

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: การเปรียบเทียบทฤษฎีตะวันตก  
กับหลักพุทธธรรมเถรวาทและมหายาน

Ethical Leadership: A Comparative Study of  
Western Theories and Theravada–Mahayana  
Buddhist Principles

พระมหาบันเจตร ธิรจิตโต

Phramaha Banjet Thiracitto

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Degree of Doctor of Education, Buddhist Educational Administration,

Mahachalalongkornrajavidyalaya University.

Email: phramahabanjet@gmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 24 สิงหาคม 2568

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 15 ตุลาคม 2568

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 22 กุมภาพันธ์ 2569

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 16 มีนาคม 2569



## บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำในทางตะวันตกกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ โดยพิจารณาความสอดคล้องและความแตกต่างในด้านคุณธรรมจริยธรรม และแนวทางการพัฒนาผู้นำ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงกับหลักสัปปริสธรรม 7 และ ปณิธาน 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมสำคัญในพระพุทธศาสนาที่มุ่งสร้างผู้นำที่มีปัญญา ศีลธรรม และเมตตาเป็นพื้นฐาน

การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งจากแนวคิดภาวะผู้นำตะวันตก เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) รวมทั้งแนวคิดร่วมสมัย เช่น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) เปรียบเทียบกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ได้แก่ สัปปริสธรรม 7 และปณิธาน 4

ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดภาวะผู้นำในทางตะวันตกส่วนใหญ่เน้นการสร้างประสิทธิภาพ การจูงใจ และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและคุณลักษณะภายนอกของผู้นำ ขณะที่ภาวะผู้นำเชิงพุทธมุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจและปัญญาภายในเป็นรากฐานของการเป็นผู้นำ มุ่งสู่การสร้างสรรค์ประโยชน์สุขแก่ผู้อื่นและสังคมโดยรวม หลักสัปปริสธรรม 7 ชี้ให้เห็นถึงความรอบรู้และความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมของผู้นำ ส่วนปณิธาน 4 เน้นเจตนาารมณ์แห่งการบำเพ็ญเพื่อเกื้อกูลสรรพสัตว์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำเชิงจริยธรรมและผู้นำเชิงบริการในโลกตะวันตก

โดยสรุป การบูรณาการหลักธรรมเชิงพุทธเข้ากับแนวคิดภาวะผู้นำตะวันตกสามารถพัฒนาแนวทางภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น คือ ผู้นำที่มีทั้ง “ปัญญา” ในการบริหารจัดการ และ “กรุณา” ในการนำพาผู้อื่นไปสู่ความดีงาม อันเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้นำในสังคมไทยให้มีทั้งประสิทธิภาพและคุณธรรมอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำเชิงพุทธ สัปปริสธรรม 7

ปณิธาน 4 ภาวะผู้นำตะวันตก



## Abstract

This study aims to compare Western leadership theories with Buddhist leadership concepts, focusing on the alignment and divergence in moral, ethical, and developmental dimensions of leadership, particularly in relation to the Seven Noble Qualities (Sappurisa-Dhamma 7) and the Four Great Aspirations (Panidhana 4) in Buddhism. These Buddhist principles emphasize the cultivation of wisdom, morality, and compassion as the foundation of effective leadership.

The research employed a documentary research method, collecting and analyzing data from academic texts, scriptures, and related studies. The Western leadership theories examined include the Trait Theory, Behavioral Theory, Contingency Theory, as well as contemporary approaches such as Ethical Leadership and Spiritual Leadership. These were then compared with Buddhist leadership principles derived from the Sappurisa-Dhamma 7 and Panidhana 4.

The findings reveal that Western leadership theories generally emphasize organizational effectiveness, motivation, and goal achievement, focusing on external behaviors and characteristics of leaders. In contrast, Buddhist leadership highlights the internal cultivation of mind and wisdom, emphasizing self-mastery, compassion, and moral responsibility as the basis for guiding others. The Sappurisa-Dhamma 7 outlines the intellectual and ethical competencies of a righteous leader, while the Panidhana 4 reflects the altruistic determination to work for the welfare of all beings—closely corresponding with the Western notions of ethical and servant leadership.



In conclusion, integrating Buddhist ethical principles with Western leadership theories provides a holistic model of leadership—one that combines wisdom and compassion, ensuring both organizational effectiveness and moral integrity. This integrated approach offers valuable insights for developing leaders in Thai society who are both competent and virtuous, contributing to sustainable social and organizational development.

**Keywords:** Ethical Leadership, Buddhist Leadership,

Sappurisa-Dhamma 7, Panidhana 4, Western Leadership



## 1. บทนำ

ผู้นำ คือ รากฐานสำคัญของสังคมและองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในอดีตหรือปัจจุบัน ซึ่ง กวี วงศ์พุ่ม<sup>1</sup> ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ “ผู้นำ” ไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่มเป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคม มิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำ

ดังนั้น ผู้นำจึงมีบทบาทในการสร้างความสงบสุข ความเสมอภาค และนำพาให้สังคมหรือองค์กร ก้าวข้ามอุปสรรคไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ หากมีผู้นำที่ดี สังคมจะสงบสุข มีความเจริญก้าวหน้า และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากขาดผู้นำที่ดี หรือมีผู้นำที่ไม่เหมาะสม อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ความวุ่นวาย และความล่มสลายของสังคมหรือองค์กรได้ ในขณะที่เดียวกันผู้นำก็ยังถือเป็นเสาหลักสำคัญของสังคมที่มีหน้าที่นำพางค์กรและผู้คนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำที่ดีจะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและความสุขให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นสมาชิกในองค์กรหรือประชาชนภายใต้การดูแล

นโปเลียน ฮิลล์ ได้เขียนไว้ในหนังสือ Think & Grow Rich หนังสือแนวพัฒนาตนเองที่ผู้ประสบความสำเร็จทั่วโลก ว่า “ภาวะการเป็นผู้นำ มีด้วยกัน 2 แบบ หนึ่ง

1. กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2535), 14–15.



ผู้นำที่ได้รับการยินยอมและความเห็นชอบจากผู้ปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นการนำทีมที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สอง การนำทีมด้วยการสั่งงาน การบังคับ เป็นการนำโดยไม่ได้รับการยินยอมพร้อมใจใด ๆ จากผู้ปฏิบัติตาม” นโปเลียน ฮิลล์ ย้ำว่า “จากหน้าประวัติศาสตร์ จะเห็นชัดว่า ผู้นำที่ใช้การออกคำสั่งบังคับให้ทำตาม จะดำรงอยู่ได้ไม่ยั่งยืน มีบันทึกถึงกลุ่มผู้นำที่เคยยิ่งใหญ่ในอดีต แต่กลับสูญเสียบอำนาจลงอย่างรวดเร็ว นั่นหมายความว่า คนส่วนใหญ่จะไม่ยินยอมพร้อมใจเดินตามผู้นำที่นำด้วยการบังคับตลอดไป”<sup>2</sup> สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีคือผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ และสามารถนำผู้คนให้ก้าวข้ามอุปสรรคไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างสำเร็จ

จากข้อความข้างต้นเป็นแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำในโลกยุคปัจจุบันซึ่งส่วนใหญ่เป็นทฤษฎีของนักวิชาการทางตะวันตกได้คิดค้นขึ้นและเผยแพร่ไปในประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยที่ได้รับเอาทฤษฎีเหล่านั้นมาปฏิบัติในองค์กรโดยทั่วไป ในขณะที่วงกว้างประเทศไทยในฐานะที่เป็นประเทศแห่งพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นศาสนาที่มีพระพุทธองค์ทรงเป็นแบบอย่างด้านภาวะผู้นำสูงสุดขององค์กรที่มีอายุยืนยาวมากกว่า 2,600 ปี ผู้เขียนจึงต้องการทำเสนอบทความเปรียบเทียบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของชาวตะวันตกกับแนวคิดด้านภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาทั้งนิกายเถรวาทและนิกายมหายาน ซึ่งทั้ง 2 นิกายแม้จะมีรากฐานมาจากคำสอนเดียวกัน แต่ก็ได้พัฒนาและแตกแขนงออกไปในหลายแง่มุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ บทความนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนาทั้งสองนิกาย โดยจะทำการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำตามที่ปรากฏในคัมภีร์และหลักธรรมสำคัญของแต่ละนิกาย เพื่อทำความเข้าใจถึงความแตกต่างและความคล้ายคลึงกันของแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำทั้งสองนิกาย และเพื่อเทียบเคียงแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของชาวตะวันตกที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทต่าง ๆ ได้

2. Learninghubthailand, 10 สัญญาณความล้มเหลวของการเป็นผู้นำ, ออนไลน์, <https://learninghubthailand.com/bad-leader/>. [6 กันยายน 2567]



## 2. ภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีตะวันตก

ผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า “Leader” หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน โดยทั่วไปผู้นำนั้นจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ (1) ผู้นำที่เป็นทางการ คือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ขององค์กรเพื่อเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกการทำงานขององค์กร และมีอำนาจตามกฎหมายที่วางไว้ (2) ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือมีความสามารถเฉพาะในการนำพาบุคคลอื่นทำสิ่งต่าง ๆ หากแต่ผู้นำในลักษณะนี้มีได้รับการแต่งตั้งตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่หรือกล่าวให้เข้าใจง่ายว่าไม่ใช่ผู้ที่มีอำนาจเป็นทางการ<sup>3</sup> กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจหน้าที่ มีความสามารถดี เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ โดยสามารถที่จะประสานงานชักจูงบุคคลทั้งหลายให้เกิดความเชื่อมั่นและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ<sup>4</sup> ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรมีหน้าที่สำคัญในการกำกับให้การดำเนินกิจการต่าง ๆ เป็นไปตามแผนที่วางไว้และไปถึงจุดหมายได้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่จะทำหน้าที่ในการตัดสินใจในการดำเนินนโยบาย กำกับให้การดำเนินกิจการต่าง ๆ เป็นไปตามที่วางไว้ ตลอดจนเมื่อประสบกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนจะต้องอาศัยความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการตัดสินใจว่าจะให้องค์กรเดินไปในทิศทางใด เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารองค์กร

ภาวะผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า “Leadership” หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น และมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยการให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม เป็นการแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำจะเป็นตัวสำคัญที่ผู้บริหารขาดไม่ได้ เนื่องจากผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและประสานให้บุคลากรทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อน

3. วีระพงศ์ เกียรติไพรัช, “ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์กรในยุคนิวนอร์มัล”, *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*, ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม–มีนาคม 2565), 125–126.
4. พระครูปลัดศรีธน์ ฐิตคุโณ, “การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0”, *วารสารพุทธพัฒนศาสตร์ศึกษา*, ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (4) (มกราคม–เมษายน 2567), 79.



องค์กร สอดคล้องกับพระครูปลัดรัตน ฐิตคุโณ ที่ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธาความร่วมมือร่วมใจ ให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ<sup>5</sup> และสุพจน์ ประไพเพชร และคณะ<sup>6</sup> กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงแค่ตำแหน่งหรือสถานะแต่เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (situation) โดยมีเป้าหมายหลักคือ การสร้างอิทธิพลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ ได้แก่ (1) อิทธิพล (Influence) คือ ผู้นำต้องใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (2) การเปลี่ยนแปลง (Change) คือ ผู้นำต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (3) เป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) คือ ผู้นำและผู้ตามต้องมีความเข้าใจและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน (4) ปฏิสัมพันธ์ คือ การสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นสิ่งสำคัญ และ (5) สถานการณ์ (Situation) คือ สภาพแวดล้อมและบริบทต่าง ๆ มีผลต่อการใช้ภาวะผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการไม่ใช่ตำแหน่ง และเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะนอกจากจะต้องอาศัยทักษะและความรู้แล้ว ยังต้องอาศัยความเข้าใจในจิตวิทยาและความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

สอดคล้องกับวีระพงศ์ เกียรติไพรยศ<sup>7</sup> ที่ได้เสนอ SSW Model ในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3 ด้าน คือ (1) บริหารตน (Self) คือ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะต้องเริ่มต้นที่การบริหารจัดการตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ (Development of knowledge) เพื่อให้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีความก้าวหน้าและทันสมัยในการนำไป

5. เรื่องเดียวกัน, หน้า 79.

6. สุพจน์ ประไพเพชร และคณะ, “ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบ”, *ครุศาสตร์ปริญา*, ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2566), 59.

7. วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ, “การประยุกต์ใช้หลักธรรมพระพุทธศาสนาในการสร้างภาวะผู้นำของนักบริหาร”, *รายงานการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 4 นานาชาติ ครั้งที่ 2*, (ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, 2560).



ใช้บริหารองค์กร และผู้บริหารจะต้องมีการควบคุมอารมณ์ (Temperate) เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งที่คาดการณ์ได้และคาดการณ์ไม่ได้ เพื่อให้การตัดสินใจต่าง ๆ เป็นไปด้วยความรัดกุม ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจ (Decision) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะต้องกล้าตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร จึงกล่าวได้ว่าการบริหารตนได้ดีนั้นเป็นการสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กร (2) บริหารคน (Staff) คือ การบริหารองค์กรจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายระดับ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงจำเป็นจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) เพื่อเชื่อมประสานงานและโน้มน้าวบุคลากรในองค์กร มีกฎเกณฑ์ (Regulation) คือจะต้องยึดกฎระเบียบในการบริหารจัดการองค์กร และ (3) บริหารงาน (Work) คือ การบริหารองค์กรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมีแผนงาน (Layout) การบริหารงานจะต้องมีแผนที่ชัดเจนในการบริหารองค์กร และต้องใช้เทคโนโลยี (Technology) เข้ามาช่วยในการทำงานในองค์กร

จากข้อมูลข้างต้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน เกี่ยวข้องกับการสร้างอิทธิพลเพื่อนำพาคนและองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยมีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการไม่ใช่ตำแหน่ง (Leadership is process, not a position) และเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (Leadership is both a science and an art) ที่ต้องอาศัยทั้งความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติส่วนบุคคล ผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและสร้างความสำเร็จได้

### 3. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

#### 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

บราวน์ และคณะ (Brown, Trevino, & Harrison) นิยาม “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ว่าหมายถึง การแสดงออกแห่งความประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมถูกต้องตามธรรมาภิบาลของวัฒนธรรมทางการปฏิบัติของบุคคลและระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน หมายถึง



รวมถึง การส่งเสริมความประพฤติปฏิบัติดังกล่าวไปสู่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมสร้างอุปนิสัยจริยธรรมให้แข็งแกร่ง และการตัดสินใจ การแสดงออกอย่างถูกต้องเหมาะสมตามธรรมเนียมของคลองธรรม ประเพณี หรือแบบแผน หรือมาตรฐานของสังคม ผู้นำที่ได้รับการรับรู้ว่าเป็นตัวแบบความประพฤติปฏิบัติที่ดีทางจริยธรรมต้องเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามหรือลูกน้องไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ดูแลผู้ตามอย่างทั่วถึง สิ่งทั้งหมดดังที่กล่าวมานี้ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้ ตามตำแหน่ง หรืออำนาจหน้าที่จากผู้ตามอย่างเต็มภาคภูมิจึงได้ชื่อว่าเป็น “ตัวแบบ” (Role Model) หรือแบบอย่างที่ดีที่ควรเอาเยี่ยงอย่าง<sup>8</sup> จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในองค์กรการศึกษา เพราะหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา<sup>9</sup>

### 3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความยุติธรรม (2) ความไว้วางใจ (3) ความซื่อสัตย์ (4) ความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม แต่ละองค์ประกอบมีพฤติกรรม ดังนี้<sup>10</sup>

องค์ประกอบที่ 1 ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถใจการตัดสินใจ ปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันเป็นผู้มีเหตุมีผล ตลอดจนไม่เอารัดเอาเปรียบให้เกียรติ และช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

8. Brown, Treviño, & Harrison, 2005, pp.117–134. อ้างใน สุรัตน์ ไชยชมภู, “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา ETHICAL LEADERSHIP IN SCHOOL ADMINISTRATION”, *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (เมษายน–กันยายน 2557), 5.
9. Kocabas and Karakose, 2009. อ้างใน วิไลลักษณ์ รุ่งกิจ และคณะ, “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลก”, *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (มีนาคม–เมษายน 2567), 431.
10. เอกภักดิ์ ฉ่ำมณี และดร.ทงศักดิ์ คุ้มไข่น้ำ, “องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21”, *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22*, ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (25 มีนาคม 2564), 353–354.



องค์ประกอบที่ 2 ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นถึงความมีศักดิ์ศรี ความจงรักภักดี ความเมตตากรุณา การมีมนุษยสัมพันธ์ ความโปร่งใส จริงใจ ความมั่นคงสม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำ ความเป็นธรรม การใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจ ความผูกพันและเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

องค์ประกอบที่ 3 ความซื่อสัตย์ หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการประพฤติตรงไปตรงมาทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ต่อหน้าที่การทำงาน ต่อคำมั่นสัญญา แบบแผนระเบียบกฎเกณฑ์ และความถูกต้องดีงามทั้งหลาย พฤติกรรมความซื่อสัตย์ของผู้บริหารนั้นจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสายตาของผู้อื่นและบุคคลรอบข้าง มีสิ่งจะ พูดจริงทำจริง ไม่โกหกหรือพูดเหลวไหล พูดคำไหนเป็นคำนั้น เป็นที่เคารพยกย่องว่าเป็นคนมีเกียรติ ความซื่อสัตย์จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและเป็นที่ต้องการในทุกองค์การ ความซื่อสัตย์นอกจากจะหมายถึง การรักษาความลับผลประโยชน์ และทรัพย์สินต่าง ๆ ความซื่อสัตย์ยังหมายรวมไปถึงการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและไม่บิดเบือนจากความเป็นจริง

องค์ประกอบที่ 4 ความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงลักษณะความเป็นผู้นำด้านคุณธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และเป็นความคาดหวังของชุมชน ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในโรงเรียน มีความสามารถในการบริหารงาน และการจัดการในองค์กร กำหนดพันธกิจ นโยบายที่ดี มีทักษะในการมอบหมาย และมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน นำไปสู่เป้าหมาย เป็นที่ยอมรับของสังคม

จากองค์ประกอบข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาต้องประกอบไปด้วย (1) ความยุติธรรม ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีเหตุผล ไม่เอารัดเอาเปรียบ และพร้อมช่วยเหลือผู้อื่น (2) ความไว้วางใจ ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความจริงใจ ความโปร่งใส มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม (3) ความซื่อสัตย์ ผู้บริหารควรพูดจริง ทำจริง ไม่โกหก และปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และ (4) ความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามารถในการบริหารจัดการ และ



สร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่เพียงแต่เป็นการปฏิบัติตามหลักการทางจริยธรรมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพอีกด้วย ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเหล่านี้จะสามารถสร้างโรงเรียนแห่งความสุขและมีประสิทธิภาพได้

#### 4. หลักสัปปริสธรรม 7 ในพระพุทธศาสนาเถรวาทและการนำไปประยุกต์ใช้ในภาวะผู้นำ

พระพุทธศาสนามีแนวความคิดเรื่องเกี่ยวกับผู้นำนั้น ซึ่งแนวคิดของการนำและภาวะผู้นำของพระพุทธเจ้านั้นอาจพิจารณาได้ว่า ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าทรงเป็นแบบอย่างผู้นำที่ยอดเยี่ยม โดยทรงนำพาเหล่าสาวกให้หลุดพ้นจากทุกข์ด้วยหลักธรรมอันประเสริฐ การเป็นผู้นำของพระองค์นั้นไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการสั่งสอน แต่ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของผู้อื่นด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำนั้นมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคคลให้มีความเป็นผู้นำในตนเอง โดยอาศัยหลักการเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และการใช้เหตุผลในการสร้างแรงบันดาลใจ เป้าหมายสูงสุดของการเป็นผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา คือ การนำพาผู้คนไปสู่ความสุขที่แท้จริงและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สรุปได้ว่า แนวคิดการเป็นผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนานั้นเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมทั้งด้านจิตวิญญาณและการปฏิบัติจริง โดยเน้นที่การพัฒนาทั้งผู้นำและผู้ตามไปพร้อมกัน เพื่อสร้างสังคมที่สงบสุขและมีความเจริญก้าวหน้า

พุทธวิธีในการนำและภาวะผู้นำขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ที่ได้ทรงใช้พุทธวิธีในการนำมวลหมู่สมาชิกขององค์การพุทธด้วยการใช้หลักธรรมและการปฏิบัติของพระองค์ นำพาสมาชิกขององค์การไปสู่ทางแห่งความสงบสุขร่มเย็นและมีรากฐานที่มั่นคง ทรงเป็นผู้นำที่เน้นการเปิดโอกาสให้แก่สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการกับกิจการของหมู่สงฆ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการตัดสินใจ สมาชิก



สามารถแสดงความคิดเห็นหรือคัดค้านได้โดยอิสระเมื่อตนมีความคิดเห็นอื่น ๆ หรือ แม้แต่การมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันก็ตาม จะเห็นได้ว่าพระพุทธองค์นั้น ทรงเป็น ผู้นำที่ดี มีบุคลิกลักษณะที่ดี มีศิลาจารวัตรที่งดงาม มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศ มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างทางจิตใจให้แก่เหล่าสาวก อีกทั้ง ยังเป็นผู้นำในการปฏิบัติที่ถูกต้องซึ่งพระองค์เองได้ทรงประพฤติปฏิบัติให้เห็นได้จริง มาแล้วเพื่อให้พระสงฆ์สาวกได้ยึดเป็นแนวทางในการดำเนินรอยตามได้อย่างไม่มีข้อ สงสัยและเคลือบแคลงใจ พระพุทธเจ้าได้ทรงใช้การสื่อสารในลักษณะของการตรัสสอน ธรรมแก่เหล่าพระสงฆ์สาวก ในเรื่องของการตรัสสอนธรรมแก่เหล่าพระสาวก ทรงมี ฐานคติในการมองมนุษย์ว่ามีพื้นฐานที่แตกต่างกันทั้งในด้านกว้างและด้านลึก ความ แตกต่างในด้านกว้าง หมายถึง ความแตกต่างในเรื่องของทักษะความเชี่ยวชาญและ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน ส่วนความแตกต่างทางด้านลึก หมายถึง ความ แตกต่างทางด้านของภูมิธรรม ภูมิปัญญา และกุศลกรรม ที่แตกต่างของแต่ละบุคคล ดังนั้น พระองค์จึงได้ตัดสินพระทัยที่จะตรัสสอนธรรม และเน้นย้ำให้เหล่าพระสาวกมุ่ง มั่น ในการฝึกฝนพัฒนาตนเองอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งหลักการที่พระสัมมา สัมพุทธเจ้าได้เป็นต้นแบบของการเป็นผู้นำข้างต้น และเป็นคุณสมบัติในตัวผู้นำ หลัก ธรรมนั้นเรียกว่า “สัปปุริสธรรม” ปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎก ว่า

สตต สปปุริสธมมา อิวาสุโส ภิกขุ ธมมณญฺญ จ โหติ อตถณญฺญ จ อตตณญฺญ จ มตตณญฺญ จ กาลณญฺญ จ ปริสณญฺญ จ ปุคคณญฺญ จฯ<sup>11</sup>

ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้ 1. เป็นธัมมัญญ (ผู้รู้จักเหตุ) 2. เป็นอัทธัญญ (ผู้รู้จักผล) 3. เป็นอัทตัญญ (ผู้รู้จักตน) 4. เป็นมัตตัญญ (ผู้รู้จักประมาณ) 5. เป็น กาลัญญ (ผู้รู้จักกาลเวลา) 6. เป็นปริสัญญ (ผู้รู้จักชุมชน) 7. เป็นปุคคัลญญ (ผู้รู้จักบุคคล)<sup>12</sup>

11. ที.ปา. 11/331/264 (บาลี.สยามรัฐ).

12. ที.ปา. 11/331/333 (ไทย.มจร).



พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)<sup>13</sup> ได้กล่าวสรุปหลักสัปปริสธรรมซึ่งถ้ามีคุณธรรมนี้แม้จะไม่มีคุณสมบัติข้ออื่นก็เป็นผู้นำได้ เพราะรู้จักประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอที่จะจัดการให้ได้ผล สามารถจัดวางวิธีปฏิบัติการที่เหมาะสมให้บรรลุความสำเร็จได้ 7 ประการ ดังนี้

1. **รู้หลักการ (ธัมมัญญู)** เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครองประเทศชาติก็ต้องรู้หลักรัฐศาสตร์ และรู้กฎกติกาของรัฐ คือกฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนอยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้ชุมชน สังคม องค์กร หรือกิจการอะไรก็ตามก็ต้องมีหลักการ มีกฎ มีกติกา ที่ผู้นำจะต้องรู้ต้องชัดแล้วที่ตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

2. **รู้จุดหมาย (อัตถัญญู)** ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้วจะต้องมีความแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากเมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่ง ก็จะไม่หวั่นไหว อะไรไม่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าเป้า ไม่เข้าแนวทาง ก็ไม่มีวุ่นวายใครจะพูดจาวาด่าเหน็บแนม เมื่อไม่ตรงเรื่อง ก็ไม่มีว้อถ้อสา ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่งกับเรื่องจุกจิกไม่เป็นเรื่อง เอาแต่เรื่องที่เขาเข้าแนวทางสู่จุดหมาย ใจมุ่งสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนและมุ่งมั่นแน่วแน่

3. **รู้จักตน (อัตตัญญู)** คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติมีความพร้อม มีความถนัด มีสติปัญญาความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อยิ่งข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติ มีความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเองยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา ให้นำได้ดียิ่งขึ้นไป

4. **รู้ประมาณ (มัตตัญญู)** คือ รู้จักความพอดี หมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ ท่านยกตัวอย่าง เช่น รู้จักประมาณ

13. พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *ภาวะผู้นำและจริยธรรมนักการเมือง*, (กรุงเทพฯ: บ. สหธรรมิก จำกัด, 2551), 25–29.



ในการใช้จ่ายทรัพย์สิน รู้จักประมาณในการบริโภค ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการลงทุนต่ออาชญาและการเก็บภาษี ไม่ใช่เอาแต่จะให้ได้ดั่งใจ ลีกลงไป ต้องรู้ว่าในการกระทำนั้น ๆ หรือในเรื่องรานั้น ๆ มีองค์ประกอบ หรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องกับบ้าง ทำแค่ไหนองค์ประกอบของมันจะพอดีได้สัดส่วน พอเหมาะ การทำการต่าง ๆ ทุกอย่างต้องพอดีถ้าไม่พอดีก็พลาด ความพอดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้น จะต้องรู้จักองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

5. **รู้จักกาล (กาลัญญ)** คือ รู้จักเวลา อย่างที่บอกไว้รวม ๆ ว่า รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่ควรหรือต้องใช้ในการประกอบกิจการ ทำหน้าที่การงาน หรือปฏิบัติ การต่าง ๆ เช่น ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะเวลา ทั้งนี้ รวมทั้งรู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลา ว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไรจึงจะเหมาะสม ดังเช่น แม้แต่การพูดก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่น วางแผนว่าสังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างไร ในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร

6. **รู้จักชุมชน (ปริสัญญ)** คือ รู้สังคม รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิจวิธที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้น ๆ ว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิจวิธอย่างนี้จะต้องพูดอย่างนี้ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องรู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติ ว่า อยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร โดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขาก็ต้องรู้ปัญหา รู้ความต้องการของเขา แม้แต่ในชุมชนย่อย ๆ ถ้าจะช่วยเหลือเขาก็ต้องรู้ความต้องการของเขา เพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาก็ได้ตรงจุด

7. **รู้จักบุคคล (บุคคลัญญ)** คือ รู้จักบุคคลตามที่เขาเป็น รู้ความแตกต่างแห่งบุคคล ว่า โดยอริยาศัยความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น ใคร ๆ ยิงหรือหย่อนอย่างไรและรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ ด้วยดี ว่า ควรจะคบหรือไม่ จะใช้ จะตำหนิ ยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการ จะต้องรู้จักเขาตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถให้บริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตาม



ความต้องการ รู้ว่าจะใช้ วิธีสัมพันธ์พูดจาแนะนำติชมหรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ว่าคนไหน เป็นอย่างไร มีความถนัด อัจฉริยะ ความสามารถอย่างไร เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้นก็รู้ประโยชน์ที่เขาพึงได้ เพราะว่าการทำงานนั้นไม่ใช่ว่าจะเอาเขามาเป็นเพียงเครื่องมือทำงานให้ แต่จะต้องให้คนที่ทำงานทุกคนได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตัวเอง ผู้นำควรรู้ว่าเขาควรจะได้ประโยชน์อะไร เพื่อความเจริญของงานแห่งชีวิต ที่แท้จริงของเขาด้วย

นอกจากนี้ พระครูโกมุตสุวรรณาภรณ์ และคณะ<sup>14</sup> สรุปภาวะผู้นำทางศาสนา ในพระพุทธศาสนาเถรวาทไว้ดังนี้

1. **นิยามและความหมายของผู้นำทางพระพุทธศาสนาเถรวาท** หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นผู้นำ มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถนำพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ บนพื้นฐานแห่งหลักธรรมตามหลักแนวคิดทางพระพุทธศาสนาเถรวาท

2. **แนวคิดของผู้นำทางศาสนาในพระพุทธศาสนาเถรวาท** ตามปณิธานเดิมคือ การปฏิบัติเพื่อสืบทอดอายุพระพุทธศาสนา โดยยึดปฏิบัติชอบตามหลักพระธรรมวินัย โดยเน้นการเป็นผู้นำในทางด้านจิตใจ ปัจจุบันได้เปลี่ยนบทบาทเพื่อเป็นผู้นำทั้งทางด้านจิต และคุณภาพชีวิตพื้นฐาน คือ ความอยู่ดีมีสุขของสังคม โดยรับภาระ 6 ด้าน ได้แก่ (1) การปกครอง (2) การศาสนศึกษา (3) การศึกษาสงเคราะห์ (4) การเผยแผ่พระพุทธศาสนา (5) การสาธารณูปการ (6) การสาธารณสงเคราะห์

3. **คุณสมบัติของผู้นำทางศาสนาในพระพุทธศาสนาเถรวาท** คุณธรรม นับได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำ เพราะผู้ที่มีคุณธรรมส่วนใหญ่เชื่อว่า เป็นผู้ดี ควรแก่การเคารพนับถือในสังคม ผู้นำสามารถนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ตามหลัก 3 ด้าน คือ

14. พระครูโกมุตสุวรรณาภรณ์ และพระมหามงคลกานต์ จิตธมโม, “ภาวะผู้นำทางศาสนาในพุทธศาสนาเถรวาทและคริสต์ศาสนานิกายโรมันคาทอลิก: กรณีศึกษากลุ่มชาติพันธุ์ลาวครั้งในอำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี”, วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ 7 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2566), 179-180.



(1) หลักธรรมในการครองตน ได้แก่ สติและสัมปชัญญะ เบญจศีลและเบญจธรรม หลักสัปปุริสธรรม หิริและโอตตปปะ (2) หลักธรรมในการครองคน ได้แก่ พรหมวิหาร สังคหัตถุ อคติ (3) หลักธรรมในการครองงาน ได้แก่ โยนิโสมนสิการ อิทธิบาท ทศพิธราชธรรม

4. **ลักษณะของผู้นำทางศาสนาในพระพุทธศาสนาเถรวาท** ผู้นำที่ดีตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 เป็นคุณธรรมสำหรับคนดี เพราะพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มุ่งเน้น ในการส่งเสริมผู้นำที่เป็นคนดี มีจริยธรรม มีคุณธรรม มาปกครองหมู่คณะ สังคม และ ประเทศชาติ เพื่อให้เกิดความสงบสุข การพัฒนาหมู่คณะ สังคมและประเทศชาติ ให้ มีศักยภาพที่มั่นคงและก้าวหน้าตลอดไปในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป พระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม โดยใช้หลักธรรมและการ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการนำพาสังคมสงฆ์ให้บรรลุถึงความสงบสุขและความ เจริญก้าวหน้า พระองค์ทรงเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้ ความสำคัญกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล หลักธรรมสำคัญที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ ในการเป็นผู้นำ คือ สัปปุริสธรรม 7 ประการ ได้แก่ (1) รู้หลักการ เข้าใจหลักธรรม และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (2) รู้จุดหมาย มีเป้าหมายที่ชัดเจนและมุ่งมั่นที่จะ บรรลุเป้าหมายนั้น (3) รู้จักตน เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน และศักยภาพของตนเอง (4) รู้ ประมาณ รู้จักความพอดีและขอบเขตในการกระทำ (5) รู้กาล รู้จักเวลาที่เหมาะสมใน การกระทำสิ่งต่าง ๆ (6) รู้ชุมชน เข้าใจสังคมและความต้องการของผู้คน (7) รู้บุคคล เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อแต่ละคนอย่างเหมาะสม

## 5. หลักปณิธาน 4 ในพระพุทธศาสนาเถรวาทและการนำไปประยุกต์ ใช้ในภาวะผู้นำ

ผู้นำตามมหาปณิธานในพระพุทธศาสนาเถรวาทนั้น เน้นที่การเป็นผู้นำที่ไม่ เพียงแต่มีความสามารถในการบริหารจัดการ แต่ยังต้องมีความเมตตา กรุณา และเสีย สละเพื่อผู้อื่น โดยมีลักษณะเด่น คือ เป็นที่ยอมรับ มีความเฉลียวฉลาด มีพฤติกรรมที่



ดี เสียสละ มีเมตตา และบำเพ็ญโพธิสัตว์จรรยา<sup>15</sup> กล่าวคือ ผู้นำตามแนวคิดนี้ไม่เพียงแต่ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ แต่ยังต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเมตตาต่อผู้อื่น โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์และบรรลุถึงความสุข

ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของบุคคลทุกคน ไม่ว่าจะ เป็นในบทบาทของผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ หรือผู้นำองค์กร การเป็นผู้นำที่ดีนั้นไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่ความสามารถในการบริหารจัดการ แต่ยังรวมถึงคุณธรรม จริยธรรม และที่สำคัญที่สุดคือ “ปณิธาน” หรือความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะทำสิ่งที่ดีเพื่อส่วนรวม แนวคิดเรื่องปณิธานนั้นมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มหายาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในคัมภีร์ “โภชัชชคุรุไวฑูรยประภา สัปตพุทธปุรวปณิธานวิเศษสูตร” ซึ่งกล่าวถึงมหาปณิธานของพระโพธิสัตว์ หรือความตั้งใจอันแน่วแน่ที่จะบรรลุพระโพธิญาณเพื่อช่วยเหลือสรรพสัตว์ ให้พ้นจากทุกข์ มหาปณิธานของพระโพธิสัตว์เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของปณิธานที่ยิ่งใหญ่และมั่นคงที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ จึงเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำทุกคนควรมี เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ตนเองก้าวข้ามอุปสรรคและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>16</sup>

เสถียร โพนินทะ<sup>17</sup> กล่าวว่า ผู้นำที่ดี ไม่เพียงแต่มีความสามารถในการบริหารจัดการ แต่ยังต้องมีคุณธรรมอันประเสริฐเป็นพื้นฐาน ซึ่งหลักพระพุทธศาสนา มหายาน ได้บัญญัติไว้ชัดเจนในรูปของปารมิตา 6 คือ (1) ทาน การให้ การแบ่งปัน (2) ศีล การสำรวมกายวาจาให้เรียบร้อย ไม่เบียดเบียนผู้อื่น (3) ขันติ ความอดทนอดกลั้นต่อความยากลำบาก อุปสรรค และคำติชม (4) วิริยะ ความเพียรพยายามในการพัฒนา

15. เสถียร พันธรังษี (2549). อ้างใน พระสมชาย สิกขาสโก และสุวิญ รัตต์ย, “มรรคาแห่งผู้นำตามแนวมหาปณิธานของพระพุทธศาสนา มหายาน”, *สหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2564), 773.
16. พระสมชาย สิกขาสโก และสุวิญ รัตต์ย, “มรรคาแห่งผู้นำตามแนวมหาปณิธานของพระพุทธศาสนา มหายาน”, *สหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 775.
17. เสถียร พันธรังษี (2555). อ้างใน พระสมชาย สิกขาสโก และสุวิญ รัตต์ย, “มรรคาแห่งผู้นำตามแนวมหาปณิธานของพระพุทธศาสนา มหายาน”, *สหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 775.



ตนเอง และการบรรลุเป้าหมาย (5) อุทยาน (หรือสมาธิ) การฝึกจิตให้สงบ ตั้งมั่น และไม่หวั่นไหว (6) ปัญญา มีความรอบรู้อันสามารถพาไปสู่ทางแห่งการมองเห็นสัจธรรมได้ เพื่อจะยังประโยชน์ตนและประโยชน์ท่าน ให้สำเร็จ

แนวคิดเรื่องโพธิสัตว์ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำในพระพุทธศาสนาหายานได้กล่าวถึงหลักธรรมที่เหมาะสม ในการนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำ เรียกว่า “มหาจตุรปริณิธาน (ความตั้งใจ)” ที่ยิ่งใหญ่ 4 ประการ ได้แก่ (1) จะละกิเลสทั้งหลายให้หมดสิ้น (2) จะศึกษาธรรมทั้งหลายให้ถ่องถ้วน คือ ศึกษาให้หมดและแตกฉาน (3) จะโปรดสัตว์ทั้งหลายให้หมด (4) จะบำเพ็ญให้บรรลุอนุตรสัมมาสัมโพธิญาณ คือบรรลุพุทธภูมิ<sup>18</sup> และได้กล่าวถึงหน้าที่และองค์ประกอบการเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้<sup>19</sup>

(1) ยอมรับและช่วยแก้ไขในส่วนที่เป็นอดีต ในสังคมที่เต็มไปด้วยความหลากหลาย ผู้คนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งในด้านร่างกาย สติปัญญา และประสบการณ์ชีวิต ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความเข้าใจในความต่างนี้ และพร้อมที่จะยอมรับในความเป็นมนุษย์ของทุกคน ซึ่งรวมถึงการยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

(2) ใช้upayaวิธีช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ผู้นำที่แท้จริงไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังต้องมีความสามารถในการมองเห็นและเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้คน ซึ่งบางครั้งก็เป็นความต้องการที่มองไม่เห็นหรือซ่อนเร้นอยู่เบื้องหลังปัญหาที่ปรากฏ ต้องมีทักษะในการรับฟังและสังเกต เพื่อที่จะเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้คน ไม่ว่าจะเป็ความต้องการ ที่มองเห็นหรือมองไม่เห็น เมื่อเข้าใจความต้องการเหล่านี้แล้ว ผู้นำจะสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ตรงจุด และสร้างสรรค์แนวทางในการพัฒนาที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้คนได้อย่างแท้จริง<sup>20</sup>

18. สุมาลี มหณรงค์ชัย, *พุทธศาสนาหายาน (ฉบับปรับปรุงแก้ไข)*, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: ศยาม, 2550), 25–26.

19. วิศวกัทร มณีปัทมเกตุ (2544). อ้างใน พระสมชาย สิกขาสโก และสุวิญ รัถัสัตย์, “มรรคาแห่งผู้นำตามแนวมหาปริณิธานของพระพุทธศาสนาหายาน”, *สหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 777.

20. ทวีวัฒน์ ปุณฺทริกวิวัฒน์ (2545). อ้างใน พระสมชาย สิกขาสโก และสุวิญ รัถัสัตย์, “มรรคาแห่งผู้นำตามแนวมหาปริณิธานของพระพุทธศาสนาหายาน”, *สหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 778.



(3) วางรากฐานเสริมสร้างปัญญา ผู้นำที่แท้จริงไม่เพียงแต่เป็นผู้ชี้นำพาผู้คนให้ผ่านพ้นอุปสรรคในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้วางรากฐานที่แข็งแกร่งเพื่อให้ผู้คนก้าวเดินไปสู่อนาคตอันสดใสได้อย่างมั่นคง เปรียบเสมือนการปลูกต้นไม้ ผู้นำต้องไม่เพียงแต่รดน้ำพรวนดินให้ต้นไม้เติบโตในปัจจุบัน แต่ยังต้องดูแลรากให้แข็งแรงเพื่อให้ต้นไม้ยืนหยัดอยู่ได้แม้ในยามที่เผชิญพายุฝน การวางรากฐานแห่งปัญญาและการสร้างความสุขในอนาคตถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำตามหลักมหาปณิธาน เพราะเป็นการแสดงออกถึงความปรารถนาดีที่จะเห็นผู้คนได้พ้นจากทุกข์และความทุกข์ยากในชาติปัจจุบันและในภพต่อ ๆ ไป แนวทางเหล่านี้ถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้นำตามหลักมหาปณิธานอีกข้อหนึ่ง

(4) ปลดปล่อยจิตใจ ให้เกิดความงดงาม ผู้นำที่แท้จริงไม่เพียงแต่เป็นผู้ชี้นำพาผู้คนไปสู่ความสำเร็จ ในด้านวัตถุเท่านั้น แต่ยังต้องเป็นผู้ปลดปล่อยจิตใจของผู้คนให้พ้นจากกิเลสตัณหาต่าง ๆ เพื่อนำพาพวกเขาไปสู่ความสุขที่แท้จริง ซึ่งเป็นความสุขที่เกิดจากภายในใจ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือผู้คนให้พัฒนาจิตใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้คนเหล่านั้นกำลังเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคทางใจ เช่น ความโลภ ความโกรธ ความหลง หรือความทุกข์ใจจากการกระทำผิด ผู้นำควรเข้าไปให้กำลังใจ และแนะนำแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น เมื่อผู้คนหลงผิดไปในทางที่ไม่ถูกต้อง ผู้นำควรเข้าไปช่วยเหลือและชี้แนะให้พวกเขากลับคืน สู่เส้นทางที่ถูกต้อง ซึ่งก็คือ โภติ สัมมามรรค หรือหนทางแห่งการตรัสรู้ ผู้นำควรสอนให้ผู้คนรู้จักบาป บุญ คุณ โทษ เพื่อให้พวกเขาเข้าใจผลของการกระทำ และสามารถเลือกทำสิ่งที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง สิ่งเหล่านี้ ถือว่า เป็นหน้าที่ของผู้นำตามหลักมหาปณิธานอีกข้อหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป มนุษย์เป็นสัตว์สังคม การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขจึงเป็นสิ่งจำเป็น และหัวใจสำคัญของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขนี้ก็คือ “ผู้นำ” ผู้ที่จะคอยชี้แนะและนำพาคนหมู่มากไปสู่เป้าหมายร่วมกัน แนวคิดเรื่องผู้นำในพระพุทธานามหายานนั้นไม่ได้มองผู้นำเพียงแค่ผู้ที่มีอำนาจ แต่กลับให้ความสำคัญกับคุณธรรม จริยธรรม และความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม หัวใจสำคัญของผู้นำตามแนวคิดพระพุทธานามหายาน คือ “มหาปณิธาน” หรือความตั้งใจอันแน่วแน่ที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากทุกข์ เปรียบเสมือนพระโพธิสัตว์ที่มีมหาปณิธานที่จะตรัสรู้เพื่อช่วยเหลือ



สรรพสัตว์ ผู้นำที่มีมหาปณิธาน จะมีความมุ่งมั่นที่จะนำพาผู้คนไปสู่ความสุขและความเจริญ โดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ ผู้นำตามมหาปณิธานมีบทบาทสำคัญในการสร้างสังคม ที่สงบสุข โดยมีหน้าที่หลัก 4 ประการ ดังนี้ (1) การแก้ไขปัญหาในอดีต ผู้นำต้องยอมรับและให้อภัยในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีต เพื่อที่จะได้ก้าวข้ามอุปสรรคและสร้างอนาคตที่ดีขึ้น (2) การแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน ผู้นำต้องใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และตอบสนองต่อความต้องการของผู้คน (3) การสร้างอนาคต ผู้นำต้องส่งเสริมให้ผู้คนพัฒนาตนเอง และสร้างสังคมที่มีความรู้ความสามารถ (4) การนำทางด้านจิตใจ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต และสอนให้ผู้อื่นรู้จักทำความดี และหลีกเลี่ยงความชั่ว

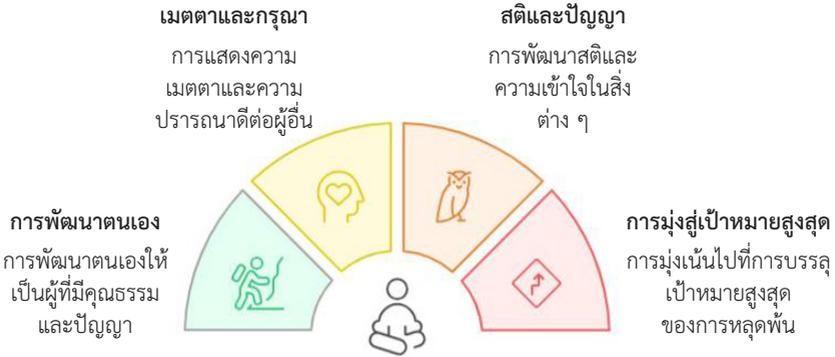
## 6. ความคล้ายคลึงและความแตกต่างระหว่างสัปปุริสธรรม 7 กับปณิธาน 4

หลักสัปปุริสธรรม 7 และ หลักปณิธาน 4 เป็นแนวคิดสำคัญในพระพุทธศาสนา ทั้งสองแนวคิดต่างมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่แตกต่างกัน แต่ก็มีความเชื่อมโยงกันอย่างลึกซึ้ง

ในด้านความคล้ายคลึงกันผู้เขียนได้สังเคราะห์ข้อมูลจากหัวข้อที่ 4 และหัวข้อที่ 5 สรุปได้ดังนี้ (1) การพัฒนาตนเอง ทั้งสัปปุริสธรรม 7 และปณิธาน 4 ต่างเน้นย้ำถึงการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และปัญญา เพื่อบรรลุถึงความสมบูรณ์แบบในชีวิต (2) การมีเมตตาและกรุณา ทั้งสองแนวคิดต่างให้ความสำคัญกับการมีเมตตา กรุณา และความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น (3) การมีสติและปัญญา การพัฒนาสติและปัญญาเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติตามทั้งสัปปุริสธรรม 7 และปณิธาน 4 เพื่อให้สามารถเข้าใจธรรมชาติของสิ่งต่าง ๆ และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (4) การมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุด ทั้งสัปปุริสธรรม 7 และปณิธาน 4 ต่างมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายสูงสุด ซึ่งในพระพุทธศาสนา คือ การหลุดพ้นจากทุกข์และบรรลุนิพพาน



### ความคล้ายคลึงกันของหลักธรรมทางพุทธศาสนา



ภาพที่ 1 ความคล้ายคลึงกันของหลักสัปปุริสธรรม 7 และปณิธาน 4 (ผู้เขียน)

ในด้านความแตกต่างผู้เขียนได้สังเคราะห์ข้อมูลจากหัวข้อที่ 4 และหัวข้อที่ 5 สรุปได้ดังนี้ (1) เป้าหมาย สัปปุริสธรรม 7 มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และปัญญา เพื่อดำเนินชีวิตอยู่ในโลกอย่างมีความสุขและสงบสุข ในขณะที่ปณิธาน 4 มุ่งเน้นไปที่การบรรลุพระโพธิญาณเพื่อช่วยเหลือสรรพสัตว์ให้พ้นจากทุกข์ (2) ขอบเขต สัปปุริสธรรม 7 เป็นหลักธรรมที่ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ในขณะที่ปณิธาน 4 เป็นหลักธรรมที่เฉพาะเจาะจงสำหรับผู้ที่มุ่งมั่นที่จะบรรลุพระโพธิญาณ (3) ความเข้มข้น ปณิธาน 4 มีความเข้มข้นและเฉพาะเจาะจงมากกว่าสัปปุริสธรรม 7 เนื่องจากเป็นปณิธานที่สูงส่งและยากต่อการปฏิบัติ



## ความแตกต่างของหลักกรรมทางพุทธศาสนา

ความเข้มข้น	ปณิธาน 4	สัปปุริสธรรม 7
ปณิธาน 4 ต้องใช้เวลา มุ่งมั่นอย่างแรง กล้าและการเสีย สละส่วนตัว	มุ่งเน้นไปที่การ บรรลुพระโพธิญาณ เพื่อช่วยเหลือ สรรพสัตว์ ให้พ้นจากทุกข์	มุ่งเน้นไปที่ การพัฒนาตนเอง เพื่อความสุข และความสงบสุข ในปัจจุบัน



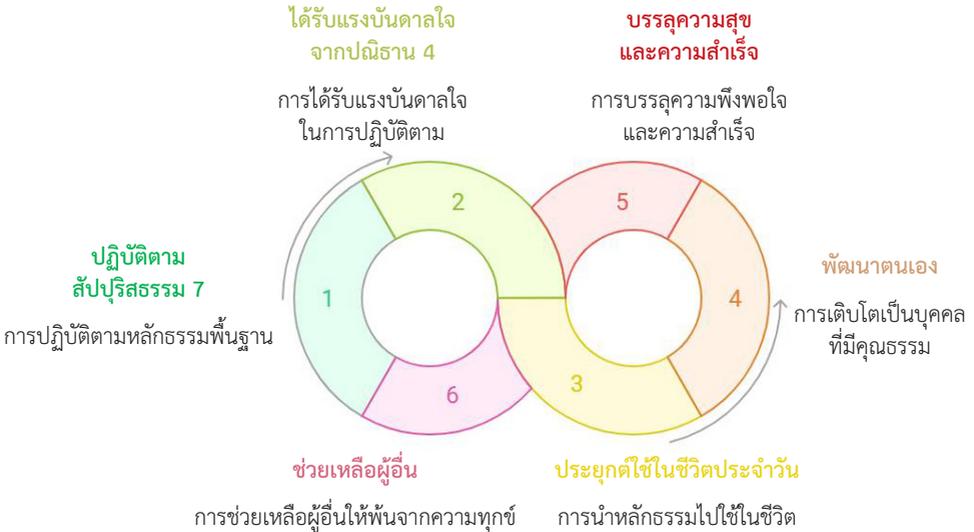
ภาพที่ 2 ความแตกต่างของหลักสัปปุริสธรรม 7 และปณิธาน 4 (ผู้เขียน)

ในด้านความเชื่อมโยงของทั้ง 2 หลักกรรมผู้เขียนได้สังเคราะห์ข้อมูลจากหัวข้อที่ 4 และหัวข้อที่ 5 สรุปได้ดังนี้ (1) สัปปุริสธรรม 7 เป็นพื้นฐานของปณิธาน 4 ผู้ที่ต้องการบรรลุปณิธาน 4 จำเป็นต้องมีการปฏิบัติตามสัปปุริสธรรม 7 ก่อน เพื่อให้มีคุณสมบัติพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อปณิธานที่ยิ่งใหญ่ (2) ปณิธาน 4 เป็นแรงบันดาลใจในการปฏิบัติสัปปุริสธรรม 7 การมีปณิธานที่แน่วแน่ในการช่วยเหลือผู้อื่น จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลนั้นปฏิบัติตามสัปปุริสธรรม 7 อย่างสม่ำเสมอ

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ทั้งสัปปุริสธรรม 7 และปณิธาน 4 เป็นแนวคิดที่สำคัญในพระพุทธศาสนา ทั้งสองแนวคิดมีความเชื่อมโยงกันอย่างลึกซึ้ง โดยสัปปุริสธรรม 7 เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติตามปณิธาน 4 ในขณะที่ปณิธาน 4 เป็นแรงบันดาลใจในการปฏิบัติตามสัปปุริสธรรม 7 การเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างทั้งสองแนวคิด จะช่วยให้เราสามารถนำหลักกรรมเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ



### วงจรของสัปปริสธรรม 7 และปณิธาน 4



ภาพที่ 3 วงจรของของหลักสัปปริสธรรม 7 และปณิธาน 4 (ผู้เขียน)

## 7. องค์ความรู้

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การนำหลักธรรมทั้งสอง คือ สัปปริสธรรม 7 และปณิธาน 4 เป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้ผู้นำมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรภายในองค์กร ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นเลิศสรุปลได้ดังนี้

1. หลักสัปปริสธรรม 7 หมายถึง คุณสมบัติ 7 ประการของบุคคลผู้ประเสริฐ เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถทำได้ดังนี้ (1) อัมมัญญตา (ผู้รู้จักเหตุ) ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารจัดการระบบการทำงาน มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและวางแผนแก้ไขอย่างเป็นระบบ (2) อัตถัญญตา (ผู้รู้จักผล) ผู้นำต้องตระหนักถึงผลกระทบของการตัดสินใจทุกครั้ง โดยเฉพาะผลกระทบต่อองค์กร บุคลากร และชุมชน (3) อัตตัญญตา



(ผู้รู้จักตน) ผู้นำต้องรู้จัก ข้อดี ข้อเสียของตนเอง มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และความคิดของตนเอง (4) มัตตัญญูตา (ผู้รู้จักประมาณ) ผู้นำต้องรู้จักใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ไม่ฟุ่มเฟือย และมีความรับผิดชอบต่อทรัพย์สินของทางองค์กร (5) กาลัญญูตา (ผู้รู้จักกาลเวลา) ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการเวลาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานตามกำหนดเวลาที่วางไว้ (6) ปริสัญญูตา (ผู้รู้จัก ชุมชน) ผู้นำต้องมีความเข้าใจ ในบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของชุมชนที่องค์กร ตั้งอยู่ และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน (7) บุคคลัญญูตา (ผู้รู้จักบุคคล) ผู้นำต้องมีความสามารถในการเข้าใจและสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะบุคลากรภายในองค์กร

2. หลักปณิธาน 4 เป็นความตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถทำได้ดังนี้ (1) ผู้นำต้องมีความ มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะ ต่าง ๆ (2) ผู้นำต้องไม่ยึดติดกับอำนาจ ตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ส่วนตัว (3) ผู้นำ ต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิด ของตนเอง เมื่อเห็นว่าไม่ถูกต้อง (4) ผู้นำต้องปฏิบัติธรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อฝึกสมาธิและพัฒนา จิตใจ ให้บริสุทธิ์

ในส่วนของ การนำไปปฏิบัติ นั้นพบว่า สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายในของ นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลายประการ ได้แก่ (1) การจัดการระบบการทำงานในองค์กร โดยผู้นำสามารถนำ หลักธัมมัญญูตา (ผู้รู้จักเหตุ) มาใช้ในการวางแผนการจัดการระบบงานที่สอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากร และนำหลักอัตถัญญูตา (ผู้รู้จักผล) มาใช้ในการประเมินผล การทำงานของบุคลากร (2) การบริหารบุคคล โดยผู้นำสามารถนำหลักบุคคลัญญูตา (ผู้รู้จักบุคคล) มาใช้ในการบริหารบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับความรู้สึกรักและความ ต้องการของบุคลากรทุกคน และนำหลักมัตตัญญูตา มาใช้ในการจัดสรรทรัพยากร บุคคลให้เหมาะสมกับงาน (3) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยผู้นำสามารถนำ หลักปริสัญญูตา (ผู้รู้จักชุมชน) มาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน โดยการ มีส่วนร่วมในกิจกรรม ต่าง ๆ ของชุมชน



กล่าวโดยสรุป สัปปริสธรรม 7 และปณิธาน 4 เป็นเครื่องมือที่ทรงคุณค่าในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กร ผู้บริหารบริหารองค์กรที่สามารถนำหลักธรรมทั้งสองมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นบวก ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข และสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ สามารถสรุปได้ตามภาพด้านล่าง



ภาพที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กร (ผู้เขียน)



จากข้อมูลข้างต้น ผู้เขียนได้สังเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำตะวันตก กับ ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (ตามหลักพุทธธรรม คือ สัปปุริสธรรม 7 และ ปณิธาน 4) โดยสรุปได้ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ตารางเปรียบเทียบระหว่าง “ภาวะผู้นำตะวันตก” กับ “ภาวะผู้นำเชิงพุทธ”

ประเด็นเปรียบเทียบ	ทฤษฎีภาวะผู้นำตะวันตก	ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (ตามสัปปุริสธรรม 7 และปณิธาน 4)	ความสอดคล้อง/ไม่สอดคล้อง
1. แนวคิดพื้นฐาน	เน้นการบรรลุเป้าหมาย การบริหารจัดการ และประสิทธิภาพขององค์กร	เน้นการพัฒนาจิตใจ ปัญญา และคุณธรรม ของผู้นำ เพื่อเกื้อกูลผู้อื่น	สอดคล้องบางส่วน (ต่างกัน ในจุดมุ่งหมาย คือ โลภียะและโลกุตตระ)
2. จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำ	เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจและประสิทธิภาพสูงสุด	เพื่อสร้างความสุข ความสงบ และประโยชน์แก่ส่วนรวม	สอดคล้องกับ ปณิธาน 4 ด้านการเกื้อกูลแก่สรรพสัตว์
3. คุณลักษณะของผู้นำ	วิสัยทัศน์เด็ดขาด มุ่งมั่น กล้าตัดสินใจ มีอำนาจใจผู้อื่น	เมตตา กรุณา ปัญญา ซื่อสัตย์ อดทน และรู้เท่าทันอารมณ์	สอดคล้องกับ สัปปุริสธรรมข้อที่ 3–7
4. แรงจูงใจในการนำ	เพื่อความสำเร็จส่วนตนหรือองค์กร	เพื่อความพ้นทุกข์และประโยชน์ของผู้อื่น	ไม่สอดคล้องกับ ปณิธาน 4 ที่เน้นอุทิศตนเพื่อผู้อื่น
5. วิธีการนำ	ใช้กลยุทธ์ การบริหารเชิงวิเคราะห์ และแรงจูงใจภายนอก	ใช้หลักธรรม การฝึกสติ สมาธิ และการนำด้วยเมตตา	สอดคล้องในด้านการใช้สติและปัญญาเป็นฐาน การตัดสินใจ
6. การตัดสินใจของผู้นำ	อิงข้อมูล เหตุผล และผลประโยชน์เชิงระบบ	อิงธรรมะ ความถูกต้อง และผลแห่งกรรม	สอดคล้องกับ สัปปุริสธรรมข้อที่ 6 (อติถัญญูตา) แต่ต่างในเกณฑ์การประเมินผลลัพธ์



ประเด็นเปรียบเทียบ	ทฤษฎีภาวะผู้นำตะวันตก	ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (ตามสัปบุริสธรรม 7 และปณิธาน 4)	ความสอดคล้อง/ไม่สอดคล้อง
7. ความสัมพันธ์กับผู้ตาม	ผู้นำเป็นศูนย์กลาง ใช้อำนาจอิทธิพลและการสื่อสารเพื่อจูงใจ	ผู้นำเป็นกัลยาณมิตร เกื้อกูล ชี้นำด้วยธรรม	สอดคล้องกับ สัปบุริสธรรมข้อที่ 1 (ธัมมัญญุต) และ ปณิธานข้อที่ 2
8. การพัฒนาผู้นำ	มุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถทางการบริหาร	มุ่งพัฒนาจิตใจ ศีล สมาธิ ปัญญา ให้เป็นผู้นำด้วยธรรม	สอดคล้องเชิงแนวทาง แต่ต่างในเป้าหมายสูงสุด คือนิพพานและความสำเร็จทางโลก
9. ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ	องค์กรเติบโต มีประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ	สังคมร่มเย็น มีความยั่งยืนทางคุณธรรมและสันติภาพ	สอดคล้องในด้านผลดีต่อส่วนรวม แต่ต่างในเกณฑ์ความสำเร็จ
10. มิติของจริยธรรม	มักอ้างอิงจริยธรรมสากล เช่น ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์	อิงศีลธรรมตามพระธรรม คำสอน เช่น ศีล 5 และ อริยมรรคมีองค์ 8	สอดคล้องบางส่วนในเชิงหลักการ แต่ลึกกว่าในเชิงเจตนาและจิตตภาวนา

## 8. สรุป

จากการศึกษาและวิเคราะห์ในบทความนี้ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาและตีความอย่างหลากหลายในแต่ละวัฒนธรรมและระบบความเชื่อ สำหรับโลกตะวันตก ภาวะผู้นำมักถูกอธิบายผ่านกรอบทฤษฎีที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ และการใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุความสำเร็จในระดับบุคคลและองค์กร โดยมีรากฐานสำคัญจากมุมมองด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา และวิทยาการจัดการ ในขณะที่แนวคิดพุทธศาสนา ทั้งในสายเถรวาทและมหายาน กลับชี้เข้าไปสู่การมองภาวะผู้นำในมิติที่ลึกซึ้งกว่า โดยไม่จำกัดเพียงความสามารถทางโลก แต่เน้นการพัฒนาผู้นำด้วยคุณธรรม ความเมตตา ปัญญา และความรับผิดชอบต่อสังคม



ในทางพระพุทธศาสนา “สัปปุริสธรรม 7” ถือเป็นหลักธรรมสำคัญที่กำหนดหน้าที่กำหนดคุณลักษณะของผู้หน้าที่แท้จริง เช่น การรู้จักเหตุ การรู้จักผล การรู้จักตน การรู้จักประมาณ การรู้จักกาล การรู้จักบุคคล และการรู้จักชุมชน คุณสมบัติเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยหล่อหลอมผู้นำให้มีความเป็นธรรมและซื่อตรง แต่ยังเป็นกลไกเกื้อหนุนให้การตัดสินใจและการกระทำของผู้นำดำเนินไปในทิศทางที่สร้างประโยชน์ต่อส่วนรวม ส่งผลให้ภาวะผู้นำมีความยั่งยืนและสามารถยกระดับสังคมได้อย่างแท้จริง

การเปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำตะวันตกกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ทำให้เห็นความแตกต่างและความเหมือนในหลายมิติ ทฤษฎีตะวันตกให้ความสำคัญกับ “ผลลัพธ์” และ “ประสิทธิภาพ” ในการนำองค์กร ขณะที่หลักพุทธศาสนาเน้น “กระบวนการภายใน” ที่หล่อหลอมคุณธรรมและความรับผิดชอบทางจริยธรรม อย่างไรก็ตาม เมื่อผสานสองแนวทางเข้าด้วยกัน จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่มีศักยภาพในการตอบโจทย์ทั้งสองด้าน กล่าวคือ ผู้นำไม่เพียงแต่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จเชิงรูปธรรม แต่ยังสามารถดำรงความถูกต้องทางศีลธรรม และรักษาความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน องค์กร และสังคมโดยรวม

กล่าวโดยสรุป บทความนี้นำไปสู่การสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผสมผสานจุดแข็งของทฤษฎีตะวันตกกับหลักพุทธธรรมทั้งในสายเถรวาทและมหายาน หรือเรียกรวมกันได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธ แนวคิดดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในการพัฒนาผู้นำในองค์กร สถาบันการศึกษา และหน่วยงานสาธารณะ ตลอดจนงานเสริมสร้างวัฒนธรรมผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมสมัย ซึ่งถือเป็นแนวทางที่สามารถสร้างทั้งประสิทธิภาพและคุณธรรมไปพร้อมกัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาผู้นำและสังคมที่ยั่งยืนในอนาคต



## รายการอ้างอิง

- กวี วงศ์พุดม. *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2535.
- คณาจารย์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. *พระพุทธศาสนาเถรวาท (Theravada Buddhism)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2560.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). *ภาวะผู้นำและจริยธรรมนักรบการเมือง*. กรุงเทพฯ: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, 2551.
- \_\_\_\_\_. *พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย*. พิมพ์ครั้งที่ 32. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- \_\_\_\_\_. *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, 2551.
- พระสมชาย สิกขาสโณ และสุวิญญู รักสัตย์. “มรรคาแห่งผู้นำตามแนวทางปณิธานของพระพุทธศาสนามหายาน”. *สหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม–สิงหาคม 2564), 772–781.
- พระครูโกมุทสุวรรณาภรณ์ และพระมหามงคลกานต์ จิตธมฺโม. “ภาวะผู้นำทางศาสนาในพุทธศาสนาเถรวาทและคริสต์ศาสนานิกายโรมันคาทอลิก: กรณีศึกษากลุ่มชาติพันธุ์ลาวครั้งในอำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี”. *วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์*. ปีที่ 7 ฉบับที่ 3 (กันยายน–ธันวาคม 2566), 179–180.
- พระครูปลัดรัตน์ จิตคุโณ, ผศ. ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์ และรศ. ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย. “การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0”. *วารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา*. ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (4) (มกราคม–เมษายน 2567), 74–90.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539.
- มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. *พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับสยามรัฐ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พาณิชย์กุล ผล ถนนสามเฟื้อง, 2470.
- วนิดา ขำเขียว. *ศาสนาเปรียบเทียบ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, 2543.



- วศิน อินทสระ. *สาระสำคัญแห่งพุทธปรัชญามหายาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมดา, 2550.
- วัชร งามจิตระเจริญ. *พุทธศาสนาเถรวาท*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.
- วีไลลักษณ์ ฐักิจ, เอกราช โฆสิตพิมานเวช และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง, “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลก”. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*. ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (มีนาคม-เมษายน 2567), 427-446.
- วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ. “การประยุกต์ใช้หลักธรรมพระพุทธศาสนาในการสร้างภาวะผู้นำของนักบริหาร”. *รายงานการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 4 นานาชาติ ครั้งที่ 2*. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, 2560.
- \_\_\_\_\_. “ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุคนิวนอร์มัล”. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*. ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม 2564), 123-134.
- สุพจน์ ประไพเพชร, สรวุฒิ กุลแดง, ราตรี เลิศหว่าทอง และสุดสวาสดิ์ ประไพเพชร. “ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบ”. *ครุศาสตร์ปัญญา*. ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2566), 59-73.
- สุมาลี มหณรงค์ชัย. *พุทธศาสนามหายาน (ฉบับปรับปรุงแก้ไข)*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ศยาม, 2550.
- สุรัตน์ ไชยชมภู. “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา ETHICAL LEADERSHIP IN SCHOOL ADMINISTRATION”. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*. ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (เมษายน-กันยายน 2557), หน้า 1-15.
- เอกภักดิ์ ฉ่ำมณี และดร.ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ. “องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21”. *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22*. ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (25 มีนาคม 2567), 347-358.