



## ภาวะผู้นำสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร Leadership in Participation Building in Organization Development

พระครูปลัดสมชาย อภิวัฒน์ (เฮาลี)<sup>๑</sup>

### บทคัดย่อ

ความเป็นผู้นำ คือ การเป็นผู้ประกอบด้วยคุณสมบัติที่เหมาะสมมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนความต้องการของคนซึ่งความต้องการเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการตัดสินใจด้วยการพัฒนาองค์กรด้วยการมีส่วนร่วมเป็นระบบที่เกิดจากการศึกษาการสร้างภาวะผู้นำในตัวของผู้บริหารด้วยหลักปาปนิกรธรรม ๓ และหลักสังคหวัตถุ ๔ ที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ ตลอดจนมีความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาทั้งในสถานศึกษาและในชุมชนมาพัฒนาการบริหารงานในด้านต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดทิศทางในการพัฒนาด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนทุกฝ่ายด้วยผู้นำที่มีคุณสมบัติในการขึ้นองค์กรไปในทางที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาต่อไป

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ, การมีส่วนร่วม, การพัฒนาองค์กร.

### Abstract

Leadership is the right features including the ability to adjust the needs of people for determining the goals and directions in making a decision. The development of organizations with participation is due to the study of leadership in the management with Papanika principles and Sangahavatthuprinciples that the executives should use in their management of human resources, money, durable materials, and buildings. The leaders should be able to recruit resources for education from in and out schools and communities to develop their administration successfully and excellently. The leaders who can build cooperation from people and agencies can lead the organizations to further development.

**Keywords :** Leadership, Participation, Organization Development.

<sup>๑</sup>หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.



## บทนำ

ในปัจจุบันการบริหารงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารที่ต้องการจะผู้บริหารองค์กรที่มีความเป็นผู้นำที่มีทั้งความรู้ ความสามารถ และที่สำคัญในปัจจุบันสังคมต้องการผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารองค์กร ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นปัจจัยที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งแห่งความสำเร็จของการทำหน้าที่ผู้นำคือการเป็นผู้ประกอบด้วยคุณสมบัติที่เหมาะสมมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนความต้องการของคนซึ่งความต้องการเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการตัดสินใจถ้าเปลี่ยนความต้องการของคนได้ก็เปลี่ยนตัวของคนนั้นได้ผู้นำที่ดีจะช่วยให้คนพัฒนาความต้องการของตนทั้งในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลให้มีความต้องการที่ถูกต้องดีงามและให้หมู่ชนมีการประสานความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพราะการพัฒนาความต้องการเป็นการพัฒนาความสุขของคนเพราะความสุขเกิดจากการสนองความต้องการถ้าหากเปลี่ยนความต้องการได้ก็เปลี่ยนวิธีการหาความสุขของเขาได้ด้วยเมื่อทำอะไรตรงกับความต้องการก็ทำให้เขาสนใจและมีความสุขคนก็จะร่วมมือทำอย่างเป็นไปเองโดยประสานกลมกลืนและเต็มใจจะหาทางทำให้สำเร็จจึงพร้อมที่จะทำและทำได้ง่ายแต่ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำกระทำการที่ฝืนความต้องการของคนทั้งสองฝ่ายก็จะมีไม่มีความสุขและสิ่งที่ทำก็ยากจะสำเร็จ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), ๒๕๔๖: ๒๔)

ในการปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวทางใจ เพื่อจะให้คนปฏิบัติตาม ทั้งนี้

ศักยภาพของผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวกเป็นผู้ติดต่อและให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวกเป็นผู้ติดต่อดูแลให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดได้ ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานองค์กร สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้น การสร้างภาวะผู้นำในการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ก็ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคน ทุกฝ่าย ในการขับเคลื่อนองค์กร โดยการสร้างให้มีการร่วมคิด ร่วมแรง ร่วมใจ ในการพัฒนาองค์กรของตนเองได้อย่างรอบคอบ รอบด้าน และสามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาองค์กรของตนเองอย่างแท้จริงอันจะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและมีความต่อเนื่องสืบไป

## ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทุกคนเพราะจะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จผลตามเป้าหมายจะต้องใช้ศิลปะในการโน้มน้าวนำบุคคลในองค์กรให้คล้อยตามเพื่อให้ความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงานผู้นำเพียงคนเดียวจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้แต่



ความสามารถของผู้นำในการชักจูงให้บุคคลในองค์กรคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจจะเป็นส่วนสำคัญให้งานสำเร็จ (เทื่อน ทองแก้ว และ เฉลา ประเสริฐสังข์, ๒๕๔๒: ๑๑) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและจัดการองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนเพื่อให้การดำเนินการบรรลุยังเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติเช่นสติปัญญา ความดีงามความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), ๒๕๔๖: ๒๕) เป็นกระบวนการช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่นช่วยให้มองทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ๒๕๔๔: ๕) พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ๒๕๔๔: ๑๑)

จากการศึกษาพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะวิธีที่ผู้นำได้ประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถจนก่อให้เกิดอำนาจอิทธิพลหรือเกิดการยอมรับจนสามารถจูงใจผู้อื่นหรือชักนำพาผู้อื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กร

## แบบของภาวะผู้นำ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะได้อธิบายถึงชนิดหรือแบบของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

๑. ภาวะการณเป็นผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leadership) ในภาวะการณเป็นผู้นำแบบอัตตนิยมนั้นผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญเขาจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตนเองแล้วจึงสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตนจะทำการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด (Close Supervision) ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการปฏิบัติงานทั้งนี้เพราะเขาจะไม่มี ความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้ก็คือตัวของเขาเองภายใต้ภาวะการณเป็นผู้นำแบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำและจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำหรือไม่ก็เฉยเมยเสียเลยหรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

๒. ภาวะการณเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ด้วยภาวะการณเป็นผู้นำแบบนี้ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงข้ามกับแบบแรกเขาจะมีความไว้นือเชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชาและเห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถดังนั้นเขาจะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจกำหนดนโยบายรวมถึงกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนอย่างเต็มที่ด้วยเช่นกันดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายหรือรวมเรียกว่ากลุ่มนั่นเองภายใต้ภาวะการณเป็นผู้นำแบบนี้สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง

๓. ภาวะการณเป็นผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez Leadership) ด้วยภาวะการณเป็นผู้นำชนิดนี้ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา



ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เขาเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่อย่างห่างๆโดยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนักดังนั้นจึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่าผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์ เพราะเขามีหน้าที่ส่งผ่านข่าวสารเท่านั้นดังได้กล่าวแล้วว่าผู้นำแบบนี้จะไม่มีความสัมพันธ์กันข้ามบทบาทต่างๆตกอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา จุดเน้นจึงอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญจะเห็นได้ว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้ทำการนำเลยดังนั้นจึงอาจถือว่าเขาเป็นผู้นำจอมปลอม (Pseudo-Leaders) ในภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้นำแบบอัตตนิยม (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, ๒๕๔๕: ๒๕๙)

สรุปได้ว่า ภาวะการเป็นผู้นำแบบอัตตนิยมเป็นผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญเขาจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตนเองภาวะการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยเนื้อเชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชาและเห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถดังนั้นเขาจะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและภาวะการเป็นผู้นำแบบปล่อยเสรีผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เขาเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่อย่างห่างๆโดยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนัก

### การมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม (participation) คือ การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุ จุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งทำให้เกิดความมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าว (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์, ๒๕๒๗: ๑๘๓) การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท หมายถึง การที่ประชาชนทั้งในเมืองและชนบทได้เข้ามีส่วนร่วมหรือเข้ามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน

พัฒนาชนบทขั้นตอนได้ขั้นตอน หนึ่งหรือทุกขั้นตอนแล้วแต่เหตุการณ์จะเอื้ออำนวย (ชิต นิลพานิช และกุลธนา ธนาพงศธร, ๒๕๓๒: ๓๕๐) การเข้าร่วมอย่างแข็งขันและอย่างเต็มที่ของกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้เสียในทุก ขั้นตอนของโครงการหรืองานพัฒนาชนบท โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในอำนาจ การตัดสินใจและหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมเข้าร่วมจะเป็นเครื่องประกันว่าสิ่งที่ ผู้มีส่วนได้เสียต้องการที่สุดนั้น จะได้รับการตอบสนองและทำให้มีความเป็นไปได้มากขึ้นว่าสิ่งที่ทำไปนั้นจะตรงกับความต้องการที่แท้จริง และมุ่งมั่นมากขึ้นว่าผู้เข้าร่วม ทุกคนจะได้รับประโยชน์เสมอหน้ากัน (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, ๒๕๕๓: ๑๐)

สรุปได้ว่าการมีส่วนร่วม ประกอบไปด้วยความหมายของการมีส่วนร่วมขั้นตอนการมีส่วนร่วมระดับของการมีส่วนร่วมการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและกรรมวิธีในการมีส่วนร่วมของประชาชน

### ระดับของการมีส่วนร่วม

ระดับของการมีส่วนร่วมตามหลักการทั่วไปว่าแบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ

๑. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ของตน/ครอบครัว/ชุมชนของตน

๒. การมีส่วนร่วมรับข้อมูลข่าวสาร

๓. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ โดยเฉพาะในโครงการที่ตนมีส่วนได้เสีย โดยแบ่งเป็น ๓กรณีแล้วแต่กิจกรรมในตนอยู่ในขั้นตอนใดต่อไปนี้ ๑) ตนมีน้ำหนักการตัดสินใจน้อยกว่าเจ้าของโครงการ ๒) ตนมีน้ำหนักการตัดสินใจเท่ากับเจ้าของโครงการ ๓) ตนมีน้ำหนักการตัดสินใจมากกว่าเจ้าของโครงการ

๔. การมีส่วนร่วมทำ คือร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด



๕. การมีส่วนร่วมสนับสนุนคืออาจไม่มีโอกาสร่วมทำแต่มีส่วนร่วมช่วยเหลือด้านอื่นๆ

นอกจากนี้ยังได้มีการแบ่งระดับของการมีส่วนร่วมเป็นระดับของการมีส่วนร่วมตามแนวทางพัฒนาชุมชน เป็นการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยได้แบ่งไว้ดังนี้

๑. ร่วมค้นหาปัญหาของตนให้เห็นว่าสิ่งใดที่เป็นปัญหารากเหง้าของปัญหา

๒. ร่วมค้นหาสิ่งที่จำเป็นของตนในปัจจุบันคืออะไร ได้แก่ ๑) ร่วมคิดช่วยตนเองในการจัดลำดับปัญหา เพื่อจะแก้ไขสิ่งใดก่อนหลัง ๒) วางแผนแก้ไขปัญหาเป็นเรื่องๆ ๓) ร่วมระดมความคิด ถึงทางเลือกต่างๆ และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อ แก้ไขปัญหาที่วางแผนนั้น ๔) ร่วมพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ ๕) ร่วมดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นๆ ๖) ร่วมติดตามการดำเนินงาน และประเมินผลการดำเนินงาน ๗) ร่วมรับผลประโยชน์/หรือร่วมเสียผลประโยชน์จากการดำเนินงาน (นรินทร์ชัย พัฒนพงศา, ๒๕๔๖: ๕๙๘)

### การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

หลักการสำคัญของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน (ชิต นิลพานิช และกุลธนาพงศธร, ๒๕๓๒: ๓๖๒) ได้แก่

๑. หลักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างทางราชการกับประชาชนโดยยึดถือความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานหรือต่อบุคคล

๒. หลักการจัดความขัดแย้ง ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์และความคิดจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานพัฒนาเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้งานหยุดชะงักและล้มเหลว

๓. หลักการสร้างอุดมการณ์และค่านิยมในด้านความขยัน ความอดทน การร่วมมือ การซื่อสัตย์ และการพึ่งตนเอง เพราะ

อุดมการณ์เป็นเรื่องที่จะจูงใจประชาชนให้ ร่วมสนับสนุนนโยบาย และเป้าหมายการดำเนินงาน และอาจก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน

๔. การให้การศึกษอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นการส่งเสริมให้คนมีความรู้ความคิดของตนเอง ช่วยให้ประชาชนมั่นใจในตนเองมากขึ้น การให้การศึกษอบรมโดยให้ ประชาชนมีโอกาสทดลองคิด ปฏิบัติ จะช่วยให้ประชาชนสามารถคุ้มครองตนเองได้ รู้จักวิเคราะห์เห็นคุณค่าของงาน และนำไปสู่การเข้าร่วมในการพัฒนา

๕. หลักการทำงานเป็นทีม สามารถนำมาใช้ในการแสวงหาความร่วมมือในการพัฒนาได้

๖. หลักการสร้างพลังชุมชน การรวมกลุ่มกันทำงานจะทำให้เกิดพลังในการทำงานและทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ

สรุปว่า แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมมีความสำคัญในการด้านร่วมแรงร่วมใจ ในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของ บุคคล แก้ไขปัญหา ร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุนติดตามการ ปฏิบัติงานขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยมีกระบวนการที่สำคัญอันประกอบไปด้วยขั้นตอนอันประกอบไปด้วย ความหมายของการมีส่วนร่วมขั้นตอนการมีส่วนร่วมระดับของการมีส่วนร่วมการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและกรรมวิธีในการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อการพัฒนาการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนอย่างเป็นระบบ



## หลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาตนเองและการสร้างการมีส่วนร่วม

หลักพุทธธรรมในการนำหลักปาปนิกรธรรม ๓ เพื่อการพัฒนาตนเองในการเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ และการนำหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกันดังนี้

๑. **ปาปนิกรธรรม ๓** เป็นหลักธรรมที่เหมาะสมในการนำมาสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีคุณลักษณะสำคัญ ๓ ประการของนักบริหาร (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), ๒๕๔๙: ๓๐) ได้แก่

๑) จักขุมา หมายถึง ปัญญา มองการไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าอนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหนหรือสามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคตในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill คือการชำนาญในการใช้ความคิด หรือ ทักษะทางด้านความคิด

๒) วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักการเงินต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่างๆได้หรือเข้าใจในงบการเงินที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ ในกรณีแพทย์ผ่าตัดตมองก็ต้องมีความเชี่ยวชาญในการผ่าตัดตมอง เป็นต้น คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Technical Skill คือความชำนาญการด้านเทคนิค หรือ ทักษะทางการปฏิบัติงาน

๓) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งาน

สำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานให้ฝ่ายแต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุได้หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคน โดยสามารถทำให้พนักงานแต่ละปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้ เป็นต้น คุณลักษณะที่สามนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Human Relation Skill คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์โดยคุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมากคุณลักษณะข้อที่ ๑ และ ๓ มีความสำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเฉพาะด้านได้ สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อมีความสำคัญพอๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันต้องมีปัญหาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับเป็นนักบริหารระดับสูง นอกจากนั้นต้องมีความสามารถในการสื่อสารประสานงานในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูงมาสู่การปฏิบัติในผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง และนำผลการดำเนินงานที่ได้จากการปฏิบัติงานมาสรุปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

## ๒. หลักสังคหวัตถุ ๔

พระพุทธเจ้าตรัสถึงสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า “ดูกรภิกษุทั้งหลายสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ ๔ ประการเป็นไฉน คือ ทาน การให้ เปยยวัชชะ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก อตถจริยา ความเป็นผู้ประพฤติประโยชน์ สมานัตตา ความเป็นผู้มีตนเสมอ ดูกรภิกษุทั้งหลายสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้





แลการให้ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ความประพฤติประโยชน์ในโลกนี้ ความเป็นผู้มีตนสม่าเสมอในธรรมนั้นๆ ตามสมควร ธรรมเหล่านั้นแลเป็นเครื่องสงเคราะห์โลก ประดุจสลักเพลาควบคุมรถที่แล่นไปอยู่ไว้ได้ ฉะนั้น ถ้าธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ไม่พึงมีไซ้ไร มารดาหรือบิดาไม่พึงได้ความนับถือหรือบูชา เพราะเหตุแห่งบุตรก็เพราะเหตุที่บัณฑิตพิจารณาเห็นธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ฉะนั้นพวกเขาจึงถึงความ เป็นใหญ่และเป็นที่น่าสรรเสริญ” (อง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๓๒/๔๒)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้อธิบายความหมายเพิ่มเติมว่า สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวคือยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีหลักการสงเคราะห์ ๑) ทาน การให้คือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละแบ่งปันช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน ๒) ปิยวาจา หรือเพยยวัชชะวาจา เป็นที่รักวาจาพูดต็มน้ำใจหรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคีให้เกิดไมตรีและความรักใคร่ นับถือตลอดถึงคำ แสดง ประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม ๓) อุตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม ๔) สมานัตตตา ความมีตนเสมอคือทำตนเสมอด้วยปลายปฏิบัติสม่าเสมอกันในชนทั้งหลายและเสมอในสุขทุกข์ โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไขตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคคลเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), ๒๕๔๖: ๑๘๖)

สรุปว่า หลักธรรมสำหรับภาวะผู้นำทางพระพุทธศาสนา ด้วยหลักปาปนิกรธรรม ๓ อันเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมในการนำมาสร้าง

คุณลักษณะของผู้บริหาร ในการพัฒนาตนเอง และการนำหลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมเพื่อการยึดเหนี่ยวจิตใจที่กล่าวถึงผู้นำโดยทั่วไป ซึ่งได้ศึกษาถึงความหมายของภาวะผู้นำตลอดถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ อำนาจของผู้นำ ทำให้ทราบถึงภาพรวมของผู้นำหรือภาวะผู้นำในด้านต่างๆ โดยเฉพาะคุณลักษณะของภาวะผู้นำในทางด้านการสร้างการมีส่วนร่วมซึ่งต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานของทางภาครัฐและภาคประชาชนให้เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่ายในการปฏิบัติงานร่วมกันต่อไป

### ภาวะผู้นำสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

ภาวะผู้นำสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เป็นการสร้างภาวะผู้นำในตัวของผู้บริหารด้วยหลักปาปนิกรธรรม ๓ มาใช้ในการสร้างภาวะผู้นำที่มีความสมบูรณ์ และนำการนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้เกิดทิศทางในการพัฒนาด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนทุกฝ่ายด้วยผู้นำที่มีคุณสมบัติในการขึ้นองค์กรไปในทางที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาต่อไป ได้แก่

๑. การศึกษาการสร้างภาวะผู้นำในตัวของผู้บริหารด้วยหลักปาปนิกรธรรม ๓ ประกอบด้วย ๑) จักขุมา หมายถึง ผู้บริหารมีปัญญามองการณ์ไกล มีภูมิรู้ทางด้านการศึกษาเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสถานะแวดล้อมทางสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มของการพัฒนาองค์กรได้อย่างชัดเจน มีความเป็นผู้นำ ในด้านการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒) ฐูโร หมายถึง ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีภูมิรู้ทางการบริหาร มีความรู้ในหลักการบริหารเทคนิคทางการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ตลอดจนสามารถนำหลักวิชา



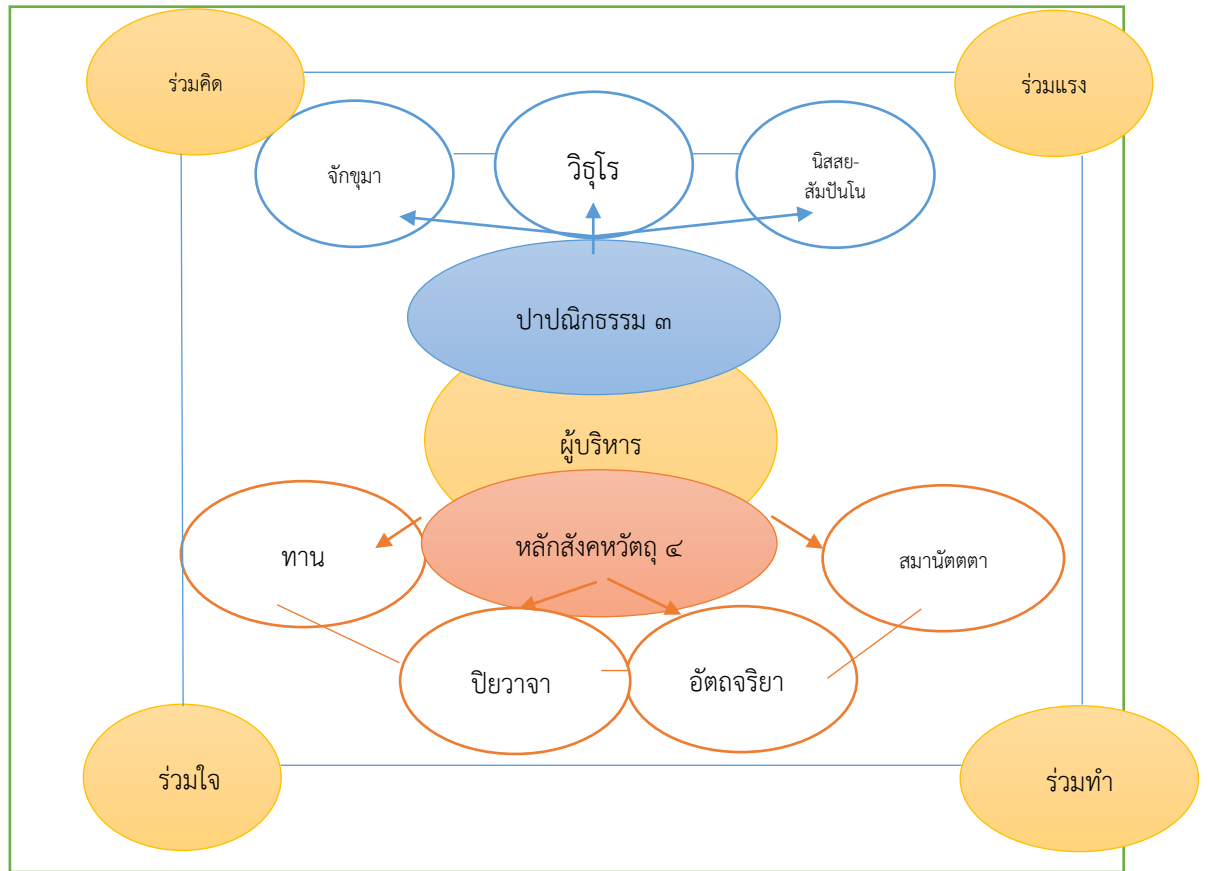
ประยุกต์ใช้ เพื่อให้การบริหารจัดการสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดและ ๓) นิสสัยสัมปन्नโน หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ มีทักษะด้านคตินิยม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิควิธี มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ ตลอดจนมีความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาทั้งในสถานศึกษาและในชุมชนมาพัฒนาการบริหารงานในด้านต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศ เป็นที่ยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒. การนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร มีคุณลักษณะภาวะผู้นำในการสร้างการมีส่วนร่วมด้วยหลักสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย ๑) ทาน หมายถึง การให้ การเฉลี่ยเผื่อแผ่แก่กันและกันซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่าทุกๆ คนนั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือจากกันและกันอยู่ในด้านต่างๆ ๒) ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำซึ่งเป็นที่รักที่จับใจแก่กันและกันอันเป็นถ้อยคำสุภาพ

เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้นถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจก็เป็นวาจาที่อาจเสียดวงใจของผู้อื่นทำให้ผู้อื่นเสียใจเจ็บใจไม่สบายใจ เพราะฉะนั้น จึงสมควรที่ทุกคนจะต้องมีสติควบคุมใจควบคุมวาจาที่จะพูดออกไปให้เป็นวาจาที่สุภาพที่เหมาะสม ๓) อตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ต่อกันและกันคือการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน และ ๔) สมานัตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอหรือเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งหมายถึง การรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยตามหน้าที่บัญญัติเอาไว้เป็นระเบียบของสถานที่ของหน่วยงาน

๓. หลักการที่ได้จากการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างภาวะผู้นำในการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรนั้น มาปรับใช้ในระบบการบริหารงานทั้งการบริหารงานเชิงนโยบาย การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานการเงินและงบประมาณ เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารงานที่มีคุณภาพ และการให้บริการที่มีประสิทธิภาพของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่อไป ดังแสดงในภาพ





ภาพแสดงระบบการพัฒนาองค์กรด้วยการมีส่วนร่วม

### บทสรุป

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นปัจจัยที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งแห่งความสำเร็จของการทำหน้าที่ผู้นำคือการเป็นผู้ประกอบด้วยคุณสมบัติที่เหมาะสมมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนความต้องการของคนซึ่งความต้องการเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการตัดสินใจถ้าเปลี่ยนความต้องการของคนได้ก็เปลี่ยนตัวของคนนั้นได้ผู้นำที่ดีจะช่วยให้คนพัฒนาความต้องการของตนทั้งในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลให้มีความต้องการที่ถูกต้องดีงามและให้หมู่ชนมีการประสานความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการพัฒนาองค์กรด้วยการมีส่วนร่วมเป็นระบบที่เกิดจากการศึกษาการสร้างภาวะผู้นำใน

ตัวของผู้บริหารด้วยหลักปาปนิกรธรรม ๓ ประกอบด้วย ๑) จักขุมา ๒) วิธูโร ๓) นิสสยสัมปันโน ที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ ตลอดจนจนมีความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาทั้งในสถานศึกษาและในชุมชนมาพัฒนาการบริหารงานในด้านต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศ และควรนำการนำหลักสังคหวัตถุ ๔ ให้ทุกคนพึงปฏิบัติเพื่อเป็นระเบียบของสถานที่ของหน่วยงานมาใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้เกิดทิศทางในการพัฒนาด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนทุกฝ่ายด้วยผู้นำที่มีคุณสมบัติในการชี้นำองค์กรไปในทางที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาต่อไป



### บรรณานุกรม

- ชิต นิลพานิช และกุลธนา ธนาพงศธร. “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท”. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้ทั่วไปสำหรับการพัฒนาระดับตำบลหมู่บ้าน หน่วยที่ ๘. พิมพ์ครั้งที่ ๓. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๒.
- เทียน ทองแก้ว และ เฉลา ประเสริฐสังข์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. จันทบุรี: สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๔๒.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. **การมีส่วนร่วม หลักการพื้นฐาน เทคนิคและกรณีตัวอย่าง**. กรุงเทพฯ: ๒๕๔๖.
- นรินทร์ จงวุฒิเวศย์. **การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๒๗.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ**. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา, ๒๕๔๖.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพฯ : สหธรรมิก, ๒๕๔๖.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ**. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา, ๒๕๔๖.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.
- วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน. **การพัฒนาชนบทไทย**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๓.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย, ๒๕๔๔.