

Academic Article; Received: 2025-03-11; Revised: 2025-08-18; Accepted: 2025-08-28.

การประยุกต์ใช้หลักสปปริสธรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม
สำหรับบุคลากรสายวิชาการในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตาม
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง
The Application of Sappurisa Dhamma Principles to Foster
Participation among Academic Personnel in
the Administration of Higher Education Institutions Based on
Transformational Leadership Theory



พงศ์ศธร พิมพะนิตย์*¹, ชัยวัฒน์ อุทัยแสน², วรวิทย์ นิเทศศิลป์**³
Pongsatorn Pimpanit¹, Chaiwat Uthaisan², Woravit Nithedsilp³

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น^{1, 2}

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย³

Doctor of Philosophy Program in Educational Administration,

Graduate School, Western University^{1, 2}

Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University³

First Author, E-mail: pongsatornpimpanit@gmail.com*

Corresponding Author, E-mail: woravit.n9@gmail.com**

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การประยุกต์ใช้หลักสปปริสธรรมร่วมกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยมุ่งเน้นการค้นหความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมทางพระพุทธศาสนากับหลักการภาวะผู้นำสมัยใหม่ อันนำไปสู่การบูรณาการที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารบุคลากรสายวิชาการ ผลการศึกษาพบว่า หลักอัมมัญญตา (รู้หลัก) สัมพันธ์กับอิทธิพลเชิงอุดมคติที่ทำให้ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี หลักอัตถัญญตา (รู้เป้าหมาย) เชื่อมโยงกับแรงบันดาลใจที่กระตุ้นการทำงานร่วมกันของบุคลากร หลักอัตตัญญตา (รู้จักตนเอง) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเอง หลักมัตตัญญตา (รู้จักประมาณ)

สอดคล้องกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีจริยธรรม หลักกาลัญญตา (รู้จักเวลา) เกี่ยวข้องกับการปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง หลักปริสัญญตา (รู้จักชุมชนและสังคม) สนับสนุนการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร และหลักบุคคลัญญตา (รู้จักบุคคล) เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เมื่อบูรณาการเข้าด้วยกันแล้วจึงเกิดกรอบแนวคิดใหม่ด้านภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมเชิงเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับผู้บริหารสายวิชาการในการแก้ปัญหาการขาดแรงบันดาลใจ การจัดการทรัพยากรอย่างไม่สมดุล และความขัดแย้งในองค์กร โดยองค์ความรู้จากบทความนี้ไม่เพียงสะท้อนการวิเคราะห์เชิงทฤษฎีเท่านั้น แต่ยังนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้จริงที่ช่วยเสริมสร้างสมดุลระหว่างคุณธรรมกับประสิทธิภาพเพื่อความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษาในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

คำสำคัญ: สัปปุริสธรรม; การมีส่วนร่วม; การบริหารสถาบันอุดมศึกษา; ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง

Abstract

This article aims to study and analyze the application of the Sappurisa-dhamma in conjunction with transformational leadership theory in higher education administration. The focus is on identifying the relationship between Buddhist ethical principles and modern leadership theories, leading to an integrated framework that generates new knowledge for the management of academic staff. The findings reveal that Dhammannuta (knowing the principle) corresponds with idealized influence that enables leaders to serve as ethical role models; Atthannuta (knowing the goal) is linked with inspirational motivation that fosters collective commitment; Attannuta (knowing oneself) relates to the development of self-awareness; Mattannuta (knowing moderation) is consistent with ethical resource management; Kalannuta (knowing the right time) connects with adaptive change management; Parisannuta (knowing the community and society) supports organizational participation; and Puggalannuta (knowing individuals) is associated with individual staff development. The integration of these concepts results in a new framework of “Ethical-Transformational Leadership,” which can

be applied by academic administrators to address issues such as lack of motivation, imbalance in resource allocation, and organizational conflict. This article not only provides theoretical analysis but also offers practical applications that enhance the balance between morality and efficiency, thereby contributing to the sustainability of higher education institutions in rapidly changing contexts.

Keywords: Sappurisa Dhamma; Participation; Higher Education Management; Transformational Leadership Theory

บทนำ

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้และสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อขับเคลื่อนประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่ท้าทายอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรสายวิชาการในด้านการบริหารจัดการ ซึ่งส่วนใหญ่ยังคงถูกจำกัดอยู่ในบทบาทของผู้สอนและนักวิจัย โดยไม่ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ ในกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริหารจัดการ ปัญหานี้ส่งผลให้การบริหารขาดมิติทางวิชาการที่รอบด้านและอาจกระทบต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาในภาพรวม

หนึ่งในแนวทางที่ได้รับการยอมรับว่า สามารถตอบโจทย์ปัญหานี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น และเสริมสร้างความทุ่มเทต่อองค์กร ผู้นำที่ใช้แนวทางนี้ไม่เพียงมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล แต่ยังสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ส่งเสริมบรรยากาศของการเรียนรู้และเปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษาทุกระดับ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานวิชาการเพื่อความอยู่รอดและบรรลุตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “4Is” เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานวิชาการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Idealized Influence; II) 2) นักสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation; IM) 3) การเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล

(Individualized Consideration; IC) 4) การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ (Intellectual Stimulation; IS) (Bass & Avolio, 1994) รายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1. อิทธิพลเชิงอุดมคติ (II) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้แก่บุคลากร 2. แรงบันดาลใจและการจูงใจ (IM) กระตุ้นให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร 3. การพิจารณาเป็นรายบุคคล (IC) สนับสนุนและให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4. การกระตุ้นทางปัญญา (IS) ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์แนวทางใหม่เพื่อพัฒนาองค์กร

ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่า เป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นหัวใจของสถาบันอุดมศึกษา อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอ หากปราศจากรากฐานทางคุณธรรมและหลักการที่ชัดเจน ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงเลือกใช้หลักสัปปุริสธรรมในพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นหลักคุณธรรมของบัณฑิตผู้รู้ที่ชี้แนวทางการตัดสินใจและการบริหารอย่างรอบคอบ โปร่งใส และเป็นธรรม เมื่อนำมาบูรณาการกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดกรอบแนวคิดใหม่ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ด้านประสิทธิภาพ แต่ยังสร้างสมดุลกับมิติทางคุณธรรม ดังนั้น บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาช่องว่างและปัญหาการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา พร้อมทั้งนำเสนอการบูรณาการหลักสัปปุริสธรรมกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างแนวทางการบริหารที่เป็นทั้งเชิงประยุกต์ และเป็นรูปธรรม โดยมุ่งหวังว่า แนวทางดังกล่าวจะสามารถแก้ปัญหาความไม่สมดุลระหว่างคุณธรรมกับประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการกำหนดทิศทางและพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

เนื้อเรื่อง

หลักสัปปุริสธรรมในพระพุทธศาสนา

หลักสัปปุริสธรรมปรากฏในพระสูตรชื่อว่า สังคีติ ซึ่งเป็นพระสูตรที่รวบรวมธรรมะอันทรงคุณค่าไว้มากมาย โดยพระสารีบุตรได้ยกตัวอย่างและจัดประเภทคำสอนของพระพุทธเจ้าผ่านการสังคายนาธรรมเพื่อเป็นแนวทางและแบบอย่างในการแบ่งแยกหมวดหมู่คำสอน ดังที่เห็นได้จากเหตุการณ์ที่พระสารีบุตรได้ปรารภถึงการ

สิ้นสุดชีวิตของนิครณนาบุตรและการทะเลาะวิวาทของสาวกในเรื่องธรรมวินัย ซึ่งพระพุทธเจ้าทรงรับสั่งให้ภิกษุทำสังคายนาพระธรรมโดยไม่วิวาทกันเพื่อให้พระมหัจฉริยะตั้งอยู่อย่างยั่งยืน โดยได้นำเสนอการสังคายนาธรรมในรูปแบบของการแบ่งหมวดตั้งแต่หมวดละ 1 ประการ ไปจนถึงหมวดละ 10 ประการ โดยในหมวดสัปปริสธรรมจะประกอบไปด้วยคุณธรรม 7 ประการ ดังที่พระสารีบุตรได้แสดงไว้ (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 11 ข้อ 330: 333) โดยความหมายของสัปปริสธรรมในพระสูตร คือ คุณสมบัติของคนดี 7 ประการ ซึ่งเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติมีความดี มีความน่านับถือและสามารถเป็นแบบอย่างในการชี้นำผู้อื่นให้ดำเนินชีวิตอย่างถูกต้องและมีจริยธรรม โดยมีความหมายแต่ละข้อ ดังนี้

1. อัมมัญญาตา (รู้จักหรือรู้จักเหตุ) คือ ความรู้ในหลักการ กฎเกณฑ์และเหตุผลของธรรมะที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติหน้าที่ เช่น พระมหากษัตริย์ทราบหลักการปกครองตามราชประเพณีและรู้ว่า จะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ

2. อัตถัญญาตา (รู้ความมุ่งหมายหรือรู้จักผล) หมายถึง ความรู้ในความหมายและวัตถุประสงค์ของหลักธรรมที่ปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงประโยชน์และผลที่จะเกิดขึ้นตามแนวทางนั้น

3. อัตตัญญาตา (รู้จักตน) คือ การมีความรู้และตระหนักถึงฐานะ ภาวะ เพศ ความสามารถและคุณธรรมของตนเองเพื่อให้การปฏิบัติตนเป็นไปอย่างเหมาะสมและสามารถปรับปรุงตนเองได้

4. มัตตัญญาตา (รู้จักประมาณ) เป็นการรู้จักความพอดีในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริโภค การใช้จ่ายหรือการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสมดุลและเกิดผลดีตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

5. กาลัญญาตา (รู้จักกาล) หมายถึง ความรู้จักและเข้าใจช่วงเวลาและระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความจำเป็นและสถานการณ์

6. ปริสัณญญาตา (รู้จักบริษัท) คือ ความสามารถในการเข้าใจลักษณะเฉพาะของชุมชนและสังคมเพื่อให้การประพฤติปฏิบัติต่อชุมชนเกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรม ประเพณีและความต้องการที่แท้จริง

7. ปุคคลัญญาตา (รู้จักบุคคล) เป็นความรู้ในการแยกแยะและเข้าใจความแตกต่างของบุคคล ทั้งในแง่ของอริยาศัย ความสามารถและคุณธรรมเพื่อให้การปฏิบัติ

ต่อบุคคลนั้น ๆ เป็นไปด้วยความเหมาะสมและให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2551: 23-25)

โดยสรุปแล้ว สัปปริสธรรมในพระสูตรไม่เพียงระบุคุณสมบัติของคนดี 7 ประการที่เป็นแบบอย่างและเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิตที่มีคุณธรรมเท่านั้น ยังแสดงให้เห็นแนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างความรู้ในหลักธรรมกับการปฏิบัติในชีวิตจริง ซึ่งเป็นแนวทางที่มีประโยชน์ต่อการสร้างความสงบสุขและความยั่งยืนในสังคมและชุมชน

แนวคิดและหลักการของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่พัฒนาโดยเบิร์น (Burns, 1978) และต่อมาได้ขยายความโดยเบส (Bass, 1985) ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก ไม่ใช่เพียงแค่การตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของเขา แต่เป็นการช่วยให้เขาพัฒนาตัวเองเกินกว่าที่เขาคิดว่าทำได้ (Bass & Riggio, 2006) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางในการบริหารที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาองค์กรในระยะยาว ผ่านกระบวนการที่ช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า มีเป้าหมายและพร้อมที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กร (Mokhber, et al., 2015)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้บรรลุตามประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยเฉพาะการเป็นกระบวนการที่แสดงความเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ การเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมทั้ง 4 นี้สามารถประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนงานวิชาการของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นตามบริบทของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการนำพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4Is มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (นวรรตน์ ไวยมพูน และคณะ, 2566: 72)

เบส (Bass, 1985) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. อิทธิพลเชิงอุดมคติ ผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมคติจะเป็นต้นแบบทางศีลธรรมและจริยธรรมที่ดีให้กับผู้ตาม ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในผู้นำ ผู้นำ

ลักษณะนี้มักมีความเป็นแบบอย่างในการทำงานและแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Bass & Riggio, 2006: 37)

2. แรงบันดาลใจและแรงจูงใจ ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม โดยการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสื่อสารอย่างมีพลัง ผู้นำจะใช้การสื่อสารเชิงบวก เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นและมีความหวัง (Riggio & Tan, 2014)

3. ความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตามแต่ละคนและช่วยให้เขาเติบโตในเส้นทางอาชีพ โดยการพิจารณาเป็นรายบุคคล คือ การให้คำแนะนำและสนับสนุนผู้ตามในลักษณะเฉพาะตัว (Mokhber, et al., 2015)

4. การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนให้ผู้ตามคิดนอกกรอบ ค้นหาวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหา ผู้นำในลักษณะนี้จะท้าทายแนวคิดเดิม และส่งเสริมให้มีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Reza, 2019)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กร ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ ซึ่งเรียกอีกอย่างว่า 4Is ได้แก่

1. ภาวะผู้นำที่สร้างอิทธิพลเชิงอุดมคติ (II) ผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์เป็นบุคคลที่ได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีความน่าเชื่อถือและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำประเภทนี้ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดไปยังคณะทำงานเพื่อให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งยังต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมสูง ยึดมั่นในหลักการบริหารเพื่อประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำที่สามารถสร้างความไว้วางใจและความเคารพในหมู่ผู้ตาม จะสามารถบ่มเพาะความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันในองค์กร และกระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความทุ่มเท ดังนั้น ภาวะผู้นำประเภทนี้จึงเป็นรากฐานสำคัญของความต่อเนื่องและความมั่นคงในองค์กร ซึ่งช่วยให้สามารถดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ภาวะผู้นำที่เสริมสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ (IM) การกระตุ้นแรงบันดาลใจถือเป็นหนึ่งในบทบาทสำคัญของผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปลุกเร้าและสร้างพลังแห่งการทำงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรผ่านการสื่อสารที่มีพลังและเปี่ยมด้วยความหมาย ผู้นำควรให้กำลังใจ ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างเจตคติในเชิงบวกและส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องาน จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทำงานที่มุ่งมั่นเป้าหมายขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ ผู้นำควรเน้นย้ำความสำคัญของภารกิจองค์กรและสื่อสารให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานที่เขาทำ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมุ่งมั่นและแรงขับเคลื่อนในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

3. ภาวะผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตามในฐานะเป็นผู้ดูแล เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีค่า ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาและติดตาม ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้นำและผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้นำจะมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน และปฏิบัติต่อผู้ตามตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล โดยใช้วิธีจูงใจ สนองความต้องการของผู้ร่วมงานที่แตกต่างกัน ผู้นำจะให้โอกาสผู้ร่วมงานได้รับงานหรือภารกิจที่ท้าทายและมีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ทั้งยังสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ให้คำแนะนำ คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล คอยติดต่อสื่อสารโดยตรงและรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน

4. ภาวะผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญา (IS) ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการคิดวิเคราะห์และพัฒนาศักยภาพทางปัญญาจะช่วยให้คณะทำงานสามารถมองเห็นปัญหาและความท้าทายจากมุมมองที่แตกต่าง ผู้นำประเภทนี้จะส่งเสริมให้บุคลากรคิดนอกกรอบและทดลองวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา แทนที่จะพึ่งพาแนวทางดั้งเดิม การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้นำที่สามารถสนับสนุนและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการคิดค้นแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่จะช่วยให้เกิดการพัฒนางานองค์กรในระยะยาวและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ปิยะธิดา เย็นสบาย และจุฑารัตน์ นิรันดร์, 2564: 110)

การบูรณาการหลักสัปปริสธรรมกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารบุคลากรสายวิชาการ

การบริหารบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามักเผชิญปัญหาการขาดการมีส่วนร่วม ขาดแรงจูงใจและบางครั้งขาดความไว้วางใจต่อกระบวนการบริหารเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้ จำเป็นต้องบูรณาการหลักสัปปริสธรรมเข้ากับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง โดยการบูรณาการนี้ได้หยุดเพียงการอธิบายเชิงนามธรรม แต่ต้องปรากฏผ่านกิจกรรมเชิงปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม ดังนี้

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ใช้ธัมมัญญาตา (รู้หลัก) และอัตตัญญาตา (รู้จักตนเอง) ควบคู่กับภาวะผู้นำที่สร้างอิทธิพลเชิงอุดมคติ (II) โดยให้ผู้จัดเวทีที่เปิดโอกาสให้สายวิชาการได้ร่วมกำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาองค์กร โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นต้นแบบที่มีจริยธรรมและโปร่งใส

2. ระบบพี่เลี้ยง (Mentorship Program) ใช้บุคลลัญญาตา (รู้จักบุคคล) เพื่อบูรณาการกับภาวะผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการเป็นรายบุคคล ผ่านการจับคู่ระหว่างอาจารย์อาวุโสกับอาจารย์รุ่นใหม่เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและการเรียนรู้ต่อเนื่อง

3. โครงการส่งเสริมการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Research Projects) ใช้อัตตัญญาตา (รู้เป้าหมาย) ร่วมกับภาวะผู้นำที่เสริมสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ (IM) ด้วยการจัดทำโครงการวิจัยที่เปิดโอกาสให้อาจารย์ทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง สร้างเป้าหมายร่วมขององค์กรด้านงานวิจัยที่ชัดเจน

4. ระบบการประเมินที่โปร่งใส (Transparent Evaluation System) ใช้มัตตัญญาตา (รู้จักประมาณ) ร่วมกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และภาวะผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญา (IS) ในการออกแบบเกณฑ์ประเมินผลงานสายวิชาการอย่างสมดุล โปร่งใสและตรวจสอบได้เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความไว้วางใจ

5. เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning Forum) ใช้กาลัญญาตา (รู้จักเวลา) และปริสัญญาตา (รู้จักชุมชนและสังคม) ร่วมกับภาวะผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญา (IS) ด้วยการเปิดเวทีให้บุคลากรนำเสนอแนวคิด นวัตกรรมการสอนและวิธีแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชนทางวิชาการ

ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญสี่ประการที่สะท้อนบทบาทของผู้นำในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรอย่างรอบด้าน ประการแรกคือ ภาวะผู้นำที่สร้างอิทธิพลเชิงอุดมคติ (II) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ชัดเจน

ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมและแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี จนสามารถสร้างความเชื่อถือ ศรัทธาและแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามได้ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร ประการที่สอง คือ ภาวะผู้นำที่เสริมสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ (IM) ซึ่งเน้นการสื่อสารที่ทรงพลัง การให้กำลังใจและการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำที่สามารถถ่ายทอดคุณค่าของงานและภารกิจขององค์กรได้อย่างมีความหมาย ย่อมกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดทัศนคติในเชิงบวก มีพลังใจและทำงานด้วยความคิดสร้างสรรค์เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ประการที่สาม คือ ภาวะผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) ผู้นำในลักษณะนี้จะทำหน้าที่เสมือนเป็นโค้ชและที่ปรึกษา ดูแล เอาใจใส่และมอบหมายงานตามความถนัดของผู้ตามแต่ละคน ทั้งยังสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถที่เหมาะสม พร้อมรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาทั้งด้านงานและส่วนตัว การปฏิบัติในลักษณะนี้ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและเกิดความผูกพันต่อองค์กร และประการสุดท้าย คือ ภาวะผู้นำที่กระตุ้นทางปัญญา (IS) ซึ่งช่วยให้บุคลากรกล้าคิดนอกกรอบ มองปัญหาจากหลายมุมมองและพัฒนาวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหา ผู้นำที่เปิดพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ย่อมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

โดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงทั้งสี่ประการนี้ไม่เพียงช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยแรงบันดาลใจและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แต่ยังสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ส่งผลให้บุคลากรมีพลังใจและพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

แนวทางปฏิบัติของการประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมสำหรับบุคลากรสายวิชาการตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง

ในยุคที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การบูรณาการภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเข้ากับหลักสัปปริสธรรมจึงเป็นแนวทางที่ช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีคุณธรรม โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ โดยแนวทางปฏิบัติที่เสนอเป็นกระบวนการ-กิจกรรมที่ชัดเจน ดังนี้

1. การหล่อหลอมคุณลักษณะของผู้นำให้เป็นแบบอย่างที่ดี ภายใต้มิติของภาวะผู้นำที่สร้างอิทธิพลเชิงอุดมคติ (II) ของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม

การเสริมสร้างคุณลักษณะภายในนี้สอดคล้องกับหลักความรู้จักตน (Self-awareness) และหลักความรู้จักเหตุ (Causal Understanding) ตามที่พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2546: 4-5) ได้ระบุไว้ ดังนั้น แนวทางปฏิบัติ คือ การฝึกพัฒนาตนเองให้มีจริยธรรมที่มั่นคงและมีการตระหนักรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง พร้อมทั้งยึดหลักการที่ถูกต้องในการตัดสินใจเพื่อเป็นแบบอย่างและแรงบันดาลใจแก่บุคลากร ผู้เขียนมองว่า การฝึกพัฒนาตนเองในด้านจริยธรรมและความรู้ในตนเองไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสร้างความเชื่อมั่นในหมู่บุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความโปร่งใสและยั่งยืน แนวทางปฏิบัติ คือ การหล่อหลอมคุณลักษณะผู้นำให้เป็นแบบอย่างที่ดี (II) โดยมีผู้รับผิดชอบหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (อธิการบดี/คณบดี) ผู้เข้าร่วม ได้แก่ ผู้บริหารสายวิชาการ หัวหน้าภาควิชา โดยมีกิจกรรม คือ โครงการอบรมจริยธรรมผู้นำ ปีละ 1 ครั้ง โดยเชิญพระนักวิชาการและนักจิตวิทยาการจัดการมาให้ความรู้ ผู้นำทำการสะท้อนตนเอง (Self-reflection Session) ทุก 3 เดือน เพื่อทบทวนการตัดสินใจที่ผ่านมา เปิดเผยบันทึกการตัดสินใจสำคัญต่อบุคลากรสายวิชาการในที่ประชุมอย่างโปร่งใส โดยมีขั้นตอนเริ่มจากอบรม การปฏิบัติจริง การประเมินผลและการสื่อสารความโปร่งใส

2. การจงใจและเสริมสร้างแรงบันดาลใจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ภายใต้มิติของภาวะผู้นำการเสริมสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ (IM) โดยผู้นำควรสื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจไม่ใช่เพียงผลประโยชน์ส่วนตัว แต่เพื่อประโยชน์ขององค์กรและสังคมโดยรวม แนวทางนี้สอดคล้องกับหลักความรู้จักผลหรือเป้าหมาย หลักความรู้จักกาล (Understanding Timing) และหลักความรู้จักชุมชน (Understanding Society) ตามที่พระคำแสนปภัสสร และธิดาภูมิ หมั่นมี (2561: 75-76) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการคำนึงถึงกาลเทศะและบริบทของสังคม ในการปฏิบัติผู้นำควรจัดกิจกรรมและการประชุมที่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างแรงบันดาลใจร่วมกัน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้เขียนวิเคราะห์ว่าการจงใจที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการสื่อสารที่คำนึงถึงบริบทขององค์กรและสังคม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเห็นคุณค่าในภารกิจของตนเองและเข้าใจถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จในระยะยาว นอกจากนี้ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ยังช่วยเพิ่มความมั่นใจและความมุ่งมั่นในองค์กรอีกด้วย โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ ผู้รับผิดชอบหลัก ได้แก่ ผู้บริหารสายวิชาการและฝ่ายวางแผน

ผู้เข้าร่วม ได้แก่ อาจารย์ทุกระดับ โดยการจัดกิจกรรมประชุมวิสัยทัศน์องค์กรประจำปี ด้วยการให้บุคลากรทุกคนร่วมเสนอความคิดเห็น การจัดกิจกรรมวันแสดงวิสัยทัศน์ร่วม (Vision Sharing Day) โดยให้แต่ละภาควิชานำเสนอเป้าหมายของตนเองเพื่อเชื่อมโยงกับเป้าหมายมหาวิทยาลัย และการประกาศเกียรติคุณ (Recognition) เช่น การมอบรางวัล “บุคลากรร่วมสร้างองค์กร” โดยมีขั้นตอนเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ การสื่อสารร่วมกัน การจัดกิจกรรมจูงใจและการมอบรางวัล/เชิดชู

3. การดูแลบุคลากรอย่างทั่วถึงและเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร ภายใต้มิติของภาวะผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเน้นให้ผู้ผู้นำใส่ใจในความแตกต่างของบุคคลและให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม แนวทางนี้สอดคล้องกับหลักความรู้จักบุคคลตามแนวทางของพระครูโกสุมสมณวัตร (สังวาลย์ กุสุโม/เมตตาเยา) (2560) ที่ระบุว่า การปฏิบัติต่อบุคคลอย่างถูกต้องและให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่ดี แนวทางปฏิบัติ คือ การจัดทำโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคคลแบบเฉพาะบุคคล การประเมินความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่อง และการสร้างระบบสนับสนุนภายในองค์กรเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความร่วมมือ ผู้เขียนเชื่อว่าการพัฒนาความคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจอย่างรอบคอบจะช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด การส่งเสริมให้บุคลากรคิดในมิติที่กว้างและตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์ไม่เพียงแต่ช่วยในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย ผู้เขียนมองว่า การดูแลบุคลากรในระดับบุคคล และการยอมรับความแตกต่างเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความสามัคคีและความร่วมมือภายในองค์กร เมื่อผู้นำสามารถเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันและความไว้วางใจในคณะทำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการสร้างองค์กรที่สามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ ผู้รับผิดชอบหลัก ได้แก่ คณะกรรมการบุคลากรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้เข้าร่วม ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการทุกระดับ โดยการจัดกิจกรรมระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้จับคู่อาจารย์พี่เลี้ยง-อาจารย์รุ่นใหม่ การสำรวจความต้องการรายบุคคลปีละ 2 ครั้ง เช่น ด้านงานวิจัย การสอนหรือพัฒนาตนเอง การสร้างระบบสวัสดิการรายบุคคล (Personalized Support System) เช่น การกำหนดชั่วโมงสอนยืดหยุ่นสำหรับผู้ทำวิจัย โดยมีขั้นตอนเริ่มจากการประเมินความต้องการ การจับคู่/วางแผน การดำเนินการพัฒนา การติดตามผลและปรับแผน

4. การส่งเสริมความคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจที่รอบคอบ ในมิติของภาวะผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญา (IS) ผู้นำควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดวิเคราะห์ ปรับมุมมองในการแก้ไขปัญหาและกล้าคิดนอกกรอบ แนวทางนี้สอดคล้องกับหลักความรู้จักประมาณ (Understanding Balance) ของหลักสัพพริสธรรม โดยผู้นำที่ดีต้องเป็นการรู้จักความพอดีในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริโภค การใช้จ่ายหรือการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสมดุลและเกิดผลดีตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2551: 23-25) แนวทางปฏิบัติ คือ การจัดเวิร์กช็อปหรือฝึกอบรมที่เน้นการวิเคราะห์ปัญหา การระดมความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนและวางแผนงานที่คำนึงถึงความสมดุลในทุกมิติของการบริหารอย่างโปร่งใส ผู้เขียนเชื่อว่าการพัฒนาความคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจอย่างรอบคอบจะช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด การส่งเสริมให้บุคลากรคิดในมิติที่กว้างและตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์ไม่เพียงแต่ช่วยในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ ผู้รับผิดชอบหลัก ได้แก่ คณะกรรมการวิจัยและวิชาการ ผู้เข้าร่วม ได้แก่ อาจารย์ นักวิชาการรุ่นใหม่และผู้ช่วยนักวิจัย โดยการจัดเวทีประชุมแลกเปลี่ยน การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) วิเคราะห์ปัญหาการบริหารวิชาการด้วยการใช้กรณีศึกษา (Case Study) การจัดวงเสวนา Think Tank รายเดือน เพื่อระดมแนวคิดใหม่ในการพัฒนาหลักสูตรและงานวิจัย การเปิดแพลตฟอร์มออนไลน์ (Knowledge Sharing Platform) เพื่อให้บุคลากรเสนอแนวคิดและลงมติแนวทางปฏิบัติ โดยมีขั้นตอนเริ่มจากวิเคราะห์ปัญหา การระดมความคิด การทดลองนำไปใช้ การประเมินผลและปรับปรุง

โดยสรุป แนวทางปฏิบัติข้างต้นเน้นให้เห็นว่า ใครต้องทำอะไร ใช้กับใคร ทำอย่างไรตั้งแต่ต้นจนจบ โดยผสานหลักสัพพริสธรรม (คุณธรรมและความรอบรู้) เข้ากับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (แรงบันดาลใจ นวัตกรรม) เพื่อสร้างระบบที่มีทั้งคุณธรรมและประสิทธิภาพ สุดท้ายจะทำให้บุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และสถาบันอุดมศึกษามีพลังในการขับเคลื่อนอย่างยั่งยืน แนวทางปฏิบัตินี้เป็นการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงร่วมกับหลักสัพพริสธรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร คือ การพัฒนาผู้นำให้เป็นแบบอย่างที่ดีด้วยจริยธรรมและความรู้ในตนเอง การจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจผ่านการสื่อสารที่คำนึงถึงกาลเทศะและบริบทสังคม การส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจที่มีความสมดุลและการดูแลบุคลากรอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความแตกต่างเฉพาะบุคคล แนวทางเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้

การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส แต่ยังเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความร่วมมือและความสามัคคีภายในองค์กรที่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันได้อย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาหลักในสถาบันอุดมศึกษา เช่น 1) การขาดแรงจูงใจ เนื่องจากบุคลากรจำนวนมากถูกกดดันจากภาระงานสอนและงานธุรการ ทำให้ขาดพลังในการพัฒนางานวิชาการ 2) การขาดระบบพัฒนารายบุคคล เพราะมหาวิทยาลัยหลายแห่งใช้วิธีบริหารแบบเหมารวม ไม่ได้สนับสนุนตามศักยภาพและความต้องการเฉพาะของบุคลากร 3) การขาดการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพราะบุคลากรไม่เข้าใจว่า การทำงานของตนเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรอย่างไร 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่ต่อเนื่อง จึงทำให้บุคลากรบางส่วนต่อต้านหรือลี้เลี้ยวที่จะร่วมมือ

การเชื่อมโยงแนวคิด (Abstract) เข้ากับปัญหา (Problem-based) เพื่อใช้แก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี/ภาวะผู้นำที่สร้างอิทธิพลเชิงอุดมคติ (II) โดยใช้ธัมมัญญาและอรรถัญญาในการแก้ปัญหาผู้นำที่ขาดความน่าเชื่อถือและแบบอย่างที่ดี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ/ภาวะผู้นำที่เสริมสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ (IM) โดยใช้อรรถัญญา กาลัญญาและปริสัญญาในการแก้ปัญหาล้าหลังและไม่มีใจเป้าหมายองค์กร 3) การเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล/ภาวะผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) โดยใช้บุคคลัญญาในการแก้ปัญหการบริหารแบบเหมารวม ไม่ตอบสนองต่อศักยภาพรายบุคคล 4) การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้/ภาวะผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญา (IS) โดยใช้มัตตัญญาในการแก้ปัญหาขาดการคิดวิเคราะห์เชิงนวัตกรรม และ 5) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยใช้กาลัญญาในการแก้ปัญหการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่อเนื่อง ตามตารางต่อไปนี้

ปัญหา	หลักการ/ทฤษฎีที่ใช้	แนวทางปฏิบัติ (กิจกรรม-ขั้นตอน)	ผู้รับผิดชอบ
การขาดแรงจูงใจ	การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) ใช้หลักอรรถัญญา กาลัญญาและปริสัญญา	1) จัดกิจกรรมวันแสดงวิสัยทัศน์ร่วม (Vision Sharing Day) ให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายองค์กร	ผู้บริหารสายวิชาการและฝ่ายวางแผน

ปัญหา	หลักการ/ทฤษฎีที่ใช้	แนวทางปฏิบัติ (กิจกรรม-ขั้นตอน)	ผู้รับผิดชอบ
		2) ใช้ระบบประกาศเกียรติคุณและรางวัล	
การขาดระบบพัฒนา รายบุคคล	การเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) ใช้หลักบุคคลัญญา	1) ทำระบบพี่เลี้ยง (Mentorship Program) 2) สำนวความต้งการรายบุคคลปีละ 2 ครั้ง	คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
การขาดผู้นำที่เป็นแบบอย่าง/ การขาดการสื่อสาร วิสัยทัศน์ที่ดี	การเป็นแบบอย่างที่ดี (II) ใช้หลักอตัตัญญาและหลักธัมมัญญา	1) จัดอบรมจริยธรรมผู้นำปีละ 1 ครั้ง 2) จัดทำการสะท้อนตนเอง (Self-reflection Session) รายไตรมาส	อธิการบดี/คณบดี
การขาดการคิดวิเคราะห์เชิง นวัตกรรม	การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ (IS) ใช้หลักมัตตัญญา	1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ “คิดเชิงวิเคราะห์” ทุกภาคการศึกษา 2) เปิดแพลตฟอร์มออนไลน์เสนอแนวคิดใหม่	คณะกรรมการวิจัยและวิชาการ
การบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่ ต่อเนื่อง	การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ใช้หลักกาลัญญา	1) จัดทำแผนที่ (Roadmap) การเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน 2) ประชุมติดตามผลทุก 6 เดือน	ฝ่ายวางแผนและบริหาร

ภาพ 1 แนวทางแก้ปัญหาเชิงรูปธรรม (Action Plan)

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบมิได้หยุดเพียงการชี้ให้เห็นความใกล้เคียงระหว่างหลักสัปปริสธรรมกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง แต่ยังสะท้อนถึงศักยภาพของการนำมาประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาที่เป็นจริงในสถาบันอุดมศึกษา โดยปัญหาหลัก ได้แก่ การขาดแรงจูงใจของบุคลากร การขาดระบบพัฒนารายบุคคล การขาดผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การขาดการคิดวิเคราะห์เชิงนวัตกรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่อเนื่อง การนำหลักสัปปริสธรรมเข้ามาเสริมในแต่ละมิติของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจึงเป็นแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน เช่น การจัดกิจกรรมวันแสดงวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อแก้ปัญหาขาดแรงจูงใจ การทำระบบพี่เลี้ยงเพื่อสนับสนุนการพัฒนา

รายบุคคล การอบรมจริยธรรมผู้นำเพื่อสร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ วิเคราะห์ปัญหาเพื่อพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรม และการจัดทำแผนที่การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปรับตัว การบูรณาการเชิงรูปธรรมเช่นนี้จะช่วยให้การบริหารบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษามีทั้งคุณธรรม ความโปร่งใสและประสิทธิภาพที่ยั่งยืน

สรุป

การประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรมร่วมกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายวิชาการได้ในหลายมิติ โดยผู้นำที่ยึดถือคุณธรรมและจริยธรรมตามหลักสัปปริสธรรมสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการและสร้างความไว้วางใจในหมู่ผู้ตาม ในขณะเดียวกันแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงช่วยจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจในการคิด วิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจอย่างรอบคอบส่งผลให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การนำหลักสัปปริสธรรมมาประกอบกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างโปร่งใสและมีคุณธรรมเท่านั้น แต่ยังช่วยให้บุคลากรสายวิชาการได้รับการพัฒนาด้านความคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากจริยธรรมและความรู้ในตนเอง การที่ผู้นำสามารถดูแลและเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้อย่างลึกซึ้ง ย่อมส่งผลให้เกิดความร่วมมือและความสามัคคีในองค์กร ผลที่ได้ คือ นักเรียนนักศึกษาและบุคลากรได้รับการปลูกฝังทั้งองค์ความรู้และคุณธรรม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรและสังคมโดยรวม การประยุกต์ใช้แนวคิดทั้งสองร่วมกันจึงเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการสร้างความมีส่วนร่วมและเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรสายวิชาการให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- นวรรตน์ ไชยมพู่ และคณะ. (2566). 4I's พหุติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการ. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*. 9 (6), 72-84.
- ปิยะธิดา เย็นสบาย และจุฑารัตน์ นิรันดร์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการใน

- โรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารครู ศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*. 4 (2), 106-116.
- พระครูโกสุมสมณวัตร (สังวาลย์ กุสุโม/เมตตาเย). (2560). *ศึกษาหลักสัปปริสธรรมที่ ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใหญ่บ้านในตำบลศรีณรงค์ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระคำแสน ปภัสสร และจิตติวุฒิ หมั่นมี. (2561). *สัปปริสธรรมทฤษฎีการบริหาร ตนเอง*. *วารสารสมาคมศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. 7 (2), 69-76.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2546). *ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2547). *ธรรมานุญชีวิตพุทธจริยธรรมเพื่อชีวิตที่ดี งาม*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา สำนักงานพระพุทธศาสนา แห่งชาติ.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2551). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวล ธรรม*, พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย เล่ม 11*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, 2nd ed. New York: Psychology Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Mokhber, M., et al. (2015). Effect of Transformational Leadership and Its Components on Organizational Innovation. *Iranian Journal of Management Studies*. 8 (2), 221–241.

- Reza, M. M. H. (2019). Components of Transformational Leadership Behavior. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*. 5 (3), 119–124.
- Riggio, R. E. and Tan, S. J. (Eds.). (2014). *Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership*. New York: Routledge/Psychology Press.