงินเดือน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	๗๑	๒.๓๗	๐.๖๗	๔.๕๔	๐.๐๐**
๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๙๓	๒.๗๑	๐.๖๓		
๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๗๐	๒.๘๕	๐.๖๘		
๔๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท	๒๘	๒.๗๐	๐.๙๑		
๕๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	๑๑	๒.๕๔	๐.๖๘		
มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท	๗	๓.๑๔	๐.๖๓		
รวม	๒๘๐	๒.๖๖	๐.๗๑		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๕๑ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร วว. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .๐๐) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๕๐ ($P > ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบผลต่างด้วยสถิติ Scheffe พบว่า ความคิดเห็นของผู้มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง ๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท และผู้มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง ๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท มีความแตกต่างกัน นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงดังตาราง ๔.๕๒

ตารางที่ ๔.๕๒ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง วว. ที่มีอัตราเงินเดือนต่างกันต่อภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร วว.

อัตราเงินเดือน	๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๔๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท	๕๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท
๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	-					
๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๐.๓๔๐	-				
๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๐.๔๘๕*	-๐.๑๔๔	-			
๔๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท	๐.๓๓๖	-๐.๐๐๔	-๐.๑๔๘	-		
๕๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	๐.๑๗๖	-๐.๑๖๔	-๐.๓๐๘	-๐.๑๖๐	-	
มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท	๐.๗๗๓	๐.๔๔๓	๐.๒๘๙	-๐.๔๓๘	๐.๕๙๗	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

ผู้วิจัยได้ข้อสรุปจากการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยตามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในประเด็นภาวะผู้นำตามทฤษฎีที่มีความเห็นที่เหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ ๔.๕๓ ผลการวิจัยเชิงปริมาณตามสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำตามทฤษฎีขององค์การประสิทธิภาพสูง

ทฤษฎี	เพศ	อายุ	การศึกษา	ตำแหน่งงาน	อายุงาน	เงินเดือน
การเปลี่ยนแปลง	ต่างกัน	ต่างกัน ๒๐-๓๐ ๕๑-๖๐	ไม่ ต่างกัน	ต่างกัน	ต่างกัน ๐-๑๐ ๑๑-๒๐	ต่างกัน ๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ ๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐
เชิงสถานการณ์	ต่างกัน	ต่างกัน ทุกช่วง อายุ	ไม่ ต่างกัน	ต่างกัน	ต่างกัน ๐-๑๐ ๑๑-๒๐	ต่างกัน ๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ ๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐

ตารางที่ ๔.๕๔ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็นของพนักงาน และลูกจ้าง วว. เกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูง ในภาพรวม

องค์การประสิทธิภาพสูง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
องค์การประสิทธิภาพสูง	๒.๗๑	๐.๗๐	ปานกลาง

จากตาราง ๔.๕๔ องค์การประสิทธิภาพสูง ($\bar{X}$ =๒.๗๑, S.D. = ๐.๗๐) ระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่อยู่ในช่วง ๒.๐๑-๓.๔๑ ในช่วงตั้งแต่ระดับเห็นด้วยน้อยถึงเห็นด้วยมากตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๕๕ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูงของประชากรที่มีเพศที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะ	n	$\bar{X}$	S.D.	t-test	Sig.
เพศชาย	๙๘	๒.๙๑	๐.๖๔	๓.๕๘	๐.๐๐**
เพศหญิง	๑๘๒	๒.๖๐	๐.๗๐		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๕๕ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า คุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคล เพศที่มีลักษณะแตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ต่อองค์การประสิทธิภาพสูงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๐ สรุปได้ว่าเพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อองค์การประสิทธิภาพสูงที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๕๖ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันต่อองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากร

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๒๐-๓๐ ปี	๖๓	๒.๓๗	๐.๗๑	๓.๙๕	๐.๐๑**
๓๑-๔๐ ปี	๑๐๓	๒.๗๕	๐.๖๕		
๔๑-๕๐ ปี	๗๘	๒.๗๖	๐.๗๓		
๕๑-๖๐ ปี	๓๖	๒.๙๒	๐.๖๓		
รวม	๒๘๐	๒.๗๑	๐.๖๓		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๕๖ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๑) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๙๑ ($P > ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบด้วยสถิติ Scheffe พบว่า ผู้ที่มี อายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี และ ผู้มีอายุระหว่าง ๕๑-๖๐ ปี กับ มีความแตกต่างกันของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูง นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง ๔.๕๗

ตารางที่ ๔.๕๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากร
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษาที่ต่าง
ต่างกัน

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔	๒.๘๐	๐.๕๗	๔.๑๒	๐.๐๑**
ปริญญาตรี	๑๖๙	๒.๖๘	๐.๗๐		
ปริญญาโท	๘๖	๒.๖๔	๐.๕๖		
ปริญญาเอก	๒๑	๓.๒๑	๐.๙๘		
รวม	๒๘๐	๒.๗๑	๐.๗๐		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๕๗ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๑) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๘๓ ($P > ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบด้วยสถิติ Scheffe พบว่า ผู้ที่มี การศึกษาระดับปริญญาเอกมีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท เกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูง นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง ๔.๕๘

ตารางที่ ๔.๕๘ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูงของ
บุคลากรที่มีการศึกษาแตกต่างกัน

อายุ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-			
ปริญญาตรี	-๐.๑๑๙	-		
ปริญญาโท	-๐.๑๕๕	-๐.๐๓๖	-	
ปริญญาเอก	๐.๔๑๐	๐.๕๒๘*	๐.๕๖๔*	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

ตารางที่ ๔.๕๙ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันต่อ
องค์การประสิทธิภาพสูง

ตำแหน่ง	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ผู้บริหาร	๔	๒.๓๖	๐.๘๒	๓.๒๓๑	๐.๐๕**
พนักงาน	๑๙๘	๒.๗๘	๐.๖๖		
ลูกจ้าง	๗๘	๒.๕๖	๐.๗๔		
รวม	๒๘๐	๒.๗๑	๐.๗๐		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๕๙ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๕)

ตารางที่ ๔.๖๐ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากรสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน

อายุการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๐-๑๐ ปี	๑๑๑	๒.๕๓	๐.๗๐	๔.๓๑	๐.๐๐**
๑๑-๒๐ ปี	๑๐๕	๒.๕๔	๐.๖๖		
๒๑-๓๐ ปี	๕๖	๒.๘๐	๐.๖๕		
๓๑-๔๐ ปี	๘	๒.๙๒	๐.๙๗		
รวม	๒๘๐	๒.๗๑	๐.๗๐		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๖๐ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุการทำงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๐) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๐๑ ($P < ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบผลต่างด้วยสถิติ Dunnett T3 พบว่า ผู้มีอายุการทำงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่มีช่วงอายุงานระหว่าง ๐-๑๐ ปี กับ ๑๑-๒๐ ปี มีความแตกต่างกันของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง ๔.๖๑

ตารางที่ ๔.๖๑ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากรมีอายุการทำงานแตกต่างกัน

อายุการทำงาน	๐-๑๐ ปี	๑๑-๒๐ ปี	๒๑-๓๐ ปี	๓๑-๔๐ ปี
๐-๑๐ ปี	-			
๑๑-๒๐ ปี	๐.๓๐๖*	-		
๒๑-๓๐ ปี	๐.๒๖๖	-๐.๐๔๐	-	
๓๑-๔๐ ปี	๐.๓๙๒	๐.๐๘๗	๐.๑๒๗	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

ตารางที่ ๔.๖๒ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากรสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน

อัตราเงินเดือน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	๗๑	๒.๔๑	๐.๖๔	๕.๑๓	๐.๐๐**
๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๙๓	๒.๗๘	๐.๖๓		

ตารางที่ ๔.๖๒ (ต่อ)

อัตราเงินเดือน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๗๐	๒.๙๖	๐.๘๑		
๔๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท	๒๘	๒.๗๐	๐.5๗		
๕๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	๑๑	๒.๕๒	๐.๖๒		
มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท	๗	๒.๗๖	๐.๒๙		
รวม	๒๘๐	๒.๗๑	๐.๗๐		

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

จากตาราง ๔.๖๒ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .๐๐) และเนื่องจากความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ทดสอบด้วย Levene Statistic มีค่าไม่เท่ากัน (Sig. ของ Levene Statistic มีค่าเท่ากับ ๐.๕๐ ($P > ๐.๐๕$)) จึงทำการทดสอบผลต่างด้วยสถิติ Scheffe พบว่า ความคิดเห็นของผู้มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง ๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท และผู้มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง ๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท มีความแตกต่างกัน นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงดังตาราง ๔.๖๓

ตารางที่ ๔.๖๓ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากร ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน

อัตราเงินเดือน	๑๐,๐๐๐- ๒๐,๐๐๐ บาท	๒๐,๐๐๑- ๓๐,๐๐๐ บาท	๓๐,๐๐๑- ๔๐,๐๐๐ บาท	๔๐,๐๐๑- ๕๐,๐๐๐ บาท	๕๐,๐๐๑- ๖๐,๐๐๐ บาท	มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท
๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	-					
๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๐.๓๘๗*	-				
๓๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๐.๕๔๗*	๐.๑๗๙	-			
๔๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท	๐.๑๙๔	-๐.๐๙๕	-๐.๒๕๔	-		
๕๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	๐.๑๐๘	-๐.๒๖๐	-๐.๔๓๙	-๐.๑๘๕	-	
มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท	๐.๓๔๗	-๐.๐๒๑	-๐.๒๐๐	๐.๐๕๔	๐.๒๓๙	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

ตารางที่ ๔.๖๔ ผลการวิจัยเชิงปริมาณตามสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำของทฤษฎีองค์การประสิทธิภาพสูง

ทฤษฎี	เพศ	อายุ	การศึกษา	ตำแหน่งงาน	อายุงาน	เงินเดือน
องค์การประสิทธิภาพสูง เห็นด้วยน้อยถึงเห็นด้วยมาก โดยค่าระดับความเห็นอยู่ในช่วง ๒.๐๑-๓.๔๑	ต่างกัน	ต่างกัน	ต่างกัน ป.ตรี,โท ป.เอก	ไม่ต่างกัน	ต่างกัน ๐-๑๐ ๑๑-๒๐	ต่างกัน

๔.๒.๓ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม เพื่อการพัฒนาผู้นำขององค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๔.๒.๔ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของตัวแปร ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่ององค์การประสิทธิภาพสูง (สมมติฐาน H₃)

ตารางที่ ๔.๖๕ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การประสิทธิภาพสูงของบุคลากรมีอายุที่แตกต่างกัน

อายุ	๒๐-๓๐ ปี	๓๑-๔๐ ปี	๔๑-๕๐ ปี	๕๑-๖๐ ปี
๒๐-๓๐ ปี	-			
๓๑-๔๐ ปี	๐.๒๗๗	-		
๔๑-๕๐ ปี	๐.๒๙๖	๐.๐๑๙	-	
๕๑-๖๐ ปี	๐.๔๔๗*	๐.๑๗๐	๐.๑๘๑	-

ระดับนัยสำคัญ (α) = .๐๕*

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตกและภาวะผู้นำตามหลักพุทธศาสนาของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อองค์การประสิทธิภาพสูงของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย การวิจัยในครั้งนี้มีจำนวนตัวแปรตามได้แก่ องค์การประสิทธิภาพสูง และตัวแปรอิสระจำนวน ๕ ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(ซึ่งมีตัวแปรย่อยได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นสติปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ (รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชนและรู้จักบุคคล) ภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) และภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ (ทาน ปิยวาจา อตฺตพริยา สมานัตตา) จึงสามารถแบ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นสมการเชิงเส้นได้ดัง สมการตามตัวแปรตามดังนี้

ตารางที่ ๔.๖๖ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์

ตัวแปร	$\bar{X}$	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์	๒.๖๖	๐.๗๑
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒.๖๕	๐.๗๒
ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗	๒.๖๗	๐.๗๗
ภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยบท ๔	๒.๗๐	๐.๗๖
ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔	๒.๖๕	๐.๗๒

จากตาราง ๔.๖๖ แสดงตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ประกอบด้วย ตัวแปรตามได้แก่ ระดับความคิดเห็นองค์กรประสิทธิภาพสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๗๑ และตัวแปรอิสระได้แก่ ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยบท ๔ และภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง ๒.๖๕-๒.๗๐ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ผู้วิจัยเลือกวิธีการวิเคราะห์การถดถอยโดยวิธี stepwise เพื่อจะได้สมการถดถอยเชิงพหุได้ค่าประมาณที่ถูกต้องเหมาะสม

ตารางที่ ๔.๖๗ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุขององค์การประสิทธิภาพสูงของสถาบันวิจัย
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (b)	Sig.
ค่าคงที่	๐.๓๙๙	.๐๐๐**
ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗	๐.๒๖๙	.๐๐๐**
ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์	๐.๒๒๔	.๐๐๐**
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๐.๒๐๐	.๐๐๒**
ภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยบท ๔	๐.๑๗๓	.๐๑๒**

$R^2 = ๐.๗๑๙$, , ** ระดับนัยสำคัญ .๐๑

จากตาราง ๔.๖๗ ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระจำนวน ๔ ตัว (จากตัวแปรต้นจำนวนทั้งหมด ๕ ตัว) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยบท ๔ มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อตัวแปรตาม (องค์การประสิทธิภาพสูง) อย่างมีนัยสำคัญที่ .๐๑ โดยที่ตัวแปรภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๒๖๙ ตัวแปรภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๒๒๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๒๐๐ และภาวะผู้นำตามหลักธรรมอริยบท ๔ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๑๗๓ โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรอิสระมีความเป็นเส้นตรงประมาณร้อยละ ๗๑.๙

ผลการวิเคราะห์สามารถเขียนเป็นสมการเชิงเส้นแสดงความสัมพันธ์ดังนี้

$$HPO = ๐.๓๙๙ + ๐.๒๖๙ (\text{LeaderBudS7}) + ๐.๒๒๔ (\text{LeaderT}) + ๐.๑๐๐ (\text{LeaderChange}) + ๐.๑๗๓ (\text{LeaderI4})$$

โดย HPO คือ องค์การประสิทธิภาพสูง
 LeaderBudS7 คือ ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗
 LeaderT คือ ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์
 LeaderChange คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 LeaderI4 คือ ภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔

เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแต่ละชนิดที่มีอิทธิพลต่อองค์การประสิทธิภาพสูงพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ซึ่งประกอบด้วย รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล แต่ มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อองค์การประสิทธิภาพสูงเพียง รู้จักตน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๓๒๕ รู้จักกาล มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๒๕๐ และรู้จักบุคคล มีสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๑๔๖ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีเพียงการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ๐.๕๑๖ และการกระตุ้นทางสติปัญญา ซึ่งมีสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๒๑๕ เท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การประสิทธิภาพสูง และภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การประสิทธิภาพสูงได้แก่ ฉันทะ วิริยะ และวิมังสา ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๒๙๗, ๐.๒๕๔ และ ๐.๑๘๖ ตามลำดับ

การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ได้ดำเนินการเมื่อวันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘ ระหว่างเวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมสัมมนา ๒ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ๓๕ หมู่ ๓ ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วม จำนวน ๑๒ รูป/คน

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อค้นพบหรือองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งได้นำเสนอกระบวนการกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ความเห็นและยืนยันกระบวนการและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

(๑) ด้านกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำ

คณะผู้ทรงคุณวุฒิเห็นร่วมกันว่า เห็นว่าสอดคล้องกับผลงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยควรให้ความสำคัญตั้งแต่เริ่มการกำหนดคุณสมบัติของผู้นำว่า ควรพิจารณาตั้งแต่ต้นว่ามีการประพฤติปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ และหลักอิทธิบาท ๔ โดยควรเป็นเกณฑ์การพิจารณาในผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น^{๒๒๑} ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นที่ว่า โดยปกติไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือพุทธศาสนิกชนทั่วไป ควรจะมีหลักสัปปุริสธรรม เป็นหลักธรรมประจำใจ เพราะถือเป็นหลักธรรมสำหรับคนดีพร้อม^{๒๒๒} ส่วนหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ นั้นเห็นว่า ควร

^{๒๒๑} ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ ดร.เต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์, อดีตผู้บริหาร บมจ.ปตท. และ อ.กท. ทรัพยากรบุคคล วว., วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๒๒๒} ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ พระวิสุทธิพงษ์เมธี, เจ้าคณะอำเภอสรีสวัสดิ์และผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ให้การพัฒนาในช่วงของการก่อนเข้ารับตำแหน่งผู้นำและระหว่างเป็นผู้นำ^{๒๒๓} ในทางทฤษฎี กระบวนการ ควรคำนึงถึงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต รวมทั้งควรพิจารณาภาวะผู้นำเป็นการเฉพาะในระดับบุคคล กลุ่มงาน และระดับสังคม^{๒๒๔}

(๒) ด้านรูปแบบการพัฒนา

ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่า รูปแบบที่นำเสนอมีความเหมาะสม เนื่องจากมีแนวทางการบูรณาการองค์ความรู้จากทฤษฎีตะวันตก ในเรื่องของภาวะผู้นำและคุณลักษณะผู้นำที่ดีเข้ากับหลักธรรมตามพระพุทธศาสนา ซึ่งมีให้เลือกปรับใช้ได้ค่อนข้างมาก จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษามา ๓ หลักธรรม หากเห็นว่าไม่ครอบคลุม อาจเพิ่มหลักพรหมวิหาร ๔ เข้าไปด้วยได้^{๒๒๕} เห็นว่าหัวข้องานวิจัยจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อสังคม ในการเผยแพร่หลักธรรมผ่านวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต การพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำ เห็นด้วยกับรูปแบบของการสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การสร้างเครือข่าย (Net working) เพราะจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอเห็นว่ารูปแบบได้มาจากการวิจัยเชิงคุณภาพและการทบทวนเอกสาร รวมถึงประสบการณ์ของผู้วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ขอฝากพิจารณาว่าอาจมีการปรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากแนวทางคิดของตะวันตกมาเป็นในลักษณะเฉพาะเป็นวิถีไทยวิถีธรรม^{๒๒๖} ในขณะที่การเป็นผู้นำของหน่วยงานของรัฐ อาจต้องมีการฝึกอบรมในลักษณะของสถานการณ์จำลอง การมอบหมายงานและการเรียนรู้ด้วยตนเอง^{๒๒๗}

(๓) องค์ประกอบหรือเนื้อหาในการพัฒนา

ครอบคลุมทั้งเรื่องของบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการนำองค์กร นอกเหนือจากภารกิจของหน่วยงาน ประกอบด้วย การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและวัฒนธรรม การสร้างบรรยากาศที่นำไปสู่การปฏิบัติตามกฎหมาย การเป็นต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม การสร้างองค์กรให้ยั่งยืน การบริหารความเสี่ยงและโอกาส การสร้างความผูกพัน การปรับปรุงผลการดำเนินงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำ การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การประพฤติปฏิบัติตนด้วยภาวะผู้นำด้วยตามหลักธรรม การจัดการความรู้ การสื่อสารแบบ ๒ ทิศทาง การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ การให้รางวัล ยกย่องชมเชย การประพฤติตนเป็นต้นแบบ

^{๒๒๓} ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ นายอาภากร คุณสุนทรกิจ, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๒๒๔} ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ นายทักษิณ อาชวคม, ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช วว. อ.วังน้ำเขียว จ.นครราชสีมา, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๒๒๕} ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ นางสาวสุรางค์ โชติพานิช, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๒๒๖} ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ ดร.วันิดา พลเดช, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่นและที่ปรึกษาระบบงานทรัพยากรบุคคล, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๒๒๗} ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ พ.ต.ท.พัลลภ พิทักษ์, รอง ผกก. สภ.เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสระบุรี, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

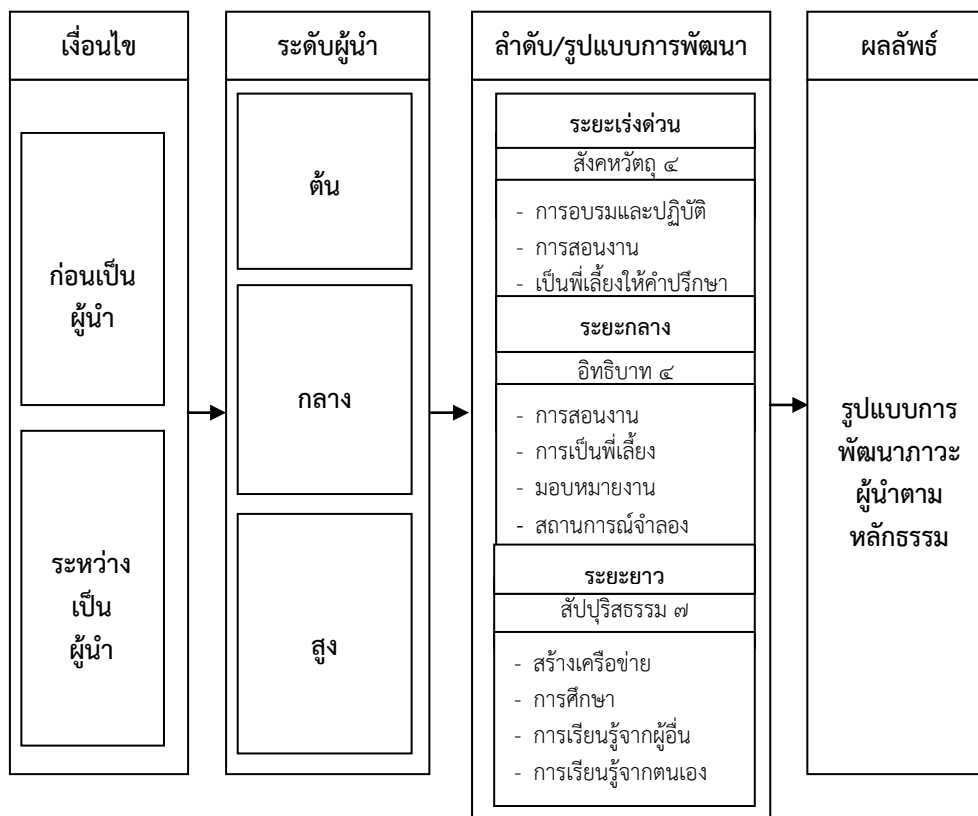
๔.๓ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากปัญหาที่ต้องการทราบ ๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำขององค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ๒) เพื่อศึกษาหลักกรรมทางพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำขององค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ๓) เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักกรรม เพื่อการพัฒนาผู้นำขององค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหลังจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเก็บข้อมูลทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณจากหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจงจำนวน ๒๑ ท่าน จากกรรมการบริหารระดับสูง – ระดับกลาง – ระดับต้น นักวิจัยอาวุโส นักวิจัยพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการแจกแบบสอบถาม จำนวน ๒๘๐ ชุด พบว่าสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาที่จะก้าวขึ้นสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๐ เพื่อเป็นการยืนยันจึงนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาตัวแปรที่สำคัญ และนำไปจัดกลุ่มเข้ากับหลักกรรม ๓ หลักกรรมคือหลักสังคหวัตถุ ๔ มียกประกอบสำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) ทาน ๒) ปิยะวาจา ๓) อิทธิจริยา ๔) สมานัตตา หลักอิทธิบาท ๔ มี ๔ องค์ประกอบสำคัญ คือ ๑) ฉันทะ ๒) วิริยะ ๓) จิตตะ ๔) วิมังสา หลักสัปปุริสธรรม ๗ มี องค์ประกอบสำคัญ ๗ องค์ประกอบคือ ๑) อัมมัญญตา ๒) อิตถัญญตา ๓) อิตถัญญตา ๔) มัตถัญญตา ๕) กาลัญญตา ๖) ปริสัจญตา ๗) ปุคคลัญญตา

ผลการวิจัยยืนยันว่า เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะฉะนั้นจึงเสนอโมเดลเพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักกรรมของหน่วยงานวิจัย และพัฒนาที่จะก้าวขึ้นสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงโดยเรียกชื่อโมเดลว่า “ $LDB = Sa4 + I4 + S7$ ” หมายถึงโมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักกรรม ซึ่งได้ประยุกต์ใช้ ๓ หลักกรรมเป็นตัวกำกับกระบวนการพัฒนาโดยรวมเพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีรายละเอียดโมเดล ดังนี้

$$\text{Model : LDB} = \text{Sa4} + \text{I4} + \text{S7}$$

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา



แผนภาพที่ ๔.๑ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม

จากการศึกษาจากเอกสารและเก็บข้อมูลทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ โดยวิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิ ๒๑ คน และแจกแบบสอบถามจำนวน ๒๘๐ ชุด จึงสังเคราะห์และสร้างโมเดลโดยมีคำอธิบายดังนี้ และจากรายละเอียดรูปแบบเนื้อหาพัฒนาภาวะผู้นำหลักธรรมตามโดยมีคำอธิบายดังนี้

- L = Leadership
 D = Development
 B = Based on Buddhist
 S = Sankahawathu 4
 I4 = Ittibath 4
 S7 = Suppurisatham 7

อธิบายย่อได้ดังนี้

- L = Leadership
D = Development
B = Based on Buddhist

Sa4 = สังคหวัตถุ 4 มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การจัดการความรู้ การให้รางวัล การให้การช่วยเหลือแนะนำผู้ตาม การให้ความสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจ การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก การยกย่องชมเชย การสืบสวนส่องทาง การนำองค์กร การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ค่านิยมและมนุษยสัมพันธ์ การสอนงาน การโน้มน้าวใจผู้ตาม สร้างองค์กร และการทรงไว้ซึ่งคุณธรรมจริยธรรม

I4 = อิทธิบาท 4 มีองค์ประกอบสำคัญที่ผู้นำพึงมี คือ การปรับปรุงผลการดำเนินงาน การสร้างทักษะความเป็นผู้นำ การสร้างองค์กรให้ยั่งยืน การเป็นต้นแบบ การพัฒนาผู้นำในอนาคต

S7 = สัปปริยธรรม 7 มีองค์ประกอบสำคัญที่ผู้นำพึงมี คือ การพัฒนาองค์กร การสร้างมูลค่าเพิ่ม การบริหารความเสี่ยงและโอกาส การมุ่งมั่นการบริหารงาน การบริหารเวลา มุ่งประสานงาน การทำงานเป็นทีม รับผิดชอบต่อสังคม การมอบหมายงาน องค์การประสิทธิภาพสูงมีเกณฑ์ที่สำคัญ ๖ ประการ คือ ๑. การนำองค์กร ๒. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ๓. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ๔. การวัด การประเมินและการจัดการความรู้ ๕. การมุ่งเน้นบุคลากร ๖. การจัดการกระบวนการ

โมเดลข้างต้นได้ออกแบบให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพ รัฐวิสาหกิจ หมวด ๑ ว่าด้วยการนำองค์กร และหมวด ๕ ว่าด้วยการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร*

การประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาข้างต้น สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามผลการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพ เชิงปริมาณและข้อยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ ได้ดังนี้

๑. เงื่อนไขการพัฒนา ๒ ประการ

๑.๑ ก่อนเข้ารับตำแหน่ง

๑.๒ ระหว่างครองตำแหน่ง

๒. ระดับผู้นำที่ควรรับการพัฒนา ๓ ระดับ

๒.๑ ระดับต้น

๒.๒ ระดับกลาง

๒.๓ ระดับสูง

๓. ลำดับความเร่งด่วนการพัฒนา ๓ ระยะ

๓.๑ ระยะเร่งด่วน ควรดำเนินการระหว่าง ๖-๑๒ เดือน

๓.๒ ระยะกลาง ควรดำเนินการระหว่าง ๑๒-๒๔ เดือน

๓.๓ ระยะยาว ควรดำเนินการระหว่าง ๒๔-๓๖ เดือน

๔. รูปแบบและวิธีการพัฒนาพร้อมสาระสำคัญในการพัฒนาที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของหลักธรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมพัฒนาองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแนวคิดการพิจารณาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

๔.๑ การศึกษา (Education)

๔.๒ การฝึกอบรม (Training)

๔.๓ การสร้างประสบการณ์ (Simulating)

๔.๔ การเรียนรู้จากผู้อื่น (Role Model)

๕.๕ การเรียนรู้จากตนเอง (On the job training)

และเสริมด้วยกระบวนการพัฒนาที่จะช่วยทำให้ผู้นำมีความสำเร็จได้เพิ่ม

อีก ๙ ประการ ประกอบด้วย

๑) การสร้างเครือข่าย (Networking)

๒) การติดต่อสื่อสาร (Communication)

๓) การจัดองค์การ (Organization)

๔) การจูงใจ (Motivating)

๕) การมอบหมาย (Development)

๖) การสร้างทีมงาน (Teambuilding)

๗) การสอนงาน (Coaching)

๘) การตัดสินใจ (Decision Making)

๙) การวางแผน (Planning)^{๒๒๘}

ผู้วิจัยได้ข้อสรุปจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม พบว่าหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การดำเนินงานตามระบบประเมินคุณภาพของรัฐบาลจากปัจจัยด้านการนำองค์กรและการพัฒนาผู้บริหาร จึงเห็นว่าควรที่จะเพิ่มรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพิ่มขึ้นจากรูปแบบการพัฒนาที่เน้นด้านการขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามทฤษฎีตะวันตกหรือตามเกณฑ์การประเมินการนำองค์กรที่ประยุกต์มาจากแนวคิดทฤษฎีตะวันตกอย่างเต็มรูปแบบ จากข้อค้นพบในการวิจัย จึงได้ออกแบบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องตามทฤษฎีตะวันตกและหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไว้ ๓ รูปแบบตามเงื่อนไขและลำดับการพัฒนา ประกอบด้วย

๑. การพัฒนาภาวะผู้นำระยะเร่งด่วนตามหลักธรรม “สังคหวัตถุ ๔”

๒. การพัฒนาภาวะผู้นำระยะกลางตามหลักธรรม “อิทธิบาท ๔”

๓. การพัฒนาภาวะผู้นำระยะยาวตามหลักธรรม “สัพปุริสธรรม ๗”

จาก ๓ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม ๓ หลักธรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้ลงรายละเอียดไปที่เนื้อหาในการพัฒนาภาวะผู้นำให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรมเพิ่มขึ้น โดยการอธิบายแยกเนื้อหาที่ได้การสังเคราะห์จากผลการวิจัยให้ตรงตามองค์ประกอบของหลักธรรมมากที่สุด รวม ๑๕ องค์ประกอบ กล่าวคือ หลักสังคหวัตถุ ๔ จำนวน ๔ องค์ประกอบ หลักอิทธิบาท ๔ จำนวน ๔ องค์ประกอบ และหลักสัพปุริสธรรม ๗ จำนวน ๗ องค์ประกอบ

^{๒๒๘} ผศ.ดร.รัชชนันท์ อิศรเดช, เรื่อง อำนาจและภาวะผู้นำเชิงพุทธ, ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ, หน้า ๒๒๓-๒๒๕.

เหมือนลิ่มสลักที่ยึดคุมรถซึ่งแล่นไปไว้ได้นั้น
 ถ้าไม่พืงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดา
 ก็ไม่พืงได้การนับถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุ
 แต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหธรรมเหล่านี้
 ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านี้จึงถึงความเป็นใหญ่
 และเป็นผู้น่าสรรเสริญ

ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ อาจจะเพิ่มพูนความสามารถในการสื่อสารและทำความเข้าใจ ระดับโครงสร้าง ควรใช้วิธีการสร้างสถานการณ์ใน ๒ ลักษณะ คือ ๑) Social Pressure ๒) Social Sanction ซึ่งทั้ง ๒ ลักษณะข้างต้น ให้นำหลักสังคหวัตถุ ๔ เข้ามาเป็นตัวควบคุม^{๒๓๐} ผู้นำที่จะได้ใจและบริหารคนได้ ต้องมีการเสียสละ อุทิศตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ทำดีด้วย มิใช่ยกตนข่มท่าน แต่ประการเดียว^{๒๓๑} หลักธรรมสำคัญที่จะช่วยยึดเหนี่ยวและโน้มน้าวใจคนให้ยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงได้จริง ก็ควรใช้หลักสังคหวัตถุ ๔^{๒๓๒} การที่จะนำองค์การไปได้ด้วยราบรื่นต้องอาศัยสังคหวัตถุ ๔^{๒๓๓} แสดงถึงความเป็นคนไทยส่งผลต่อการขับเคลื่อนได้ในบางโอกาส^{๒๓๔} ควรเป็นผู้นำที่มีการเสียสละ มีการให้หรือการมีเอื้อเฟื้อ เกื้อกูลและมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย^{๒๓๕} ผู้นำที่หวังจะประสบผลสำเร็จในงานรวมทั้งเป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานจำเป็นต้องนำมาใช้^{๒๓๖} เมื่อองค์กรมุ่งไปสู่องค์การประสิทธิภาพสูงแล้ว ต้องมองคนควบคู่กันไปด้วย โดยการใช้ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔^{๒๓๗} มีความจำเป็นพอควรสำหรับการตรอกย้ำหรือมัดจิตใจคน^{๒๓๘}

^{๒๓๐} สัมภาษณ์ นพ.สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และกรรมการบริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ และวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๒๓๑} สัมภาษณ์ นางสาวสุรางค์ โชติพานิช, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๒๓๒} สัมภาษณ์ นายเชิดชัย นาคทิพวรรณ, ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๒๓๓} สัมภาษณ์ นายเชื้อมศักดิ์ สิ้นชัยศรี, ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๓๔} สัมภาษณ์ นางสาวรุ่งทิพย์ ชัยวัฒนานนท์, ผู้อำนวยการกองวิจัยธุรกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๒๓๕} สัมภาษณ์ นางปรีเยดา วิสุทธิแพทย์, ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๒๓๖} สัมภาษณ์ ดร.ธีรภัทร ศรีนรุต, ผู้เชี่ยวชาญวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๒๓๗} สัมภาษณ์ นางกุลศยา รมัตตณ, นักทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ผู้วิจัยได้ข้อสรุปจากการพัฒนาภาวะผู้นำระยะเร่งด่วน ตามหลักธรรม “สังคหวัตถุ ๔” จากผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า การให้ความสำคัญต่อหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ นี้มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างน้อย ทั้งในระดับผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้าง จึงเห็นว่าหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ควรที่จะเร่งพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบนี้เป็นลำดับแรก เพื่อเป็นแนวทางการขับเคลื่อนปัจจัยสำคัญในการนำองค์กรขึ้นสู่องค์การประสิทธิภาพสูง

สาระสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำสอดคล้องตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ที่มี ๔ องค์ประกอบสำคัญเป็นการบูรณาการกับแนวคิดทางตะวันตกในเรื่อง ดังนี้

ทาน : การจัดการความรู้ การให้รางวัล ให้การช่วยเหลือแนะนำผู้ตาม ให้การสนับสนุน สร้างแรงจูงใจ และจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก

ปิยะวาจา : การยกย่องชมเชย การสื่อสาร ๒ ทาง การนำองค์กร การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม และมีมนุษยสัมพันธ์

อิตถจริยา : การสอนงาน การโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างองค์กรให้ยั่งยืน

สมานัตตา : คุณธรรมจริยธรรม

การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม จากข้อยืนยันของผู้ทรงคุณวุฒิและประสบการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กรของผู้วิจัย เห็นว่าควรใช้รูปแบบหรือวิธีการ ๓ วิธี คือ ๑. การสอนงาน (Coaching) ๒. การเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา (Mentoring) ๓. สร้างประสบการณ์

ส่วนเรื่องการใช้เสนอแนวทางไว้เป็นกระบวนการ ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย ๑. แผนปฏิบัติการเร่งด่วน ๒. การดำเนินงานตามแผน ๓. การติดตามประเมินผล ๔. การทบทวนและวางแผนพัฒนาเพิ่มขึ้น

แห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๒๓๘} สัมภาษณ์ นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันวิจัย

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗.

A ซึ่งช่วยให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง^{๒๔๑} คุณสมบัติพื้นฐานที่ผู้นำขององค์กรประสิทธิภาพสูงต้องมี^{๒๔๒} ไม่เฉพาะแค่ผู้นำเท่านั้น แต่ควรมีในคนทุกคน เพราะเป็นการพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่ มีทั้งความพอใจ ความตั้งใจ และการไตร่ตรอง ถ้าทำได้เช่นนี้ ก็จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ไม่ใช่สักแต่เพื่อทำๆ ไปให้หมดหน้าที่ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมี^{๒๔๓} การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์กร^{๒๔๔} เน้นอนผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในงาน อิทธิบาท ๔ ต้องถูกนำมาใช้กับตนเองก่อนจะถ่ายไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา^{๒๔๕} เหมาะสำหรับการทำงานวิจัย เนื่องจากต้องมีใจรัก มุ่งมั่น ทำงานให้เกิดผลสำเร็จ โดยใช้เหตุผลของการทำงานด้วย^{๒๔๖} ผู้นำต้องมีความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่กับการทำงานและผู้ร่วมงาน^{๒๔๗} ต้องมีภาวะผู้นำแสดงให้เห็นถึงความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์และสุจริต^{๒๔๘} ทำให้การพัฒนาองค์กรประสิทธิภาพสูง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักธรรม^{๒๔๙} มีความจำเป็นและมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นพื้นฐานของบุคคลเฉพาะด้านควรมีกับผู้นำทุกสถานการณ์^{๒๕๐}

ผู้วิจัยได้ข้อสรุปจากการพัฒนาภาวะผู้นำระยะกลาง ตามหลักธรรม “อิทธิบาท ๔” จากผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า การให้ความสำคัญต่อหลักอิทธิบาท ๔ นี้มีค่าเฉลี่ย

^{๒๔๐} สัมภาษณ์ ดร.ลักษมี ปลั่งแสงมาศ, รองผู้อำนวยการบริหารอุตสาหกรรมสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๔๑} สัมภาษณ์ ดร.จิตรา วรรณวิจิตร, ผู้อำนวยการสำนักรับรองระบบคุณภาพ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๔๒} สัมภาษณ์ นายเชื้อมศักดิ์ สินชัยศรี, ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๔๓} สัมภาษณ์ ดร.นฤมล รื่นไวย์, ผู้อำนวยการศูนย์ความรู้ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๔๔} สัมภาษณ์ นางสาวรุ่งทิพย์ ชัยวัฒนานนท์, ผู้อำนวยการกองวิจัยธุรกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๒๔๕} สัมภาษณ์ ดร.ธีรภัทร ศรีนรคุตร, ผู้เชี่ยวชาญวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๗

^{๒๔๖} สัมภาษณ์ นางศิรินันท์ ทับทิมเทศ, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๔๗} สัมภาษณ์ นายอรุณรัตน์ แสนสิง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๒๔๘} สัมภาษณ์ นายทรงเกียรติ รอดแดง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๒๔๙} สัมภาษณ์ นางกุลศยา รมัตถน, นักทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๒๕๐} สัมภาษณ์ นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗.

ระดับปานกลาง ทั้งในระดับผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้าง จึงเห็นว่าหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ควรที่จะเร่งพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบนี้เป็นลำดับแรก เพื่อเป็นแนวทางการขับเคลื่อนปัจจัยสำคัญในการนำองค์กรขึ้นสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง

สาระสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำสอดคล้องตามหลักอิทธิบาท ๔ ที่มี ๔ องค์ประกอบสำคัญเป็นการบูรณาการกับแนวคิดทางตะวันตกในเรื่อง ดังนี้

ฉันทะ : การปรับปรุงผลการดำเนินงาน

วิริยะ : การสร้างทักษะความเป็นผู้นำ และการสร้างองค์กรให้ยั่งยืน

จิตตะ : การเป็นต้นแบบ การสร้างความผูกพัน และการเสริมทักษะการเป็นผู้นำ

วิมังสา : การจัดการความรู้ และการพัฒนาผู้นำในอนาคต

การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม จากข้อยืนยันของผู้ทรงคุณวุฒิและประสบการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กรของผู้วิจัย เห็นว่าควรใช้รูปแบบหรือวิธีการ ๓ วิธี คือ ๑. การสอนงาน (Coaching) ๒. การเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา (Mentoring) ๓. มอบหมายงาน ๔. สถานการณ์จำลอง

ส่วนเรื่องการใช้เสนอแนวทางไว้เป็นกระบวนการ ๓ ขั้นตอน ประกอบด้วย ๑. แผนงาน/โครงการ ระยะ ๑-๒ ปี ๒. แผนปฏิบัติการ ปีที่ ๑ ๓. แผนปฏิบัติการ ปีที่ ๒

๓) การพัฒนาภาวะผู้นำระยะยาว ตามหลักธรรม “สัปปุริสธรรม ๗”

๓. การพัฒนาภาวะผู้นำระยะยาว ตามหลักธรรม “สัปปุริสธรรม ๗” (ระหว่าง ๓ ปี)						
องค์ประกอบ ที่ ๑ รู้เหตุ ธัมมัญญตา	องค์ประกอบ ที่ ๒ รู้ผล อัตถัญญตา	องค์ประกอบ ที่ ๓ รู้ตน อัตถัญญตา	องค์ประกอบ ที่ ๔ รู้ประมาณ มัตถัญญตา	องค์ประกอบ ที่ ๕ รู้กาล กาลัญญตา	องค์ประกอบ ที่ ๖ รู้ชุมชน ปริสสัญญตา	องค์ประกอบ ที่ ๗ รู้บุคคล บุคคลัญญตา
- การนำ องค์กร - การพัฒนา องค์กร	- การสร้าง มูลค่าเพิ่ม - การบริหาร ความเสี่ยง	- เป็นต้นแบบ - การมุ่งมั่น บริหารงาน	- การบริหาร ความเสี่ยงและ โอกาส - การสร้าง มูลค่าเพิ่มทาง เศรษฐศาสตร์	- การบริหาร เวลา	- มุ่ง ประสานงาน - การทำงานเป็น ทีม - รับผิดชอบต่อ สังคม	- การมอบหมาย งาน
รูปแบบการพัฒนา : ๑. สร้างเครือข่าย ๓. การเรียนรู้จากผู้อื่น ๒. การศึกษา ๔. การเรียนรู้จากตนเอง						
แนวทางการปรับใช้ : แผนพัฒนาภาวะผู้นำระยะยาว ๓ ปี						

แผนภาพที่ ๔.๔ การพัฒนาภาวะผู้นำระยะยาว ตามหลักธรรม “สัปปุริสธรรม ๗”

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำระยะกลางตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ นี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากการที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเป็นหลักธรรมที่ผู้นำที่ครองตำแหน่งอยู่ ควรนำมาเป็นหลักยึดถือในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งสาระสอดคล้องกับสัปปริสธรรม ธรรมของสัปปุริสหรือคนดี หรือธรรมของมนุษย์ผู้มีความเป็นมนุษย์สมบูรณ์มี ๗ ประการ ศึกษาให้รู้ให้เข้าใจ แล้วปฏิบัติให้ได้ ก็จักสามารถรักษาคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ทุกประการได้ สัปปริสธรรม ๗ ประการ คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล^{๒๕๑}

ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ อาจจะใช้ภาวะผู้นำเชิงอุดมการณ์และหลักสัปปริสธรรม ๗ ส่วนในระดับกลุ่มหรือสังคม^{๒๕๒} ผู้นำที่ดีย่อมต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นทั้ง ๗ ด้านของธรรมนี้^{๒๕๓} ผู้นำที่ดีถ้ามีหลักธรรมทั้ง ๗ นี้ จะทำให้ผู้นำนั้นๆ เป็นคนน่าเชื่อถือ ทำให้เกิดศรัทธาในหมู่พนักงานได้ เนื่องจากผู้นำนี้ จะมีการใคร่ครวญ วิพากษ์ พิจารณาตนเองอยู่ตลอดเวลา ไม่ทำอะไรเกินควรและที่สำคัญเป็นการมองที่รอบด้าน ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะตนเอง ไม่เอาตัวเองเป็นใหญ่ ใส่ใจในคนรอบข้างและสิ่งแวดล้อมด้วย นอกจากนั้น การรู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน จะทำให้ผู้นำวางตัวได้อย่างเหมาะสม พูดในสิ่งที่ควรพูดเพื่อการสร้างสรรค์ มีสัจจวาจา กระทำในสิ่งที่ควรกระทำ มีความซื่อสัตย์ และรู้ว่าควรปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะเป็นที่เคารพรัก น่าเชื่อถือ^{๒๕๔} ตามหลัก ๗ ข้อ ทางสัปปริสธรรม นั้นเป็นข้อดีที่ควรจะนำมาปฏิบัติตามทำให้เกิดการอยู่ร่วมกันของสังคมมนุษย์ ตามความจริงแล้ว หลัก ทั้ง ๗ ข้อนี้มีใช้จำเป็นเฉพาะสำหรับผู้บริหารเท่านั้น ยังจำเป็นสำหรับคนที่ต้องการจะอยู่ร่วมกันในสังคมอีกด้วย นอกเสียจากใครที่ต้องการจะอยู่คนเดียวไม่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ ก็ไม่จำเป็นต้องมีทั้ง ๗ ข้อนี้^{๒๕๕} การปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรม (มองเชิงบวกในทุกโอกาส)^{๒๕๖} ผู้นำถ้าเป็นคนที่มีเหตุผลไม่ลุแก่อำนาจ รู้จักพอเพียง จะนำพาองค์กรไปในแนวทางที่ถูกต้องตามทำนองครองธรรม^{๒๕๗} หลักธรรมที่นำไปสู่ความสามัคคี ความร่วมมือได้ จึงนำไปสู่ความมี

^{๒๕๑} สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก (เจริญ สุวฑฺฒโน), ธรรมศึกษา, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๓.<http://mahamakuta.inet.co.th/study>.

^{๒๕๒} สัมภาษณ์ นพ.สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และกรรมการบริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ และวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๒๕๓} สัมภาษณ์ นายเชื้อมศักดิ์ สิ้นชัยศรี, ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๕๔} สัมภาษณ์ ดร.นฤมล รื่นไวย, ผู้อำนวยการศูนย์ความรู้ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๕๕} สัมภาษณ์ นายทักษิณ อาชาวคม, ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๕๖} สัมภาษณ์ นางสาวรุ่งทิพย์ ชัยวัฒนานนท์, ผู้อำนวยการกองวิจัยธุรกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๒๕๗} สัมภาษณ์ ดร.ธีรภัทร ศรีนครุต, ผู้เชี่ยวชาญวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๗

ประสิทธิภาพสูง^{๒๕๘} มีการใช้เหตุผลในการเป็นผู้นำเหมาะกับงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ที่มีการใช้เหตุผล^{๒๕๙} เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้รอบรู้ในการบริหารคนด้วยหลักธรรมาภิบาลและเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง^{๒๖๐} ผู้นำจะต้องมีเหตุ มีผล เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้องและเพื่อร่วมงาน^{๒๖๑} ต้องมีเหตุและผลในการปกครอง^{๒๖๒} มีความจำเป็น สำหรับพื้นฐานของผู้นำ ซึ่งต้องใช้เวลาสั่งสมหรือความเพียรพยายาม อาจอยู่ในจิตวิญญาณ ซึ่งบางคนมี บางคนไม่มี^{๒๖๓} ในการบริหารงานในองค์กรต่างๆ หากมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ยึดมั่นต่อหลักสัปปุริสธรรม ๗ ย่อมจะสร้างความเจริญให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ได้อย่างมาก^{๒๖๔}

ผู้วิจัยได้ข้อสรุปจากการพัฒนาภาวะผู้นำระยะยาว ตามหลักธรรม “สัปปุริสธรรม ๗” จากผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า การให้ความสำคัญต่อหลักสัปปุริสธรรม ๗ นี้มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ทั้งในระดับผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้าง จึงเห็นว่าหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ควรที่จะเร่งพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบนี้เป็นลำดับแรก เพื่อเป็นแนวทางการขับเคลื่อนปัจจัยสำคัญในการนำองค์กรขึ้นสู่องค์การประสิทธิภาพสูง

สาระสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำสอดคล้องตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ที่มี ๗ องค์ประกอบสำคัญเป็นการบูรณาการกับแนวคิดทางตะวันตกในเรื่อง ดังนี้

ธัมมัญญดา : การนำองค์กร และการพัฒนาองค์กร

อรรถัญญดา : การสร้างมูลค่าเพิ่ม และการบริหารความเสี่ยง

อัตตัญญดา : เป็นต้นแบบ และการมุ่งมั่นบริหารงาน

มัตตัญญดา : การบริหารความเสี่ยงและโอกาส และการสร้างมูลค่าเพิ่มทาง

เศรษฐกิจศาสตร์

กาลัญญดา : การบริหารเวลา

ปริสัญญดา : มุ่งประสานงาน ทำงานเป็นทีม และรับผิดชอบต่อสังคม

^{๒๕๘} สัมภาษณ์ ดร.บริสุทธิ์ จันทรวงศ์ไพศาล, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๕๙} สัมภาษณ์ นางศรินันท์ ทับทิมเทศ, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

^{๒๖๐} สัมภาษณ์ นายสมศักดิ์ เปรมประสงค์, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๒๖๑} สัมภาษณ์ นายอรุณรัตน์ แสนสิง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๒๖๒} สัมภาษณ์ นายทรงเกียรติ รอดแดง, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๒๖๓} สัมภาษณ์ นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗.

^{๒๖๔} สัมภาษณ์ นายอภิชาติ พานสุวรรณ, รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท อาร์ท ออฟฟุส เมกเกอร์ จำกัด, วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

บุคคลัญญา : การมอบหมายงาน

การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม จากข้อยืนยันของผู้ทรงคุณวุฒิและ
ประสบการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กรของผู้วิจัย เห็นว่าควรใช้รูปแบบหรือ
วิธีการ ๔ วิธี คือ ๑. สร้างเครือข่าย ๒. การศึกษา ๓. การเรียนรู้จากผู้อื่น ๔. การเรียนรู้จากตนเองส่วน
เรื่องการใช้เสนอแนวทางไว้เป็นกระบวนการ ประกอบด้วย แผนพัฒนาภาวะผู้นำระยะยาว ๓ ปี

สัมภาษณ์ นายอาจารย์ คุณสุนทรกิจ, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายอภิชาติ พานสุวรรณ, รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท อาร์ท ออฟชูส์
เมกเกอร์ จำกัด, วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำขององค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อศึกษาหลักธรรมทางพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำขององค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม เพื่อการพัฒนาผู้นำขององค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์ กรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น นักวิจัยอาวุโส นักวิจัย พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน ๒๑ คน การวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับพนักงานและลูกจ้างสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน ๒๘๐ คน การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติที่ใช้คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลจากการศึกษาสรุปได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สรุปตามประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำขององค์กร

ที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หลักการโดยรวมของการพัฒนาภาวะผู้นำ ถือเป็นความคิดรวบยอดว่า ทำอย่างไรให้ผู้สามารถควบคุมตนเองได้ มีสติรู้ตนเองอยู่ตลอดเวลา มีสมาธิมุ่งมั่น มีการฝึกสมาธิและปฏิบัติวิปัสสนา ซึ่งที่ผ่านมาการพัฒนาภาวะผู้นำอาจจะมุ่งเน้นไปในเรื่องของวิชาการและแนวคิดทฤษฎีผู้บริหารในองค์กรการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควรมีภาวะผู้นำต้องเป็นคนดี มีจริยธรรม ความซื่อสัตย์ ที่สามารถเป็นแบบอย่างให้คนอื่นได้ รูปแบบที่จะพัฒนาผู้นำให้บูรณาการตามแนวคิดตะวันตกและตะวันออกได้ดั่งนั้น ผู้มีส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในธรรมะที่ยึดโยงกับหลักบริหารและความคิดเก่าๆ ที่ใช้อำนาจในการตัดสินใจ เหล่านี้จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ควรมีกระบวนการคิดและการตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีคุณธรรม ความโปร่งใส เชื่อมมั่นตัวบุคลากรยึดมั่นในกฎระเบียบกติกาขององค์กร มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี เพราะการเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

ผู้นำจะต้องเป็นศูนย์กลางที่ทำให้พนักงานศรัทธา มีความมุ่งมั่นที่จะทำเพื่อองค์กร เพราะผู้นำประพฤติเป็นแบบอย่างน่าเชื่อถือ สามารถเป็นหลักยึดเหนี่ยวจิตใจให้พนักงานได้

ผู้นำองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยตลอดจนมีการผลักดันให้เกิดองค์ความรู้ทั้งด้านงานวิจัยพื้นฐานและประยุกต์ควบคู่กันไป ภาวะผู้นำสร้างได้ ฝึกฝนได้ สอนได้ เรียนรู้ได้ ถ่ายทอดได้ ภาวะผู้นำรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ได้สั่งการไป แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำได้ ผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น พยายามให้เกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การบูรณาการจะช่วยให้ภาวะผู้นำที่เดินสายกลาง สร้างสังคมที่เป็นสุข ต้องมีการมีใช้หลักธรรมะเข้ามาใช้ใน เรื่อง องค์การประสิทธิภาพสูง ต้องสามารถอธิบายความสอดคล้องของเทคโนโลยีกับธรรมะ และปัจจัยใดที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์การประสิทธิภาพสูงโดยใช้ธรรมะ ซึ่งเห็นว่าผู้บริหารในองค์กรการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควรมีภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย มุ่งเน้นลูกค้า รอบรู้ในงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม พัฒนาตนเอง ทำงานเป็นทีม รับผิดชอบต่องาน และมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดี

หลักธรรมทางพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำขององค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม

ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ อาจจะเพิ่มความถี่ในการสื่อสารและทำความเข้าใจระดับโครงสร้าง ควรใช้วิธีการสร้างสถานการณ์ใน ๒ ลักษณะ คือ ๑) สังคมร่วมตรวจสอบ (Social Pressure) ๒) สังคมคัดค้าน (Social Sanction) ซึ่งทั้ง ๒ ลักษณะข้างต้น ให้นำหลักสังคหวัตถุ ๔ เข้ามาเป็นตัวควบคุมผู้นำที่จะได้ใจและบริหารคนได้ ต้องมีการเสียสละ อุทิศตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นผู้นำที่มีการเสียสละ มีการให้หรือการมีเอื้อเฟื้อ เกื้อกูลและมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย ผู้นำที่หวังจะประสบผลสำเร็จในงานรวมทั้งเป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานจำเป็นอย่างยิ่งต้องนำมาใช้ เมื่อองค์กรมุ่งไปสู่องค์การประสิทธิภาพสูงแล้ว ต้องมองคนควบคู่กันไปด้วย โดยการใช้ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ มีความจำเป็น พอควรสำหรับการตรอกย้ำหรือมัดจิตใจคน

ภาวะผู้นำตามหลักอิทธิบาท ๔ เป็นธรรมะพื้นฐานสำหรับคนทำงานทุกระดับที่จะสามารถประสบความสำเร็จได้หลักธรรมที่เปรียบเทียบบหลักการพัฒนาองค์กร ได้แก่ การวางแผน ดำเนินการ ตรวจสอบ และปฏิบัติ ซึ่งช่วยให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง คุณสมบัติพื้นฐานที่ผู้นำขององค์การประสิทธิภาพสูงต้องมี ไม่เฉพาะแค่ผู้นำเท่านั้น แต่ควรมีในคนทุกคน เพราะเป็นการพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่ มีทั้งความพอใจ ความตั้งใจ และการไตร่ตรอง จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์กร ผู้นำต้องมีความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่กับการทำงานและผู้ร่วมงาน ต้องมีภาวะผู้นำแสดงให้เห็นถึงความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์และสุจริตให้การพัฒนาองค์การประสิทธิภาพสูง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักธรรม มีความจำเป็นและมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นพื้นฐานของบุคคลเฉพาะด้าน ควรมีกับผู้นำทุกสถานการณ์

๑.๓) ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ อาจจะใช้ภาวะผู้นำเชิงอุดมการณ์และหลักสัปปริสธรรม ๗ ส่วนในระดับกลุ่มหรือสังคม นำที่ดียอมต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นทั้ง ๗ ด้านของธรรมะนี้ถ้ามีหลักธรรมทั้ง ๗ นี้ จะทำให้ผู้นำเป็นคนน่าเชื่อถือ ทำให้เกิดศรัทธาในหมู่พนักงานได้

เนื่องจากผู้นำนี้ จะมีการใคร่ครวญ วิพากษ์ พิจารณาตนเองอยู่ตลอดเวลา ไม่เอาตัวเองเป็นใหญ่ ใส่ใจในคนรอบข้างและสิ่งแวดล้อมด้วย มีสัจจวาจา กระทำในสิ่งที่ควรกระทำ มีความซื่อสัตย์ และรู้ว่าควรปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะเป็นที่เคารพรัก น่าเชื่อถือ ตามหลัก ๗ ข้อ ของสัปบุริสธรรม ผู้นำหากเป็นคนที่มีเหตุผลไม่ลุแก่อำนาจ รู้จักพอเพียง จะนำพาองค์กรไปในแนวทางที่ถูกต้องตามทำนองครองธรรม หลักธรรมที่นำไปสู่ความสามัคคี ความร่วมมือได้ จึงนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพสูง มีการใช้เหตุผลในการเป็นผู้นำเหมาะกับงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ที่มีการใช้เหตุผล เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้รอบรู้ในการบริหารคนด้วยหลักธรรมาภิบาล เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน ต้องมีเหตุและผลในการปกครอง มีความจำเป็น สำหรับพื้นฐานของผู้นำ ซึ่งต้องใช้เวลาสั่งสมหรือความเพียรพยายาม อาจจะมีอยู่ในจิตวิญญาณ ซึ่งบางคนมี บางคนไม่มี ในการบริหารงานในองค์กรต่างๆ หากมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ยึดมั่นต่อหลักสัปบุริสธรรม ๗ ย่อมจะสร้างความเจริญให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ได้อย่างมาก

ระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปบุริสธรรม ๗ ระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่ อยู่ในช่วงตั้งแต่ระดับเห็นด้วยน้อยถึงเห็นด้วยมาก ซึ่งมีความคิดเห็นในเรื่องนี้แตกต่างกันมากกว่าภาวะผู้นำในหัวข้ออื่น เมื่อแยกระดับความคิดเห็นในข้อต่างๆ พบว่า รู้จักเหตุ รู้จักตนและรู้จักบุคคล มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย รู้จักผล รู้จักประมาณ รู้จักกาลและรู้จักชุมชน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำตามหลักอิทธิบาท ๔ ระดับความคิดเห็น อยู่ในช่วงตั้งแต่ระดับเห็นด้วยน้อยถึงเห็นด้วยมาก อิทธิบาท ๔ ทั้งสี่หัวข้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยถึงปานกลาง ระดับความคิดเห็นในหัวข้อปิยะวาจาอยู่ในระดับน้อย นอกจากนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

๕.๑.๒ สรุปผลวิจัย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม เพื่อการพัฒนาผู้นำขององค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม เพื่อการพัฒนาผู้นำขององค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ควรปรับใช้ตามสถานการณ์จริงเพื่อการพัฒนาให้เป็นรูปธรรม เช่น เรื่องการปรับ พ.ร.บ. ขององค์กรหรือการที่จะปรับโครงสร้างองค์กรด้วยการตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ กระบวนการก็คือ ขั้นที่ ๑ สร้างแรงจูงใจพร้อมให้เหตุผล ขั้นที่ ๒ ตรวจสอบว่าทำได้หรือไม่ มีความพร้อมที่จะทำหรือไม่ ขั้นที่ ๓ นำไปปรับใช้ ดังนั้นผู้นำต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นคนเก่ง รอบรู้ มีวิสัยทัศน์ ในขณะที่ธรรมะจะมีหลักให้เข้าใจบริบทของคน ให้พยายามหาวิธี กุศโลบาย ให้เหมาะสมกับคนประเภทต่างๆ ในการขับเคลื่อน และผู้นำจะต้องเป็นคนดี มีจริยธรรม ความซื่อสัตย์ ที่สามารถเป็นแบบอย่างให้คนอื่นได้ การผนวกทั้ง ๒ ส่วนเข้าด้วยกันจะทำให้ได้ผู้นำที่เป็นคนเก่งและเป็นคนดี ทำให้องค์การไปสู่ HPO การจะพัฒนาผู้นำได้ ต้องเริ่มจากการคัดเลือกบุคคลเข้ามา บุคคลที่มีพื้นฐานตามหลักการดังกล่าว ย่อมง่ายต่อความเข้าใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ ส่วนวิธีการที่เห็นว่าเหมาะสม คือ ให้ความเข้าใจในหลักการเป็นผู้นำสมัยใหม่ ควบคู่กับการเรียนรู้ด้านจิตวิทยา ใช้รูปแบบหรือวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้หลักการทางตะวันตกและตะวันออกผสมผสานกัน

ควรเป็น Model หรือหลัก Plan-do-check-action โดยองค์กรต้องมีการกำหนดทิศทาง เป้าหมายที่ชัดเจนทั้ง และการนำหลักธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้พนักงานในทุกระดับมีหลักธรรมเป็นเครื่องเตือนสติและยึดมั่นในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้อาจจะต้องมีการปรับทัศนคติ โดยนำไปเข้าค่ายเพื่อสร้างเครือข่ายของผู้นำในองค์กรไปพร้อมๆ กันด้วย นำทุกรูปแบบมาประยุกต์ใช้กับทั้งผู้บังคับบัญชาและทีมงานในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ในสังกัดมีอัตราสูง มีเหตุผลที่หลากหลายความคิด ดังนั้นบางสถานการณ์อาจต้องนำทั้ง ๕ รูปแบบมาผสมผสานปรับใช้เพื่อความเหมาะสมและพ้องควรให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีวิธีการบูรณาการหลักการตามทฤษฎีตะวันตกและหลักธรรมวิธีการ มีการวางแผนการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน มอบหมาย กำกับดูแล สนับสนุนให้มีการพัฒนาและมีการก้าวหน้าในสาขาอาชีพ โดยยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย การเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ วางตัวเหมาะสมกับฐานะ เจริญด้วยถ้อยคำไพเราะ อ่อนหวาน เป็นต้น ควรมีการกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดความสุขในการทำงาน สร้างทัศนคติเชิงบวกให้กับเพื่อนร่วมงานในการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดี มีการทำงานเป็นทีม โดยมีการประชุมระดมความคิดเห็น สรุปอย่างชัดเจนและมอบหมายงานที่แบ่งออกไปอย่างชัดเจน และประชุมติดตามความก้าวหน้า พร้อมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล และฝึกการมีระบบเหมือนชาวตะวันตกและความรับผิดชอบในส่วนหน้าที่ของตนและฝึกจิตใจและการพัฒนาของตนเองอยู่เสมอ และควรมีวิธีการหรือรูปแบบ (Model) การพัฒนาภาวะผู้นำในการ บูรณาการหลักการตามทฤษฎีตะวันตกและหลักธรรมเข้าไปปรับใช้ในองค์กรที่จะก้าวขึ้นสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง โดยผู้วิจัยควรมองว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันใน ๓ ด้าน คือ อำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน มีการใช้การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา การใช้วิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการบูรณาการตามหลักทฤษฎีทั้งของตะวันตกและหลักธรรม เพราะในองค์กรการวิจัยและพัฒนาลักษณะทฤษฎีตะวันตกจะเน้นไปตามหลักทางการมุ่งงาน มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ควรนำหลักธรรมมาปรับใช้ให้เข้ากันแบบสมดุลและยั่งยืนตามหลักทั้ง ๒ ทฤษฎี

๕.๒ อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและอภิปรายข้อค้นพบใหม่จากการทำวิจัยดังนี้

สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำขององค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

หลักการโดยรวมของการพัฒนาภาวะผู้นำ ถือเป็นความคิดรวบยอดว่า ทำอย่างไรให้ผู้ผู้นำสามารถควบคุมตนเองได้ มีสติรู้ตนเองอยู่ตลอดเวลา มีสมาธิมุ่งมั่น มีการฝึกสมาธิและปฏิบัติวิปัสสนา ซึ่งที่ผ่านมาการพัฒนาภาวะผู้นำอาจจะมุ่งเน้นไปในเรื่องของวิชาการและแนวคิดทฤษฎีผู้บริหารในองค์กรการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควรมีภาวะผู้นำต้องเป็นคนดี มีจริยธรรม ความซื่อสัตย์ ที่สามารถเป็นแบบอย่างให้คนอื่นได้ รูปแบบที่จะพัฒนาผู้นำให้บูรณาการตามแนวคิดตะวันตกและตะวันออกได้ดั่งนั้น ผู้นำส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในธรรมะที่ยึดโยงกับหลักบริหาร

และความคิดเก่าๆ ที่ใช้อำนาจในการตัดสินใจ เหล่านี้จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ควรมีกระบวนการคิด และการตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีคุณธรรม ความโปร่งใส เชื่อมมั่นตัวบุคลากรยึดมั่นใน กฎระเบียบกติกาขององค์กร มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี เพราะการเป็นองค์การประสิทธิภาพสูง ผู้นำจะต้องเป็นศูนย์กลางที่ทำให้พนักงานศรัทธา มีความมุ่งมั่นที่จะทำเพื่อองค์กร เพราะผู้นำ ประพฤติเป็นแบบอย่างน่าเชื่อถือ สามารถเป็นหลักยึดเหนี่ยวจิตใจให้พนักงานได้ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ การ์ธันท์ รัตนแสนวงศ์ ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตริมหาวิทยาลัยภาครัฐ และภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี พบว่ามี ๕ ตัวชี้วัด ได้แก่ ๑) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ๒) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำและการ มอบอำนาจ ๓) การมีส่วนร่วม ๔) สถานภาพ และบทบาทสตรี ๕) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้าน ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์^๑ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณดี เกตแก้ว ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษา องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำสตรีทาง การศึกษาในภาคใต้ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิลาญ ปฏิ พิมพาคม ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธ ธรรม พบว่า มี ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการพัฒนาใช้หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย อธิสัสสิกขา (ศีล) อธิจิตตสิกขา (สมาธิ) และอธิปัญญาสิกขา (ปัญญา)^๒ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด สกกุลส ถาปัตย์ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการปฏิรูปการศึกษาแบบ ยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์^๓

ผู้นำองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยตลอดจนมีการ ผลักดันให้เกิดองค์ความรู้ทั้งด้านงานวิจัยพื้นฐานและประยุกต์ควบคู่กันไป ภาวะผู้นำสร้างได้ ผักผ่นได้ สอนได้ เรียนรู้ได้ ถ่ายทอดได้ ภาวะผู้นำรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ได้สั่งการไป แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำ ผิด ผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น พยายามให้เกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การบูรณาการจะช่วยเกิดภาวะผู้นำที่เดินสายกลาง สร้างสังคมที่เป็นสุข ต้องมีการมีใช้หลักธรรมะเข้ามาใช้ใน เรื่อง องค์การประสิทธิภาพสูง ต้องสามารถ อธิบายความสอดคล้องของเทคโนโลยีกับธรรมะ และปัจจัยใดที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์การ ประสิทธิภาพสูงโดยใช้ธรรมะ ซึ่งเห็นว่าผู้บริหารในองค์กรการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และ

^๑การ์ธันท์ รัตนแสนวงศ์, ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตริมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร, **วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๖), หน้า ๑๓๕.

^๒ไพโรจน์ พรหมมีเนตร, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม, **วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๔๕.

^๓สมคิด สกกุลสถาปัตย์, รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบ ยั่งยืน, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓๘.

เทคโนโลยีควรมีภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย มุ่งเน้นลูกค้า รอบรู้ในงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม พัฒนาตนเอง ทำงานเป็นทีม รับผิดชอบต่องาน และมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิลาญ ปฎิพิมพาคม ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การมองการณ์ไกล^๔ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปทุมพร เปียถนอม ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก^๕

๕.๒.๑ หลักธรรมทางพุทธศาสนา

และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำขององค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วย งานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำตามหลักธรรม

ภาวะผู้นำตามหลักสังคหัตถ์ ๔ อาจจะเพิ่มพูนความสามารถในการสื่อสารและทำความเข้าใจ ระดับโครงสร้าง ควรใช้วิธีการสร้างสถานการณ์ใน ๒ ลักษณะ คือ ๑) สังคมร่วมตรวจสอบ (Social Pressure) ๒) สังคมคัดค้าน (Social Sanction) ซึ่งทั้ง ๒ ลักษณะข้างต้น ให้นำหลักสังคหัตถ์ ๔ เข้า มาเป็นตัวควบคุมผู้นำที่จะได้ใจและบริหารคนได้ ต้องมีการเสียสละ อุทิศตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นผู้นำที่มีการเสียสละ มีการให้หรือการมีเอื้อเฟื้อ เกื้อกูลและมีความประพฤติ เสมอต้นเสมอปลาย ผู้นำที่หวังจะประสบผลสำเร็จในงานรวมทั้งเป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ผู้ร่วมงานจำเป็นอย่างยิ่งต้องนำมาใช้ เมื่อองค์กรมุ่งไปสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงแล้ว ต้องมองคน ควบคู่กันไปด้วย โดยการใช้ภาวะผู้นำตามหลักสังคหัตถ์ ๔ มีความจำเป็น พอควรสำหรับการตรอก ย้ำหรือมัดจิตใจคน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุศล โพธิ์สุวรรณ ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเผยแผ่ พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเผยแผ่ พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) ซึ่งมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำตามทฤษฎี ผู้นำเชิงปฏิรูป ตามองค์ประกอบทุกข้อ ภาวะผู้นำของท่าน สามารถสังเคราะห์ได้กับหลักธรรมทาง พระพุทธศาสนา ได้แก่ สังคหัตถ์ ๔^๖ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูศรีรัตนธรรมวิเทศ (ปกานนท์ พิลานันท์) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาบริหารจัดการการสอนกัมมัฏฐานของผู้นำชาวพุทธใน ประเทศอังกฤษ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่เห็นคุณค่าเผยแผ่ธรรมะในต่างประเทศ ควรมีการ

^๔ปิลาญ ปฎิพิมพาคม, รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย ศิลปากร, ๒๕๕๐), หน้า ๒๒๐-๒๒๔.

^๕ปทุมพร เปียถนอม, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชน, *ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา*, (คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔๕.

^๖กุศล โพธิ์สุวรรณ, ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร), *วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาประวัติศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖)

สื่อสารถึงกันภายในวัดและส่งเสริมเมตตาธรรม สังคหวัตถุธรรม” สอดคล้องกับงานวิจัยของ คະນອງ វังฝាយแก้ว และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาพฤติกรรม คุณธรรม และจริยธรรมทางการเมือง ของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา ผลการวิจัยพบว่า บัณฑิตใช้หลักธรรมในการดำเนินกิจกรรมทางการเมือง ได้แก่ ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร ๔, ศีล, สังคหวัตถุ ๔, อิทธิบาท ๔ และ อธิปไตย ๓ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ วรภาส ประสมสุข ได้ศึกษาเรื่อง หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา หลักธรรม แยกตาม หลักการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้ดังนี้ การครองตน สอดคล้องกับ หลักพุทธธรรม ได้แก่ สังคหวัตถุ ๔^๙

ภาวะผู้นำตามหลักอิทธิบาท ๔ เป็นธรรมะพื้นฐานสำหรับคนทำงานทุกระดับที่จะ สามารถประสบความสำเร็จได้หลักธรรมที่เปรียบเทียบกับหลักการพัฒนาองค์กร ได้แก่ การวางแผน ดำเนินการ ตรวจสอบ และปฏิบัติ ซึ่งช่วยให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง คุณสมบัติพื้นฐานที่ผู้นำ ขององค์การประสิทธิภาพสูงต้องมี ไม่เฉพาะแค่ผู้นำเท่านั้น แต่ควรมีในคนทุกคน เพราะเป็นการพึง พอใจในงานที่ตนทำอยู่ มีทั้งความพอใจ ความตั้งใจ และการไตร่ตรอง จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมี การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์กร ผู้นำต้องมีความขยันหมั่นเพียร เอา ใจใส่กับการทำงานและผู้ร่วมงาน เอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องมีภาวะผู้นำแสดงให้เห็นถึงความ ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์และสุจริตให้การพัฒนาองค์การประสิทธิภาพสูง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตาม หลักธรรม มีความจำเป็นและมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นพื้นฐานของบุคคลเฉพาะด้าน ควรมีกับผู้นำ ทุกสถานการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณดี เกตแก้ว ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาองค์ประกอบ คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาใน ภาคใต้ประกอบด้วย การเอาใจเขามาใส่ใจเรา สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเลิศ จีรภัทร์ และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการบริหารประสบการณ์วิชาชีพครู คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติของนิสิตฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูนั้นนิสิตจะต้องมี ความรู้ความสามารถโดยเฉพาะได้รับการพัฒนา การจัดทำสื่อ การเขียนแผนการเรียนรู้ การจัดการ เรียนการสอน การวัดและประเมินผล โดยเฉพาะการเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ และผู้นำทางวัตถุในการ เป็นอยู่อย่างถูกต้อง นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อิทธิบาท ๔

^๙ พระครูศรีรัตนธรรมวิเทศ (ปกานนท์ พิลานันท์), รูปแบบการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติกัมมัฏฐาน ของผู้นำชาวพุทธในประเทศไทย, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิต วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖)

^๙ คະນອງ វังฝាយแก้ว และคณะ, “ศึกษาพฤติกรรม คุณธรรม และจริยธรรมทางการเมืองของ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา”, รายงานการวิจัย, (พะเยา : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา, ๒๕๕๓), หน้า บทคัดย่อ.

^๙ วรภาส ประสมสุข, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม”, การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๙), หน้า บทคัดย่อ.

ไตรสิกขา เพื่อให้การพัฒนาผู้เรียนเป็นไปตามหลักการจัดการเรียนรู้แนวพุทธ^{๑๑} สอดคล้องกับงานวิจัยของ คณะอง วังฝายแก้ว และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาพฤติกรรม คุณธรรม และจริยธรรมทางการเมืองของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา ผลการวิจัยพบว่า บัณฑิตใช้หลักธรรมในการดำเนินกิจกรรมทางการเมือง ได้แก่ ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร ๔, ศีล, สังคหวัตถุ ๔, อิทธิบาท ๔ และ อธิปไตย ๓^{๑๒} สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรองกาญจน์ พุทธิพิฤกษ์ ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิบาท ๔ ของผู้บริหารและพนักงานที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการ กรณีศึกษา : บริษัท สตาร์มาร์คแมนูแฟคเจอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า อิทธิบาท ๔ ของผู้บริหารและพนักงานที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอิทธิบาท ๔ ของผู้บริหารและพนักงานที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการของ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในด้านจิตตะ (การเอาใจใส่มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านวิมังสา (การรู้จักพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบหาเหตุผล) การศึกษาและการนำหลักอิทธิบาท ๔ มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มความสำเร็จในการดำเนินกิจการ ผู้บริหารและพนักงานของบริษัท สามารถพิจารณาได้ ๔ ด้าน คือ ด้านฉันทะ (ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน) วิริยะ (ความขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติงานด้วยความพยายาม) จิตตะ (ความเอาใจใส่ฝึกฝน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน) และด้านวิมังสา (ความไตร่ตรองใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบหาเหตุผล)ทั้งสิ้นจะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินกิจการได้^{๑๓}

ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ อาจจะใช้ภาวะผู้นำเชิงอุดมการณ์และหลักสัปปริสธรรม ๗ ส่วนในระดับกลุ่มหรือสังคม นำที่ดีย่อมต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นทั้ง ๗ ด้านของธรรมนี้ นำที่ดีถ้ามีหลักธรรมทั้ง ๗ นี้ จะทำให้ผู้นำเป็นคนน่าเชื่อถือ ทำให้เกิดศรัทธาในหมู่พนักงานได้ เนื่องจากผู้นำนี้ จะมีการใคร่ครวญ วิพากษ์ พิจารณาตนเองอยู่ตลอดเวลา ไม่เอาตัวเองเป็นใหญ่ ใส่ใจในคนรอบข้างและสิ่งแวดล้อมด้วย มีสัจจวาจา กระทำในสิ่งที่ควรกระทำ มีความซื่อสัตย์ และรู้ว่าควรปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะเป็นที่เคารพรัก น่าเชื่อถือ ตามหลัก ๗ ข้อ ของสัปปริสธรรม ผู้นำหากเป็นคนที่มีเหตุผลไม่ลุแก่อำนาจ รู้จักพอเพียง จะนำพาองค์กรไปในแนวทางที่ถูกต้องตามทำนองครองธรรม หลักธรรมที่นำไปสู่ความสามัคคี ความร่วมมือได้ จึงนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพสูง มีการใช้เหตุผลในการเป็นผู้นำเหมาะกับงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ที่มีการใช้เหตุผล เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้รอบรู้ในการบริหารคนด้วยหลักธรรมมาภิบาล เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน ต้องมีเหตุและผลในการ

^{๑๑} บุญเลิศ จีรภัทร์ และคณะ, “การจัดการบริหารประสบการณ์วิชาชีพครู คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”, **รายงานการวิจัย**, (คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า บทคัดย่อ.

^{๑๒} คณะอง วังฝายแก้ว และคณะ, “ศึกษาพฤติกรรม คุณธรรม และจริยธรรมทางการเมืองของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา”, **รายงานการวิจัย**, (พะเยา : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา, ๒๕๔๗), หน้า บทคัดย่อ.

^{๑๓} กรองกาญจน์ พุทธิพิฤกษ์, “อิทธิบาท ๔ ของผู้บริหารและพนักงานที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการ กรณีศึกษา : บริษัท สตาร์มาร์คแมนูแฟคเจอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรสาคร”, **รายงานการวิจัย**, (คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๕), หน้า บทคัดย่อ.

ปกครอง มีความจำเป็น สำหรับพื้นฐานของผู้ว่า ซึ่งต้องใช้เวลาสั่งสมหรือความเพียรพยายาม อาจจะมีอยู่ในจิตวิญญาณ ซึ่งบางคนมี บางคนไม่มี ในการบริหารงานในองค์กรต่างๆ หากมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ยึดมั่นต่อหลักสัปปริสธรรม ๗ ย่อมจะสร้างความเจริญให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ได้อย่างมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุศล โพธิ์สุวรรณ ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) ซึ่งมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป ตามองค์ประกอบทุกข้อ ภาวะผู้นำของท่าน สามารถสังเคราะห์ได้กับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ สัปปริสธรรม ๗^{๓๓} สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูศรีรัตนธรรมวิเทศ (ปกานนท์ พิลานันท์) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาบริหารจัดการการสอนกัมมัฏฐานของผู้ว่าชาวพุทธในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบริหารจัดการการสอนกัมมัฏฐานของผู้ว่าชาวพุทธในประเทศไทย ได้นำหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาวิทยากรด้านหลักสัปปริสธรรมและการบริหารจัดการด้วยหลักอปริหานิยธรรม ๗ ประการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรภาส ประสมสุข ได้ศึกษาเรื่อง หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา หลักธรรม แยกตามหลักการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้แก่ การครองงาน สอดคล้องกับ หลักพุทธธรรม สัปปริสธรรม ๗^{๓๔} สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูธรรมธร นิเทศ อภิญาโณ ได้ศึกษาเรื่อง พุทธวิธีบริหารจัดการองค์กรภายในวัดด้วยหลักสัปปริสธรรม ๗ ผลการวิจัยพบว่า ในการบริหารและการจัดการวัดจะต้องประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การประเมินผล และการงบประมาณ เรื่องดังกล่าวพระสังฆาธิการวัด ซึ่งก็คือเจ้าอาวาสควรศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้การบริหารและการจัดการของวัดดำเนินการไปในเชิงรุก และได้ผลเต็มที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ดังนั้น การนำหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ ซึ่งได้แก่ ๑) อัมมัญญาตา ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ หรือคือ รู้หลักความจริง ๒) อตฺถัญญาตา ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือ รู้จักผล คือรู้ว่าเมื่อกระทำสิ่งใดไปแล้วผลที่ออกมาจะเป็นอย่างไรและพร้อมที่จะยอมรับปรับปรุงแก้ไข ๓) อตฺตัญญาตา ความรู้จักตนคือ รู้ว่าเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ ความสามารถความถนัด และคุณธรรม เป็นอย่างไรควรนำมาใช้อย่างไรจึงจะได้ผล ๔) มัตตัญญาตา ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี ๕) กาลัญญาตา ความรู้จักกาล คือรู้กาลเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจการกระทำหน้าที่การทำงานต่างๆ ๖) ปริสฺสัญญาตา ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิจที่ประพฤติดต่อกับชุมชนนั้นๆ ๗) ปุคฺคลัญญาตา หรือ ปุคฺคลปโรปรัญญาตา ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอริยาธย

^{๓๓}กุศล โพธิ์สุวรรณ, ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร), วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาประวัติศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖)

^{๓๔}“วรภาส ประสมสุข, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม”, การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๙), หน้า บทคัดย่อ.

ความสามารถ และคุณธรรม มาใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการเพื่อการทำงานขององค์กรเชิงศาสนิกให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทั้งคนและงาน สร้างกระบวนการเป็นวัฒนธรรมองค์กร และสังคมสงฆ์^{๑๕}

ระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่ อยู่ในช่วงตั้งแต่ระดับเห็นด้วยน้อยถึงเห็นด้วยมาก ซึ่งมีความคิดเห็นในเรื่องนี้แตกต่างกันมากกว่าภาวะผู้นำในหัวข้ออื่น เมื่อแยกระดับความคิดเห็นในข้อต่างๆ พบว่า รู้จักเหตุ รู้จักตนและรู้จักบุคคล มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย รู้จักผล รู้จักประมาณ รู้จักกาลและรู้จักชุมชน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำตามหลักอิทธิบาท ๔ ระดับความคิดเห็น อยู่ในช่วงตั้งแต่ระดับเห็นด้วยน้อยถึงเห็นด้วยมาก อิทธิบาท ๔ ทั้งสี่หัวข้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยถึงปานกลาง ระดับความคิดเห็นในหัวข้อปิยะวาจาอยู่ในระดับน้อย นอกจากนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

๕.๒.๒ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม

เพื่อการพัฒนาผู้นำขององค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม เพื่อการพัฒนาผู้นำขององค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ควรปรับใช้ตามสถานการณ์จริงเพื่อการพัฒนาให้เป็นรูปธรรม เช่น เรื่องการปรับ พ.ร.บ. ขององค์กรหรือการที่จะปรับโครงสร้างองค์กรด้วยการตั้งศูนย์ความเป็นเลิศกระบวนการก็คือ ขั้นที่ ๑ สร้างแรงจูงใจพร้อมให้เหตุผล ขั้นที่ ๒ ตรวจสอบว่าทำได้หรือไม่ มีความพร้อมที่จะทำหรือไม่ ขั้นที่ ๓ นำไปปรับใช้ ดังนั้นผู้นำต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นคนเก่ง รอบรู้ มีวิสัยทัศน์ ในขณะที่ธรรมะจะมีหลักให้เข้าใจบริบทของคน ให้พยายามหาวิธี กุศโลบาย ให้เหมาะสมกับคนประเภทต่างๆ ในการขับเคลื่อน และผู้นำจะต้องเป็นคนดี มีจริยธรรม ความซื่อสัตย์ มีความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถเป็นแบบอย่างให้คนอื่นได้ การผนวกทั้ง ๒ ส่วนเข้าด้วยกันจะทำให้ได้ผู้นำที่เป็นคนเก่งและเป็นคนดี ทำให้องค์การไปสู่ HPO การจะพัฒนาผู้นำได้ ต้องเริ่มจากการคัดเลือกบุคคลเข้ามา บุคคลที่มีพื้นฐานตามหลักการดังกล่าว ย่อมง่ายต่อความเข้าใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ ส่วนวิธีการที่เห็นว่าเหมาะสม คือ ให้ความเข้าใจในหลักการเป็นผู้นำสมัยใหม่ ควบคู่กับการเรียนรู้ด้านจิตวิทยา ใช้รูปแบบหรือวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้หลักการทางตะวันตกและตะวันออกผสมผสานกัน ควรเป็น Model หรือหลัก Plan-do-check-action โดยองค์กรต้องมีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ที่ชัดเจนทั้ง และการนำหลักธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้พนักงานในทุกระดับมีหลักธรรมเป็นเครื่องเตือนสติและยึดมั่นในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประคอง รัตมีแก้ว ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของบริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร การครองตนของ

^{๑๕} พระครูธรรมธรนิเทศ อภิญาโณ, “พุทธวิธีบริหารจัดการองค์กรภายในวัดด้วยหลักสัปปุริสธรรม ๗”, บทความวิชาการ, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า บทสรุป.

ผู้บริหาร ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร บุคลิกภาพของผู้บริหาร^{๒๖} สอดคล้องกับงานวิจัยของ เฟลินใจ พฤกษชาติรัตน์ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท คือ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และการดำเนินการพัฒนามี ๔ รูปแบบย่อย (APEP Models) ได้แก่ ๑) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ ๒) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ ๓) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ ๔) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพในแต่ละรูปแบบ ย่อยประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ขอบข่ายสาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา

ทั้งนี้อาจจะต้องมีการปรับทัศนคติ โดยนำไปเข้าค่ายเพื่อสร้างเครือข่ายของผู้นำในองค์กรไปพร้อมๆ กันด้วย นำทุกรูปแบบมาประยุกต์ใช้กับทั้งผู้บังคับบัญชาและทีมงานในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ในสังกัดมีอัตราสูง มีเหตุผลที่หลากหลายความคิด ดังนั้นบางสถานการณ์อาจต้องนำทั้ง ๕ รูปแบบมาผสมผสานปรับใช้เพื่อความเหมาะสมและพ่วงครให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีวิธีการบูรณาการหลักการตามทฤษฎีตะวันตกและหลักธรรมวิธีการ มีการวางแผนการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน มอบหมาย กำกับดูแล สนับสนุนให้มีการพัฒนาและมีการก้าวหน้าในสาขาอาชีพ โดยยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำมีความรับผิดชอบ วางตัวเหมาะสมกับฐานะ เจริญด้วยถ้อยคำไพเราะ อ่อนหวาน เป็นต้น ควรมีการกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดความสุขในการทำงาน สร้างทัศนคติเชิงบวกให้กับเพื่อนร่วมงานในการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดี มีการทำงานเป็นทีม โดยมีการประชุมระดมความคิดเห็น สรุปอย่างชัดเจนและมอบหมายงานที่แบ่งออกไปอย่างชัดเจน และประชุมติดตามความก้าวหน้า พร้อมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล และฝึกการมีระบบเหมือนชาวตะวันตกและความรับผิดชอบในส่วนหน้าที่ของตนและฝึกจิตใจและการพัฒนาของตนเองอยู่เสมอ และควรมีวิธีการหรือรูปแบบ (Model) การพัฒนาภาวะผู้นำในการ บูรณาการหลักการตามทฤษฎีตะวันตกและหลักธรรมเข้าไปปรับใช้ในองค์กรที่จะก้าวขึ้นสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง โดยผู้วิจัยควรมองว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันใน ๓ ด้าน คือ อำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะการบริหาร เพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน มีการใช้การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา การใช้วิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการบูรณาการตามหลักทฤษฎีทั้งของตะวันตกและหลักธรรม เพราะในองค์กรการวิจัยและพัฒนาหลักทฤษฎีตะวันตกจะเน้นไปตามหลักทางการมุ่งงาน มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ควรนำหลักธรรมมาปรับใช้ให้เข้ากันแบบสมดุลและยั่งยืนตามหลักทั้ง ๒ ทฤษฎี สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณีย์ อังสิทธิพนพร ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีในกำกับของรัฐ คณบดีควรมี

^{๒๖} ประคอง รัชมีแก้ว, คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ, วิทยานิพนธ์ ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), หน้า ๑๙๓.

คุณลักษณะที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการบริหาร^{๑๗} สอดคล้องกับงานวิจัยของ สรรฤดี ดีปุ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย ด้านความรู้และความสามารถ ด้านเจตคติ ด้านบุคลิกภาพ และด้านทักษะการปฏิบัติงาน^{๑๘} สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาว อวสกุลสุทธิ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้า ๔ ส่วน คือ ๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนที่ต้องพัฒนา ๒) แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบโรงพยาบาลชุมชน ๓) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ๔) ขั้นตอนประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ^{๑๙} สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ ได้ศึกษาเรื่อง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ใช้หลักการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานอย่างมีความสุขให้แก่ผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน มีการส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่ผู้ร่วมงาน และมีการยืดหยุ่นในการทำงานให้สอดคล้องกับบริบท^{๒๐}

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

การวิจัย ครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าตามหลักธรรม เพื่อการพัฒนาองค์การให้ขึ้นสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พบว่ารูปแบบการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพ เชิงปริมาณ ข้อยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิ และทฤษฎีหรือแนวคิดของนักวิชาการทั้งทางตะวันตกและทางตะวันออก โดยเฉพาะเรื่องของการบูรณาการองค์ความรู้ตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตก เข้ากับหลักธรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยตรงทั้ง ๓ หลักธรรม ประกอบด้วย หลักสัปปริยธรรม ๗ เป็นหลักธรรมของคนดี “สัตบุรุษ” หลักธรรมอิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรม เพื่อการสร้างความสำเร็จในงาน และหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่ใช้อยึดเหนี่ยวใจคนหรือผู้ตาม ซึ่ง ๓ หลักธรรม มี

^{๑๗}วรรณิ อังสิทธิพูนพร , รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๔๕.

^{๑๘}สรรฤดี ดีปุ, รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง, **ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๓), หน้า ๑๔๕.

^{๑๙}สุภาว อวสกุลสุทธิ, **รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล**, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕๐.

^{๒๐}พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์, “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), หน้า ๒๙๐.

ความสำคัญไม่น้อยกว่ากัน สามารถบูรณาการ เพื่อปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำกับศาสตร์ของ ตะวันตกและหลักธรรมอื่นได้อย่างดี ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) ควรกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมสำหรับ ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และการเตรียมคนเพื่อก้าวขึ้นสู่ผู้นำในอนาคต โดยการระบุไว้ในแผน วิสาหกิจ ระยะ ๕ ปี ของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๒) ผู้บริหารระดับสูง ควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการยึด มั่นและปฏิบัติตามหลักธรรมให้เห็น

๓) กำหนดเป็นนโยบายและถ่ายทอดการปฏิบัติผ่านกระบวนการวัดและประเมินผล การดำเนินงาน (Key Performance Individual : KPI) ของผู้บริหารระดับสูงทุกตำแหน่ง โดยระยะ เริ่มต้น เพื่อเป็นการเสริมแรงจูงใจ อาจเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation & Benefit)

๔) ควรขยายเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง กับการส่งเสริมการพัฒนาจิตใจควบคู่กับศาสตร์สมัยใหม่ เร่งการทำ MOU กับมหาวิทยาลัยจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย (มจร.)

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

๑) หน่วยงานวิจัยและพัฒนาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ควรจัดทำ แผนพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมบรรจุอยู่ในแผนทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี ที่รับการถ่ายทอด กลยุทธ์จากแผนวิสาหกิจ

๒) ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับปฏิบัติ เพื่อร่วมกันพัฒนาภาวะผู้นำตาม หลักธรรมควบคู่กับหารพัฒนาองค์กร โดยอาจร่วมมือกับสถาบันวิปัสสนาธุระ มหาวิทยาลัยจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย (มจร.) เพื่อนำกลุ่มเป้าหมายเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสม

๓) ควรจัดกิจกรรมนำผู้บริหารหรือผู้นำที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำ (นาร่อง) ไปร่วมพิธีการ ทางพุทธศาสนา เช่น การถวายภัตตาหารเพล แต่พระภิกษุสงฆ์และร่วมปฏิบัติยามเที่ยง ณ วัดที่ตั้งอยู่ ใกล้เคียงกับหน่วยงาน เช่น วัดแสงสามัคคีธรรม วัดปัญญานันทาราม วัดเขยันทัด อำเภอลำลูกเกด จังหวัดปทุมธานี

๔) ควรจัดกิจกรรมขยายผลจากข้อ ๓ ไปสู่หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัด ณ ส่วนกลางและภูมิภาค

๕) ควรจัดกิจกรรมขยายผลลงสู่การปฏิบัติในระดับพนักงาน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียทั่วทั้งองค์กร (ไม่เน้นเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ)

๖) ควรวัดและประเมินผลทุกกิจกรรม

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรทำวิจัยเรื่องเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำตาม หลักธรรมของผู้บริหารทุกระดับ

๒) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบผลการพัฒนาภาวะผู้นำ

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พุทธศักราช ๒๕๓๙. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย. ประวัติการจัดตั้งและกิจกรรม. พิมพ์ที่โรงพิมพ์สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย : กรุงเทพฯ: พ.ศ. ๒๕๔๖
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์และวิธีการประเมิน), สำหรับ ปี พ.ศ. ๒๕๕๔

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ:

ดร.ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๗.
จิราภรณ์ ตั้งกิตติภากรณ์. การตรวจวินิจฉัยองค์การเพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ Organizational Diagnosis for Excellent Development. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.
นิตย สัมมาพันธ์. (๒๕๔๖). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์จำกัด.
นิพนธ์ กีนาวงค์, หลักการบริหารการศึกษา, (พิษณุโลก : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๒),
ปิยนาด บุนนาค และคณะ. พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว : พระอัจฉริยภาพในการบริหารจัดการ. หนังสือโครงการสนับสนุนการจัดทำต้นฉบับหนังสือใหม่ที่ทรงคุณค่า ลำดับที่ ๒. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : กรุงเทพฯ: ๒๕๕๔.
ผศ.ดร, ปกรณ์ ปรียากร. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. การวางแผนกลยุทธ์:แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. สำนักพิมพ์เสมอธรรม: กรุงเทพฯ: ๒๕๕๒
ผศ.ดร, สุรพล สุยะพรหม และคณะ. ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ Organization Theory and Buddhist Management. โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย: กรุงเทพฯ: ๒๕๕๕
พระเทพวิสุทธิญาณ (อุบล นนทโกป.ธ.๙) วัดบวรนิเวศวิหาร กรรมการแผนกตำรากรมการศาสนา มหาวิทยาลัยฯ อธิบายธรรมวิภาค ปริเฉทที่ ๑. สำหรับนักธรรม และ ธรรมศึกษาชั้นตรี. รวมรวมและเรียบเรียง. พิมพ์ที่โรงพิมพ์ มหามกุฏราชวิทยาลัย : นครปฐม, ๒๕๕๒
อธิบายธรรมวิภาค ปริเฉทที่ ๑. สำหรับนักธรรม และ ธรรมศึกษาชั้นตรี
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์. (ชำระ-เพิ่มเติม ช่วงที่ ๑) พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). พิมพ์ครั้งที่ ๑๒ – พุทธศักราช พ.ศ. ๒๕๕๑ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

สุนทร โคตรบรรเทา รศ.ดร., ค.บ., ค.ม., (การบริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Ph.D. (Educational Administration) University of Oregon. U.S.A. **ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน, ๒๕๕๑.

รศ.ดร., อภินันท์ จันตะนี คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๗. **ระเบียบวิธีวิจัยทางการจัดการชั้นสูง.** พิมพ์ที่ บริษัทจรัสสินทวงศ์การพิมพ์ จำกัด : กรุงเทพฯ: ๒๕๕๗.

รศ.ดร., นิสตารค์ เวชยานนท์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. **บทความทางวิชาการ HR.** พิมพ์ครั้งที่ ๓. นนทบุรี : พิมพ์ที่ รัตนไตร : นนทบุรี, ๒๕๕๑.

รศ.ดร., ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ Modern Organization Theory.** สำนักพิมพ์รัตนไตร : กรุงเทพมหานคร.

รวมบทความวิชาการ. โครงการ “สัมมนาวิทยานิพนธ์เด่น” ประจำปี ๒๕๕๔. จัดโดย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ณ อาคารหอประชุม มวก.๔๘ พรรษา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ตำบลลำไย อำเภอดำรงวิทยารัษฎา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. สำนักพิมพ์สุภาพใจ : กรุงเทพฯ: ๒๕๕๔.

วีระ อัมพันธ์สุข กศ.บ., ค.ม. **การประยุกต์พุทธธรรม.** สำนักพิมพ์ B.E.C. ๒๕๕๑.

ศจ.ดร., เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ. **The Excellence Leadership ภาวะผู้นำ.** จัดพิมพ์โดย บริษัท อิน เฮาส์ โนว์เลจ จำกัด : กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๔.

สถาบันบัณฑิตธรรม. **ธรรมานุชิต ฉบับสำหรับชาวบ้าน พระพรหมคุณาภรณ์.** (ป.อ.ปยุตโต) จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์ธรรมสภา : กรุงเทพฯ: ๒๕๕๑.

(๒) วิทยานิพนธ์/งานวิจัย

การประชุมวิชาการระดับชาติ มจร ครั้งที่ ๑ Book of Abstracts and MCU Congress Proceedings. **พุทธบูรณาการเพื่อการพัฒนาจิตใจและสังคมประจำปี ๒๕๕๗.** พิมพ์ที่ โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย : กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๗.

กัลยรัตน์ เมืองสง. **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, ปริญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐),**

การุณันท์ รัตนแสนวงศ์, **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาคีรัฐและภาคเอกชนในเขต กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๖),**

กุศล โพธิ์สุวรรณ, **ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร), วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).**

ชัยนรินทร์ อีร์โซยพัฒน์. **ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพละ๕ ในผู้ปฏิบัติกรรณฐานในพุทธศาสนาเถรวาท กับพฤติกรรมด้านคุณธรรมในมิติของสัคคหัตถ์ ๔ และความสามารถเชิงปัญญาในผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ในผู้จัดการธุรกิจไทย. วิทยานิพนธ์หลักสูตรการจัดการดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ปีการศึกษา, ๒๕๕๖**

- ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด(๒๕๕๔). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร**
กรณีศึกษา:เทศบาลนครภูเก็ต.วารสารวิทยบริการปีที่ฉบับที่๑มกราคม-เมษายน ๒๕๕๔
- ดนุภาส สलगสิงห์ (๒๕๔๗). **คุณลักษณะและแนวทางในการสร้างผู้นำทันตแพทย์ไทยที่พึงประสงค์**
ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย. **ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม**
The Desirable Leadership in the Globalization : A Study of the Principles of
the Buddha-dhamma. วิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย,๒๕๕๐
- นฤนันท์สุริยมณี และคณะ(๒๕๕๔).**การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานสังกัด**
มหาวิทยาลัยมหิดล. วารสารวิทยบริการ ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๑ มกราคม-เมษายน ๒๕๕๔
- ปทุมพร เปียถนอม, **รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา**
เอกชน, ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (คณะครุศาสตร์ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔),
- ประคอง รัตมีแก้ว, **คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ**, วิทยานิพนธ์ ปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร,
๒๕๕๑),
- ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม, **รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับ**
การศึกษาขั้นพื้นฐาน, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา), (บัณฑิต
วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐),
- พระครูศรีรัตนธรรมวิเทศ (ปกานนท์ พิลำพันธ์ุ), **รูปแบบการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติกัมมัฏฐาน**
ของผู้นำชาวพุทธในประเทศอังกฤษ, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐ
ประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖)
- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร, **รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม**, วิทยานิพนธ์
กศ.ด.สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๒),
- เพลินใจ พลฤกษ์ชาติรัตน์, **การพัฒนารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขต**
พื้นที่การศึกษา, ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
๒๕๕๙),
- ภารดี อนันต์นาวิ, **ศึกษาการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและ**
บรรยากาศองค์การ ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ภาคตะวันออก, วารสารศึกษาศาสตร์ ปีที่ ๑๘ ฉบับที่ ๑ เดือนมิถุนายน ๒๕๕๙-ตุลาคม
๒๕๕๙):
- วรรณิ อังสิทธิพูนพร, **รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะ**
ผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
(บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒),

- สมคิด สกุลสถาปัตย์, **รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษา**
แบบยั่งยืน, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒),
- สรรรถดี ดีปู้, **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัย**
ราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง, ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๓),
- สุภาว อวสกุลสุทธิ, **รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล,**
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), (บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒),
- บทความทางวิชาการจากผลงานวิทยานิพนธ์.เอกสารประกอบการประชุมวิชาการที่มีรายงานการ
ประชุม (Proceeding) **หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**
นิสิต มจร ส่วนกลาง ศูนย์วัดศรีสุदारาม เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ประจำปี
การศึกษา ๒๕๕๔. พิมพ์ที่ โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยา : กรุงเทพฯ:
- บทความทางวิชาการจากผลงานวิทยานิพนธ์.บทความทางวิชาการจากผลงานวิทยานิพนธ์เอกสาร
ประชุมการประชุมวิชาการที่มีรายงานการประชุม (Proceeding) **หลักสูตรพุทธศาสตร**
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธนิสิต หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์
วัดหลวงพ่อดธรรมกายาราม อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี ประจำปีการศึกษา
๒๕๕๔. พิมพ์ที่ โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยา : กรุงเทพมหานคร.
- บทความทางวิชาการจากผลงานวิทยานิพนธ์.บทความทางวิชาการจากผลงานวิทยานิพนธ์เอกสาร
ประชุมการประชุมวิชาการที่มีรายงานการประชุม (Proceeding) **หลักสูตรพุทธศาสตร**
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธนิสิต หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ วัดไร่ขิง
อำเภอสามปราน จังหวัดนครปฐม ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๔. พิมพ์ที่ โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยา : กรุงเทพฯ:
- พุทธธรรมกับการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ Buddhist Virtues in Socio-Economic Development.**
วิสาขบูชาโลก ๒๕๕๔. รวมบทความประชุมวิชาการทางพระพุทธศาสนานานาชาติ ครั้งที่
๘ เนื่องในวันวิสาขบูชา วันสำคัญสากลของโลก ๑๒ – ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๕๔ : ประเทศ
ไทย. พิมพ์ที่ บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี่ จำกัด, กรุงเทพฯ: ๒๕๕๔
- ประยุทธ์ ชูสอน. (๒๕๔๗). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : แนวคิดเพื่อพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ.** วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ๒๗ (๓) : ๒๘ - ๓๕.
- มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ **Journal of MCU Social Science Review** ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑
มกราคม – มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ (ฉบับปฐมฤกษ์). สังคมศาสตร์สร้างสังคมสันติสุข.
วารสารทางวิชาการสังคมศาสตร์. จัดทำโดยคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย. พิมพ์โดยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย : กรุงเทพฯ: ๒๕๕๕.

ภารดี อนันต์นาวิ (๒๕๔๙). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและ
บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ภาคตะวันออก วารสารศึกษาศาสตร์ ปีที่ ๑๘ ฉบับที่ ๑ เดือนมิถุนายน ๒๕๔๙-ตุลาคม
๒๕๔๙, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เยาวภา ปฐมศิริกุล (๒๕๕๔). แบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของ
โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีที่
๓๔ ฉบับที่ ๑๓๐ ประจำเดือนเมษายน - มิถุนายน ๒๕๕๔.

เสนห์ จุ้ยโต.รศ.ดร,วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วาโร เพ็งสวัสดิ์และคณะ (๒๕๔๙). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของ
ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วารสารวิทย
บริการปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๒ พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๔๙.

สมบูรณ์ศิริสรรหิรัญ. (๒๕๔๗). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี.
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ. (๒๕๔๗). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

(๓) บทสัมภาษณ์

สัมภาษณ์ นพ.สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และ
กรรมการบริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๙
พฤศจิกายน ๒๕๕๗ และวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ ดร.ลักษมี ปลั่งแสงมาศ, รองผู้อำนวยการบริการอุตสาหกรรมสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และ
เทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นางสาวสุรางค์ โชติพานิช, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์
และ เทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายเชิดชัย นาคทิพวรรณ, ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๗ ธันวาคม
๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ ดร.จิตรา วรรณวิจิตร, ผู้อำนวยการสำนักรับรองระบบคุณภาพ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์
และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายเชื่อมศักร สิ้นชัยศรี, ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ,
วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ ดร.นฤมล รื่นไวย์, ผู้อำนวยการศูนย์ความรู้ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่ง
ประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายทักษิณ อาชวาคม, ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช จังหวัดนครราชสีมา,
วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ **ดร.ปารมี เพ็งปรีชา**, ผู้อำนวยการห้องปฏิบัติการเคมีวิเคราะห์ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ **นางสาวรุ่งทิพย์ ชัยวัฒนานนท์**, ผู้อำนวยการกองวิจัยธุรกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ **ดร.ธีรภัทร ศรีนรคุตร**, ผู้เชี่ยวชาญวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ **นางปริยดา วิสุทธิแพทย์**, ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ **ดร.ธีรภัทร ศรีนรคุตร**, ผู้เชี่ยวชาญวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ **ดร.บริสุทธิ์ จันทรวงศ์ไพศาล**, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ **นางศิรินันท์ ทับทิมเทศ**, นักวิจัยอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ **นายสมศักดิ์ เปรมประสงค์**, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ **นายอรุณรัตน์ แสนสิ่ง**, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ **นายทรงเกียรติ รอดแดง**, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ **นายวินัย กิจโมกษ์**, นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ **นางกุลศยา รมัดตน**, นักทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ **นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ**, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ **นายอภิชาติ พานสุวรรณ**, รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท อาร์ทออฟซูส์เมกเกอร์ จำกัด, วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

(๔) ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ

ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ **พระวิสุทธิพงษ์เมธี**, เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์และผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ **พระมหาบุญรอด**, ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ **ดร.เต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์**, อดีตผู้บริหาร บมจ.ปตท. และ อ.กวท.ทรัพยากรบุคคล วว., วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ **ดร.วนิดา พลเดช**, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่นและที่
 ศึกษาระบบงานทรัพยากรบุคคล, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ **ดร.ธเนศ เตชะเสน**, นักพัฒนารัฐกิจอาวุโสสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และ
 เทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) และที่ศึกษาพัฒนาเครื่องมือการวิจัย, วันที่ ๑๙
 กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ **ผศ.วิชชุกร นาคธน**, ประธานหลักสูตรการปกครองท้องถิ่น มรภ.พระนคร
 ศรีอยุธยา, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ **นางสายสุรางค์ โชติพานิช**, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลสถาบันวิจัย
 วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) , วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ **นายทักษิณ อาซวคม**, ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช วว.
 อ.วังน้ำเขียว จ.นครราชสีมา, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ **พ.ต.ท.พัลลภ พิทักษ์**, รอง ผกก. สภ.เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสระบุรี,
 วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ **นายอภิชาติ พานสุวรรณ**, รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท อาร์ท ออฟ ชูส์
 แมคเกอร์ จำกัด, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ **นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ**, ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ
 สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์
 ๒๕๕๘.

ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะ **รศ.ดร.อินันท์ จันตะนี**, คณะสังคมศาสตร์ มจร. ประธานกรรมการ
 ควบคุมวิทยานิพนธ์, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

(๕) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่:

อุดม ทุมไธสิต รศ.ดร, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.เอกสารประกอบ
 การศึกษา วิชา ๖๑๐, รว.๖๑๐การจัดการ. :สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

(๖) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

๒. ภาษาอังกฤษ :

Avolio B.J. and Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of
 analysis a multilevel framework for examining the diffusion of
 transformation leadership. Leadership Quarterly, 6(2) : 199 - 218.

Avolio B.J., Bass, B.M. and Jung D.I. (1999). Title: Re-examining the components of
 transformational and transactional leadership using the Multifactor
 Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational
 Psychology : 1 - 24.

Barney, Jay B. (1986). Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained
 Competitive Advantage Academy Of Management Review. 11, 3 (July) : 656
 - 665.

- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). Improve organizational effectiveness through transformation leadership. London: Sage Publication Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). Transformational Leadership. 2nd ed. New Jersey : LEA.1-176
- Belassi, Walid; Kondra, Alex Z. and Tukul, Oyalcmeli. (2007). New Product Development Projects : the Effects of Organizational Culture. *Project Management Journal*. 38 (4) : 12 - 24.
- Beugelsdijk, S. & Koen, C.I. & Noorderhaven, N.G., (2004). Organizational Culture and Relationship Skills. Discussion Paper 2004-13, Tilburg University, Center for Economic Research.
- Bowditch, James L. and Buono, Anthony F. (2004). A Primer on Organizational Behavior. 6th ed. New York : Wiley.
- Buytendijk, Frank. (2006). The Five Keys to Building a High Performance Organization. *Business Performance Management*. 4, 1 (February) : 24 - 30.
- Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on The Competing Values Framework. Reading Mass : Addison - Wesley.
- Cameron, K.S., Ettington, D.R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. In J.C. Smart (Ed), *Higher education: Handbook of theory and research* (Vol. 4). New York : Agathon.
- Cronbach, Lee Joseph. (1970). *Essentials of Psychological Testing* 3rd ed. New York : Harper and Row.
- Deal, Terence E. and Kennedy Allan A. (1982). *Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison- Wesley.
- Fiedler (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness* New York. McGraw-Hill.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. (2003). *Behavior in Organization Understanding and Managing the Human Side of Work*. 8th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Handy Charles. (1991). *Gods of Management : the Changing Work of Organizations*. London : Business Books.
- Hersey and Blanchard (1988). *Management of Organizational Behavior*. 5th Ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall

- Lale Gumusluoglu and Arzullsev (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research* 62 (2009) 461–473.
- Lessem, Ronnie. (1990). *Managing Corporate Culture*. Brookfield, VT: Gower
- Ouchi, William G. (1981). *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MASS: Addison-Wesley.
- Presthus, Robert Vance. (1962). *The Organizational Society: an Analysis and a Theory*. New York : Knopf.
- Ralph Stogdill, (1948). *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature* Ohio State University.
- Rovinelli, R. J., &Hambleton, R. K. (1977) On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Shafritz, Jay M. ; Ott, J Stevenm and Jang, Yong Suk. (2005). *Classics of Organization Theory*. 6th ed. Belmont: Thomson/ Wards worth.
- Schein, Edgar H. (1992). (copyright 1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey - Bass Publishers.
- Williams, Chuck. (2008). *Effective Management: a Multimedia Approach*. 3rd ed. Mason, Ohio : Thomson South-Western.
- Wright, Patrick M. ; Smart, D. L. and McMahan. (1995). Match Between Human Resources and Strategy Among NCAA Baseball Team. *Academy of Management Journal*. 38 (4) : 1052-1074.

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน ๕ ท่าน

๑. พระมหาบุญเลิศ อินทปญฺโญ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. ดร.พิเชฐ ทังโต
หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์
อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ดร.ธเนตร เตชะเสน
นักวิจัยเศรษฐกิจอาวุโส
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๕. ดร.ชุมพล บุษบก
นักวิจัย
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย



บันทึกข้อความ

ส่วนงานคณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๓๗

วันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขออาราธนาพระคุณท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

นางรณดา ใจดี

สุพล สุธะพรหม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(นางรณดา ใจดี อธิการบดี มจร.)

นาย. วรุตม์

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๐๐



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่อา : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๔ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุมัติตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.ชุมพล บุษศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง
ของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญเป็น
ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา
ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ตรวจแก้ไข
Dr. C
ชุมพล บุษศิริ

ผู้ประสานงาน: นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรติดต่อก่อน : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๐๐



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๔ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุมัติตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.ธเนศ เตชะเสน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง
ของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการ
ศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญเป็น
ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา
ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๘๗

08-0814-3726

ตรวจแก้ไข เครื่องมือแล้ว
ให้กลับมาปรับปรุงแก้ไข ตามที่ / ลงชื่อ /
[Signature] ๑๓/๕/๕๗
[Signature] ๑๓/๕/๕๗
[Signature] ๑๓/๕/๕๗
๑ มี. ๕๗.



บันทึกข้อความ

ส่วนงานคณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๕ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๓๗

วันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดิมนักดี ทองอินทร์

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ทรงพล สุธะพรหม

เดิมนักดี ทองอินทร์

๑๗ พฤษภาคม ๒๕๕๗

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๘๗



บันทึกข้อความ

ส่วนงานคณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๓๗

วันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต

ด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนากาเวผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายวรุฒม์ ทวีศรี
โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัยแล้ว

(ดร.พิเชฐ ทังโต)

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ -นามสกุล (ภาษาไทย)	นายวรุตม์ ทวีศรี
(ภาษาอังกฤษ)	Mr.Waruth Taweessri
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ ๑๔/๑๖๕ หมู่ที่ ๑๑ ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๒๐
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี : ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครปีที่จบ ๒๕๒๘ ปริญญาโท : วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ (วท.ม.) สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่จบ ๒๕๔๘
ประวัติการทำงาน	๒๕๒๓-๒๕๒๕ นายสิบการสื่อสาร กรมทหารปืนใหญ่ที่๙ กอง พลที่๙ ๒๕๒๖-๒๕๓๕ ผู้ช่วยนักวิชาการ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ๒๕๓๖-๒๕๔๐ หัวหน้างานการอบรมสัมมนา สถาบันวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ๒๕๔๑-๒๕๕๖ นักทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่หัวหน้าทีมพัฒนา องค์กร สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แห่งประเทศไทย ๒๕๕๗-ปัจจุบัน นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส สถาบันวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
ผลงานทางวิชาการ	๒๕๔๘ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดหลัก (KPI) แบบมีส่วนร่วม
ปีที่เข้าศึกษา	พ.ศ. ๒๕๕๕
ปีที่สำเร็จการศึกษา	พ.ศ. ๒๕๕๘

ภาคผนวก ณ

หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จัด Focus Group

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันทะนี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ยาว : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิติ ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
 วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร
 ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็น
 ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วม
 การสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง
 ของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดี
 ที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยี
 สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัด
 ปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
 วิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
 วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

เรียน ๑๐. หลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ขอแสดงความนับถือ

ดร.ณัฏฐ์ มั่นคง ยืนยง

ประธานสหภาพกลุ่มเฉพาะ และ เลขานุการ

นักวิชาการวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

เลขหมาย R3D @หมวก

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน นายอภิชาติ พานสุวรรณ รองกรรมการผู้จัดการบริษัท อาร์ท ออฟ ชูส์ เมคเกอร์ จำกัด
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร
ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วม
การสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง
ของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดี
ที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยี
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลำลูกกา จังหวัด
ปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิษุกร นาคธน ประธานหลักสูตรการปกครองท้องถิ่น
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๘
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยีสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

19๐๔ วรุตม์ ๑
๕๖๕ ๕๖๕
๓๓๘๔/๑๖๕๐๔๖๖
(วิษุกร นาคธน)

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอรารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

นมัสการ พระวิสุทธิพงษ์เมธี รองเจ้าอาวาสวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอรารณาพระคุณท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสมารมาเพื่อขอรารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

วิสุทธิพงษ์เมธี
รองเจ้าอาวาสวัดไชยชุมพลชนะสงคราม

นมัสการด้วยความเคารพ

ดร.สุรพล สุธะพรหม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ยาว : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน นายทักษิณ อาชวาคม ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช จังหวัดนครราชสีมา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ในโอกาสที่
อ.ทักษิณ
๕๘๐๒๑๐

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ยาว : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ดร.ดิเมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ อนุกรรมการทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายเทเทคโนโลยี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่อา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน นางสาวสุรางค์ โชติพานิช ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๓๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ดร.ธเนศ เตชะเสน นักวิเคราะห์และวางแผนอาวุโส

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายเทเทคโนโลยี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สัมภาษณ์เชิงลึก)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอมโนรมย์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้สืบเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิติ ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สืบดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๘๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุตาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๑-๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	
แห่งประเทศไทย	
รับที่.....	๕๖๑๓ X ๕๕๗
วันที่.....	๒๑ ต.ค. ๒๕๕๗ เวลา ๑๔.๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายทรงเกียรติ รอดแดง นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพราหมเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๔๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุตราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอมโนรมย์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายวินัย กิจโมกษ์ นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุมัติขอขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ชยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นายเชื้อมศักดิ์ สิ้นชัยศรี ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา
 สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
 สิ่งที่มาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด



ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
 หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
 ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
 ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
 ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วงน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๔๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑

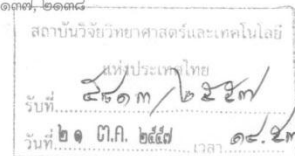


ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๑, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายสมศักดิ์ เปรมประสงค์ นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๕๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้สิทธิเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.นฤมล รื่นไวย ผู้อำนวยการศูนย์ความรู้

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	
แห่งประเทศไทย	
รับที่	๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑
วันที่	๒๑ ต.ค. ๒๕๕๗ เวลา ๑๔.๒๓

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สิทธิดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาศาสนา (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑

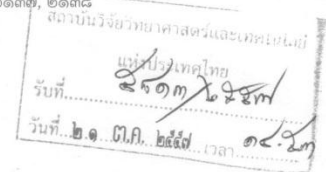


ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร นางปรีดา วิสุทธิแพทย์ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพราหมเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุฒม์ ทวีศรี
โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้สิทธิเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร ดร.จิตรา วรรณวิจิตร ผู้อำนวยการสำนักรับรองระบบคุณภาพ
 สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	
แห่งประเทศไทย	
วันที่.....	๕๑๐๗/๒๕๕๗
วันที่.....	๒๕๕๗ เวลา ๑๒-๒๓

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
 หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
 ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สิทธิดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
 ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
 ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร



(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗
 ๐๘๖๔๐๘๖๘๙๗
 ๐๘๖๔๐๘๖๘๙๗
 ๕๕๐๒๒๔

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

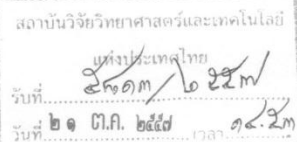
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขออนุญาตให้สิทธิเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.ธีรภัทร ศรีนครุตต นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงขออนุญาต
ขออนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สิทธิดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๘๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขออนุญาตให้สิทธิเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.บริสุทธิ์ จันทรวงศ์ไพศาล นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงขออนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สิทธิดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑

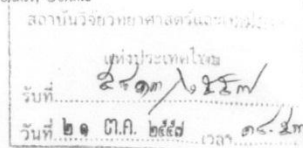


ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ประจำ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้สืบเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร ดร.สุริยา สาสนรักกิจ รองผู้อำนวยการวิจัยและพัฒนาอย่างยั่งยืน
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สืบดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี
โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๔๗

รับทราบ
ขอเป็นอันอนุเคราะห์เป็นกรณีพิเศษ
๐๖๐๖-๒๖ ก.ย. ๑๐๓๗ ๙:๐๐-๑๑:๐๐ น.
๒๖ ก.ย. ๒๕๕๗

765-๐๐๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขออนุญาตให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายทักษิณ อาชาคม ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

๑๕-๑๐-๕๗
๑๕-๑๐-๕๗

๑๕-๑๐-๕๗

๕๕๑๐๒๐

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

๑๕-๑๐-๕๗

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

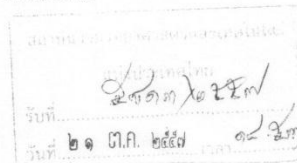
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นางสาวสุรางค์ โชติพานิช ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออภัยในความ
ในความเื้อเพื่อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพราเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๘๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑

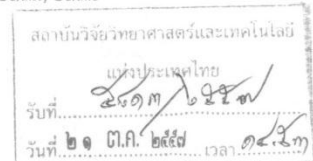


ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขออนุญาตให้สิทธิเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร ดร.ลักษมี ปลั่งแสงมาศ รองผู้อำนวยการบริหารอุตสาหกรรม
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สิทธิดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพราเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี
โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายแพทย์สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

กรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพราเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาศาสนา (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗ , ๐๙-๐๘๖๔-๓๓๖๖

อินต. ๑๒: เสนอว่าเน้นหัวข้อ
ที่เสนอ-เป็น 2m

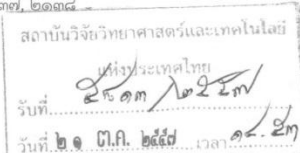
ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
 เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
 อยูธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นายอรุณรัตน์ แสนสิ่ง นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
 สิ่งที่มาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิติ ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
 หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
 ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มี ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
 ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนไมทนาขอบคุณ
 ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

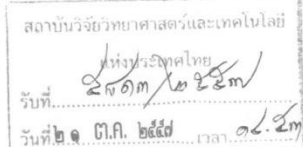
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ยง : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นางศิรินันท์ ทับทิมเทศ นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๔๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

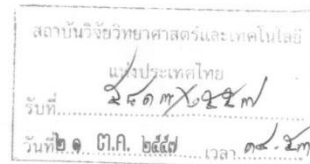
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นางสาวรุ่งทิพย์ ชัยพัฒนานนท์ ผู้อำนวยการกองวิจัยธุรกิจ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด



ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
 หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
 ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
 ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณ
 ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๒๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร ดร.ปารมี เพ็งปรีชา ผู้อำนวยการห้องปฏิบัติการเคมีวิเคราะห์
 สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
 สิ่งที่มาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
 หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
 ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
 ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
 ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ภาคผนวก ข

ผลการหาค่า IOC

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของงานวิจัยเรื่อง : การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ข้อ	รายการแบบสอบถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					$\frac{\sum R}{N}$
		๑	๒	๓	๔	๕	
๑	เพศ	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒	อายุ	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓	การศึกษา	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔	ตำแหน่งงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕	อายุการทำงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๖	อัตราเงินเดือน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๗	ผู้นำระดับสูงมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรได้ทั่วถึงพนักงานทุกพื้นที่	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๘	มีกระบวนการวัดประสิทธิผลของการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านระบบการนำองค์กร	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๙	ผู้นำระดับสูงมีส่วนพัฒนาผู้นำและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๐	ผู้นำระดับสูงสร้างความคล่องตัวให้แก่องค์กร	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๑	ผู้นำระดับสูงมีแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำของตนเอง	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๒	มีกระบวนการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานโดยคำนึงถึงการสร้างคุณค่าของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสมดุลงัน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๓	ผู้นำมีพฤติกรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่แสดงถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๔	มีกระบวนการวิเคราะห์อัตรากำลังที่เชื่อมโยงกับความสามารถของพนักงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑

ข้อ	รายการแบบสอบถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					$\frac{\sum R}{N}$
		๑	๒	๓	๔	๕	
๑๕	มีการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถและอัตรา กำลัง	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๖	ผู้นำมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ชัดเจนในองค์กร	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๗	ผู้บริหารมีการควบคุมกำกับการทำงานของท่าน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๘	ผู้บริหารสอนงานให้แก่ท่าน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๙	ผู้บริหารให้การสนับสนุนท่าน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๐	ผู้บริหารสั่งงานท่านโดยไม่ให้ความช่วยเหลือใดๆ เลย	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๑	การส่งเสริมให้เกิดความเฉลียวฉลาดในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๒	การมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต่างมีความต้องการมีความสามารถและมีสิ่งที่ปรารถนา แตกต่างกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๓	การพูดคุยเรื่องอนาคตขององค์กรด้วยวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่น	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๔	การถ่ายทอดเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญที่สุดขององค์กร	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๕	การสร้างเชื่อมั่นในองค์กรในการฝ่าฟันอุปสรรคให้ผ่านพ้นไปได้	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๖	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างดี	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๗	ผู้บริหารเข้าใจภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๘	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนนโยบายให้สำเร็จตามเป้าหมาย	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๙	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๐	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๑	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนนโยบายให้สำเร็จตามเป้าหมาย	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๒	ผู้บริหารเป็นนักประสานงานที่ดีกับทุก	๑	๑	๑	๑	๑	๑

ข้อ	รายการแบบสอบถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					$\frac{\sum R}{N}$
		๑	๒	๓	๔	๕	
	องค์การและทุกภาคส่วน						
๓๓	ผู้บริหารสามารถบรรจุแต่งตั้งหรือจัดวางบุคคลได้เหมาะสมกับงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๔	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลอย่างถูกต้อง	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๕	ผู้บริหารมีความพึงพอใจในงานของตน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๖	ผู้บริหารสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๗	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จอย่างสร้างสรรค์	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๘	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจ	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๙	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงานอยู่เสมอ	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๐	ผู้บริหารเอาใจใส่ในปัญหาของการปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๑	ผู้บริหารทบทวนปัญหาและข้อบกพร่องขององค์การอยู่เสมอ	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๒	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความมั่นคงทางอารมณ์	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๓	ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อแก่พนักงานในองค์การ	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๔	ผู้บริหารร่วมปรึกษาคาทานหรือทำบุญกุศลอยู่เสมอ	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๕	ผู้บริหารใช้คำพูดที่เหมาะสมกับกาลเทศะ	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๖	ผู้บริหารไม่ใช้คำพูดก้าวร้าวกับพนักงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๗	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์การ	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๘	ผู้บริหารมอบนโยบายที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติแก่พนักงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๙	ผู้บริหารปฏิบัติตัวเสมอต้นเสมอปลาย	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕๐	ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม	๑	๑	๑	๑	๑	๑

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Try out)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

รับที่.....

วันที่ ๒๑ มี.ค. ๒๕๕๗ เวลา ๑๒.๕๖

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

เจริญพร ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนากฎผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบความ
เที่ยงตรงของแบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป โครงการหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่ง
ว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนโมนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ
มา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

วิมล ๑๕/๑๐/๒๐
๑๕/๑๐/๒๐
๑๕/๑๐/๒๐
๒๕/๑๐/๒๐

๑๕/๑๐/๒๐

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๕๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๕๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
 เจริญพร ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
 สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด



ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง
 ของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ
 การศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน
 จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบ
 ความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป โครงการหลักสูตร
 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
 อย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ
 มา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ภาคผนวก ง

ค่า Alpha

GET

FILE='C:\Users\deli\Desktop\VP\va11.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

NEW FILE.

DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006

VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014

VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022

VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027

VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035

VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043

VAR00044

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE.

Reliability**Notes**

Output Created		01-มี.ค.-2558, 10 นาฬิกา 54 นาที
Comments.		
Input	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Notes		
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE.	
	Resources	Processor Time 00:00:00.047 Elapsed Time 00:00:00.079

[DataSet2]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	44

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2.1000	.71197	30
VAR00002	2.5000	.86103	30
VAR00003	2.4000	1.00344	30
VAR00004	2.5000	.93772	30
VAR00005	2.3333	.66089	30
VAR00006	2.2667	.82768	30
VAR00007	2.3000	.74971	30
VAR00008	2.5667	.85836	30
VAR00009	2.3333	.88409	30
VAR00010	2.5000	.90019	30
VAR00011	2.6333	.76489	30
VAR00012	2.5333	.73030	30
VAR00013	2.5667	.77385	30
VAR00014	2.0667	.63968	30
VAR00015	2.4667	.68145	30
VAR00016	2.4667	.73030	30
VAR00017	2.5333	.73030	30
VAR00018	2.4333	.67891	30
VAR00019	2.3333	.71116	30
VAR00020	2.1000	.80301	30
VAR00021	2.0333	.85029	30
VAR00022	2.0667	.86834	30
VAR00023	2.2667	.82768	30
VAR00024	2.3667	.88992	30
VAR00025	2.2000	.80516	30
VAR00026	2.2000	.80516	30
VAR00027	2.5000	1.00858	30
VAR00028	2.5333	.93710	30
VAR00029	2.4667	.77608	30
VAR00030	2.1667	.64772	30
VAR00031	2.5333	.77608	30
VAR00032	2.3000	.74971	30
VAR00033	2.2333	.77385	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00034	2.4000	.81368	30
VAR00035	2.3333	.80230	30
VAR00036	2.4333	.81720	30
VAR00037	2.3333	.84418	30
VAR00038	2.2333	.67891	30
VAR00039	2.3333	.54667	30
VAR00040	2.2000	.71438	30
VAR00041	2.0000	.69481	30
VAR00042	2.2333	.77385	30
VAR00043	2.4333	.89763	30
VAR00044	2.4667	.89955	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
103.2000	614.441	24.78793	44

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(แบบสอบถาม)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำอธิบาย

๑. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมของผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๒. แบบสอบถามมี จำนวนทั้งหมด ๒ หน้า แบ่งเป็น ๒ ตอน แต่ละตอนมีดังนี้ คือ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำและองค์การประสิทธิภาพสูง (HPO)

- ภาวะผู้นำกับการก้าวสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง (HPO)
- ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์
- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗
(ธรรมที่ทำให้คนเป็นคนดีด้วยการ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชนและรู้บุคคล)
- ภาวะผู้นำตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔
(คุณธรรมอันเป็นรากฐานที่จะนำบุคคลผู้ปฏิบัติตามไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้)
- ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔
(เป็นธรรมที่เป็นการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ได้แก่ทาน ปิยวาจา อตฺตพจริยา สมนัตตา)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ประกอบด้วยการวิจัย ตามหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิชาเลือกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เรื่อง : การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

ผู้สัมภาษณ์ : ผู้วิจัย.....บันทึกข้อมูล : ผู้วิจัย (จดบันทึก,บันทึกเสียง)

สถานที่สัมภาษณ์.....วันที่/เดือน/ปี.....เวลา..... น.

แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน ๒๑ คน เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แนวคำถามในแบบสัมภาษณ์มีประเด็นหลัก คือ

๑. ภาวะผู้นำที่มีผลต่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา

ด้านสภาพองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๒. รูปแบบหรือวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ฝึกอบรม การ Coaching การเป็นพี่เลี้ยง หรือการพัฒนาด้วยวิธีการอื่นๆ

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

๓. วิธีการหรือรูปแบบ (Model) การพัฒนาภาวะผู้นำในการบูรณาการหลักการตามทฤษฎี ทั้งของตะวันตกและหลักธรรมเข้าไปปรับใช้ในองค์การการวิจัยและพัฒนาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่จะก้าวขึ้นสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อพัฒนาองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๔. ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ด้านคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๕. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ประเด็นคำถาม

๑. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (ให้ความเห็นได้มากกว่า ๑ ข้อ)
๒. เพราะเหตุใดท่านจึงเห็นว่าทฤษฎีข้างต้น (ข้อ ๑) ตามที่ท่านระบุจึงมีผลต่อการพัฒนาองค์การหรือหน่วยงานด้านการวิจัยที่จะพัฒนาไปสู่องค์การประสิทธิภาพสูง
๓. ท่านคิดว่าควรใช้รูปแบบหรือวิธีการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ฝึกอบรม การ Coaching การเป็นพี่เลี้ยง หรือการพัฒนาด้วยวิธีการอื่นๆ ฯลฯ
๔. ท่านคิดว่าควรมีวิธีการหรือรูปแบบ (Model) การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างไรในการบูรณาการหลักการตามทฤษฎี ทั้งของตะวันตกและหลักธรรมเข้าไปปรับใช้ในองค์กรการวิจัยและพัฒนาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่จะก้าวขึ้นสู่องค์การประสิทธิภาพสูง
๕. ท่านคิดว่าผู้บริหารในองค์กรการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควรมีภาวะผู้นำอย่างไร
๖. ข้อเสนอแนะ

ผลการสัมภาษณ์

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ ๑^๑

ด้านสภาพองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตที่มีผลกระทบทั้งต่อองค์กรและคน ว่าจำเป็นต้องมีเปลี่ยนแปลง รวมถึงมองไปที่กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงว่าจะต้องทำหรือดำเนินการสิ่งใดบ้าง เช่น การสร้างแรงจูงใจ (ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับโครงสร้าง) ในการเปลี่ยนแปลง การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างความสามารถให้ก้าวข้ามข้อจำกัดที่มี (ควรสื่อสารและจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรมในการก้าวข้ามข้อจำกัด ซึ่งในขั้นตอนนี้ ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ อาจจะเพิ่มความถี่ในการสื่อสารและทำความเข้าใจ ระดับโครงสร้าง ควรใช้วิธีการสร้างสถานการณ์ใน ๒ ลักษณะ คือ ๑) Social Pressure ๒) Social Sanction ซึ่งทั้ง ๒ ลักษณะข้างต้น ให้นำหลักสังคหวัตถุ ๔ เข้ามาเป็นตัวควบคุม

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงไม่ควรใช้รูปแบบการฝึกอบรม (Training) แต่ควรปรับใช้ตามสถานการณ์จริง (Development) เพื่อการพัฒนาให้เป็นรูปธรรม

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อพัฒนาองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ใช้สถานการณ์จริง เช่น เรื่องการปรับ พ.ร.บ. ขององค์กรหรือการที่จะปรับโครงสร้างองค์กรด้วยการตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ (Excellence Center) กระบวนการก็คือ ขั้นที่ ๑ สร้างแรงจูงใจพร้อมให้เหตุผล ขั้นที่ ๒ ตรวจสอบว่าทำได้หรือไม่ มีความพร้อมที่จะทำหรือไม่ ขั้นที่ ๓ นำไปปรับใช้

ด้านคุณลักษณะของผู้นำในองค์การการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หลักการโดยรวมของการพัฒนาภาวะผู้นำ ถือเป็นความคิดรวบยอดว่า ทำอย่างไรให้ผู้นำสามารถควบคุมตนเองได้ มีสติรู้ตนเองอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีสิ่งใดมากระทบ มีสมาธิมุ่งมั่นว่าต้องทำอะไรและไม่ทำอะไร วิธีการที่จะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ ควรใช้วิธีการฝึกสมาธิและปฏิบัติวิปัสสนา

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ ๒^๒

ด้านสภาพองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑) ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เป็นการบริหารที่ค่อนข้างครบ ๑๐๐% เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

^๑สัมภาษณ์ นพ.สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และกรรมการบริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ และวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^๒สัมภาษณ์ ดร.ลักษมี ปลั่งแสงมาศ, รองผู้อำนวยการบริหารอุตสาหกรรมสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

๒) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรในปัจจุบันต้องประสบกับความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกค่อนข้างสูง ดังนั้น การที่ผู้นำสามารถ inspire ให้พนักงานปรับเปลี่ยน attitude Behavior เพื่อขับเคลื่อนให้ไปสู่ HPO ได้ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะอยู่ได้อย่างยั่งยืน

๓) ภาวะผู้นำตามหลักอิทธิบาท ๔ เป็นธรรมชาติพื้นฐานสำหรับคนทำงานทุกระดับที่จะสามารถประสบความสำเร็จได้

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาองค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง ทฤษฎีตะวันตกค่อนข้างเป็น Output และ Outcome ที่ชัดเจน ดังนั้นผู้นำต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นคนเก่ง รอบรู้ มีวิสัยทัศน์ คิดไปข้างหน้า Goal One led ในขณะนี้ธรรมชาติจะมีหลักให้เข้าใจบริบทของคน ให้พยายามหาวิธี กุศโลบาย ให้เหมาะสมกับคนประเภทต่างๆ ในการขับเคลื่อน และผู้นำจะต้องเป็นคนดี มีจริยธรรม ความซื่อสัตย์ ที่สามารถเป็นแบบอย่างให้คนอื่นได้ การผนวกทั้ง ๒ ส่วนเข้าด้วยกันจะทำให้ได้ผู้นำที่เป็นคนเก่งและเป็นคนดี ทำให้องค์การไปสู่ HPO ในขณะเดียวกันพนักงานจะมีความศรัทธาในผู้นำ ตลอดจนผูกพันกับองค์กรและทำงานอย่างมีความสุข

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อพัฒนาองค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การผนวกทั้ง ๒ ทฤษฎีเข้าด้วยกันจะทำให้ได้ผู้นำที่เป็นคนเก่งและเป็นคนดี ทำให้องค์การไปสู่ HPO ในขณะเดียวกัน

ด้านคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ต้องเป็นคนดี มีจริยธรรม ความซื่อสัตย์ ที่สามารถเป็นแบบอย่างให้คนอื่นได้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ ๓^๓

ด้านสภาพองค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเปรียบเสมือนโลกที่ย่อมไม่หยุดนิ่งฉับใด คนบนโลกต้องวิ่งให้ทันฉับนั้น

๒) ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ผู้นำที่จะได้ใจและบริหารคนได้ ต้องมีการเสียสละ อุทิศตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ทำดีด้วย มิใช่ยกตนข่มท่าน แต่ประการเดียว

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาองค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง การจะพัฒนาผู้นำได้ ต้องเริ่มจากการคัดเลือกบุคคลเข้ามา บุคคลที่มีพื้นฐานตามหลักการดังกล่าว ย่อมง่ายต่อความเข้าใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ ส่วนวิธีการที่เห็นว่าเหมาะสม คือ ให้ความเข้าใจในหลักการเป็นผู้นำสมัยใหม่ ควบคู่กับการเรียนรู้ด้านจิตวิทยา

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อพัฒนาองค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี Model ที่จะพัฒนาผู้นำ ให้บูรณาการตามแนวคิดตะวันตกและตะวันออกได้ดั่งนั้น ผู้นำส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจใน

^๓สัมภาษณ์ นางสาวสุรางค์ โชติพานิช, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

ธรรมะที่ยึดโยงกับหลักบริหารและความคิดเก่าๆ ที่ใช้อำนาจในการตัดสินใจ เหล่านี้จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา

ด้านคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์ มีหลักธรรมในการบริหารงาน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งเน้นทั้งคนและงานอย่างสมดุลที่เรียกว่า “งานได้ผล คนพอใจ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ ๔^๕

ด้านสภาพองค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากว่าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจทุกแห่งจะต้องถูกประเมินและนำพ่องค์กรไปสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงตามเกณฑ์ที่รัฐบาลกำหนด จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

๒) ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ หลักธรรมสำคัญที่จะช่วยยึดเหนี่ยวและโน้มน้าวใจคนให้ยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงได้จริง ก็ควรใช้หลักสังคหวัตถุ ๔

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาองค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง ควรใช้รูปแบบหรือวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็น Action Based Learning & On the job Training

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อพัฒนาองค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ใช้หลักการทางตะวันตกและตะวันออกผสมผสานกัน

ด้านคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีกระบวนการคิดและการตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีคุณธรรม ความโปร่งใส เชื่อมั่นตัวบุคลากรยึดมั่นในกฎระเบียบกติกาขององค์กร มีการการควบคุมอารมณ์ที่ดี

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ ๕^๕

ด้านสภาพองค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนาองค์กรต้องเกิดจากการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบทั้ง ๔ ในการขับเคลื่อนทีมไปด้วยกัน

๒) ภาวะผู้นำตามหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่เปรียบเทียบหลักการพัฒนาองค์กร P-D-C-A ซึ่งช่วยให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

^๕สัมภาษณ์ นายเชิดชัย นาคทิพวรรณ, ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^๕สัมภาษณ์ ดร.จิตรา วรรณวิจิตร, ผู้อำนวยการสำนักรับรองระบบคุณภาพ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง เป็น Model ที่เป็น Core หลัก คือ Plan-do-check-action โดยองค์กรต้องมีการกำหนดทิศทางเป้าหมาย ที่ชัดเจนทั้ง Short term & long term ในการนำไป implement

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อพัฒนาองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การใช้หลักธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้พนักงานในทุกระดับมีหลักธรรมเป็นเครื่องเตือนสติและยึดมั่นในการปฏิบัติงาน

ด้านคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การนำทฤษฎีทางตะวันตกมาร่วมกับหลักธรรม (แนวคิดทฤษฎีทางตะวันออก) ประสานเข้าด้วยกัน ในการนำมาปรับใช้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ ๖^๖

ด้านสภาพองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การนำเท่ากับการปฏิบัติตนให้ได้จริง จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยสี่ในการเปลี่ยนแปลงนี้

๒) ภาวะผู้นำตามหลักอิทธิบาท ๔ คุณสมบัติพื้นฐานที่ผู้นำขององค์กรประสิทธิภาพสูงต้องมี

๓) ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ผู้นำจึงจำเป็นต้องปฏิบัติตนให้พร้อมทั้งสี่หน้าที่นี้

๔) ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ผู้นำที่ดีย่อมต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นทั้ง ๗ ด้านของธรรมนี้

๕) ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ การที่จะนำองค์การไปได้ด้วยราบรื่นต้องอาศัยสังคหวัตถุ ๔

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องเน้นหลักธรรม ซึ่งจะเข้าไปถึงจิตใจของบุคคลได้มาก ควรอบรมเป็นระยะๆ ต่อเนื่อง ในขณะที่ทฤษฎีของตะวันตกจำเป็นต้องเน้นทักษะในการปฏิบัติ

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อพัฒนาองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำเป็นต้องทำเป็นหลักสูตรและฝึกทำ Case ให้หลากหลาย

ด้านคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีหลักสูตรของหลายหน่วยงานที่จัดอบรมด้านทฤษฎีของตะวันตก แต่ไม่ได้พัฒนาในส่วนของจิตใจด้วยหลักธรรมสำคัญๆ หากบูรณาการตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยนี้ ย่อมบรรลุวัตถุประสงค์ในการเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงได้อย่างยั่งยืน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ ๗^๗

^๖สัมภาษณ์ นายเชอมนักกร สิ้นชัยศรี, ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

ด้านสภาพองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑) การเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนางานองค์การ หรือ การสร้าง HPO จำเป็นต้องมีการโน้มน้าวใจบุคลากรให้เห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกัน จำเป็นต้องมี Culture, Organizational Values แบบเดียวกัน และจะต้องมี Shared Values ดังนั้น ทั้งผู้นำและพนักงานจะต้องมีความสามัคคีกัน รวมตัวกัน เชื่อมมั่นกันและกัน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีทั้งอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ทำให้พนักงานเห็นว่าเป็นคนครองตนดี มีอุดมการณ์ทำเพื่อส่วนรวมมาโดยตลอด และจะต้องสร้างแรงบันดาลใจคนให้ได้ ไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกชนิด Diide and Rule การกระตุ้นทางปัญญา คือ ส่งเสริมให้คนรู้จักคิด ไม่เชื่อสิ่งใดง่ายๆ และกระทำทุกอย่างไม่ใช่เพื่อตนเอง เพราะการมีปัญญา คือ การนำปัญญามาใช้ในทางสร้างสรรค์ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตน หรือใช้ในทางทุจริต ส่วนการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลนั้น คิดว่าผู้นำที่ดี ต้องมองในแง่ของความเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคลด้วย ไม่ใช่มองเพื่อมุ่งแต่งงานเพียงอย่างเดียว

๒) สัปปุริสธรรม ๗ คิดว่า ผู้นำที่ดีถ้ามีหลักธรรมทั้ง ๗ นี้ จะทำให้ผู้นำนั้นๆ เป็นคนน่าเชื่อถือ ทำให้เกิดศรัทธาในหมู่พนักงานได้ เนื่องจากผู้นำนี้ จะมีการใคร่ครวญ วิพากษ์ พิจารณาตนเองอยู่ตลอดเวลา ไม่ทำอะไรเกินควรและที่สำคัญเป็นการมองที่รอบด้าน ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะตนเอง ไม่เอาตัวเองเป็นใหญ่ ใส่ใจในคนรอบข้างและสิ่งแวดล้อมด้วย นอกจากนั้น การรู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน จะทำให้ผู้นำวางตัวได้อย่างเหมาะสม พุดในสิ่งที่ควรพูดเพื่อการสร้างสรรค์ มีสัจจวาจา กระทำในสิ่งที่ควรกระทำ มีความซื่อสัตย์ และรู้ว่าควรปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะเป็นที่เคารพรักน่าเชื่อถือ

๓) อิทธิบาท ๔ นี้ ไม่เฉพาะแค่ผู้นำเท่านั้น แต่ควรมีในคนทุกคน เพราะเป็นการพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่ มีทั้งความพอใจ ความตั้งใจ และการไตร่ตรอง ถ้าทำได้เช่นนี้ ก็จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างบรรลุปเป้าหมาย ไม่ใช่สักแต่ เพื่อทำๆ ไปให้หมดหน้าที่ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมี

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนางานองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูง ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ น่าจะเป็นทฤษฎีของตะวันตก การมาประสานกับหลักการคำสอนทางศาสนา จึงน่าจะทำให้ทฤษฎีของการเป็นผู้นำสมบูรณ์ครบถ้วนยิ่งขึ้น โมเดลที่ดี จึงน่าจะประกอบด้วยส่วนที่เป็น Theoretical Principles กับส่วนที่เป็น Spiritual/ Mental Principles เนื่องจาก

๑) ผู้นำบางคนอาจเก่งทฤษฎีในการบริหารหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์มากเกินไป จนละเลยในส่วนที่เป็นจิตวิญญาณหรือความเป็นมนุษย์ มองไม่เห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์

๒) ผู้นำบางคนได้ชื่อว่าเก่ง แต่ขาดความโปร่งใส ไม่น่าเชื่อถือ

๓) ผู้นำบางคนไม่รู้จักกาลเทศะ ไม่รู้จักการพูดหรือการปฏิบัติในสิ่งที่ควรปฏิบัติ

การนำมาปรับใช้ อาจจะต้องมีการกระทำที่เป็นกระบวนการจริงจังและต่อเนื่อง เพราะคิดว่าผู้นำส่วนใหญ่ มักมีระดับ IQ ดี มีสติปัญญาสูง แต่มักขาดส่วนที่เป็น Spiritual Principles โดยเฉพาะ

ด้านของความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีศีลธรรม จริยธรรม และที่สำคัญ คนฉลาดมักมีแนวโน้มไปในทาง EGO สูง จึงทำให้ไม่รับฟังความเห็นของคนที่แตกต่างกันตน หรือยึดมั่นในอัตตาของตนสูง

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อพัฒนาองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นการสร้างดุลยภาพระหว่าง Theory และ Spiritual Principles ด้วยกระบวนการที่ชัดเจน ต่อเนื่องและสามารถวัดผล Output/ Outcome ได้อย่างเป็นรูปธรรม (Measurable) ในเชิงคุณภาพ

ด้านคุณลักษณะของผู้นำในองค์การการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การสร้างผู้นำที่ดี ต้องเริ่มจากการปลูกฝังวินัย คุณธรรม จริยธรรม นำหลักธรรมมาปรับใช้ตีความเป็นตัวชี้วัดที่วัดได้อย่างจริงจัง ซึ่งที่จริงแล้ว เป็นปัญหาของสังคมไทยโดยรวม เป็นปัญหาที่สืบเนื่องมาจากกระบวนการให้การศึกษาหรือ Socialization ที่ทำให้คนแต่ละสังคมมี Character หรือ Stereotype ที่เป็นลักษณะเฉพาะของชาติ การสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในองค์กร เพราะการเป็น HPO ผู้นำจะต้องเป็นศูนย์กลางที่ทำให้พนักงานศรัทธา มีความมุ่งมั่นที่จะทำเพื่อองค์กร เพราะผู้นำทำดั่งน่าเชื่อถือ สามารถเป็นหลักยึดเหนี่ยวจิตใจให้พนักงานได้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ ๘^๘

ด้านสภาพองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นความท้าทายลักษณะการเป็นผู้นำ ที่จะสามารถมีการเปลี่ยนจากที่เคยกระทำอยู่ไปสู่สิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าสิ่งที่เปลี่ยนนั้นจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ก็ต้องมีการเปลี่ยน

๒) ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ตามหลัก ๗ ข้อ ทางสัปปุริสธรรม นั้นเป็นข้อดีที่ควรจะนำมาปฏิบัติตามทำให้เกิดการอยู่ร่วมกันของสังคมมนุษย์ ตามความจริงแล้ว หลัก ทั้ง ๗ ข้อนี้มีใช้จำเป็นเฉพาะสำหรับผู้บริหารเท่านั้น ยังจำเป็นสำหรับคนที่ต้องการจะอยู่ร่วมกันในสังคมอีกด้วย นอกเสียจากใครที่ต้องการจะอยู่คนเดียวไม่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ ก็ไม่จำเป็นต้องมีทั้ง ๗ ข้อนี้

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูง การฝึกอบรม และการสอนงานเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่ผู้ที่รับการสอนหรือฝึกงานต้องมีการเปิดใจกว้างในการรับทราบถึงสิ่งใหม่ๆ ในกระบวนการที่ถ่ายทอดถ้าไม่เปิดใจกว้างก็จะไม่สามารถรับสิ่งใหม่ๆ ได้

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อพัฒนาองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ควรมีการบูรณาการทั้งตะวันตกและหลักธรรมควบคู่กันไป ซึ่งทางตะวันตก จะใช้หลักวัดความสามารถเป็นหลัก ส่วนเราชาวตะวันออกยังคงมีระบบอาวุโส และหลักธรรมมาภิบาลมาใช้

ด้านคุณลักษณะของผู้นำในองค์การการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้นำองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยตลอดจนมีการผลักดันให้เกิดองค์ความรู้ทั้ง

^๘สัมภาษณ์ นายทักษิณ อาชาวาคม, ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗.

ด้านงานวิจัยพื้นฐานและประยุกต์ควบคู่กันไป ถ้าหากพื้นฐานไม่ดีก็จะไม่สามารถนำเอาความรู้ไปประยุกต์ต่อไปได้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ ๙^๙

ด้านสภาพองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะการจะเป็น HPO เป็นการเปลี่ยนที่สำคัญ ต้องการการสนับสนุนจากบุคลากรที่ได้รับแรงบันดาลใจ

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูง ควรใช้รูปแบบที่ปรับตามความเหมาะสมขององค์กร แต่ขั้นตอนที่ควรจะเริ่มดำเนินการก่อนเลย คือ ควรใช้แบบสำรวจที่ได้มาตรฐานสากลในการสำรวจหาบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะสามารถพัฒนาต่อให้เป็นผู้ให้ได้ เนื่องจากต้องใช้งบประมาณในการพัฒนาผู้นำแต่ละคน ไม่น้อย ดังนั้น ไม่ควรเสียเวลาและโอกาสในการพัฒนา ไปกับคนที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สามารถพัฒนาต่อได้ ซึ่งหลังจากคัดเลือกได้คนที่เหมาะสมแล้ว จึงจะกำหนดว่าจะใช้หลักสูตรหรือวิธีการใด

ทั้งนี้อาจจะต้องมีการปรับทัศนคติบ้าง เพื่อให้ candidate ทุกคน มีแนวคิดเรื่องการเป็นผู้นำที่เหมือนกัน โดยนำไปเข้าค่ายเพื่อสร้างเครือข่ายของผู้นำในองค์กรไปพร้อมๆ กันด้วย

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อพัฒนาองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จะต้องมีการปรับทัศนคติ เพื่อให้ candidate ทุกคน มีแนวคิดเรื่องการเป็นผู้นำที่เหมือนกัน โดยนำไปเข้าค่ายเพื่อสร้างเครือข่ายของผู้นำในองค์กรไปพร้อมๆ กัน

ด้านคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ภาวะผู้นำ ในทัศนคติของข้าพเจ้า คือ ต้องรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ได้สั่งการไป แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะตำหนิผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น อย่างมีวุฒิภาวะ และพยายามให้เกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์จากความผิดพลาดดังกล่าว เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกน้อง และทำให้ลูกน้องกล้าตัดสินใจต่อไป (หากใช้วิธีโยนความผิดให้ลูกน้อง จะทำให้เขาไม่กล้าตัดสินใจในครั้งต่อไป และจะทำงานอย่างมีความทุกข์ด้วย)

แม้ว่าผู้บริหารบางท่าน อาจจะมีพื้นฐานการศึกษาที่ไม่ตรงกับการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาในหน่วยงานย่อยขององค์กร ก็ไม่ได้แปลว่าจะนำลูกน้องไม่ได้ หากสามารถใช้ลูกน้องเก่งๆ ให้ทำงานได้อย่างมีความสุข ให้โอกาส และให้เกียรติ ก็จะได้ใจลูกน้อง และบริหารงานอย่างมีอาชีพได้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ ๑๐^{๑๐}

ด้านสภาพองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

^๙สัมภาษณ์ ดร.ปารมี เพ็งปรีชา, ผู้อำนวยการห้องปฏิบัติการเคมีวิเคราะห์ จังหวัดสมุทรปราการ, วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๐}สัมภาษณ์ นางสาวรุ่งทิพย์ ชัยวัฒนานนท์, ผู้อำนวยการกองวิจัยธุรกิจ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

๑) ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เพื่อให้ภาระงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายองค์กรและแล้วเสร็จตามเวลาที่องค์กร/หน่วยงานกำหนด

๒) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

๓) ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม (มองเชิงบวกในทุกโอกาส)

๔) ภาวะผู้นำตามหลักอิทธิบาท ๔ เป็นการปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์กร

๕) ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แสดงถึงความเป็นคนไทยส่งผลต่อการขับเคลื่อนได้ในบางโอกาส

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาองค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงควรนำทุกรูปแบบมาประยุกต์ใช้กับทั้งผู้บังคับบัญชาและทีมงานในสถานการณ์/ปัญหา/สถานการณ์ที่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ในสังกัด วท. มีอัตราสูง มีเหตุมีผลที่หลากหลายความคิด มีความต้องการก้าวหน้าและการยอมรับในระดับที่สูง

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อพัฒนาองค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้นบางสถานการณ์อาจต้องนำทั้ง ๕ รูปแบบมาผสมผสานปรับใช้เพื่อความเหมาะสมและพาองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ ๑๑^{๑๑}

ด้านสภาพองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๑) ภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ที่เป็นรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสม ทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ

๒) ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ควรเป็นผู้นำที่มีการเสียสละ มีการให้หรือการมีเอื้อเพื่อเกื้อกูลและมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาองค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

ด้านรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อพัฒนาองค์กรที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ด้านคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ ๑๒

ด้านสภาพองค์การที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

^{๑๑}สัมภาษณ์ นางปริยดา วิสุทธิแพทย์, ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), วันที่ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

ภาคผนวก ฉ

เครื่องมือการวิจัย

(แบบสอบถาม)



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

.....
ตอนที่ ๑ : ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ถูก (✓) ลงในช่องสี่เหลี่ยม () ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

๑. เพศ ☐ (๑) ชาย ☐ (๒) หญิง
๒. อายุ ☐ (๑) ๒๐ - ๓๐ ปี ☐ (๒) ๓๑ - ๔๐ ปี ☐ (๓) ๔๑ - ๕๐ ปี ☐ (๔) ๕๑ - ๖๐ ปี
๓. ระดับการศึกษา ☐ (๑) ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ (๒) ปริญญาตรี ☐ (๓) ปริญญาโท ☐ (๔) ปริญญาเอก
๔. ตำแหน่งงาน ☐ (๑) ผู้บริหาร ☐ (๒) พนักงาน ☐ (๓) ลูกจ้าง
๕. อายุการทำงาน ☐ (๑) ๐ - ๑๐ ปี ☐ (๒) ๑๑ - ๒๐ ปี ☐ (๓) ๒๑ - ๓๐ ปี ☐ (๔) ๓๐ - ๔๐ ปี
๖. อัตราเงินเดือน ☐ (๑) ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท ☐ (๒) ๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท ☐ (๓) ๓๐,๐๐๑ - ๔๐,๐๐๐ บาท
☐ (๔) ๔๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท ☐ (๕) ๕๐,๐๐๑ - ๖๐,๐๐๐ บาท ☐ (๖) ๖๐,๐๐๑ ขึ้นไป

ตอนที่ ๒ : ภาวะผู้นำและการประสิทธิภาพสูง (HPO)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ถูก (✓) ลงในช่องสี่เหลี่ยม () ที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ตามหลักธรรมและทฤษฎีตะวันตกต่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง

ปัจจัย	ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
ภาวะผู้นำกับการก้าวสู่ องค์กร ประสิทธิภาพ สูง (HPO)	๗	ผู้นำระดับสูงมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ ค่านิยมองค์กรได้ทั่วถึงพนักงานทุกพื้นที่	☐	☐	☐	☐	☐
	๘	มีกระบวนการวัดประสิทธิผลของการถ่ายทอด วิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านระบบการนำ องค์กร	☐	☐	☐	☐	☐
	๙	ผู้นำระดับสูงมีส่วนพัฒนาผู้นำและการวาง แผนการสืบต่อตำแหน่ง	☐	☐	☐	☐	☐
	๑๐	ผู้นำระดับสูงสร้างความคล่องตัวให้แก่องค์กร	☐	☐	☐	☐	☐
	๑๑	ผู้นำระดับสูงมีแนวทางการพัฒนาและ เสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำของตนเอง	☐	☐	☐	☐	☐
	๑๒	มีกระบวนการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงการสร้างความผูกพันของลูก จ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสมมูลกัน	☐	☐	☐	☐	☐
	๑๓	ผู้นำมีพฤติกรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแสดงถึง ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร	☐	☐	☐	☐	☐
	๑๔	มีกระบวนการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างที่ เชื่อมโยงกับความสามารถของพนักงาน	☐	☐	☐	☐	☐
	๑๕	มีการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง	☐	☐	☐	☐	☐
	๑๖	ผู้นำมีความสามารถในการสร้าง สภาพแวดล้อมการทำงานที่ชัดเจนใน องค์กร	☐	☐	☐	☐	☐

ปัจจัย	ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
ภาวะผู้นำตาม ทฤษฎีเชิง สถานการณ์	๑๗	ผู้บริหารออกรับปัญหาที่เกิดขึ้นทุกปัญหา	☐	☐	☐	☐	☐
	๑๘	ผู้บริหารยอมเผชิญกับปัญหาที่ไม่เคยเกิดขึ้น	☐	☐	☐	☐	☐
	๑๙	ผู้บริหารสามารถจัดการให้เกิดความเสี่ยงต่อตนเองน้อยที่สุด	☐	☐	☐	☐	☐
	๒๐	ผู้บริหารสามารถปรับตัวตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้เสมอ	☐	☐	☐	☐	☐
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	๒๑	การส่งเสริมให้เกิดความเฉลียวฉลาดในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา	☐	☐	☐	☐	☐
	๒๒	การมองว่าผู้ได้บังคับบัญชาต่างมีความต้องการ มีความสามารถและมีสิ่งที่ปรารถนาแตกต่างกัน	☐	☐	☐	☐	☐
	๒๓	การพูดคุยเรื่องอนาคตขององค์กรด้วยวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่น	☐	☐	☐	☐	☐
	๒๔	การถ่ายทอดเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญที่สุดขององค์กร	☐	☐	☐	☐	☐
	๒๕	การสร้าง ความเชื่อมั่นในองค์กรในการฝ่าฟันอุปสรรคให้ผ่านพ้นไปได้	☐	☐	☐	☐	☐
ภาวะผู้นำตาม หลักธรรม สี่ประการ ๗ (ธรรมที่ทำได้ เป็นคนดีด้วย การ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้ตน รู้ ประมาณ รู้ กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล)	๒๖	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างดี	☐	☐	☐	☐	☐
	๒๗	ผู้บริหารเข้าใจภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้	☐	☐	☐	☐	☐
	๒๘	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนนโยบายให้สำเร็จตามเป้าหมาย	☐	☐	☐	☐	☐
	๒๙	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน	☐	☐	☐	☐	☐
	๓๐	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน	☐	☐	☐	☐	☐
	๓๑	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนนโยบายให้สำเร็จตามเป้าหมาย	☐	☐	☐	☐	☐
	๓๒	ผู้บริหารเป็นนักประสานงานที่ดีกับทุกองค์การและทุกภาคส่วน	☐	☐	☐	☐	☐
	๓๓	ผู้บริหารสามารถบรรจุแต่งตั้งหรือจัดวางบุคคลได้เหมาะสมกับงาน	☐	☐	☐	☐	☐
	๓๔	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลอย่างถูกต้อง	☐	☐	☐	☐	☐
ภาวะผู้นำตาม ลักษณะอิทธิ บาท ๔ (คุณธรรมอื่น)	๓๕	ผู้บริหารมีความพึงพอใจในงานของตน	☐	☐	☐	☐	☐
	๓๖	ผู้บริหารสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน	☐	☐	☐	☐	☐
	๓๗	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จอย่างสร้างสรรค์	☐	☐	☐	☐	☐

ปัจจัย	ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
เป็นรากฐานที่จะนำบุคคลผู้ปฏิบัติตามไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้)	๓๘	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจ	☐	☐	☐	☐	☐
	๓๙	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงานอยู่เสมอ	☐	☐	☐	☐	☐
	๔๐	ผู้บริหารเอาใจใส่ในปัญหาของการปฏิบัติงาน	☐	☐	☐	☐	☐
	๔๑	ผู้บริหารทบทวนปัญหาและข้อบกพร่องขององค์กรอยู่เสมอ	☐	☐	☐	☐	☐
	๔๒	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความมั่นคงทางอารมณ์	☐	☐	☐	☐	☐
	๔๓	ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อแก่พนักงานในองค์กร	☐	☐	☐	☐	☐
ภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ (เป็นธรรมที่เป็นการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ได้แก่ ทาน ปิย วาจา อตฺตพฺง รียา สมานัตตา)	๔๔	ผู้บริหารร่วมบริจาคทานหรือทำบุญกุศลอยู่เสมอ	☐	☐	☐	☐	☐
	๔๕	ผู้บริหารใช้คำพูดที่เหมาะสมกับกาลเทศะ	☐	☐	☐	☐	☐
	๔๖	ผู้บริหารไม่ใช้คำพูดก้าวร้าวกับพนักงาน	☐	☐	☐	☐	☐
	๔๗	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์กร	☐	☐	☐	☐	☐
	๔๘	ผู้บริหารมอบนโยบายที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติแก่พนักงาน	☐	☐	☐	☐	☐
	๔๙	ผู้บริหารปฏิบัติตัวเสมอต้นเสมอปลาย	☐	☐	☐	☐	☐
	๕๐	ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม	☐	☐	☐	☐	☐

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สัมภาษณ์เชิงลึก)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้สืบเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิติ ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สืบดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๘๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอมโนรมย์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๑-๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	
แห่งประเทศไทย	
รับที่.....	๕๖๑๓ X ๕๕๗
วันที่.....	๒๑ ต.ค. ๒๕๕๗ เวลา ๑๔.๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายทรงเกียรติ รอดแดง นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพราหมเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๔๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุตราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายวินัย กิจโมกษ์ นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์

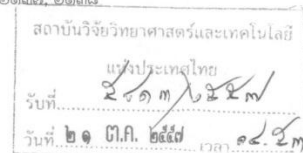
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ชยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นายเชื้อมศักดิ์ สิ้นชัยศรี ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา
 สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
 สิ่งที่มาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด



ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
 หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
 ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
 ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
 ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วงน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๔๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑

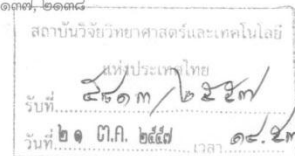


ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๑, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายสมศักดิ์ เปรมประสงค์ นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วงน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๕๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้สิทธิเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.นฤมล รื่นไวย ผู้อำนวยการศูนย์ความรู้

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	
แห่งประเทศไทย	
รับที่	๕๕๐๓/๒๕๕๗
วันที่	๒๑ ต.ค. ๒๕๕๗ เวลา ๑๔.๒๓

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สิทธิดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาศาสนา (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๘๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑

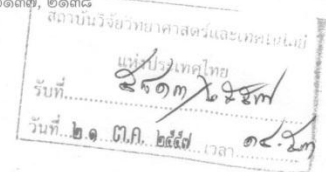


ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร นางปรีดา วิสุทธิแพทย์ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพราหมเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุฒม์ ทวีศรี
โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้สิทธิเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร ดร.จิตรา วรรณวิจิตร ผู้อำนวยการสำนักรับรองระบบคุณภาพ
 สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	
แห่งประเทศไทย	
วันที่.....	๕๑๐๗/๒๕๕๗
วันที่.....	๒๕๕๗ เวลา ๑๕-๒๗

ด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
 หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
 ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สิทธิดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
 ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
 ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร



(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

รับไว้เพื่อใช้
 งานวิจัย
 ๕๘๐๒๒๔

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

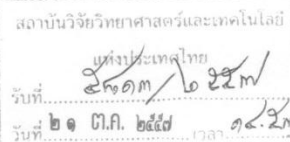
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขออนุญาตให้สิทธิเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.ธีรภัทร ศรีนครุตต นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงขออนุญาต
ขออนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สิทธิดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขออนุญาตให้สิทธิเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.บริสุทธิ์ จันทรวงศ์ไพศาล นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงขออนุญาต
อนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สิทธิดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑

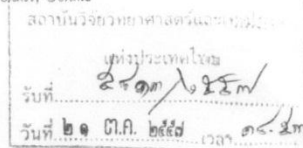


ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ประจำ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้สืบเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร ดร.สุริยา สาสนรักกิจ รองผู้อำนวยการวิจัยและพัฒนาอย่างยั่งยืน
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สืบดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี
โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๔๗

รับทราบ
ขอเป็นอันอนุเคราะห์เป็นกรณีพิเศษ
๐๖๐๖ ๒๖ ก.ย. ๑๐๓ ๙:๐๐-๑๑:๐๐ น.
๒๖ ก.ย. ๒๕๕๗

765-๖๖๖๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขออนุญาตให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายทักษิณ อาชาคม ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

๑๕-๑๐-๕๗
๑๕-๑๐-๕๗

๑๕-๑๐-๕๗

541020

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

๑๕-๑๐-๕๗

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

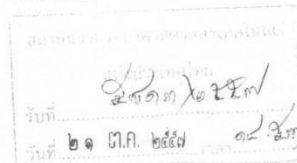
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นางสาวสุรางค์ โชติพานิช ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออภัยในความ
ในความเื้อเพื่อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๘๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

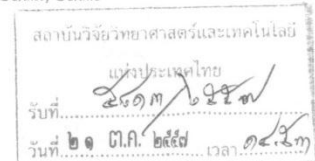
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร ดร.ลักษมี ปลั่งแสงมาศ รองผู้อำนวยการบริการอุตสาหกรรม
 สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
 สิ่งส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด



ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
 หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
 ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
 ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
 ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายแพทย์สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

กรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพราเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาศาสนา (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗ , ๐๘-๐๘๖๔-๓๓๖๖

อินต์. ๑๒: เสนอว่าเน้นหัวข้อ
ที่เสนอ-เป็น 2m

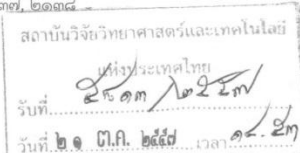
ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
 เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
 อยูธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นายอรุณรัตน์ แสนสิ่ง นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
 สิ่งที่มาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิติ ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
 หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
 ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มี ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
 ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนไมทนาขอบคุณ
 ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

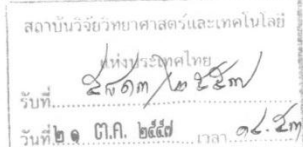
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ยง : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นางศิรินันท์ ทับทิมเทศ นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ . ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๔๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

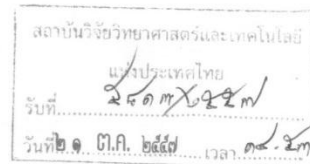
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร นางสาวรุ่งทิพย์ ชัยพัฒนานนท์ ผู้อำนวยการกองวิจัยธุรกิจ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด



ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๒๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๒๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗



เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.ปารมี เพ็งปรีชา ผู้อำนวยการห้องปฏิบัติการเคมีวิเคราะห์

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ
หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณ
ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๐๘-๖๘๙๗

ภาคผนวก ณ

หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จัด Focus Group

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันทะนี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยีสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ยาว : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน นายอาจหาญ คุณสุนทรกิจ ประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิติ ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
 วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร
 ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็น
 ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วม
 การสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง
 ของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดี
 ที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยี
 สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัด
 ปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
 วิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
 วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

เรียน ๑๐. หลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ขอแสดงความนับถือ

ดร.ณัฏฐ์ มั่นคง ยืนยง

ประธานสหภาพกลุ่มเฉพาะ และ ผู้แทน

นักวิชาการวิจัย หัวหน้าโครงการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

นายธน RSD @thamk.

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน นายอภิชาติ พานสุวรรณ รองกรรมการผู้จัดการบริษัท อาร์ท ออฟ ชูส์ เมคเกอร์ จำกัด
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุฒม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอกองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุฒม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิษุกร นาคธน ประธานหลักสูตรการปกครองท้องถิ่น
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๘
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยีสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

19๐๔ วรุตม์ ๑
๕๖๕ ๕๖๕
๓๓๘๔/๑๖๕๐๔๖๖
(วิษุกร นาคธน)

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
 เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
 อีเมล : ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙ โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอรารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

นมัสการ พระวิสุทธิพงษ์เมธี รองเจ้าอาวาสวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร
 ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขออาราธนา
 พระคุณท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่
 องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”
 ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕
 อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า
 อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี
 และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสมการมาเพื่อขออาราธนาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

วิสุทธิพงษ์เมธี
 รองเจ้าอาวาสวัดไชยชุมพลชนะสงคราม

นมัสการด้วยความเคารพ

ดร.สุรพล สุธะพรหม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ยาว : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน นายทักษิณ อาชาคม ผู้อำนวยการสถานีวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช จังหวัดนครราชสีมา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ในโอกาสที่
อ.ทักษิณ
๕๘๐๒๑๐

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ยาว : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ดร.ดิเมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ อนุกรรมการทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายเทเทคโนโลยี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่อา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน นางสาวสุรางค์ โชติพานิช ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๓๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ดร.ธเนศ เตชะเสน นักวิเคราะห์และวางแผนอาวุโส

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายวรุตม์ นามสกุล ทวีศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารถ่ายทอดเทคโนโลยี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายวรุตม์ ทวีศรี

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๘๑๔-๓๗๒๖