



# วารสาร พุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา (Online) DHAMMADHARA JOURNAL OF BUDDHIST IDEOLOGY FOR DEVELOPMENT

ปีที่ 2 ฉบับที่ 1(4) มกราคม-เมษายน 2567

ISSN 2985-007X (Online)

ศูนย์พุทธศาสตร์ศึกษา DCI

ลิขสิทธิ์: มูลนิธิสถาบันธรรมชัย



วารสารพุทธพัฒนศาสตร์ศึกษา (Online)  
Dhammadhara Journal of  
Buddhist Ideology for Development



ปีที่ 2 ฉบับที่ 1(4) มกราคม-เมษายน 2567

ศูนย์พุทธศาสน์ศึกษา DCI

ISSN 2985-007X (Online)

## วารสารพุทธพัฒนาการศึกษาศาสตร์ศึกษา (Online)

### Dhammadhara Journal of Buddhist Ideology for Development

ลิขสิทธิ์ มูลนิธิสถาบันธรรมชัย

จัดทำโดย ศูนย์พุทธศาสนการศึกษา DCI

#### วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และเป็นแหล่งเผยแพร่ผลงานวิชาการให้กับคณาจารย์ นิสิต นักศึกษา นักวิชาการ นักวิจัย และผู้สนใจ รวมทั้งเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้ในหลากหลายสาขา ช่วยยกระดับผลงานให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการ วารสารเปิดรับบทความในสาขาที่เกี่ยวข้องด้านพระพุทธศาสนา ปรัชญา ประวัติศาสตร์ การบริหารการศึกษา การบริหารจัดการเชิงพุทธ พุทธจิตวิทยา รัฐประศาสนศาสตร์ รวมทั้งสหวิทยาการเชิงประยุกต์ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

#### ประเภทบทความที่รับพิจารณาการตีพิมพ์

บทความวิจัย บทความวิชาการ บทความแปลภาษาต่างประเทศ

#### กำหนดการออกเผยแพร่ ปีละ 3 ฉบับ

ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน

ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม

ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม



ดูรายละเอียดเพิ่มเติม

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/djbid>

### กรรมการที่ปรึกษา

|                                                     |                                    |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------|
| พระครูปลัดสุวัฒนโพธิคุณ (สมชาย ฐานวุฑโฒ), พ.บ., ดร. | ศูนย์พุทธศาสตร์ศึกษา DCI           |
| พระมหาสมบุญ ฐุฑฺฒิกโร, รศ.ดร.                       | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| ศาสตราจารย์ ดร.อุทิศ ศิริวรรณ                       | Charisma University, TC            |
| รองศาสตราจารย์(พิเศษ) ดร.อำนาจ บัวศิริ              | นักวิชาการอิสระ                    |
| รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู                    | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |

### บรรณาธิการวารสาร

|                |                                 |
|----------------|---------------------------------|
| ดร.ภทิตา แรงทน | หัวหน้าศูนย์วิจัยพุทธศาสตร์ DCI |
|----------------|---------------------------------|

### ผู้ช่วยบรรณาธิการวารสาร

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| พระมหาธัญสันต์ กิตติสาโร | ศูนย์พุทธศาสตร์ศึกษา DCI |
|--------------------------|--------------------------|

### กองบรรณาธิการ

|                                            |                                    |
|--------------------------------------------|------------------------------------|
| พระมหาวุฒิชัย ฐุฑฺฒิชโย, ดร.               | ศูนย์พุทธศาสตร์ศึกษา DCI           |
| รองศาสตราจารย์ ดร.สำเนียง เลื่อมใส         | มหาวิทยาลัยศิลปากร                 |
| รองศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคน            | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ รุณรา           | มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์              |
| รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลองเดช คุณานูมาต        | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่               |
| รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิญ รักสัตย์           | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย      |
| รองศาสตราจารย์ ดร.อำพล บุตดาสาร            | มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร            |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บารมี อริยะเลิศเมตตา | มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์             |
| ดร.ณัชชา อมราภรณ์                          | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |

### คณะผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ (Reviewer)

|                                        |                                                 |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------|
| พระมหาดวงเด่น จิตถาโณ (ตุนิน), ผศ.ดร.  | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย              |
| พระมหาอภิชาติ ฌานสุโก, ดร.             | ศูนย์พุทธศาสตร์ศึกษา DCI                        |
| พระมหาพงศ์ศักดิ์ ธานีโย, ดร.           | อาจารย์ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยวิโค ประเทศญี่ปุ่น |
| รองศาสตราจารย์(พิเศษ) ดร.อำนาจ บัวศิริ | นักวิชาการอิสระ                                 |
| รองศาสตราจารย์ ดร.ประพันธ์ ศุภราช      | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย              |
| รองศาสตราจารย์ ดร.सान มัทธนาตุล        | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย              |
| รองศาสตราจารย์ ดร.อำพล บุตดาสาร        | มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร                         |
| รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลองเดช คุณานูมาต    | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่                            |

|                                            |                               |
|--------------------------------------------|-------------------------------|
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนตรี สิริโรจนานันท์ | มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์         |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติเมธี หงษา        | มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร       |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทัย สติมัน         | มหาวิทยาลัยสวนดุสิต           |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิสิษฐ์ คิดคำส่วน    | มหาวิทยาลัยนครพนม             |
| ดร.สมเกียรติ แก้วเกาะสบบ้า                 | มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร                         | มหาวิทยาลัยบูรพา              |
| ดร.ชรินทร์ จิตตสุโก                        | โรงเรียนวัดยางซ้าย            |
| ดร.สมศักดิ์ อัมพรวิสิทธิ์โสภา              | โรงเรียนวัดไพร่ฟ้า            |

### คำแนะนำสำหรับผู้เขียน

ผู้เขียนต้องปรับปรุงแบบ และการอ้างอิงตามที่วารสารกำหนดก่อนส่งเข้าระบบ Submission ทั้งนี้วารสารกำหนดหลักเกณฑ์การอ้างอิงโดยอาศัย Chicago เวอร์ชัน 17 และอ้างอิงแบบเชิงอรรถ (Footnote)

- ชื่อบทความเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
- บทความมีความยาวรวมทั้งหมดไม่เกิน 15 หน้า กระดาษ A4
- บทความย่อภาษาไทย ความยาวไม่เกิน 300 คำ
- พิมพ์ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ใช้อักษร TH Sarabun ขนาด 16 และกั้นขอบด้านละ 2.54 ซม.
- ตัวเลข ใช้เลขอารบิก ตลอดทั้งบทความ
- รูปแบบการอ้างอิง ใช้รูปแบบการอ้างอิงตามเกณฑ์ที่วารสารกำหนด รายละเอียดดูที่ภาคผนวกของวารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษาเล่มล่าสุด <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/djbid/issue/archive>
- พิมพ์ประวัติการศึกษาของผู้เขียน สังกัด ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ พร้อมอีเมลล์และเบอร์ติดต่อ ท้ายบทความ
- ส่งบทความในระบบออนไลน์ Submission โดยลงทะเบียนได้ที่ <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/djbid>

### การตรวจสอบคุณภาพของบทความ

- บทความทุกบทความ ต้องผ่านการตรวจและประเมินจากกองบรรณาธิการ
- บทความทุกบทความ ได้รับการตรวจและประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อย 2 ท่าน
- บทความทุกบทความ ได้รับการตรวจและประเมินแบบปกปิดรายชื่อ (Double Blinded)
- บทความต้องไม่เคยลงตีพิมพ์ในวารสารอื่นหรือกำลังอยู่ในระหว่างการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารอื่น ยกเว้นบทความแปลภาษาต่างประเทศที่ผู้เขียนและสำนักพิมพ์ยินยอมให้แปลเป็นภาษาไทย
- บทความต้องไม่มีการคัดลอกมาจากผลงานของบุคคลอื่น

### ฝ่ายศิลปกรรมและระบบออนไลน์

พระมหาธัญสัมพันธ์ กิตติสาโร

พระมหายศพล ธมฺมธโร

### ฝ่ายพิสูจน์อักษร

ดร.ฉัฐมาพร โตการณยศเรษฐ์

อ.สุภาพร ปรงนิยม

### ฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแพร่

ศูนย์พุทธศาสตร์ศึกษา DCI

### สถานที่ติดต่อ

ศูนย์พุทธศาสตร์ศึกษา DCI

แผนกศูนย์วิจัยพุทธศาสตร์ ฝ่ายงานวารสารวิชาการ DJBID

เลขที่ 75 หมู่ที่ 1 ตำบลไทรน้อย อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13250

โทรศัพท์ 08-2487-1795, 09-5665-5355

อีเมลล์ [djb主id.adm@gmail.com](mailto:djb主id.adm@gmail.com)

## บทบรรณาธิการ

วารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา (Online) ปีที่ 2 ฉบับที่ 1(4) (มกราคม–เมษายน 2567) ประกอบด้วย 6 บทความ เรื่อง “วิวัฒนาการพระพุทธศาสนาจากอินเดียสู่วัดในประเทศไทย” โดย พระครูปลัดเกื้อกุล สุภนนฺโท และทีม พระพุทธศาสนาจากอินเดียเข้ามาประเทศไทยโดยพระโสณะเถระและพระอุตตระเถระมายังสุวรรณภูมิ ส่งผลให้ชาวไทยถูกหล่อหลอมด้วยวิถีแห่งพระพุทธศาสนา ทั้งด้านอุปนิสัยที่อ่อนโยน มีความกตัญญู วัดยังเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมสุดยอดฝีมือทางศิลปวัฒนธรรม หลากหลายแขนง รวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ และเป็นศูนย์รวมจิตใจของชาวไทยพุทธ

บทความเรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในห้องชุดมองผ่านหลักพุทธธรรม” โดย นายก่อวิท พรหมจักร ได้เสนอผลการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดเมื่อนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยด้วยหลักสัปปายะ 7 ที่เรียกว่า ถูกกฎหมาย ถูกคน ถูกงาน

บทความเรื่อง “การส่งเสริมสมรรถนะการให้การศึกษาของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาตามแนวพุทธจิตวิทยา” โดย นางสาวมนัสนันท์ ประภัสสรพิทยา และทีม ได้ผลการศึกษาว่า เพื่อนที่ปรึกษามีความสำคัญต่อการให้คำปรึกษาเบื้องต้นแก่เพื่อนนักเรียนในวัยเดียวกันได้อย่างใกล้ชิด โดยสามารถพัฒนาสมรรถนะในการให้คำปรึกษาตามแนวทางพุทธจิตวิทยาด้วยหลักกัลยาณมิตร 7 มีความเมตตา หวังดี เอาใจใส่ เข้าใจความทุกข์ของเพื่อน เป็นทั้งผู้ให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจ รู้สึกไว้วางใจได้ และชี้แนะแนวทางคลี่คลายทุกข์อย่างถูกต้อง

บทความเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงในโลกยุคใหม่” โดย นางภัทรวดี เข้มแข็ง นำเสนอว่า ผู้นำยุคใหม่สามารถนำหลักธรรม คือ หลักปาปนิกรรมไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรสมรรถนะสูง คือ จักขุมา (วิสัยทัศน์กว้างไกล) วิฐูโร (ความเชี่ยวชาญในการทำงาน) และนิสสยสัมปันโน (ทักษะการสื่อสารและสร้างเครือข่าย)

บทความเรื่อง “การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0” โดย พระครูปลัดรัตน จิตคุโณ และทีม เสนอว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษานั้น ควรพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม ความคิดสร้างสรรค์ การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และมีความเป็นกลาง

ท้ายสุดบทความวิจัย เรื่อง “การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี” โดย นางภัทรวดี เข้มแข็ง และทีม นำเสนอผลการวิจัยว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี มี 5 ด้าน คือ 1) การสร้างองค์กรเครือข่าย (Network organization) 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy management) 3) หลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง (Good governance) 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology) และ 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)

ท้ายนี้ กองบรรณาธิการวารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา ขอขอบพระคุณคณะผู้ทรงคุณวุฒิ ขอขอบคุณผู้เขียน และผู้อ่านทุกท่านที่ติดตามกันมาโดยตลอดต่อเนื่อง หากท่านผู้อ่านมีข้อเสนอแนะในการช่วยพัฒนาปรับปรุงวารสารให้มีความสมบูรณ์ขึ้นทางกองบรรณาธิการก็ขอน้อมรับไว้ด้วยความยินดีและขอขอบพระคุณยิ่ง



(ดร.ภัทธิดา แรงทน)

บรรณาธิการ

30 เมษายน 2567

## สารบัญ

### บทความวิชาการ

#### วิวัฒนาการพระพุทธศาสนาจากอินเดียสู่วัดในประเทศไทย

พระปลัดเกื้อกุล สุภณฺโนโท, รศ. ดร.สิน งามประโคน, พระสุรชัย สุรชัย, ดร. .... 1

#### แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรม

#### เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ก่อวิท พรหมจักร ..... 14

#### การส่งเสริมสมรรถนะการให้การศึกษาของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษา

#### ตามแนวพุทธจิตวิทยา

มนัสนันท์ ประภัสสรพิทยา, รศ. ดร.กมลาศ ภูวนาธิพงษ์, ผศ. ดร.วิชุดา จิตโชติรัตน ..... 33

#### การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงในโลกยุคใหม่

ภัทรดี เข้มแข็ง ..... 58

#### การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0

พระครูปลัดรัตน์ ฐิตคุโณ, ผศ. ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์, รศ. ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ..... 74

### บทความวิจัย

#### การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา

#### จังหวัดชลบุรี

ภัทรดี เข้มแข็ง, ผศ. ดร.ระวีง เรื่องสังข์, ดร.ลำพอง กลมกุล ..... 91

### ภาคผนวก

หลักเกณฑ์การอ้างอิง วารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา (DJBID) ..... 108

ดัชนีบทความ วารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา (DJBID) ..... 134

# วิวัฒนาการพระพุทธศาสนาจากอินเดียสู่วัดในประเทศไทย

## Evolution of Buddhism from India to Temples in Thailand



**พระปลัดเกื้อกุล สุภณนโท**

**Phraparad Kiaokul Subhanando**

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Degree of Doctor of Education, Buddhist Educational Administration,

Mahachalalongkornrajavidyalaya University. **Email:** pkk072ok@gmail.com

**รศ. ดร.สิน งามประโคน**

**Assoc.Prof. Dr.Sin Ngamprakhon**

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Doctor of Education, Department of Buddhist Educational Administration,

Mahachalalongkornrajavidyalaya University. **Email:** surachaihongtrakool@gmail.com

**พระสุรชัย สุรชัย, ดร.**

**Phra Surachai Surajayo, Dr.**

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Master of Education, Department of Buddhist Educational Administration,

Mahachalalongkornrajavidyalaya University. **Email:** surachai.sur@mcu.ac.th

ตอบรับบทความ (Received) : 9 มกราคม 2567

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 10 เมษายน 2567

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 25 เมษายน 2567

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 30 เมษายน 2567

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิวัฒนาการพระพุทธศาสนาจากอินเดียสู่วัดในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า พระพุทธศาสนาจากอินเดียเข้าสู่ประเทศไทย โดยพระโสณะเถระและพระอุตระเถระได้นำพระพุทธศาสนาเข้าสู่ประเทศไทย มาประดิษฐานในอาณาจักรสุวรรณภูมิ ซึ่งปัจจุบัน คือ จังหวัดนครปฐมและเจริญก้าวหน้ารุ่งเรืองอยู่ได้จนถึงปัจจุบันได้ก็ด้วยพุทธบริษัททั้ง 4 คือ พระภิกษุ พระภิกษุณี อุบาสก และอุบาสิกา ชีวิตคนไทยผูกพันอยู่กับพระพุทธศาสนา ทุกหมู่บ้านจะมีพระสงฆ์เป็นศูนย์รวมทางจิตใจคอยช่วยแนะแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีวัดเป็นศูนย์กลางในการจัดงานต่าง ๆ ทั้งทางด้านสังคม ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติไทย และเป็นศูนย์รวมทางจิตใจของชาวพุทธ จึงมีอิทธิพลและความสำคัญต่อวิถีชีวิตของคนไทยหลายประการ ด้านอุปนิสัยที่หล่อหลอมให้คนไทยเป็นคนกตัญญูกตเวที มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ด้านศิลปวัฒนธรรม วัดเป็นศูนย์รวมสุดยอดศิลปะหลายแขนงทั้งงานแกะสลักไม้ อาหาร การฟ้อนรำ พุทธศาสนิกชนจะน้อมนำสิ่งที่ดีที่สุด ประณีตที่สุดไปถวายวัด เกิดการรวมตัวกัน จัดกลุ่มประกวด สรรสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา วัดไทยจึงเป็นที่รวมของสุดยอดหลายสาขาอาชีพ

**คำสำคัญ:** วิวัฒนาการ พระพุทธศาสนา ประเทศไทย อินเดีย

## Abstract

The objective of this article is to study the development of Buddhism from India into temples in Thailand. The study found that Buddhism from India entered Thailand through both the Phra Sona Thera and Phra Utara, bringing Buddhism into the Suvarnabhumi Kingdom, which is currently Nakhon Pathom and thriving until today with the four Buddhist communities: monks, nuns, male lay followers, and female lay followers. Thai people's lives are intertwined with Buddhism. Every village has monks as the spiritual center, guiding and providing solutions to various problems. Temples serve as focal points for organizing various events in social, cultural, and religious aspects. Buddhism is the national religion of Thailand and serves as the spiritual center for Buddhists, influencing various aspects of Thai life. Thai people's characteristics are molded to be respectful, humble, and culturally rich. Temples are centers of excellence in various fields such as wood carving, cuisine, and traditional dances, where the best and most exquisite offerings are made. Collaboration and innovation thrive, leading to the emergence of new innovations. Thai temples are therefore hubs of excellence across multiple professions.

**Keywords:** Evolution, Buddhism, Thailand, India

## 1. บทนำ

หลังจากมีการทำสังคายนาครั้งที่ 3 ที่ประเทศอินเดียใช้เวลา 9 เดือน มีพระโมคคัลลีบุตรติสสเถระเป็นประธานฝ่ายสงฆ์และพระเจ้าอโศกมหาราชเป็นประธานฝ่ายคฤหัสถ์ โดยมีพระสงฆ์ 1,000 รูป ผลของการทำสังคายนาครั้งที่ 3 ทำให้พระเจ้าอโศกมหาราชสนพระทัยในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาไปยังนานาประเทศ รวม 9 สาย จากแนวคิดนี้จะเห็นวิสัยทัศน์ของพระเจ้าอโศกในการพัฒนาพระพุทธศาสนาด้วยการเผยแผ่คำสอนเพื่อสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาให้คงอยู่กับโลกตลอดไปด้วยการนับถือพระพุทธศาสนาและส่งเสริมชาวพุทธอันประกอบด้วย พระภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก และอุบาสิกาให้อยู่อย่างมีความสุขนอกจากนั้นก็มุ่งพัฒนาพระพุทธศาสนาที่ยั่งยืนมั่นคงสืบต่อมาอย่างมั่นคงจวบจนปัจจุบัน จากความสำคัญของพระพุทธศาสนาในเบื้องต้นผู้เขียนจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิวัฒนาการพระพุทธศาสนาจากอินเดียสู่วัดในประเทศไทยเพื่อให้ผู้อ่านเกิดศรัทธาซาบซึ้ง และสำนึกในความสำคัญของพระพุทธศาสนาและคุณค่าของพระรัตนตรัย น้อมนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ได้ศึกษาไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อให้เกิดความสงบสุขทั้งแก่ตนเอง สังคมต่อไป

## 2. วิวัฒนาการพระพุทธศาสนาจากอินเดียสู่ประเทศไทย

จุดเริ่มต้นวิวัฒนาการพระพุทธศาสนาสู่ประเทศไทย สมณสายที่ 8 คือ พระโสณเถระและพระอุตตรเถระได้นำพระพุทธศาสนาเข้าสู่ประเทศไทย มาประดิษฐานในอาณาจักรสุวรรณภูมิ<sup>1</sup> ซึ่งปรากฏหลักฐานในจดหมายเหตุของจีนว่า ทวาราวดี ซึ่งสันนิษฐานว่าได้แก่จังหวัดนครปฐม โดยมีโบราณสถานและโบราณวัตถุเป็นที่ปรากฏ คือ พระปฐมเจดีย์ ศิลารูปธรรมจักร<sup>2</sup> เป็นต้น โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาการของพระพุทธศาสนาแต่ละยุคดังต่อไปนี้ 1. พระพุทธศาสนาสมัยสุโขทัย 2. พระพุทธศาสนาสมัยกรุงศรีอยุธยา 3. พระพุทธศาสนาสมัยกรุงธนบุรี 4. พระพุทธศาสนาสมัยกรุงรัตนโกสินทร์

1. สุวรรณภูมิ แปลว่า แผ่นดินทองคำหรือดินแดนทอง

2. กรมการศาสนา, ประวัติพระพุทธศาสนาแห่งกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี ภาค 2, (กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2542).

## 2.1 พระพุทธศาสนาสมัยสุโขทัย

หลังจากพ่อขุนบางกลางหาวและพระสหายของพระองค์ได้ยึดครองเมืองสุโขทัย ได้ขับไล่พวกขอมที่อยู่บริเวณตอนกลางและตอนเหนือของประเทศสยามออกไป และได้สถาปนาพระองค์ขึ้นเป็นกษัตริย์ทรงพระนามว่า พ่อขุนศรีอินทราทิตย์ เป็นปฐมกษัตริย์ของประเทศสยาม ด้านพระพุทธศาสนาในสมัยนั้นมีศาสนาปนกันหลายลัทธิในกายคือ พระพุทธศาสนาแบบมหายาน แบบหินยาน และศาสนาพราหมณ์ พราหมณ์กับมหายานมีมาก่อน ส่วนหินยานหรือเถรวาทมีทีหลัง พ่อขุนศรีอินทราทิตย์ทรงเคารพนับถือพระพุทธศาสนาแบบหินยาน โบราณสถานที่สำคัญได้แก่ วัดศรีสวายและวัดมหาธาตุกลางเมืองสุโขทัย

พ.ศ. 1820 พ่อขุนรามคำแหง เสด็จขึ้นครองราชย์ พระองค์ทรงเลื่อมใสพระพุทธศาสนาแบบลังกาวงศ์ ในตอนแรกพระสงฆ์แบ่งเป็น 2 พวกคือ พระสงฆ์นิกายเดิม (เถรวาท) และพระสงฆ์นิกายลังกาวงศ์ และในที่สุดได้รวมเข้าเป็นนิกายเดียวกัน ส่วนมหายานก็เสื่อมไปในสมัยนี้ อิทธิพลของพระพุทธศาสนาในศิลาจารึกของพ่อขุนรามคำแหง “คนสุโขทัยมักทาน มักทรงศีล มักไถ่ทาน ...” สุภาษิตสอนราษฎร เช่น พ่อสอนลูก (ภาษิตพระร่วง) “อาสาเจ้าจนตัวตาย อาสานายจนพอแรง ปลุกไม้ตรืออย่ารู้ร้าง สร้างกุศลอย่ารู้โรย อย่าชูดคนด้วยปาก อย่าถากคนด้วยตา อย่าแผ่เผื่อความผิด อย่าผูกมิตรคนจร อย่ารักเหากว่าหัว อย่ารักลมกว่าน้ำ อย่ารักถ้ำกว่าเรือน อย่ารักเดือนกว่าตะวัน”

ศิลปะที่สำคัญสมัยนี้คือ ได้นำพุทธลีลา ซึ่งสร้างในสมัยลังกาขึ้นมาจากนครศรีธรรมราชไว้ ณ สุโขทัย พระเจ้าลิไทขึ้นครองราชย์ และเป็นกษัตริย์องค์แรกของไทยที่ทรงผนวชในขณะเสวยราชย์ ณ วัดอรัญญิก (วัดป่ามะม่วง) ได้นิพนธ์หนังสือเตภูมิกถาหรือไตรภูมิพระร่วง การปกครองพระสงฆ์มี 2 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายขวา ได้แก่ คณะคามวาสี คือ ฝ่ายคณธรร (ปริยัติ)
2. ฝ่ายซ้าย ได้แก่ คณะอรัญญวาสี คือ ฝ่ายวิปัสสนาธุระ (ปฏิบัติ)

พระพุทธรูปที่สำคัญคือ หล่อชุด พระพุทธชินราช พระพุทธชินสีห์ และพระศรีศาสดา (ข้อสังเกต ข้างทำนั้วพระหัตถ์ พระบาทเสมอกัน ผิดกับพระสุโขทัยยุคก่อนที่นั้วพระหัตถ์พระบาทไม่เสมอกัน)

## 2.2 พระพุทธศาสนาสมัยกรุงศรีอยุธยา

พระพุทธศาสนาสมัยกรุงศรีอยุธยา ส่วนมากมุ่งแต่เรื่องการบุญการกุศล บำรุงสงฆ์ สร้างวัด ปูชนียสถาน ปูชนียวัตถุ พิธีกรรม งานฉลอง เป็นต้น ซึ่งพอกล่าวได้โดยย่อดังนี้

1) สมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ (พ.ศ. 1991–2031) พระพุทธศาสนารุ่งเรืองกว่ารัชกาลใด ๆ ในสมัยอยุธยา พระองค์ครองราชย์นานถึง 40 ปี<sup>3</sup> ด้านศิลปะและโบราณสถาน ถวายวังให้เป็นวัด ชื่อ พุทธาวาส (ไม่มีพระสงฆ์) สร้างวัดจุฬามณีที่พิษณุโลก และทรงผนวชที่วัดนี้ การบูรณะวัด เช่น พระศรีรัตนมหาธาตุ เมืองพิษณุโลก และสถาปนาพระศรีสรรเพชญ์

2) สมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช พระพุทธศาสนาส่วนใหญ่จะเป็นประเพณีการบวชเรียน เพราะพระองค์จะทรงรับพระราชทานพระบรมราชูปถัมภ์เป็นอย่างดี และมักจะมีคนหลบเลี่ยงราชการบ้านเมืองไปบวชกันมาก โดยผู้ปลอมบวชจะถูกบังคับให้ลาสิกขาบทและมีเหตุการณ์ตอนพระเพทราชาและขุนหลวงสรศักดิ์เตรียมจะยึดอำนาจ พระองค์ได้โปรดให้ใช้พระราชวังเป็นวิสุคามสีมา เพื่อประกอบพิธีอุปสมบทช่วยชีวิตข้าราชการให้พ้นภัย มีการติดต่อกับชาวยุโรป และได้ทรงอุปถัมภ์ศาสนาอื่น ๆ เช่น โปรดให้สร้างวัดเซนตโยเซฟและวัดเซนต์อลโล ที่ลพบุรี และมีสัมพันธไมตรีพิเศษกับพระเจ้าหลุยส์ แห่งฝรั่งเศส

3) สมัยพระอยู่หัวบรมโกษฐ์ (พ.ศ. 2275–2301) สมัยนี้ผู้ที่จะเป็นขุนนางมียศถาบรรดาศักดิ์ต้องเป็นผู้ได้บวชแล้วจึงจะทรงตั้ง ด้วยเหตุนี้เจ้านายในพระราชวังก็ทรงบวชทุกพระองค์ รัชกาลนี้มีวรรณคดีทางพระพุทธศาสนา เช่น พระมณีนีลาคันธมาถย์ เป็นต้น ตอนปลายรัชกาลประชาชนมีความเชื่อหมกมุ่นในไสยกลางและไสยศาสตร์มาก และต่อมากกรุงศรีอยุธยาก็ก็นับเสียแก่พม่าเมื่อ พ.ศ. 2310

## 2.3 พระพุทธศาสนาสมัยกรุงธนบุรี

หลังจากกรุงศรีอยุธยาเสียแก่พม่าในปี พ.ศ. 2310 พระพุทธศาสนาสถานถูกเผา ได้แก่ วัด พระพุทธรูป พระไตรปิฎก อันเป็นสัญลักษณ์ของพระพุทธศาสนา

3. สิริวัฒน์ คำวันสา, ประวัติพระพุทธศาสนาในประเทศไทย, (กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงค์การพิมพ์, 2542).

ได้รับความเสียหายอย่างมาก เมื่อสมเด็จพระเจ้าตากสินได้ครองราชย์ ได้ย้ายเมืองราชธานีมาตั้ง ณ เมืองธนบุรี สมเด็จพระเจ้าตากสินได้โปรดให้ดำเนินการปรับปรุงฟื้นฟูพระพุทธศาสนาทันทีในปีพ.ศ. 2311 ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1) จัดระเบียบสังฆมณฑล ทรงจัดประชุมพระเถระทั้งหลายที่มีอยู่ในราชอาณาจักร ณ วัด บางหัวใหญ่ (วัดระฆังโฆสิตาราม) เพื่อทรงเลือกพระเถระผู้ทรงคุณธรรมมีอายุพรรษามาเป็นสมเด็จพระสังฆราช

2) ทรงสร้างพระอุโบสถ พระวิหาร และเสนาสนะ กุฏิสงฆ์ รวมหลายพระอาราม รวมจำนวนมากกว่า 200 หลัง

3) วัดที่สำคัญในสมัยพระองค์ ได้แก่ วัดอินทาราม (วัดใต้) หรือวัดบางยี่เรือ ถือเป็นวัดประจำพระองค์ และวัดอรุณราชวราราม (วัดแจ้ง) ทรงสนพระทัยในการบูรณปฏิสังขรณ์ ซึ่งเมื่อ พ.ศ. 2322 กองทัพไทยได้อันเชิญพระแก้วมรกตมาจากเมืองเวียงจันทน์มาประดิษฐานไว้ ณ วัดอรุณราชวรารามและไม่มีพระสงฆ์อยู่เนื่องจากอยู่เขตพระราชฐานในสมัยกรุงธนบุรี

4) ทรงรวบรวมพระไตรปิฎก

5) ชำระพระอลัชชี ทรงเห็นพระสงฆ์ประพฤตินอกธรรมวินัย ทรงปราบพระฝางที่ชุมนุมลูกน้องทั้งพระและคฤหัสถ์ก่อตั้งเป็นก๊กขึ้น โดยให้ดำน้ำ ถ้ำขณะแต่งตั้งเป็นพระอธิการต่อไป ถ้าแพ้ให้ลาสิก ทอนปลายรัชกาล พระองค์ทรงสนพระทัยในการบำเพ็ญกรรมฐานมาก ในปี พ.ศ. 2325 มีเรื่องว่าทรงมีสติพินเพื่อน และเกิดเหตุวุ่นวายในเมือง จนสมเด็จพระยามหากษัตริย์ศึก ต้องมาระงับเรื่อง พระองค์ถูกสำเร็จโทษเป็นอันสิ้นแผ่นดิน

## 2.4 พระพุทธศาสนาสมัยกรุงรัตนโกสินทร์

การนับถือพระพุทธศาสนาในประเทศไทยต่อกันมาตั้งแต่สมัยสุโขทัยเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขของประเทศ เป็นองค์อุปถัมภ์ตลอดมา และพุทธศาสนิกชนก็อยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ซึ่งขอสรุปเหตุการณ์พระพุทธศาสนาในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์<sup>4</sup> ดังนี้

4. พระธรรมโกศาจารย์, “พระพุทธศาสนาในประเทศไทยสมัยปัจจุบัน”, เอกสารปาฐกถา, (โคลัมโบ: ประเทศศรีลังกา, 2547).

**รัชกาลที่ 1** พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก เสด็จขึ้นครองราชย์ พ.ศ. 2325-2352 ได้ทรงทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาโดยย่อดังนี้ (27 ปี)

1) สร้างวัด: วัดพระศรีรัตนศาสดาราม (วัดพระแก้ว) และวัดสุทัศนเทพวราราม (สร้างเสร็จในรัชกาลที่ 3) วัดที่ทรงปฏิสังขรณ์ ได้แก่ วัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม (วัดโพธาราม) และทรงให้สมเด็จพระราชาอนุชา สมเด็จพระบวรราชเจ้ามหาสุรสิงหนาท ปฏิสังขรณ์วัดสลัก หรือวัดนิพพานารามและเปลี่ยนเป็นวัดพระศรีสรรเพชญ์ ตอนปลายรัชกาลที่ 1 เรียกชื่อ วัดมหาธาตุ

2) ทรงทำสังคายนาตั้งคณะกรรมการชำระพระไตรปิฎก ณ วัดพระศรีสรรเพชญ์ (วัดมหาธาตุในปัจจุบัน) เพื่อแจกจ่ายไปตามอารามต่าง ๆ โดยเป็นอักขระขอมทั้งหมด มี 35 คัมภีร์

3) ส่งเสริมการบวชเรียน ทั้งการศึกษาทางคันถธุระและวิปัสสนาธุระ

**รัชกาลที่ 2** พระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย เสด็จครองราชย์ พ.ศ. 2352-2367 ได้ทรงทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาโดยย่อดังนี้ (15 ปี)

1) ทรงฟื้นฟูประเพณีวันวิสาขบูชาจนกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติต่อมาจนถึงทุกวันนี้ ซึ่งรายละเอียดจะกล่าวต่อไป

2) สังคายนาสวดมนต์ ในรัชกาลนี้มีโรคระบาดคือ อหิวาตกโรค มีผู้คนล้มตายเป็นจำนวนมาก พระเจ้าอยู่หัวทรงให้มโหรีบำเพ็ญกุศลหลายอย่างเพื่อเป็นสิริมงคลและกำลังใจแก่ราษฎร

3) การสร้างพระไตรปิฎกและส่งเสริมพระพุทธศาสนา

4) วัดที่ทรงปฏิสังขรณ์ได้แก่ วัดอรุณราชวราราม (วัดแจ้ง) และวัดสุทัศนเทพวราราม และวัดอื่น ๆ

**รัชกาลที่ 3** พระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จขึ้นครองราชย์ พ.ศ. 2367-2394 ได้ทรงทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาโดยย่อดังนี้ (27 ปี)

1) ทรงสร้างพระพุทธรูปเป็นจำนวนมาก ส่วนใหญ่เป็นพระฉลองพระองค์ และโปรดหล่อพระประธาน 4 วัดคือ วัดราชโอรส วัดสุทัศน์ฯ วัดราชนันทดา และวัดเฉลิมพระเกียรติ และสร้างพระพุทธรูปใหญ่พิเศษ 2 องค์ คือ พระพุทธรูปไตรรัตนนายก (หลวงพ่อบุ๊) วัดกัลยาณมิตร ธนบุรี และพระพุทธรูปไสยาสน์ (พระนอน) วัดพระเชตุพนฯ

2) ทรงโปรดให้จารึกวิชาการแพทย์โบราณ ตำราหมอนวด กวีนิพนธ์ต่าง ๆ ไว้ที่วัดพระเชตุพนฯ ให้ประชาชนได้ศึกษา และวัดพระเชตุพนฯ นี้จัดเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของเมืองไทย

3) ชำระพระไตรปิฎก โดยมีการแสวงหาพระไตรปิฎกฉบับประเทศอื่นมาเพิ่มเติมเพื่อให้สอบทานกับฉบับที่มีอยู่แล้ว

4) กำหนดธรรมยุติกนิกายในรัชกาลพระองค์ โดยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งกำลังผนวชเป็นพระภิกษุอยู่ ณ วัดสมอราย (วัดราชาธิราช)

รัชกาลที่ 3 เป็นยุคของการสร้างและปฏิสังขรณ์วัดวาอารามต่าง ๆ อย่างมโหฬารที่สุดไม่มียุคใดเสมอเหมือน จนมีคำพังเพยว่า “ถ้าใครใจบุญสร้างวัดวาอารามก็เป็นคนโปรด”

**รัชกาลที่ 4** พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จขึ้นครองราชย์ พ.ศ. 2394–2411 ได้ทรงทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาโดยย่อดังนี้ (17 ปี)

1) ทรงสร้างปูชนียสถานที่สำคัญคือ พระปฐมเจดีย์ จังหวัดนครปฐม พระเจดีย์ภูเขาทอง วัดสระเกศ เป็นต้น

2) กำหนดประเพณีมาฆบูชา (วันเพ็ญเดือน 3) สำคัญวันมาฆบูชาคือ พระอรหันต์จำนวน 1,250 รูปมาประชุมโดยมิได้นัดหมาย ทรงแสดงโอวาทปาฏิโมกข์

3) ปฏิสังขรณ์วัดหลายแห่ง เช่น วัดบรมนิวาส วัดโสมนัสวิหาร วัดพุทธราม วัดราชประดิษฐ์สถิตมหาสีมาราม (ถือเป็นวัดประจำรัชกาลที่ 4) และวัดมกุฏกษัตริยาราม

**รัชกาลที่ 5** พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จขึ้นครองราชย์ พ.ศ. 2411–2453 ได้ทรงทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาโดยย่อดังนี้ (42 ปี)

1) โปรดให้วัดเป็นโรงเรียนให้พระสงฆ์สอนหนังสือแก่พระภิกษุสามเณรและศิษย์วัด

2) ทรงสถาปนามหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งแรกของไทย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดมหาธาตุ เพื่อให้พระภิกษุสามเณรได้ศึกษาพระปริยัติธรรมและวิชาชั้นสูงและมหาวิทยาลัย วัดบวรนิเวศวิหาร

3) การชำระพระไตรปิฎก และจัดพิมพ์พระไตรปิฎกขึ้นเป็นครั้งแรก ฉบับทองทิบ

4) เสด็จทรงผนวชเป็นเวลา 15 วัน

5) ทรงสถาปนาวัดได้แก่ วัดราชบพิตร (วัดประจำรัชกาลที่ 5/รัชกาลที่ 7) วัด

เบญจมบพิตร (วัดแหลม) หรือวัดไทรทอง วัดเทพศิรินทราวาส ฯลฯ

**รัชกาลที่ 6** พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จขึ้นครองราชย์ พ.ศ. 2453–2468 ได้ทรงทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาโดยย่อ ดังนี้ (15 ปี)

1) พระราชทานพินัยกรรมที่ส่งเสริมพระพุทธศาสนาเช่น เทศนาเสือป่า พระพุทธเจ้าตรัสรู้ อะไร

2) ประเพณีการสร้างวัดประจำรัชกาลให้ทรงยกเลิกเปลี่ยนมาสร้างโรงเรียนขึ้นแทน มีโรงเรียนมหาดเล็กหลวง (โรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย)

3) ทรงบูรณวัดต่าง ๆ เช่น วัดพระศรีรัตนศาสดาราม วัดพระเชตุพนฯ วัดบวรนิเวศ วัดมหาธาตุ เป็นต้น

4) ทรงประกาศ พ.ร.บ. เกณฑ์ทหาร พ.ศ. 2448 ว่า บรรดาชายที่มีร่างกายสมบูรณ์จะต้องเป็นทหารรับใช้ชาติ ยกเว้นพระภิกษุสามเณรเท่านั้น

**รัชกาลที่ 7** พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จขึ้นครองราชย์ พ.ศ. 2468–2477 ทรงทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา สรุปโดยย่อคือ (9 ปี)

1) ตรวจสอบชำระต้นฉบับพระไตรปิฎกพิมพ์ใหม่จนครบ 45 เล่ม เรียกพระไตรปิฎกฉบับสยามรัฐ มีตราช้างอักษรไทย

2) การประกวดแต่งหนังสือสอนพระพุทธศาสนาสำหรับเด็ก เพื่อพิมพ์แจกวันวิสาขบูชา หนังสือเล่มเล็กคือ สารานุกรม ของหม่อมเจ้าหญิงพูนพิสมัย ดิสกุล

3) การเพิ่มหลักสูตรจริยศึกษาในโรงเรียน

4) บูรณปฏิสังขรณ์วัดพระศรีรัตนศาสดารามและวัดพระพุทธบาทสระบุรี วัดสุวรรณดาราม พระนครคีรีอยุธยา ฯลฯ

**รัชกาลที่ 8** พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล เสด็จขึ้นครองราชย์ พ.ศ. 2477–2489 มีพระชนมายุเพียง 9 พรรษา เหตุการณ์เกี่ยวกับพระพุทธศาสนา สอดคล้องกับรัชกาลปัจจุบัน สืบต่อจากรัชกาลที่ 7 (12 ปี)

**รัชกาลที่ 9** พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้เสด็จออกผนวช พ.ศ. 2499 ณ วัดบวรนิเวศ เป็นเวลา 15 วันและ 9 มิถุนายน 2549 นี้ พระองค์ทรงครองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

การส่งเสริมพระพุทธศาสนา

- 1) ทรงนิพนธ์พระมหาชนกทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
- 2) โรงเรียนพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์แห่งแรกของประเทศไทย ตั้งอยู่ที่มหาจุฬาฯ วัดมหาธาตุ
- 3) ส่งเสริมการศึกษาสงฆ์มีมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและมหามกุฏราชวิทยาลัย
- 4) การศึกษาปริยัติธรรม ทั้งแผนกนักธรรมและบาลี
- 5) ส่งเสริมการจัดงานประเพณีวันวิสาขบูชาโลก โดยมอบหมายให้อธิการบดีพระธรรมโกศาจารย์ มหาจุฬาฯ เป็นประธานจัดงานประชุมผู้นำพระพุทธศาสนาทั่วโลก ฯลฯ ซึ่งในปี พ.ศ. 2551 ประชุมวิสาขบูชาโลกที่ประเทศเวียดนาม<sup>5</sup>

จะเห็นได้ว่า คนไทยส่วนใหญ่นับถือพระพุทธศาสนาจึงได้นำหลักคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นหลักสำคัญในการดำรงชีวิต ทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ชีวิตคนไทยผูกพันอยู่กับพระพุทธศาสนา จะเห็นได้ว่าทุกหมู่บ้านจะมีพระสงฆ์เป็นศูนย์รวมทางจิตใจคอยช่วยแนะแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีวัดเป็นศูนย์กลางในการจัดงานต่าง ๆ ทั้งทางด้านสังคม ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและอื่น ๆ ดังนั้น พระพุทธศาสนาจึงเป็นศูนย์รวมจิตใจของชาวพุทธทุกคน พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติไทย และเป็นศูนย์รวมทางจิตใจของชาวพุทธ จึงมีอิทธิพลและความสำคัญต่อวิถีชีวิตของคนไทยหลายประการ<sup>6</sup>

ด้านอุปนิสัย หลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนาทำให้คนไทยมีอุปนิสัย เช่น ความกตัญญูกตเวที เคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่ อ่อนน้อมถ่อมตน ให้อภัยซึ่งกันและกัน มีความเมตตากรุณา เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนได้รับการอบรมสั่งสอนตามหลักธรรมในพระพุทธศาสนาทั้งสิ้น

ด้านสังคม วัดเป็นศูนย์รวมของการดำเนินชีวิตของสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นงานเทศกาลต่าง ๆ มักจะจัดที่วัด ทำให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ได้รับความสนุกสนานได้พักผ่อนหย่อนใจ วัดยังเป็นศูนย์รวมความสามัคคี เป็นสมบัติส่วนรวมที่ประชาชน

5. สิริวัฒน์ คำวันสา, ประวัติพระพุทธศาสนาในประเทศไทย, (กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์, 2542)

6. พระครูสิทธิธรรมารักษ์, “การศึกษาพระพุทธศาสนาในศตวรรษที่ 21”, วารสารมหาจุฬานาครธรรมสาร, ปีที่ 7 ฉบับที่ 11 (พฤศจิกายน 2563), 442.

จะมาพบปะสังสรรค์และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นต้น

ด้านการศึกษา ในสมัยโบราณ ชาวบ้านมักจะพาลูกหลานไปฝากไว้กับพระสงฆ์ที่วัด เพื่อให้เรียนหนังสือ และได้รับการอบรมสั่งสอนเกี่ยวกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา วัดจึงเป็นสถานที่ศึกษาเล่าเรียน และในปัจจุบันได้มีการจัดสร้างโรงเรียนขึ้นในวัด หรืออาศัยที่ดินของวัดปลูกสร้างโรงเรียนอีกด้วย

ด้านประเพณีและวัฒนธรรม ประเพณีและวัฒนธรรมของไทยส่วนใหญ่มีรากฐานมาจากพระพุทธศาสนา เช่น ประเพณีการทอดกฐิน การอุปสมบท การทำบุญเลี้ยงพระ และบางประเพณีก็นำพระพุทธศาสนาเข้าไปผสมผสาน เช่น งานแต่งงาน งานสงกรานต์ งานศพ เป็นต้น ตลอดจนวัฒนธรรมการกราบไหว้ ที่คนไทยได้สืบทอดกันมาจนเป็นวัฒนธรรมไทยที่เป็นเอกลักษณ์ของชาติ<sup>7</sup>

### 3. บทสรุป

การวิวัฒนาการพระพุทธศาสนาจากอินเดียสู่วัดในประเทศไทยนั้นมีความเจริญก้าวหน้ารุ่งเรืองอยู่ได้จนถึงปัจจุบันได้ก็ด้วยการได้รับความอุปถัมภ์ของพระมหากษัตริย์ไทยตามลำดับโดยที่พระองค์ทรงเป็นพุทธมามกะในพุทธบริษัททั้ง 4 คือ พระภิกษุ พระภิกษุณี อุบาสกและอุบาสิกา ได้ช่วยกันส่งเสริม เผยแพร่ ปกป้องรักษาพระพุทธศาสนา และนำหลักธรรมมาประพฤติดำเนินชีวิต โดยเฉพาะในประเทศไทยนั้นทรงมีพระมหากษัตริย์ทุกพระองค์ ทรงให้ความอุปถัมภ์ ทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาและทรงเป็นพุทธมามกะ นับถือพระพุทธศาสนาตลอดทุกพระองค์ และคณะสงฆ์ อุบาสก อุบาสิกา น้อมนำเอาพระธรรมวินัยมาประยุกต์ใช้อย่างถูกต้องด้วยสติปัญญา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่งคือ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยกุฎราชวิทยาลัย ได้เป็นสถานศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่ผลิตพระสงฆ์และฆราวาสให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นคนมีศีล สมาธิและปัญญา เป็นธรรมทายาทที่ดีได้อย่างมั่นคงให้เป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการวัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ฝึกหัดปฏิบัติที่ดี

7. ทีมงานทรูปลูกปัญญา, ประวัติและความสำคัญของพระพุทธศาสนา, ออนไลน์, <https://www.truelookpanya.com/learning/detail/3320>. [16 สิงหาคม 2564].

## รายการอ้างอิง

- กรมการศาสนา. ประวัติพระพุทธศาสนาแห่งกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี ภาค 2. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2542.
- ทีมงานระบุปลูกปัญญา. ประวัติและความสำคัญของพระพุทธศาสนา. ออนไลน์. <https://www.truelookpanya.com/learning/detail/3320>. [16 สิงหาคม 2564].
- พระครูสิทธิธรรมารักษ์. “การศึกษาพระพุทธศาสนาในศตวรรษที่ 21”. วารสารมหาจุฬานาครธรรมสาร. ปีที่ 7 ฉบับที่ 11 (พฤศจิกายน 2563). 440–451.
- พระธรรมโกศาจารย์. “พระพุทธศาสนาในประเทศไทยสมัยปัจจุบัน”. เอกสารปาฐกถา. โคลัมโบ: ประเทศศรีลังกา, 2547.
- สิริวัฒน์ คำวันสา. ประวัติพระพุทธศาสนาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์, 2542.

แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรม  
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่  
กรุงเทพมหานคร

Guidelines for Managing Condominium Juristic Persons  
According to Buddhist Principles to Create Satisfaction  
for Residents in the Bangkok Area



ก่อวิท พรหมจักร์  
Kowit Promjak

นิสิตปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์  
Degree of Doctor of Philosophy, Business Administration,  
Graduate School, South-East Asia University  
Email: Kowitprom@gmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 18 กุมภาพันธ์ 2567  
เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 27 มีนาคม 2567  
รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 24 เมษายน 2567  
เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 30 เมษายน 2567

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพเน้นการค้นคว้ารวบรวมข้อมูลเชิงเอกสาร ภายใต้กระบวนการศึกษาเชิงวิเคราะห์ วิจัย และวิธาน เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้านการบริหารจัดการอาคารชุด ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมมีหลักการสำคัญ 3 ประการคือ 1) ถูกกฎหมาย คือ ต้องบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อบัญญัติอื่นที่นิติบุคคลอาคารชุดร่วมกับเจ้าของร่วมกำหนดขึ้นเพื่อสร้างความสงบสุข ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน โดยส่งเสริมให้ปฏิบัติตามหลักเบญจศีล-เบญจธรรม 2) ถูกคน เป็นการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดที่เกี่ยวข้องกับบุคคลคือ สมาชิกในอาคารชุดด้วยความเข้าใจ ใส่ใจ และเต็มใจ ด้วยการบริการที่ดีเพื่อสร้างสันติสุข ความรัก ความสามัคคี ความเอื้ออาทรระหว่างกัน โดยส่งเสริมให้ปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร 4 และ 3) ถูกงาน บริหารจัดการด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพดี น่าอยู่ สะอาด สะดวก สบาย เกื้อกูลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยส่งเสริมให้ปฏิบัติตามหลักสัปปายะ 7 และองค์ความรู้ใหม่ที่ได้คือ G-LPJ MODEL หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า “ถูกกฎหมาย ถูกคน ถูกงาน”

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุด ความพึงพอใจ ผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร หลักพุทธธรรม

## Abstract

The purpose of this article is to study guidelines for managing condominium juristic persons according to Buddhist principles in order to create satisfaction for residents in the Bangkok area. This is a qualitative research study focusing on the study of documents. Under the process of analytical study, criticism and wisdom to lead to the creation of new knowledge in condominium management. The study's findings reveal three pivotal guidelines for effective management: 1) Good Law, that is, the condominium juristic person must be managed in accordance with the law and other regulations that the condominium juristic person and co-owners set up to create peace. Safety of life and property By encouraging one to behave according to the principles of the five precepts - the five principles. 2) Good Person is the management of the condominium juristic person that involves individuals, namely members of the condominium, with understanding, care, and willingness to provide good service in order to create peace, love, harmony, and generosity between together By encouraging one to behave according to the principles of the 4 Brahmavihāra and 3) Good Job, which is the management of buildings, premises and surroundings to be in good condition, livable, clean, convenient, and comfortable, supporting the development of quality of life. By encouraging one to behave according to the principles of Sappaya 7 and the new knowledge obtained is the G-LPJ MODEL or, in short, "Good Law, Good Person, Good Job"

**Keywords:** Condominium Juristic Person Management, Satisfaction, Residents in Bangkok Area, Buddhist Principles

## 1. ความนำ

นิติบุคคลอาคารชุด เป็นคณะบุคคลที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522 เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการดูแลรักษาทรัพย์สินส่วนกลางของอาคารชุด และมีอำนาจกระทำการใด ๆ เพื่อให้บรรลุประโยชน์ตามวัตถุประสงค์และสร้างความพึงพอใจให้กับเจ้าของร่วมและผู้พักอาศัยในห้องชุด ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามที่วางไว้ การบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดที่ดีจะส่งผลต่อความพึงพอใจและความไว้วางใจของผู้พักอาศัยที่ต้องการเข้าพักอาศัยเพิ่มมากขึ้น

ในปัจจุบันพบว่า อาคารชุดเป็นที่นิยมและมีความต้องการของผู้บริโภคสูง เพราะเหมาะสมกับบริบทและลักษณะการดำรงชีวิตในสังคมเมือง ทำให้เป็นที่นิยมของผู้บริโภคในการเลือกซื้อและย้ายเข้ามาอยู่กันเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะกลุ่มคนวัยทำงานหรือพนักงานออฟฟิศ ด้วยความที่อาคารชุดมีลักษณะเป็นอาคารสูง มีจำนวนห้องพักอาศัยมาก ทำให้มีเจ้าของกรรมสิทธิ์ร่วมและมีผู้เข้ามาพักอาศัยจำนวนมาก ปัญหาต่าง ๆ ก็เกิดขึ้นตามทั้งปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างอาคารชุด และปัญหาจากเจ้าของกรรมสิทธิ์ร่วมและผู้พักอาศัยในห้องชุด บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ได้รายงานปัญหาทวนใจในคอนโดไว้เพื่อให้ผู้พักอาศัยในห้องชุดได้เตรียมรับมือและวางแผนในการอยู่อาศัย และเป็นข้อมูลให้ผู้ประกอบการได้หาทางแก้ไข ปัญหาหลัก ๆ ที่พบเช่น ปัญหาเรื่องที่จอดรถไม่เพียงพอ ปัญหาน้ำไหลน้อยโดยเฉพาะที่พักอาศัยชั้นสูง ๆ ปัญหาสัญญาณโทรศัพท์ไม่ดี ปัญหาการค้างค่าชำระค่าส่วนกลาง ปัญหาเพื่อนบ้านรบกวนอาคาร ปัญหาเชิงสุขภาพกายและสุขภาพจิต รวมถึงปัญหาการบริหารจัดการที่ตื้อของนิติบุคคลอาคารชุด<sup>1</sup> นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ปัญหาสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานด้านต่าง ๆ ปัญหาการติดต่อสื่อสารขอความช่วยเหลือกรณีฉุกเฉิน ปัญหาปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้พักอาศัย ปัญหาความร่วมมือในการทำกิจกรรมและการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

ปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้พักอาศัยในห้องชุดเช่นเดียวกัน จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขภายใต้แนวทาง

---

1. บริษัทอนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน), ปัญหาทวนใจในคอนโดพร้อมแนวทางแก้ไข, ออนไลน์, <https://www.ananda.co.th>. [27 สิงหาคม 2560].

การบริหารจัดการนิตอาคารชุดอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะปัญหาพื้นที่ส่วนกลางและสิ่งอำนวยความสะดวกในอาคารชุดพักอาศัยต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้ออาคารชุดของผู้บริโภค ส่งผลให้หลาย ๆ โครงการมีนโยบายและสร้างจุดขายโดยการเพิ่มพื้นที่ส่วนกลาง และสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลายประเภทมากขึ้น<sup>2</sup>

จากสถิติข้อมูลพบว่า ในปัจจุบันที่อยู่อาศัยประเภทอาคารชุดกำลังได้รับความนิยมจากผู้บริโภคเพิ่มขึ้นอย่างมากทั้งในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล รวมถึงเขตเมืองในต่างจังหวัด จากสถิติข้อมูลการจดทะเบียนที่อยู่อาศัยประเภทอาคารชุดช่วงปี พ.ศ. 2564 (30 พฤศจิกายน 2564) การจดทะเบียนอาคารชุดทั่วประเทศ (หน่วย: ห้อง) 50,080 ห้อง จำแนกเป็นกรุงเทพมหานคร 25,113 ห้อง จังหวัดอื่น ๆ 24,967 ห้อง<sup>3</sup> ยอดขายที่สูงขึ้นแสดงให้เห็นว่าอาคารชุดสามารถตอบสนองตรงความต้องการของผู้บริโภคไม่ว่าจะเป็นความสะดวกสบายในการเดินทาง ปลุกสร้างใกล้กับแนวรถไฟฟ้า สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รูปแบบการตกแต่งภายใน บริการหลังการขาย พื้นที่ส่วนกลางในการทำกิจกรรม จากข้อมูลการแข่งขันด้านอสังหาริมทรัพย์ ทำให้ตลาดอาคารชุดขยายตัวเพิ่มมา

ในสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันสูงส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจอาคารชุดหรือคอนโดมิเนียมได้เพิ่มมิติการแข่งขันกันมากขึ้น หนึ่งในมิติการแข่งขันคือ ด้านคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ดังนั้น คุณภาพการบริการจึงเป็นเป้าหมายที่ผู้ประกอบการธุรกิจพยายามที่จะค้นคว้าวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาปรับใช้ในการให้บริการคุณภาพการบริการที่ดีจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อให้เกิดความประทับใจและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้อยู่อาศัย<sup>4</sup> ปรียากร วงศ์อนุตรโรจน์<sup>5</sup> สรุปปัจจัยส่ง

- 
2. ัญลักษณ์ พุ่มมาก, “การพัฒนาโครงการอาคารชุดระดับสูงในเขตกรุงเทพมหานครของบริษัทแสนสิริ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550–2460”, *ปริญญามหาบัณฑิต, (คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์, 2561).*
  3. ธนาคารแห่งประเทศไทย, *เครื่องชี้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์*, ออนไลน์, <https://www.bot.or.th>. [3 มกราคม 2567].
  4. กุลิสรา เปล่งศรีเกิด และไฟโรจน์ เกิดสมุทร, “คุณภาพการให้บริการของนิติบุคคลอาคารชุดลาซาล์ พาร์ค อาคาร A สุขุมวิท 105”, *วารสารเชาธ์ส์บางกอก*, ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม–ธันวาคม 2560). 30–39.
  5. ปรียากร วงศ์อนุตรโรจน์, *การบริหารงานวิชาการ*, (กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต, 2535).

เสริมการสร้าง ความพึงพอใจไว้ 3 ประการ คือ

1. **ปัจจัยด้านการจัดการ** (Factors controllable by management) ได้แก่ ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร การนิเทศงาน เป็นต้น

2. **ปัจจัยด้านบุคคล** (Personal factors) หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน เพศ จำนวนสมาชิกในครอบครัว ความรับผิดชอบ อายุ เวลาในการทำงาน การศึกษา เงินเดือน ความสนใจ เป็นต้น

3. **ปัจจัยด้านงาน** (Factor in the Job) ได้แก่ ลักษณะของงาน ทักษะในการทำงาน ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น

ปัจจัยทั้ง 3 ด้านเป็นเรื่องสำคัญที่นิติบุคคลอาคารชุดต้องหาแนวทางบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัย

จากผลการศึกษารวบรวมข้อมูลพบว่า มีนักวิชาการทำการศึกษารื่องแนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดในแง่มุมต่าง ๆ ไว้อย่างหลากหลาย แต่ยังไม่พบว่า มีงานชิ้นไหนที่ได้ทำการศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้เขียนจึงสนใจศึกษาแนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารหรือนิติบุคคลอาคารชุดสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยอาคารชุดต่อไป

## 2. ทบทวนวรรณกรรมและกรอบการวิเคราะห์

ในบทความนี้ผู้เขียนได้กำหนดขอบเขตเนื้อหา ศึกษาค้นคว้าเอกสารเพื่อทบทวนวรรณกรรมที่ใช้เป็นกรอบวิเคราะห์ในการสร้างแนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครไว้ 3 ประเด็น ดังนี้

## 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุด

ราชบัณฑิตยสถาน<sup>6</sup> ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึง “การดำเนินการจัดการ” และกล่าวนิยาม ความพึงพอใจไว้ว่า “รัก ชอบใจ” และให้ความหมายคำว่า “จัดการ” ว่าหมายถึง สิ่งงาน ควบคุมงาน ดำเนินงาน ด้านไพรพนา ศรีเสน<sup>7</sup> กล่าวถึงความหมายของการบริหารจัดการว่า หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นให้ได้รับความสุข และความสะดวกสบาย หรือเกิดความพึงพอใจ ทั้งยังเกิดจากความเอื้ออาทร มีน้ำใจ ไม่ตรี เปี่ยมด้วยความปรารถนาดี ช่วยเหลือเกื้อกูลให้ความสะดวกรวดเร็ว ให้ความเป็นธรรมและความเสมอภาค ส่วนพระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)<sup>8</sup> ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้น แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัย ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยคณะกรรมการนิติบุคคลอาคารชุดที่ได้รับเลือกจากเจ้าของกรรมสิทธิ์ร่วมตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522 บัญญัติว่า “ให้นิติบุคคลอาคารชุดมีผู้จัดการคนหนึ่ง ซึ่งจะเป็นบุคคลธรรมดา หรือนิติบุคคลก็ได้ ในกรณีที่นิติบุคคลเป็นผู้จัดการให้นิติบุคคลนั้นแต่งตั้งบุคคลธรรมดาคนหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการแทนนิติบุคคลในฐานะผู้จัดการ” และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติฉบับนี้กำหนดให้คณะกรรมการนิติบุคคลมีไม่น้อยกว่า 3 คนและไม่เกิน 9 คนทำหน้าที่ในการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุด เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการดูแลทรัพย์สินส่วนกลาง กล่าวคือ มีอำนาจหน้าที่กระทำการในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งนิติกรรมสัญญาในนามของนิติบุคคลอาคารชุดได้ภายในขอบเขตของ

6. ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2544, (กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด มหาชน, 2556).

7. ไพรพนา ศรีเสน, “ความคาดหวังของผู้รับบริการต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เกษตรไชยปราการจำกัด อำเภอ ไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544).

8. พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549).

กฎหมายและภายใต้ข้อบังคับตามมติของเจ้าของร่วม ทั้งนี้ผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุดต้องปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นด้วยตนเอง หรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทนตามมาตรา 48 (3) แห่งพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522 และหากพบว่าผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุดบริหารบกพร่องไม่สุจริต ไม่เป็นธรรมและไม่มีความโปร่งใสเจ้าของร่วมสามารถถอดถอนผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุดและแต่งตั้งผู้จัดการคนใหม่ได้ตามมาตรา 48 (2) แห่งพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522<sup>9</sup> ส่วนนิติบุคคลอาคารชุดจะมีแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยได้อย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการของแต่ละโครงการเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุด เป็นการบริหารจัดการและดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายที่กำหนดไว้ และข้อกำหนดอื่นที่นิติบุคคลกำหนดขึ้นเพื่อสร้างความสงบสุขให้กับผู้พักอาศัยเป็นสำคัญ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจ

พัฒนา พรหมณีและคณะ<sup>10</sup> ให้ความหมายความพึงพอใจว่า “ความพึงพอใจเป็นพฤติกรรมภายในที่ไม่สามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ชัดเจน แต่สามารถรับรู้ได้จากการสังเกต การสอบถาม เพื่อสื่อให้รับรู้ได้ อาจตรงตามความรู้สึก ตรงตามความพึงพอใจจริงหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น กาญจนา อรุณสุขจุฑี<sup>11</sup> อธิบายไว้ว่า “ความพึงพอใจของมนุษย์ เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้การที่เราจะทราบว่าบุคคลมีความพอใจหรือไม่ สามารถสังเกตได้โดยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนและต้องมีสิ่งเร้าที่ตรงต่อความต้องการของ

9. กรมที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, พระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522, ออนไลน์, <https://www.dol.go.th>. [3 มกราคม 2567].

10. พัฒนา พรหมณี และคณะ, “แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและการสร้างแบบสอบถามความพึงพอใจ”, วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ปีที่ 26 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563), 59–72.

11. กาญจนา อรุณสุขจุฑี, “ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรอำเภอไชยปราการ อำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, คณะเกษตรศาสตร์: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546), 30–39.

บุคคล จึงจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ดังนั้น สิ่งเราจึงเป็นแรงจูงใจของบุคคล เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ” ส่วนนิสาร์ตัน ศิลปเดช<sup>12</sup> สรุปถึง สิ่งเราที่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจตามทฤษฎีความพึงพอใจ หรือทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow’s Hierarchy of Needs) ว่ามนุษย์มีแรงจูงใจ หรือมีความต้องการทั้งหมด 5 ขั้นตอนเรียงลำดับจากต่ำสุดไปหาสูงสุด โดยที่มนุษย์จะมีความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองที่พึงพอใจแล้ว ก็จะเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปตามลำดับจนครบ 5 ขั้นตามทฤษฎี ดังนี้

1. ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด อยู่ดี มีความสุข เป็นความต้องการด้านปัจจัย 4 คือ อาหาร ที่พัก อากาศ ยารักษาโรค รวมถึงสิ่งที่ทำให้การดำรงชีวิตสะดวกสบาย เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความต้องการเพื่อความอยู่รอดเป็นความต้องการในด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความรู้สึกมั่นคง อบอุ่น รวมถึงการมีอาชีพ มีรายได้ที่มั่นคง มีระบบดูแลมีสวัสดิการที่เพียงพอต่อการดำเนินชีวิต

3. ความต้องการความรักและสังคม (Belonging and Love Needs) เป็นความต้องการการยอมรับจากเพื่อน เป็นความต้องการมีเพื่อนร่วมสังคมที่ดี มีปฏิสัมพันธ์ และมีการปฏิบัติต่อกันฉันท์มิตร รวมถึงการยอมรับจากสังคมในฐานะสมาชิกของสังคม

4. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการได้รับการยกย่อง ความนับถือและสถานะทางสังคม เป็นความต้องการที่ได้รับการยอมรับ การเคารพและการให้เกียรติทางสังคม

5. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Self - actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างให้สำเร็จ

สรุป ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจำแนกออกไปตามระดับความต้องการของแต่ละบุคคลตั้งแต่ขั้นพื้นฐานจนถึงขั้นสูงสุด

12. นิสาร์ตัน ศิลปเดช, ประชากรกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: พิเศษฐการพิมพ์, 2540).

## 2.3 หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุด เพื่อสร้างความพึงพอใจ

หลักพุทธธรรม หมายถึง หลักคำสอนของพระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศไทย ในบทความนี้ผู้เขียนกำหนดกรอบความคิดในการพิจารณาจำแนกหลักพุทธธรรมตาม ปัจจัยสร้างความพึงพอใจ 3 ด้านของปริยากร วงศ์อนุตรโรจน์<sup>13</sup> มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors controllable by management) ประเด็นนี้เป็นการประยุกต์แนวคิดด้านการบริหารจัดการมาใช้ในการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดโดยยึดหลักกฎหมายที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก เพื่อมุ่งสร้างความสงบสุข ความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้พักอาศัย เนื่องจากอาคารชุดเป็นสถานที่ที่ผู้คนที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งเพศ วัย อายุ อาชีพ การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี ความคิด ความเชื่อและวิถีปฏิบัติ การมาพักอาศัยอยู่ร่วมกัน ดังนั้นหากไม่บังคับใช้กฎหมายหรือไม่ส่งเสริมให้ผู้พักอาศัยปฏิบัติตามกฎหมาย ย่อมสร้างปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ ในบทความนี้กำหนดหลักเบญจศีลและเบญจธรรม เป็นกรอบความคิดในการสร้างความสงบสุขในสังคม พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)<sup>14</sup> ให้ความหมาย เบญจศีล ว่าหมายถึง ความประพฤติทางกายและวาจา การรักษากายวาจาให้เรียบร้อย ข้อปฏิบัติในการเว้นจากความชั่ว การควบคุมตนให้ตั้งอยู่ในความไม่เบียดเบียน และให้ความหมาย เบญจธรรม ว่าหมายถึงธรรมอันดีงาม 5 ประการ (เบญจกัลยาณธรรม) ธรรมที่เกื้อกูลแก่การรักษาเบญจศีล หลักพุทธธรรมทั้งสองประการนี้ ถือเป็นคำสอนพื้นฐานที่ส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกันด้วยความเรียบร้อยสงบสุขและเป็นปกติสุข มีแนวปฏิบัติที่ควบคู่กัน ดังนี้

13. ปริยากร วงศ์อนุตรโรจน์, *การบริหารงานวิชาการ*, (กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต, 2535).

14. พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, พิมพ์ครั้งที่ 16, (กรุงเทพฯ: เอส อาร์ พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, 2551).

## ตารางที่ 1 แสดงแนวทางปฏิบัติควบคู่กันระหว่างหลักเบญจศีลและเบญจธรรม

| หลักเบญจศีล                                                                                    | หลักเบญจธรรม                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. ไม่ฆ่าสัตว์ตัดชีวิต ไม่ทำร้าย ไม่ทำลาย ไม่เบียดเบียน ไม่รังแกข่มเหง ไม่ทำให้คนอื่นเดือดร้อน | 1. มีเมตตากรุณา เอื้ออาทร ช่วยเหลือ แบ่งปันกันและกัน |
| 2. ไม่ลักขโมย หยิบฉวยเอาของคนอื่นมาเป็นของตน เคารพในกรรมทรัพย์สินสิทธิของคนอื่น                | 2. ประกอบอาชีพสุจริต                                 |
| 3. ไม่ล่วงละเมิดคูครอง หรือบุคคลที่อยู่ในความปกครอง กำกับดูแลของคนอื่น                         | 3. ซื่อสัตย์ ซื่อตรง มั่นคง และจริงใจในคูครองของตน   |
| 4. ไม่กล่าวคำโกหก คำเท็จ คำหยาบ (ไม่เหมาะสม) คำส่อเสียด และคำเพ้อเจ้อไร้สาระ                   | 4. พูดคำสัตย์ คำจริง                                 |
| 5. ไม่ดื่มสุราเมรัยและเสพสิ่งเสพติดให้โทษทุกชนิด และสิ่งที่ทำให้ขาดสติสัมปชัญญะทุกชนิด         | 5. มีสติสัมปชัญญะอยู่ตลอดเวลา                        |

สรุป แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ในส่วนปัจจัยด้านการจัดการ เป็นแนวทางการบริหารจัดการให้เป็นไปตามกฎหมาย และข้อกำหนดที่นิติบุคคลอาคารชุดกำหนดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสงบสุขในอาคารชุด ส่งเสริมให้ผู้พักอาศัยอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

2. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal factors) ประเด็นนี้เป็นการประยุกต์แนวคิดการบริหารจัดการมาใช้สำหรับการบริหารบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งส่วนของฝ่ายนิติบุคคลและผู้พักอาศัยอาคารชุด เนื่องจากอาคารชุดเป็นที่รวมของผู้พักอาศัยที่มีความแตกต่างหลากหลายและการมาอยู่ร่วมกันต้องมีประนีประนอมยอมรับในความแตกต่างเหล่านั้นเพื่อให้การอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข ในบทความนี้กำหนดใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นกรอบความคิดในการสร้างความสันติสุขในสังคม พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายพรหมวิหาร 4 ว่าหมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐ บริสุทธิธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจ และกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตน ต่อมนุษย์ทั้งหลายโดยชอบ 4 ประการ คือ

1) **เมตตา** หมายถึง ความรัก ความปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

2) **กรุณา** หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3) **มุทิตา** หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่น เบิกบานอยู่เสมอต่อดสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

4) **อุเบกขา** หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตาม ที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขู ไม่เอนเอียงด้วยรัก ชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควร แก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรมดา รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควร รับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับ ความรับผิดชอบของตน

สรุป แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ในส่วนปัจจัยด้านบุคคล เป็นแนวทางการบริหารจัดการบุคคลเพื่อสร้างสันติสุขให้เกิดขึ้นในอาคารชุด ส่งเสริมให้สมาชิกของอาคารชุดปฏิบัติต่อกันตามหลักพรหมวิหาร 4 ประการ

3. **ปัจจัยด้านงาน (Factor in the Job)** ประเด็นนี้เป็นการประยุกต์แนวคิดการบริหารจัดการมาใช้สำหรับการบริหารจัดการด้านสถานที่ คือ ตัวอาคารชุดรวมถึงส่วนควบต่าง ๆ เช่น พื้นที่ส่วนกลาง พื้นที่จอดรถ หรือพื้นที่โดยรอบอาคาร เป็นต้น ให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมน่าอยู่ พรั่งพร้อมไปด้วยความสะดวก สะดวกสบาย และเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้พักอาศัยที่เรียกว่า “น่าอยู่” ซึ่งนิติบุคคลอาคารชุดต้องมีแนวทางการบริหารจัดการที่ถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้พักอาศัย ในบทความนี้ผู้เขียนกำหนดใช้หลักสัปปายะ 7 เป็นกรอบความคิดในการสร้างอาคารน่าอยู่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายสัปปายะ 7 ไว้ว่าหมายถึง สิ่งสบาย สภาพเอื้อ สิ่งที่เอื้อต่อการอยู่ดีและการที่จะพัฒนาชีวิต สิ่งที่เหมาะสมอันเกื้อกูลในการเจริญภาวนาให้ได้ผลดี ช่วยให้มีสติตั้งมั่น ไม่เสื่อมถอย

มี 7 ประการคือ

1) **อวาสาสัปปายะ** หมายถึง ที่อยู่อันเหมาะสม เช่น ปลอดภัย ไม่พลุกพล่าน จอแจ เหมาะกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต

2) **โคจรสัปปายะ** หมายถึง มีแหล่งอาหารสมบูรณ์ หรืออยู่ใกล้แหล่งอาหาร หากินสะดวกง่าย มีหลากหลาย และราคาเป็นมิตร

3) **ภัสสสัปปายะ** หมายถึง การพูดคุยสนทนาระหว่างกันเป็นไปอย่างเป็นมิตรถ้อยทีถ้อยอาศัย ด้วยการเว้นจากวจีทุจริต 4 ประการ คือ การพูดโกหก พูดคำหยาบ คำส่อเสียด คำเพ้อเจ้อ แต่พูดต่อกันในทางสร้างสรรค์ สร้างความรักความสามัคคี

4) **บุคคลสัปปายะ** หมายถึง เพื่อนบ้านเป็นมิตร ปฏิบัติต่อกันด้วยความรักความเมตตา ให้อภัยและยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย มีความปลอดภัย ไม่มีคนร้ายหรือถูกปองร้ายในชีวิตและทรัพย์สิน

5) **โภชนสัปปายะ** หมายถึง มีแหล่งอาหารดีสะอาด ถูกหลักอนามัย ปลอดภัยและเกื้อกูลต่อคุณภาพชีวิต บางแห่งเรียกอาหารสัปปายะ

6) **อุตุสัปปายะ** หมายถึง สภาพดินฟ้าอากาศธรรมชาติแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น ไม่หนาวเกินไป ไม่ร้อนเกินไป เป็นต้น เหมาะสมต่อการอยู่อาศัยและการประกอบอาชีพ

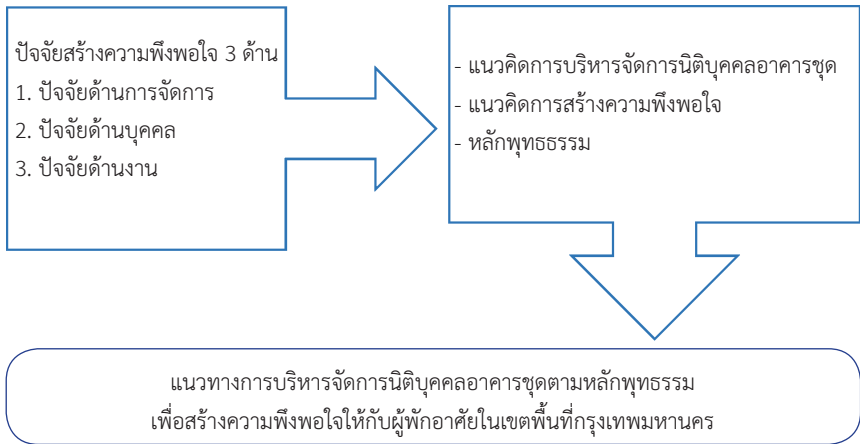
7) **อิริยาพลสัปปายะ** หมายถึง สภาพอาคารชุดเอื้อต่อการใช้ชีวิตในทุก รูปแบบของผู้พักอาศัยทุกประเภท มีการออกแบบสำหรับคนพิการ และสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการใช้ชีวิตในอาคารชุด

สรุป แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ในส่วนปัจจัยด้านงาน เป็นแนวทางการบริหารจัดการอาคารสถานที่ให้มีสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตในแต่ละอาชีพของสมาชิก

### 3. กรอบการวิเคราะห์ปัญหา

ผู้เขียนใช้ปัจจัยสร้างความพึงพอใจ 3 ด้านเป็นกรอบการวิเคราะห์ปัญหา และประยุกต์แนวคิดการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุด แนวคิดการสร้าง ความพึงพอใจ

และหลักพุทธธรรม สร้างแนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ผลการวิเคราะห์ ดังนี้



แผนภาพที่ 1: แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร, ที่มา: ก่อวิท พรหมจักร (2567)

#### 4. วิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร สรุปปัจจัยสร้างความพึงพอใจ 3 ด้าน ดังนี้

1. **ปัจจัยด้านการจัดการ** ในบทความนี้ หมายถึง การบริหารจัดการอาคารชุดตามพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อกำหนดที่นิติบุคคลอาคารชุดกำหนดขึ้นเพื่อสร้างความสงบสุขในการอยู่ร่วมกัน เนื่องจากอาคารชุดเป็นที่พักอาศัยที่ผู้คนมาอยู่ร่วมกันจำนวนมากหากไม่ดำเนินการตามกฎหมายและไม่มีข้อกำหนดในการอยู่ร่วมกันอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นได้ การบริหารจัดการ

นิติบุคคลอาคารชุดด้านนี้ เน้นการสร้างความสะดวกสบายในการอยู่ร่วมกันในอาคารชุด โดยการส่งเสริมให้ผู้พักอาศัยปฏิบัติตามหลักเบญจศีลและเบญจธรรม ผู้เขียนเรียกแนวทางการบริหารจัดการตามปัจจัยด้านนี้ว่า “ถูกกฎหมาย” (Good Law)

2. **ปัจจัยด้านบุคคล** ในบทความนี้ หมายถึง การบริหารจัดการด้านบุคคลเพื่อสร้างความพึงพอใจในการพักอาศัยในห้องชุด เพราะการบริหารจัดการด้วยการบังคับใช้กฎหมายอาจสร้างความสงบสุขได้ แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยอย่างแท้จริงและถาวรได้ เพราะกฎหมายมีสภาพบังคับให้ทำไม่ได้เกิดจากจิตใจที่อยากทำ จึงทำแบบให้พ้นผิดหรือปกปิดความผิด เกิดสถานะที่เรียกว่า “ความพึงพอใจเทียม” ดังนั้น นิติบุคคลอาคารชุดต้องใช้คุณธรรมนำการบริหารจัดการ เพื่อให้เข้าถึงจิตใจ สร้างความรักความเข้าใจ ความสามัคคี ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และร่วมมือกันในการพัฒนาและอยู่ร่วมกันด้วยความสงบสุขเพื่อร่วมสร้างสันติสุขในการอยู่ร่วมกัน โดยการส่งเสริมให้ผู้พักอาศัยปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้เขียนเรียกแนวทางการบริหารจัดการตามปัจจัยด้านนี้ว่า “ถูกคน” (Good Person)

3. **ปัจจัยด้านงาน** ในบทความนี้หมายถึง การบริหารจัดการอาคารสถานที่ เช่น พื้นที่ส่วนกลาง พื้นที่จอดรถ พื้นที่ภายในและโดยรอบอาคาร อุปกรณ์ความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวกจำเป็นพื้นฐานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดและส่วนเสริมของโครงการ เป็นต้น ให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับผู้พักอาศัย มีบรรยากาศร่มรื่น มีความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน และเกื้อกูลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี เกิดสภาพที่เรียกว่า “น่าอยู่” ดังนั้น นิติบุคคลอาคารชุดต้องบริหารจัดการอาคารสถานที่ โดยให้ความสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้พักอาศัยร่วมมือกันในการปฏิบัติตามหลักหลักสัปปายะ 7 ผู้เขียนเรียกแนวทางการบริหารจัดการตามปัจจัยด้านนี้ว่า “ถูกงาน” (Good Job)

สรุป องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากบทความนี้ เรียกว่า G-LPJ MODEL คือ

G-L = Good Law ได้แก่ ถูกกฎหมาย หมายถึง การบริหารจัดการภายใต้กฎหมาย คือ พรบ.อาคารชุด พ.ศ. 2522 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยการประยุกต์หลักเบญจศีล-เบญจธรรมมาเสริมสร้างความสงบสุข ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เคารพสิทธิและเสรีภาพของคนอื่น ในการอยู่ร่วมกันในอาคารชุด

G-P = Good Person ได้แก่ **ถูกคน** หมายถึง การบริหารจัดการบุคคลโดยการประยุกต์หลักพรหมวิหาร 4 มาเสริมสร้างความสันติสุข บนฐานความรัก ความเอื้ออาทร เสียสละ แบ่งปัน และความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจในการพัฒนาและการอยู่ร่วมกันด้วยดีในอาคารชุด

G-J = Good Job ได้แก่ **ถูกงาน** หมายถึง การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งที่กฎหมายกำหนดและส่วนเสริมที่โครงการสนับสนุนให้ผู้พักอาศัยพึงพอใจ โดยการประยุกต์หลักสัปปายะ 7 มาเสริมสร้างให้มีสภาพแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการพักอาศัย มีความสะอาด ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีที่เรียกว่า “น่าอยู่”

## 5. สรุปผล

บทความนี้แสดงให้เห็นว่า หลักพุทธธรรมสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับศาสตร์สมัยใหม่ได้ และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ได้บนฐานหลักพุทธธรรม ดังเช่นบทความนี้ผู้เขียนได้นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์กับแนวคิดเกี่ยวกับอาคารชุด แนวคิดการบริหารจัดการ แนวคิดความพึงพอใจ เพื่อสร้างแนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ได้องค์ความรู้ใหม่ที่เรียกว่า G-LPJ MODEL ประกอบด้วย G-L ได้แก่ การสร้างความสงบสุข โดยแนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อบัญญัติที่นิติบุคคลบัญญัติขึ้นตามมติของเจ้าของร่วม พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้พักอาศัยอยู่ร่วมกันภายใต้ขอบเขตหลักเบญจศีลและเบญจธรรม G-P ได้แก่ การสร้างสันติสุข โดยแนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดต้องดำเนินการและบริการด้วยใจ (Service mind) บนฐานความคิดว่าทุกคือพี่น้อง คือมิตรที่เราต้องดูแลใส่ใจและปรารถนาให้อยู่ดีมีสุข โดยการส่งเสริมให้ผู้พักอาศัยอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขภายใต้การปฏิบัติตนหลักพรหมวิหาร 4 และ G-J ได้แก่ การสร้างอาคารน่าอยู่โดยแนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุด เน้นการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ และมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพและชีวภาพที่ดีและเหมาะสม เอื้อต่อ

การพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้พักอาศัยในทุกระดับภายใต้หลักการของหลักสัปปายะ 7

แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ผู้เขียนเรียกสั้น ๆ ว่า “ถูกกฎหมาย ถูกคน ถูกงาน”

## 6. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาเพิ่มเติม ดังนี้

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิต
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักพุทธธรรมแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสุขภาวะผู้พัก
3. ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## รายการอ้างอิง

- กรมที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. พระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522. ออนไลน์. <https://www.dol.go.th>. [3 มกราคม 2567].
- กาญจนา อรุณสุขจุฑา. “ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรอำเภอไชยปราการ อำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. คณะเกษตรศาสตร์: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.
- กุลิสรา เปล่งศรีเกิด และไพโรจน์ เกิดสมุทร. “คุณภาพการให้บริการของนิติบุคคลอาคารชุดลาซาล์พาร์ค อาคาร A สุขุมวิท 105”. วารสารเซาธ์อีสท์บางกอก. ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม–ธันวาคม 2560). 30–39.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. เครื่องชี้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์. ออนไลน์. <https://www.bot.or.th>. [3 มกราคม 2567].
- ัญญลักษณ์ พุ่มมาก. “การพัฒนาโครงการอาคารชุดระดับสูงในเขตกรุงเทพมหานครของบริษัทแสนสิริ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550–2460”. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์, 2561.
- นิศาตร์ตัน ศิลปเดช. ประชากรกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พิธีกรรมการพิมพ์, 2540.
- บริษัทอนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน). ปัญหาห่วงใยในคอนโดพร้อมแนวทางแก้ไข. ออนไลน์. <https://www.ananda.co.th>. [7 สิงหาคม 2560].
- ปรียากร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต, 2535.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: เอส อาร์ พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, 2551.

พัฒนา พรหมณี และคณะ. “แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและการสร้างแบบสอบถามความพึงพอใจ”. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. ปีที่ 26 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563). 59–72.

ไพโรพนา ศรีเสน. “ความคาดหวังของผู้รับบริการต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการจำกัด อำเภอ ไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่”. วิทยาสาตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2544. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด มหาชน, 2556.

การส่งเสริมสมรรถนะการให้การปรึกษา  
ของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาตามแนวพุทธจิตวิทยา

Promoting the Counseling Competencies of Student  
Peer Counselors According to Buddhist Psychology



มนัสนันท์ ประภัสสรพิทยา

Manasanan Prapassornpitaya

นิสิตพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Degree of Doctor of Philosophy, Buddhist Psychology, Faculty of Humanities,  
Mahachulalongkornrajavidyal University. Email: Pmanasanan456@gmail.com

รศ. ดร.กมลาศ ภูวนาธิพงษ์

Assoc.Prof. Dr.Kamalas Phoowachanathipong

ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Department of Psychology, Faculty of Humanities, Mahachulalongkornrajavidyal University

Email: Kamalas2013@gmail.com

ผศ. ดร.วิชชุดา จิตโชติรัตน์

Asst.Prof. Dr.Witchuda Titichoatrattana

ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Department of Psychology, Faculty of Humanities, Mahachulalongkornrajavidyal University

Email: Witchuda.mcu@gmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 2 มกราคม 2567

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 14 มีนาคม 2567

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 25 เมษายน 2567

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 30 เมษายน 2567

## บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งนำเสนอการส่งเสริมสมรรถนะการให้การปรึกษาของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาด้วยหลักทางพุทธจิตวิทยา จากการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาที่ทำหน้าที่สอดส่องดูแลและคอยให้คำปรึกษาเบื้องต้นแก่เพื่อนนักเรียน โดยการดูแลชี้แนะอย่างใกล้ชิดจากครูแนะแนว โดยนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษามีคุณลักษณะและความสามารถในการให้ความช่วยเหลือเพื่อนนักเรียนให้เข้าใจ และรับรู้เรื่องราวปัญหาของตนเองตามความเป็นจริง สามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างเหมาะสม ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน คือ ความรู้เกี่ยวกับการให้คำปรึกษา, เจตคติเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา และทักษะในการให้คำปรึกษาแก่เพื่อน การนำหลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตรธรรม 7 ซึ่งเป็นคุณสมบัติของมิตรดีหรือมิตรแท้ คือผู้ที่คบหรือเข้าหาแล้วจะเป็นเหตุให้เกิดความดีงามและความเจริญ ในที่นี้มุ่งเอามิตรประเภทครูหรือพี่เลี้ยงเป็นสำคัญ เข้าไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษานำไปใช้กับเพื่อนที่เข้ามาปรึกษา ที่มีความทุกข์ด้วยความเมตตา หวังดี ใส่ใจในปัญหาสุขทุกข์ของเขา ขวนใจให้เขาเข้าไปฟังไปปรึกษา อบอุ่น ปลอดภัย เป็นที่พึ่งได้ รู้จักชี้แจงแนะนำ ให้รู้เข้าใจชัดเจน แจ่มแจ้ง จูงใจ แก่ลวกกล้า และร่าเริง และเป็นที่ปรึกษาที่ดี พร้อมทั้งจะรับฟังคำชักถามคำ ไม่เบื่อหน่าย มีความอดทน

**คำสำคัญ:** การส่งเสริมสมรรถนะ การให้การปรึกษา นักเรียนเพื่อนที่ปรึกษา  
พุทธจิตวิทยา

## Abstract

This article explores the role of youth counselors in monitoring and offering essential guidance to their peers, under the close supervision and guidance of mentor teachers. The youth counselor is expected to embody key characteristics and skills essential for assisting fellow students in realistically understanding and addressing their own challenges. The three core competencies crucial for independent problem-solving include knowledge about counseling, a positive attitude towards counseling, and the ability to provide effective advice to friends. Additionally, the promotion of competency in applying Buddhist principles, particularly the Kalyanamittham 7 can empower students and fellow counselors to apply compassionate and supportive approaches when assisting friends seeking counsel. This involves approaching suffering with kindness, extending good wishes, and caring for individuals experiencing happiness or challenges. By creating a warm, safe, and reliable environment, counselors can effectively explain, advise, and motivate, fostering clarity and encouragement. A skilled advisor is one who actively listens, demonstrates patience, and invites a cheerful and positive atmosphere, ready to address questions without boredom.

**Keyword:** Competency Promotion, Counseling, Youth Counselor, Buddhist Psychology

## 1. บทนำ

สภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเข้าถึงสื่อและเทคโนโลยีอย่างอิสระ ขาดการควบคุม และประกอบกับการรับวัฒนธรรมสากลโดยปราศจากการพิจารณาไตร่ตรอง อีกทั้งการขาดความสำนึกคิดที่ถูกต้อง ทำให้ปัจจุบันมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นกับนักเรียนมากมายและนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งปัญหาบางเรื่องเป็นปัญหาที่ผู้ใหญ่ไม่ทราบหรือเข้าใจไม่ถึง ทำให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนล่าช้าและไม่ทั่วถึง ในขณะเดียวกันนักเรียนที่ประสบปัญหาบางคนที่ต้องการคนที่เข้าใจคอยรับฟัง ดูแลและเป็นกำลังใจให้นายที่ท้อแท้และสิ้นหวัง การขาดใครสักคนที่ช่วยเป็นที่ปรึกษา คอยแนะนำช่วยเหลืออาจส่งผลให้ปัญหาลูกถามมากยิ่งขึ้น ทำให้นักเรียนมองไม่เห็นทางออกของปัญหาหรือคิดแก้ปัญหาไปในทางที่ผิด อรุโธ<sup>1</sup> อธิบายว่า โดยธรรมชาติของวัยรุ่นและช่องว่างระหว่างวัย วัยรุ่นมักจะพูดคุยปรึกษาทุกข์กับเพื่อนในวัยเดียวกันมากกว่าที่จะคุยปรึกษากับผู้ใหญ่ อีกทั้งนักเรียนจะรับรู้ปัญหาของเพื่อนได้รวดเร็วกว่าผู้ปกครอง ครูที่ปรึกษาหรือครูแนะแนว ดังนั้นการพัฒนาเพื่อนในวัยเดียวกันที่มีใจรัก ประารถดีและพร้อมที่จะช่วยเหลือเพื่อนที่มีความทุกข์ ความไม่สบายใจ ให้ได้ฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะด้านการให้คำปรึกษา เพื่อทำหน้าที่เป็นนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษา (Youth Counselor: YC) ในการสอดส่องและดูแลช่วยเหลือเพื่อนนักเรียนให้ทั่วถึงยิ่งขึ้น โดยโควีและชาร์ป (Cowie & Sharp)<sup>2</sup> ได้กล่าวสนับสนุนว่า การจัดให้มีเพื่อนช่วยเพื่อนจะช่วยป้องกันและบรรเทาระดับความรุนแรงของปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับสุขภาพจิตและพฤติกรรมของนักเรียน

ดังนั้นบทความนี้จึงศึกษาสมรรถนะการให้การปรึกษาของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาตามแนวพุทธจิตวิทยา และนำเสนอการส่งเสริมสมรรถนะการให้การปรึกษาของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาด้วยหลักทางพุทธจิตวิทยา

- 
1. Tobias Opiyo Okeyo Arudo, "Peer Counseling Experience Among Selected Kenyan Secondary Schools", *KAPC Conference*, (Nairobi: Kenyatta University, 2008), 5. <https://www.kapc.or.ke/downloads/Arudo,%20Tobias%20Opiyo%20Okeyo.pdf>.
  2. Helen Cowie and Sonia Sharp, *Peer Counselling in schools A time to listen*, (London: David Fulton, 1996), 1–2.

## 2. ความหมายของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษา

นักเรียนเพื่อนที่ปรึกษา หมายถึง นักเรียนที่เป็นอาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อนที่ปรึกษาเพื่อทำหน้าที่สอดส่องดูแลและคอยให้คำปรึกษาเบื้องต้นแก่เพื่อนนักเรียน และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีทักษะ และกระบวนการให้คำปรึกษาอย่างถูกวิธี โดยการดูแลชี้แนะอย่างใกล้ชิดจากครูแนะแนว

สมรรถนะการให้คำปรึกษา หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาในการให้ความช่วยเหลือเพื่อนนักเรียนให้เข้าใจและรับรู้เรื่องราวปัญหาของตนเองตามความเป็นจริง สามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างเหมาะสม ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่<sup>3</sup>

1) **ความรู้เกี่ยวกับการให้คำปรึกษา** หมายถึง ความเข้าใจในเนื้อหาเกี่ยวกับนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษา ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา การสร้างสัมพันธภาพกับผู้รับคำปรึกษา เข้าใจเกี่ยวกับตนเองและผู้อื่น การฟังอย่างตั้งใจ ยุติการให้คำปรึกษาเมื่อไม่สามารถช่วยเหลือได้ เข้าใจในจรรยาบรรณของผู้ให้คำปรึกษา เก็บรักษาความลับและรู้จักบทบาทหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษา ช่วยให้ผู้ขอรับคำปรึกษาหาวิธีการจัดการปัญหาได้ด้วยตนเอง

2) **เจตคติเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา** หมายถึง ความคิด ความรู้สึก และความเชื่อที่ดีของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษา ในการช่วยเหลือเพื่อนนักเรียนให้เห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น พร้อมทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาในการช่วยเหลือเพื่อนนักเรียนด้วยความเต็มใจ

3) **ทักษะในการให้คำปรึกษาแก่เพื่อน** หมายถึง ความสามารถของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาในการใช้ทักษะการให้คำปรึกษาแบบจุลภาค การถาม การฟัง การสะท้อนความรู้สึก การทวนความ การแปลความ การเรียบ การให้ข้อมูล การเผชิญหน้า การให้กำลังใจ และการสรุป ขั้นตอนกระบวนการการให้คำปรึกษาแก่เพื่อน การสร้างสัมพันธภาพ การสำรวจ การหาแนวทางแก้ไข การวางแผนปฏิบัติและการยุติการให้คำปรึกษา

3. นพพร แสงทอง, พัชรารณ ศรีสวัสดิ์, และสกล วรเจริญ, “การเสริมสร้างสมรรถนะการให้คำปรึกษาของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาโดยการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยา”, *วารสารวิจัยทางการศึกษา*, ปีที่ 16 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564), 18.

### 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

#### 3.1 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ<sup>4</sup> หมายถึง ความสามารถ ความสามารถตามแนวคิดทางจิตวิทยา ใช้คำว่า Ability หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน หรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน แนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคล ใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการใช้คำว่า Core Competency ซึ่งหมายถึง ความสามารถหลักขององค์การ ธุรกิจ ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า สมรรถภาพ (Capability) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ

กฤตวรณ คำสม<sup>5</sup> กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะในการปฏิบัติ เจตคติที่ดีต่องาน และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ กฎหมายและมาตรฐานแรงงานสากลกำหนดไว้ อีกทั้งปัจจุบันโลกของแรงงานเปลี่ยนแปลงไปมาก จากการใช้เพียงแรงงานมนุษย์เปลี่ยนเป็นเทคโนโลยี แรงงานจึงต้องให้ความหมายมากกว่าการฝึกเพียงทักษะแรงงานแต่ต้องก้าวไปสู่การเป็นแรงงานเทคโนโลยีนวัตกรรมด้วย

ชญานิษฐ์ แสงทิพย์ และคณะ<sup>6</sup> อธิบายว่า สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะเป็นความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่เกิดจากความ

4. ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554, พิมพ์ครั้งที่ 5. อ้างคำว่า “สมรรถนะ.”

5. กฤตวรณ คำสม, “การศึกษาและการพัฒนาสมรรถนะของนักศึกษาในการให้คำปรึกษาแก่เพื่อน”, *ปริญาการศึกษาศุภภัณฑิต*, (คณะมนุษยศาสตร์: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554), 19.

6. ชญานิษฐ์ แสงทิพย์ และคณะ, “สมรรถนะใน การปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด - ขอนแก่น - มหาสารคาม - กาฬสินธุ์”, *วารสาร วรมน. (มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์)*, ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2557), 168–180.

รับผิดชอบ การให้บริการสามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการด้วยความกระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเอง

พระมหาสุเทพ สุทธิญาณ (ธนิกกุล)<sup>7</sup> กล่าวว่า การพัฒนาสมรรถนะ มีความหมายใกล้เคียงกับการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Transformation learning) การฝึกฝนปฏิบัติดังกล่าวก็เพื่อนำไปสู่องค์ประกอบของมรรคทั้ง 8 ประการ ไตรสิกขา ประกอบด้วยศีล สมาธิ ปัญญา ส่วนที่เป็นศีล คือ องค์ประกอบของมรรค ข้อสัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ และสัมมาอาชีวะ ศีลสิกขานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการประพฤติดี ประพฤติถูกตามหลักทั่วไป ทั้งทางกาย ทางวาจา ไม่ทำตนให้เดือดร้อน ศีลสิกขา (Train in higher morality) เป็นเพียงสิกขาเบื้องต้น เป็นการเตรียมเบื้องต้น ให้เป็นคนเหมาะสมที่จะอยู่ในโลก ทำตัวให้บริสุทธิ์ สะอาด ประพฤติดี ไม่มีที่ตำหนิ ศีลเป็นประโยชน์ปัจจุบัน ส่วนที่เป็นสมาธิ ประกอบด้วยสัมมาวายามะ สัมมาสมาธิ และสัมมาสติเรียกว่าจิตสิกขา คือ สามารถบังคับจิตใจของตัวเองไว้ได้ ในสภาพที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดตามที่ตนต้องการ ให้อยู่ในลักษณะที่พร้อมมีสมรรถภาพที่สุด ในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ทางจิต ส่วนสมาธิ (Training in higher mentality) คือ การมีจิตดี มีความประพฤติทางจิตดี ไม่มีความผิด ไม่มีความเศร้าหมอง ไม่มีความฟุ้งซ่าน อยู่ในสภาพที่สามารถจะปฏิบัติหน้าที่ของตน การทำสมาธิคือ การรู้วิธีบังคับจิตใจให้เป็นจิตที่มีสมรรถภาพยิ่งไปกว่าธรรมดาเป็นประโยชน์เบื้องกลาง ส่วนที่เป็นปัญญา ประกอบด้วย สัมมาทิฐิ และสัมมาสังกัปปะ หรือ เรียกว่าปัญญาสิกขา หมายถึง การฝึกอบรมทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจอันถูกต้องและสมบูรณ์ถึงที่สุด ในสิ่งทั้งหลายทั้งปวงตามที่เป็นจริง (สัจธรรม) ความจริงที่ไม่ใช่ความจริงแท้ คือ ความจริงตามความเข้าใจ ตามการรับรู้ ตามการสมมติ หรือความจริง ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก ความเชื่อ การรับรู้ ข้อเท็จจริง ทฤษฎีแนวคิด หรือความจริงจากการคำนวณ การใช้ตรรกะอนุมาน ซึ่งทำให้เกิดความ เข้าใจ แต่ไม่ได้ “เห็นแจ้ง” การเห็นแจ้ง คือ สิ่งที่เราซึมซับผ่านสิ่งเหล่านั้นมาด้วยตนเอง เกิดความรู้สึกรู้ขึ้นในใจจริงจนเกิดความเบื่อหน่าย คลายกำหนด

7. พระมหาสุเทพ สุทธิญาณ (ธนิกกุล), “โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะการบริการแนวพุทธจิตวิทยาของพระสงฆ์ด้านการเยียวยาจิตใจผู้ป่วย”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (คณะมนุษยศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2561), 49.

ณรงควิทย์ แสงทอง<sup>8</sup> ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า Competency ประกอบด้วย ความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคล เพียงแต่คำว่า Competency จะช่วยจัดระบบขององค์ประกอบดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น

จุดเริ่มต้นของแนวคิดสมรรถนะมีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรชนะคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้นจากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland<sup>9</sup> นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test scores) จุดเชื่อมที่สำคัญคือ McClelland ได้รับการติดต่อให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer: FSIOs) ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านี้ การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน

---

8. ณรงควิทย์ แสงทอง, *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2550), 50.

9. David C. McClelland, "Identifying Competencies with Behavioral-event interviews", *Psychological Science*, Vol. 9 No. 5 (September 1998), 331–332.

ตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ

ในปี 1973 McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่อง สมรรถนะไว้ในบทความชื่อ *Testing for Competence Rather Than Intelligence*<sup>10</sup> ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วย ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่าซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ แนวคิดเรื่องสมรรถนะของ McClelland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมาก และมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ

ปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ *The Competent Manager: A Model of Effective Performance* โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ. 1997 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ *Competing for The Future* และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้

David C. McClelland ได้อธิบายไว้อีกว่า สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ/แรงจูงใจ (Attitude/Motive) แต่สิ่งที่มีจะทำให้คนทั่วไปสับสน คือ สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจอย่างไร และความรู้หรือ ทักษะที่มีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ จากการศึกษานี้ของ David C. McClelland พบว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ<sup>11</sup>

10. D. C. McClelland, "Testing for Competence Rather than for "Intelligence", *American Psychologist*, Vol. 28 No. 1 (January 1973), 1–14. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>.

11. สถาบันดำรงราชานุภาพ, *Competency: เครื่องมือในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*, (กรุงเทพฯ: สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2553). [http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19\\_53.pdf](http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf).

1) Competency ขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่เป็นประจำ ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น สมรรถนะในกลุ่มนี้ จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก จนถึงขั้นมีกลุ่มนักวิชาการ ความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

2) สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน หรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (รวมถึง ค่านิยม และทัศนคติ/แรงจูงใจ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่โดดเด่นในงาน อีกทั้งยังเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะกลุ่มแรก โดยได้อธิบายถึงความแตกต่างของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ แรงจูงใจ กับสมรรถนะในเชิงเปรียบเทียบดังนี้

(1) Competency VS. Knowledge: Competency หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น (Excellent Performance) เท่านั้น ดังนั้น ตัวความรู้ (Knowledge) อย่างเดียว จึงไม่ถือว่าเป็น Competency เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ จะสามารถนำมาประยุกต์ หรือนำมาใช้กับพฤติกรรม ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Competency ตัวอย่างเช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาด ถือว่าเป็นความรู้ (Knowledge) แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ได้นั้น จึงจะถือเป็น Competency

(2) Competency VS. Skill: Competency ยังเกี่ยวข้องกับทักษะ (Skill) แต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ดังนั้นทักษะเพียงอย่างเดียวยังไม่ถือว่าเป็น Competency ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ถือเป็นทักษะ (Skill) แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็น Competency

(3) Competency VS. Motive/Attitude: Competency ไม่ใช่แรงจูงใจ

หรือทัศนคติ (Motive/Attitude) แต่เป็นแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด ถือเป็น Competency

### 3.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ<sup>12</sup>

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเป็นแนวคิดที่ศึกษาคุณลักษณะของบุคคล ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบ สมรรถนะเริ่มจาก เดวิด ซี แม็คแคนแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาสอนอยู่ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติที่ดีของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถในการแข่งขันได้ในอนาคต



ภาพที่ 1 ภูเขาน้ำแข็งแห่งสมรรถนะ (ExeQserve Corporation)<sup>13</sup>

12. ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี, “การประยุกต์ใช้สมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560), 266.
13. ExeQserve Corporation, *The Iceberg and why you need to build your competency model*, Online, <https://exeqserve.com/iceberg-need-build-competency-model-ed-ebro>. [12 January 2024].

จากภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำโดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยเหนือน้ำ ซึ่งสามารถสังเกต และวัดได้ง่าย หมายถึง ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) ส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวัวปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาด สามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้<sup>14</sup>

สมรรถนะด้วยทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ Spencer<sup>15</sup> ที่ต่อยอดแนวคิดสมรรถนะของ David McClelland โดยเปรียบเทียบองค์ประกอบของสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง กล่าวคือ สมรรถนะ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ส่วนที่มองเห็น (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) เป็นส่วนที่มองเห็นและพัฒนาได้ง่าย ได้แก่

1.1 ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถในการทำงานทั้งทางร่างกาย และจิตใจ เช่น ทักษะการพูด ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการวางแผน เป็นต้น

1.2 องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้าน เช่น ความรู้คณิตศาสตร์ ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. ส่วนที่มองไม่เห็น (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) เป็นส่วนที่มองไม่เห็น เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้ยาก และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม

14. สุดหทัย รุจิรัตน์, “การเสริมพลังเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู”, *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 (มิถุนายน-ตุลาคม 2558), 107–108.

15. L. M. Spencer and S. M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, (Canada: John Wiley & Son, Inc, 1993).

2.1 **บทบาททางสังคม (Social Role)** คือ บทบาท หน้าที่ หรือความรับผิดชอบที่ได้รับอิทธิพลค่านิยมที่แต่ละคนต้องการให้สังคมรับรู้ตัวตนของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร เช่น อยากให้คนอื่นมองว่าตนเองมีความเป็นผู้นำเมื่อได้รับบทบาทหัวหน้า เป็นต้น<sup>16</sup>

2.2 **ภาพลักษณ์ภายใน (Self Image)** คือ ทักษะคิด ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่แต่ละคนเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การที่คนมีความเชื่อว่าตนเองเป็นคนมีความมั่นใจ เป็นต้น

2.3 **อุปนิสัย (Trait)** คือ บุคลิกลักษณะประจำตัวที่อธิบายถึงแต่ละคน เป็นสิ่งที่ใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์ในชีวิตประจำวันอยู่ตลอดเวลาจนเกิดความเคยชิน เช่น ลักษณะที่เป็นคนง่าย ๆ มีความยืดหยุ่น เป็นต้น

2.4 **แรงจูงใจ (Motive)** คือ แรงจูงใจหรือแรงขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของแต่ละคน เช่น การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำให้สำเร็จตามที่ตั้งไว้ เป็นต้น

สมรรถนะทั้ง 2 ส่วน มีองค์ประกอบทั้ง 6 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล และก่อให้เกิดสมรรถนะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น ทั้ง 6 ประการดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบ องค์ประกอบต่าง ๆ ของสมรรถนะจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรม เมื่อมีเหตุการณ์ในชีวิตประจำวันหรือในการทำงาน สมรรถนะที่แต่ละคนมีจะส่งผลต่อความสามารถต่าง ๆ ในการจัดการสถานการณ์เหล่านั้น ซึ่งหากมีการผลักดันให้เกิดการฝึกฝนและพัฒนาสมรรถนะตั้งแต่วัยเรียนก็จะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และสร้างเสริมทักษะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตและการทำงานตั้งแต่วัยเด็ก โดยการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้านจะสนับสนุนให้เกิดความรู้พื้นฐานในสิ่งที่จำเป็นไม่ว่าจะเป็นความรู้ทางวิชาการ หรือความรู้ทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิต รวมไปถึงพัฒนาความเชี่ยวชาญในการแสดงออกทางด้านต่าง ๆ ด้วย ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้

---

16. Wei Lin, Cao Shan, and Song Yu, "The Harmonization of Professional Teaching and Profession-al-Competency Training in Financial Management", *Chinese Studies*, Vol. 3 (2014), 165–170.

จะช่วยในการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้บริบทของการศึกษาฐานสมรรถนะที่สนับสนุนให้ผู้เรียนพัฒนาตนเองตามความต้องการจะยิ่งสนับสนุนให้เด็กแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามความชอบและความถนัด และมีโอกาสได้วางเส้นทางของตนเองตามความต้องการ ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะเป็นการพัฒนาที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องและสามารถถ่ายทอดไปสู่แต่ละบริบทได้ เด็ก ๆ สามารถพัฒนาตนเองได้เสมอหากมีการฝึกฝนจนเป็นนิสัย โดยนอกเหนือจากบริบทโรงเรียนแล้ว เด็กแต่ละคนก็สามารถพัฒนาตนเองต่อที่บ้านได้ โดยอาจจะมีการกระตุ้นจากผู้ปกครองหรือมีการบ้านจากที่โรงเรียน ซึ่งการที่ผู้ปกครองหรือคนรอบข้างสามารถเป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีสำหรับการพัฒนาตนเองของเด็กได้ เช่น ส่งเสริมการเรียนรู้มากกว่าผลลัพธ์ ส่งเสริมให้เรียนรู้จากการผิดพลาดมากกว่าตำหนิ และคอยเป็นผู้สนับสนุนมากกว่าจะยื่นมือเข้าช่วยเหลือตลอดเวลา ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะจึงจำเป็น เพราะว่าจะส่งเสริมให้แต่ละคนพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ชีวิตประจำหรือการทำงานก็ตาม

สมรรถนะในการให้คำปรึกษาเป็นความสามารถของผู้ให้คำปรึกษาในการดำเนินการให้คำปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งดำเนินการโดยนักวิชาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมมาโดยเฉพาะเพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาแก้ปัญหาหรือตัดสินใจได้ถึงขีดสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาตนเองได้ถึงขีดสุด<sup>17</sup> ดังนั้นจึงมีผู้กล่าวถึงสมรรถนะของการให้คำปรึกษาไว้ดังนี้

ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการศึกษาพิเศษ มหาวิทยาลัยเซาเทิร์น อิลลินอยส์<sup>18</sup> ได้กำหนดสมรรถนะในการให้คำปรึกษาไว้ 6 สมรรถนะ ได้แก่

1. **สมรรถนะด้านสัมพันธภาพในการให้คำปรึกษา** หมายถึง ความสามารถสร้างและรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการให้คำปรึกษา

2. **สมรรถนะด้านความคิดรวบยอด** หมายถึง ความสามารถที่จะประเมิน

17. วัชร ทรัพย์มี, *ทฤษฎีและกระบวนการให้บริการปรึกษา*, (กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533), 8-9.

18. Department of Educational Psychology and Special Education, *Research paper M.S. in Ed.*, (Carbondale: Southern Illinois University, 1996).

ประเด็นปัญหาของผู้รับคำปรึกษา และความสามารถในการสังเกตความเคลื่อนไหวของสัมพันธภาพในการให้คำปรึกษา

3. **สมรรถนะด้านการบูรณาการทฤษฎี** หมายถึง ความสามารถที่จะผสมผสานการสังเกตกับทฤษฎี ซึ่งจะทำให้การช่วยเหลือได้อย่างเหมาะสม

4. **สมรรถนะด้านการรับข้อเสนอแนะ** หมายถึง ความสามารถในการให้ความร่วมมือกับเพื่อนผู้ดูแล และไม่แสดงพฤติกรรมการป้องกันตนเองในขณะที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับและการประเมินผล

5. **สมรรถนะในการบริหารจัดการกับปัญหาทั่วไป** หมายถึง ความสามารถในการรับผิดชอบในทางปฏิบัติให้สำเร็จ และให้ความเท่าเทียมกันกับผู้รับคำปรึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบ

6. **สมรรถนะด้านความเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีจรรยาบรรณ** หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกันในพฤติกรรมของการเป็นผู้เชี่ยวชาญ การตัดสินใจ และการแสดงตัวต่ออย่างผู้เชี่ยวชาญ สมรรถนะในการให้คำปรึกษาประกอบด้วย<sup>19</sup>

- 1) เชื่อในความสามารถของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงได้
- 2) ความสามารถในการให้คำปรึกษา
- 3) ทักษะในการวิเคราะห์เชิงจิตวิทยา
- 4) ความปรารถนาเพื่อการพัฒนาความองงามของบุคคล
- 5) วุฒิภาวะสมวัย
- 6) ความเห็นอกเห็นใจ
- 7) การใช้ทรัพยากรทางจิตวิทยาในการให้ความช่วยเหลือ
- 8) ความจริงใจ

สมรรถนะเฉพาะของผู้ให้คำปรึกษา ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับการให้คำปรึกษา และทักษะในการให้คำปรึกษากับนักเรียนทั้งรายบุคคลและแบบกลุ่มในแต่ละ

---

19. E. R. Boyatzis and A. J. Bruss, *The Heart of Human Resource Department: Counseling Competencies*, Case Western Reserve University: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organization, Online, [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org), [12 January 2024].

ช่วงของการให้คำปรึกษา และสามารถให้คำปรึกษากับพ่อแม่ และครูได้<sup>20</sup> การให้คำปรึกษาว่ามีมาตรฐานสูง ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องถ่ายทอด และสร้างความมั่นใจ และให้ความหวังกับผู้รับคำปรึกษา ผู้รับคำปรึกษาจะมีความคาดหวังเกี่ยวกับประโยชน์ที่จะได้รับจากประสบการณ์ในการได้รับคำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาที่มีสมรรถนะนั้นจะมีความสามารถในการทำงานกับผู้รับคำปรึกษาที่มีความหลากหลาย และมีประเด็นปัญหาจำนวนมาก และตามทื่อแกน (Gerard Egan)<sup>21</sup> ได้กล่าวถึงสมรรถนะในการคำปรึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาจำเป็นต้องมีข้อมูล ความรู้ และทักษะเพื่อใช้ในการให้คำปรึกษา ในบริบทของกระบวนการทางจิตวิทยา การประเมินผลจริยธรรม และบริบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพ ทักษะด้านคลินิก ทักษะทางด้านเทคนิค การตัดสินใจ และประสิทธิภาพของบุคคล<sup>22</sup>

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะในการให้คำปรึกษา หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา และความสามารถดังกล่าวนี้จะต้องประกอบด้วย ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือบุคคลในกระบวนการของการให้คำปรึกษา มีเจตคติที่ดีต่อการให้คำปรึกษา และทักษะในการให้คำปรึกษา ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปฏิบัติการให้คำปรึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.3 การส่งเสริมสมรรถนะการให้คำปรึกษาตามคุณลักษณะของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษา

การส่งเสริมสมรรถนะตามคุณลักษณะของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษา<sup>23</sup> คือ คุณลักษณะที่มีความสำคัญและมีความเหมาะสมและจำเป็นกับการปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้ให้การปรึกษาเพื่อน ประกอบด้วย

- 
20. F. M. Crinella and J. Yu, *Brain mechanisms: Papers in memory of Robert Thompson*, (New York: Academy of Sciences, 1993), 149–157.
  21. Gerard Egan, *The Skilled Helper: A Problem-management Approach to Helping*, (CA: Pacific Grove Brooks/Cole, 1994), 88–89.
  22. C. L. Kleinke, *Common Principles of Psychotherapy*, (CA: Pacific Grove Brooks/Cole, 1994), 194–195.
  23. กลุ่มพัฒนาระบบแนะแนว, *เอกสารคู่มือสำหรับนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษา*, (กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2564), 7–8

1) **คุณลักษณะด้านความรู้** เป็นองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ความรู้ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมตลอดจนความรู้ในการให้การปรึกษา และขอช่วยหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

2) **คุณลักษณะด้านทักษะ** เป็นผู้มีความสามารถในการดำเนินงานนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษา ทั้งในบทบาทของผู้ให้บริการ ผู้ประสานงานเครือข่าย บริหารจัดการข้อมูลด้วยเทคโนโลยี ความสามารถในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน และการบูรณาการกับภารกิจอื่น ๆ

3) **คุณลักษณะด้านเจตคติ** เป็นผู้มีความสนใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อการให้การปรึกษา ตลอดจนแสดงลักษณะของความพร้อมในการทำหน้าที่เป็นผู้ให้การปรึกษา

ปัจจุบันจึงมีการกำหนดกรอบคุณลักษณะของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษา ได้แก่

1) ให้ความใส่ใจเพื่อนในชั้นเรียน 2) มีความเห็นอกเห็นใจ 3) มีทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล 4) มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อน 5) มีความเป็นผู้นำ 6) มีความรับผิดชอบ 7) ไม่มีประวัติการทำร้ายตนเอง 8) ไม่มีปัญหาทางอารมณ์ 9) มีความสนใจในการพัฒนาความรู้ที่ได้รับจากการอบรมเชิงปฏิบัติการ และสามารถเข้าร่วมกิจกรรมอื่นที่เป็นการขับเคลื่อนการดำเนินงานของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษา

สรุปได้ว่า สมรรถนะการให้คำปรึกษา เป็นคุณลักษณะและความสามารถของผู้ให้คำปรึกษาในการช่วยเหลือผู้ขอรับคำปรึกษาให้รับรู้เรื่องราวและเข้าใจในปัญหาของตนเองตามความเป็นจริง สามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการให้คำปรึกษา เจตคติเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา และทักษะการให้คำปรึกษา สอดคล้องกับ เคเรน (Kleinke) ที่ได้กล่าวว่า สมรรถนะของผู้ให้คำปรึกษาประกอบด้วย ความรู้ เจตคติ และทักษะ แสดงให้เห็นว่านักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาควรมีการฝึกอบรมสมรรถนะของผู้ให้คำปรึกษาเพื่อให้สามารถช่วยเหลือเพื่อนนักเรียนด้วยกัน

#### 4. นักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาตามแนวพุทธจิตวิทยา

กระบวนการปรึกษาแนวพุทธจิตวิทยา มักจะได้รับการอธิบายในลักษณะที่เป็นกระบวนการ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งยุติ การยุติก็คือ

ปัญหานั้นได้รับการแก้ไข การดำเนินการอาจจะอธิบายเป็นขั้นตอนซึ่งผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษาจะดำเนินไปพร้อมกัน ซึ่งขั้นตอนในการให้คำปรึกษามีดังนี้

1) **ขั้นการสร้างสายสัมพันธ์และสัมพันธภาพ** การสร้างสายสัมพันธ์และการสร้างสัมพันธภาพนั้นจะครอบคลุมทุกขั้นตอนของการให้คำปรึกษา ในครั้งแรกที่ได้พบกับผู้รับคำปรึกษาจนกระทั่งครั้งสุดท้ายที่พบกัน ในขั้นตอนของการให้คำปรึกษาแต่ละขั้นตอนจะมีความคาบเกี่ยวกัน เช่น ขั้นการประเมินปัญหาจะเริ่มขึ้นในขณะที่ได้สร้างสัมพันธภาพแล้ว หรือการกำหนดเป้าหมายจะเริ่มเมื่อมีการประเมินปัญหาแล้ว

2) **ขั้นการกำหนดหรือการระบุปัญหา** ขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการเลือกและการแยกประเภทของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้รับคำปรึกษา และเหตุผลในการที่มาขอรับคำปรึกษา และทำการระบุปัญหา ซึ่งในขั้นนี้จะทำการกำหนดปัญหาได้ 3 วิธี ได้แก่

(1) การกำหนดปัญหานั้นขึ้นอยู่กับมุมมองเชิงทฤษฎีและหลักปรัชญาของผู้ให้คำปรึกษา

(2) การกำหนดปัญหานั้นขึ้นอยู่กับการแสดงเจตนาในสถานการณ์ของผู้รับคำปรึกษา ซึ่งผู้ให้คำปรึกษาจะต้องทำความเข้าใจเจตนาในนั้นๆ ของผู้รับคำปรึกษา

(3) การกำหนดปัญหานั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม และมุมมองของผู้รับคำปรึกษาที่มีต่อสภาพแวดล้อมของตนเอง

3) **ขั้นการกำหนดเป้าหมาย** เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากต่อความสำเร็จของการให้คำปรึกษา การกำหนดเป้าหมายเกี่ยวข้องกับการทำสัญญาที่สร้างเจตนาของแนวทางในการกระทำหรือผลที่ได้รับ บางครั้งผู้รับคำปรึกษาเกิดความเครียดหรือสับสน ผู้รับคำปรึกษาจะรู้สึกยากลำบากในการกำหนดเป้าหมาย ในสถานการณ์เช่นนี้ อาจจะทำให้ผู้รับการปรึกษากำหนดเพียงเป้าหมายว่าต้องการพัฒนาด้านใด ซึ่งการกำหนดเป้าหมายมีความสำคัญ เพราะว่าผู้ให้คำปรึกษาจะรู้ว่าจะให้คำปรึกษาไปในทิศทางใด

4) **ขั้นการเริ่มต้นการให้ความช่วยเหลือ** การเริ่มการให้ความช่วยเหลือนั้น ผู้ให้คำปรึกษาอาจจะมิมุมมองต่าง ๆ ตามทฤษฎีการให้คำปรึกษา ยกตัวอย่างเช่น การให้คำปรึกษาแบบยึดผู้รับคำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง แนะนำว่า ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพ ผู้ให้คำปรึกษาแบบภวนิยมมีมุมมองในการให้ความช่วยเหลือในการกระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษาได้ตระหนักและยอมรับเหตุผลในการเลือกวิถี

ทางของตนเอง ผู้ให้คำปรึกษาแบบพฤติกรรมนิยมแสวงหากิจกรรมที่จะช่วยให้ผู้รับคำปรึกษา ปรับเปลี่ยนและจัดการกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ทั้งในช่วงของการให้คำปรึกษา และในโลกแห่งความเป็นจริงของผู้รับคำปรึกษา เป็นต้น

5) **ขั้นการยุติและติดตามผล** ขั้นการยุติและติดตามผลเป็นขั้นที่ยากสำหรับ ผู้ให้คำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาจะคิดถึงการเริ่มต้นการให้คำปรึกษาอย่างไรมากกว่า ส่วนการยุติการให้คำปรึกษานั้นยังห่างไกลนัก อย่างไรก็ตามเกณฑ์ในการยุติการให้คำปรึกษานั้นจะต้องพิจารณาละเอียดอ่อน

กระบวนการปรึกษาแนวพุทธจิตวิทยา นักวิชาการที่สนใจในการปรึกษาแนวพุทธ ได้อธิบายถึงกระบวนการปรึกษาแนวพุทธจิตวิทยา ดังนี้

วิชชุดา ฐิติโชติรัตน<sup>24</sup> ได้วิเคราะห์กระบวนการปรึกษาแนวพุทธจิตวิทยา จากกรณีตัวอย่างบุคคลผู้มาขอความช่วยเหลือกับพระพุทธรูปที่ปรากฏในพระไตรปิฎก พระพุทธรูปได้ทรงช่วยเหลือผู้ที่มีความทุกข์ให้สามารถพ้นทุกข์ได้ด้วยความเข้าใจทุกข์ของตนเอง อีกทั้งสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการดำเนินชีวิตด้วยตนเอง จากกรณีตัวอย่าง 4 กรณี ได้แก่ 1) พระนางกัศยโคตร 2) พระองค์कुสิมัล 3) พระจุณทสูตร 4) นางวิสาขา ซึ่งกระบวนการปรึกษาของพระพุทธรูปมีความสอดคล้องกันของขั้นตอนการปรึกษาศูนย์กลางทั้ง 4 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 พระพุทธรูปทรงให้การต้อนรับด้วยจิตที่เมตตา สนทนาด้วยวาจาที่เป็นประโยชน์ ทรงมีพรหมวิหารธรรม จนก่อให้เกิดศรัทธา

ขั้นตอนที่ 2 ทรงมีความเข้าใจในภาวะจิตใจของผู้มีความทุกข์ได้อย่างถ่องแท้ ด้วยการรับฟังอย่างสงบ สนทนาด้วยการถามให้เกิดการคิดแบบโยนิโสมนสิการ ให้เห็นทุกข์ของตน

ขั้นตอนที่ 3 ทรงมีวิธีการให้คนเข้าถึงความจริงของชีวิตด้วยตนเอง ให้เห็นความอยาก ความปรารถนาให้เป็นไปตั้งใจตน และเปิดกว้างตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 ทรงเชื่อมั่นมนุษย์ทุกคนเมื่อมีสติสัมปชัญญะ ปัญญาจะเกิดขึ้น

24. วิชชุดา ฐิติโชติรัตน, “การพัฒนารูปแบบการปรึกษาแนวพุทธจิตวิทยาบูรณาการของพระสงฆ์ที่มีบทบาทให้การปรึกษา”, *ปริญญาอุษฎฐิบัณฑิต*, (คณะมนุษยศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2559), 345.

ขั้นตอนที่ 5 ทรงให้รับฟังธรรมคำสอนซึ่งเป็นความจริงของชีวิต เมื่อมีจิตใจที่สงบ  
 ขั้นตอนที่ 6 ทรงเปิดโอกาสให้ตัดสินใจเลือกการดำเนินชีวิตที่เป็นประโยชน์ด้วย  
 การศึกษาเชิงจิตวิทยาจะเกิดขึ้นเมื่อมีการสนทนาถึงความทุกข์ใจของผู้รับ  
 การศึกษา ปรึกษาแนวพุทธจะต้องรับฟังเรื่องราวที่ผู้มาปรึกษาเล่าด้วยใจที่เข้าใจ  
 ถึงต้นเหตุของปัญหาทั้งปวงตามหลักอริยสัจ 4 ทำให้เกิดความเข้าใจอันถูกต้องขึ้นใน  
 ประเด็นปัญหาที่ผู้มาปรึกษากำลังเผชิญอยู่ นักจิตวิทยาการศึกษาจะต้องฟังอย่าง  
 สงบนิ่ง พร้อมด้วยสติปัญญาที่ชัดเจนและมีการกล่าวถ้อยคำได้ตอบด้วยใจปกติและ  
 เข้าใจ ทั้งนี้ กระบวนการการศึกษาเชิงจิตวิทยาแนวพุทธใช้หลัก TIR ในการให้การ  
 ปรึกษารายบุคคล (Individual Process) ซึ่งประกอบด้วย 3 ภาวะ ประกอบด้วย

1) การเชื่อมสมาน (Tuning in) คือ การที่นักจิตวิทยาการศึกษาเข้าใจในจิตใจ  
 ของผู้รับการปรึกษาอย่างแนบสนิทเป็นเนื้อเดียวกัน ในภาวะดังกล่าวนักจิตวิทยาการศึกษา  
 ต้องละทิ้งตนเอง อาศัยใจที่สงบนิ่งเพื่อที่จะสังเกต และเปิดใจรับรู้เรื่องราวและ  
 ความทุกข์ของผู้รับการปรึกษาอย่างครบถ้วน หหมดจด และชัดเจน ด้วยความเข้าใจอัน  
 ถูกต้อง รวมทั้งสามารถกล่าวถ้อยคำที่แสดงให้ผู้รับการปรึกษาได้รับรู้ว่าฉันตกอยู่ใน  
 ภาวะเช่นใด เรื่องของเธอเป็นอย่างไร ฉันรับรู้ถึงสิ่งที่เธอประสบอยู่ได้ชัดเจน ทั้งนี้ นัก  
 จิตวิทยาการศึกษาจะเป็นเพื่อนร่วมทางที่พร้อมจะเดินเคียงข้างไปกับผู้รับการปรึกษา  
 ร่วมรับรู้และเข้าใจความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในใจ ณ ขณะนั้นไปด้วยกัน

ในขณะนี้นักจิตวิทยาการศึกษา “ละทิ้งตนเอง” นี้ ความรู้สึกเชื่อในตัวตนและ  
 ความยึดมั่นในตัวตนของนักจิตวิทยาการศึกษาจะจางสลายหายไปชั่วขณะ และเมื่อ  
 นักจิตวิทยาการศึกษาไม่มีเจตนาที่นิ่งสนิท ไม่มีกลิ่น ก็เหมือนกับน้ำที่นิ่งสงบ ไม่กระเพื่อม  
 ซึ่งภาวะเช่นนี้เองที่สิ่งต่าง ๆ จะสะท้อนอะไรได้อย่างชัดเจน

2) การพินิจรอยแยก (Identify Split) คือ การร่วมค้นหาปมประเด็นของความ  
 ทุกข์ใจ หม่นหมอง กระวนกระวาย ไม่สงบสุข โกรธเคือง อันเกิดจากความยึดมั่น  
 ถือมั่น ความคาดหวัง ความปรารถนา การไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ซึ่งมักถูก  
 ปกคลุมด้วยกลไกป้องกันตนเอง (Defense Mechanism) นักจิตวิทยาการศึกษาจะ  
 ต้องอาศัยใจที่สงบนิ่ง เพื่อที่จะสังเกต รับรู้ และเข้าใจปมประเด็นปัญหาเหล่านั้นอย่าง  
 ชัดเจน บนฐานของสัมมาทิฐิ คือ มีความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นตัวนำ และมีความเข้าใจ

ในเรื่องทุกข์ เหตุแห่งทุกข์ การดับทุกข์ และวิถีทางแห่งการดับทุกข์ หรือ อริยสัจ 4 ความเข้าใจในเรื่องไตรลักษณ์ว่า ทุกอย่างเกิดขึ้น ตั้งอยู่ ดับไป ไม่มีอะไรคงอยู่ได้อย่างถาวร และวงจรปฏิจจสมุปบาทที่เหนียวรั้ง กักขัง ทำให้คนมีความทุกข์ด้วยความอยากได้ อยากมี อยากเป็น และไม่อยากเป็นอะไรบางอย่าง และความยึดมั่นถือมั่นในเหตุแห่งทุกข์ทั้งปวง และช่วยให้ผู้รับการปรึกษาได้ประจักษ์ถึงภาวะใจที่ตนเป็นอยู่ว่า กำลังติด “กับดัก” อะไรอยู่ ด้วยถ้อยคำที่แสดงการเชื่อมสมานอย่างอ่อนโยนและเข้าใจ

3) **การเข้าใจเห็นจริง (Realization)** คือ การที่นักจิตวิทยาการปรึกษาเอื้อให้ผู้รับการปรึกษาเกิดปัญญาที่เข้าใจชีวิต ตระหนักชัดถึงสิ่งที่ตนต้องการ และมองเห็นหนทางที่จะก้าวเดินออกไปจากสิ่งที่กักขังใจให้เป็นทุกข์ในขณะที่มีสติสัมปชัญญะสมบูรณ์ที่สุด ทั้งนี้ หน้าที่ของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาคือ การสลายอคติที่มีความปรารถนาส่วนตนซ่อนอยู่ ให้ผู้รับการปรึกษามีชีวิตอยู่กับความจริงได้อย่างกลมกลืนด้วยสติปัญญา

กระบวนการปรึกษาเชิงจิตวิทยาในแง่พุทธธรรม โดยใช้หลักกัลยาณมิตตรธรรม 7<sup>25</sup> ซึ่งเป็นคุณสมบัติของมิตรดีหรือมิตรแท้ คือ ท่านที่คบหรือเข้าหาแล้วจะเป็นเหตุให้เกิดความดีงามและความเจริญ มี 7 ประการ คือ

1) **ปิโย** น่ารัก (มีเมตตา หวังดี ใส่ใจคน และปัญหาสุขทุกข์ของเขา ชวนใจให้เขาเข้าไปฟัง ไปปรึกษา)

2) **ครุ** นำเคารพ (หนักแน่น มีหลัก ประพฤติสมฐานะ อบอุน่ ปลอดภัย เป็นที่พึ่งได้)

3) **ภาวนีย** นำเจริญใจ (ทรงคุณ ทรงปัญญา น่ายกย่องเอาอย่าง)

4) **วัตตา** รู้จักพูดให้ได้ผล (รู้จักชี้แจงแนะนำ ให้รู้เข้าใจชัดเจน แจ่มแจ้งจงใจชวนให้แก้แล้วกล้าร่ำเริง และเป็นທີ່ปรึกษาที่ดี)

5) **วณนภิโม** อดทนต่อถ้อยคำ (พร้อมที่จะรับฟังคำซักถามคำ ไม่เบื่อหน่ายถึงถูกคำแสดงหูกะทบ อดทนฟังได้ไม่เสียอารมณ์)

6) **คัมภีรญะ** กะถัก กัดดา แกลงเรื่องล้าลึกได้ (ชี้แจงเรื่องยากลึกซึ้งให้เข้าใจได้ และสอนให้ได้เรียนรู้ที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป)

25. สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, (กรุงเทพฯ: สหธรรมิก จำกัด, 2564), 204.

7) **โน จัฏฐาเน นิโยชะเย** ไม่ชักนำไปในอฐาน (ไม่ชักจูงไปในทางเสียหายหรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร)

ทักษะที่ใช้ในการศึกษาแนวพุทธ ประยุกต์จากพุทธวิธีที่พระพุทธเจ้าทรงใช้วิธีการพูดเป็นหลักในการเผยแผ่พุทธศาสนา และภาษาที่ใช้ได้เหมาะสมสำหรับกรณีเฉพาะอย่าง มีอานุภาพสำหรับเปลี่ยนแปลงความคิดของคน จากที่เคยเชื่อแบบหนึ่งหันมาเชื่ออีกแบบหนึ่ง การแสดงธรรมของพระพุทธเจ้าทุกครั้ง จะทรงใช้พุทธวิธีการสอนซึ่งมีรูปแบบและวิธีการแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสภาพสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในขณะนั้นพร้อมทั้งศึกษาสภาพแวดล้อม วิเคราะห์ผู้ฟัง ตั้งแต่ต้นจนจบ ทรงใช้รูปแบบการสอนครบทั้ง 4 ประการ ได้แก่

1) **สันทัสสนา** อธิบายให้เห็นชัดเจน แจ่มแจ้ง เหมือนจูงมือให้ไปเห็นกับตา

2) **สมาทปนา** ชักจูงใจให้เห็นจริงด้วย ชวนให้คล้อยตาม จนต้องยอมรับและนำไปปฏิบัติตาม

3) **สมุตเตขนา** เราใจ ให้แก่ลัทธิ บังเกิดกำลังใจ ปลุกให้มีอุตสาหะแข็งขัน มั่นใจว่าจะทำให้สำเร็จได้ ไม่หวั่นระย่อต่อความเหนื่อยยาก

4) **สัมปหังสนา** ชโลมใจให้เข้มขึ้น ระวัง เบิกบาน ฟังไม่เบื่อและเปี่ยมด้วยความหวัง เพราะมองเห็นคุณประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากการปฏิบัติ<sup>26</sup>

จะเห็นได้ว่า พระองค์ทรงมีทักษะและหลักในการศึกษา ทรงใช้สิ่งแวดล้อมรอบตัวมาเป็นอุปกรณ์ในการศึกษา ทรงสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง ให้ความสำคัญเคยกับผู้มาขอรับการปรึกษาให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่ทรงให้การปรึกษา ให้เกียรติผู้มาปรึกษา ไม่ทรงดูหมิ่น ทรงให้ความสำคัญกับผู้ที่อยู่ตรงหน้าทุกคน ทรงใช้ถ้อยคำที่สุภาพ นุ่มนวล น่าฟัง ไม่กระทบบุคคลอื่น ทำให้ผู้ที่ได้รับการปรึกษาเกิดศรัทธาเลื่อมใส น้อมนำคำสอนของพระองค์ไปปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จในที่สุด

การศึกษาที่ช่วยพาให้คนที่ตกอยู่กองทุกข์ออกมาจากกองทุกข์นั้นไปสู่ภาวะอันสงบร่มเย็น ทั้งนี้ กระบวนการศึกษาเชิงจิตวิทยาแนวพุทธเป็นกระบวนการศึกษาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขึ้นอยู่กับว่าขณะนั้นจะเน้นให้ความสำคัญกับสิ่งใด โดยสิ่งสำคัญ

26. ที.สี. 9/198/161 (ไทย.สยามรัฐ)

ที่ขับเคลื่อนกระบวนการให้เป็นไปอย่างราบรื่น คือ การเสริมสร้างสมรรถนะซึ่งหมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมี มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (รวมถึง ค่านิยม และทัศนคติ/แรงจูงใจ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน การนำมาประยุกต์ หรือนำมาใช้กับพฤติกรรม ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน เช่น การที่นักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาแนวพุทธเอาตนเองเข้าเชื่อมสมานกับเพื่อน ผู้รับการปรึกษา โดยการให้ความสนใจ ใส่ใจในทุก ๆ สิ่ง ที่ผู้รับการปรึกษาเป็นอยู่ โดยไม่ประเมินหรือตัดสิน และไม่ได้อยู่ในบทบาทผู้ที่อยู่เหนือกว่า หากแต่อยู่อย่างเสมอกัน ให้ความช่วยเหลือเพื่อนนักเรียนให้เข้าใจและรับรู้เรื่องราวปัญหาของตนเองตามความเป็นจริง สามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชชุดา ฐิติโชติรัตนนา ที่พบว่า การปรึกษาเชิงจิตวิทยาจะเกิดขึ้นเมื่อมีการสนทนาถึงความทุกข์ใจของผู้รับการปรึกษา ปรึกษาแนวพุทธจะต้องรับฟังเรื่องราวที่ผู้มาปรึกษาเล่าด้วยใจที่เข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหาทั้งปวง

## 5. สรุป

การส่งเสริมสมรรถนะการให้การปรึกษาของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาตามแนวพุทธจิตวิทยาได้แนวทาง คือ การให้การปรึกษาของเพื่อนนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาต้องทำหน้าที่สอดส่องดูแลและคอยให้คำปรึกษาเบื้องต้นแก่เพื่อนนักเรียน พัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีทักษะ และกระบวนการให้คำปรึกษาอย่างถูกวิธี โดยการดูแลชี้แนะอย่างใกล้ชิดจากครูแนะแนว หากได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการให้คำปรึกษาตามแนวพุทธจิตวิทยา ได้เรียนรู้และเข้าใจในหลักพุทธธรรม คือ กัลยาณมิตตรธรรม 7 จะช่วยให้นักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับเพื่อนที่เข้ามาปรึกษา ที่มีความทุกข์ ด้วยความเมตตา หวังดี ใส่ใจคนในปัญหาสุขทุกข์ของเขา ขวนใจให้เขาเข้าไปฟังไปปรึกษา อบอุ่น ปลอดภัย เป็นที่พึ่งได้ รู้จักชี้แจงแนะนำ ให้รู้เข้าใจชัดเจน แจ่มแจ้งจูงใจ แก่ล้าวกล้ำ และว่าจริง และเป็นทีปรึกษาที่ดี พร้อมทั้งจะรับฟังคำซักถาม ไม่เบื่อหน่าย ถึงถูกคำแสดงหุกระทบ ก่อดทนฟังได้ ไม่เสียอารมณ์

## รายการอ้างอิง

- กฤตวรรณ คำสม. “การศึกษาและการพัฒนาสมรรถนะของนักศึกษาในการให้คำปรึกษาแก่เพื่อน”. *ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต. คณะมนุษยศาสตร์: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 2554.
- กลุ่มพัฒนาระบบแนว. *เอกสารคู่มือสำหรับนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2564.
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี. “การประยุกต์ใช้สมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*. ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560). 262–269.
- ชญาธิษฐ์ แสงทิพย์ และคณะ. “สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด - ขอนแก่น - มหาสารคาม - กาฬสินธุ์”. *วารสาร วรมน. (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*. ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2557). 169–180.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2550.
- นพพร แสงทอง, พิชราภรณ์ ศรีสวัสดิ์, และสกล วรเจริญ. “การเสริมสร้างสมรรถนะการให้คำปรึกษาของนักเรียนเพื่อนที่ปรึกษาโดยการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยา”. *วารสารวิจัยทางการศึกษา*. ปีที่ 16 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564). 14–26.
- พระมหาสุเทพ สุทธิญาณ (ธนิกุล). “โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะการปรึกษาแนวพุทธจิตวิทยาของพระสงฆ์ด้านการเยียวยาจิตใจผู้ป่วย”. *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต. คณะมนุษยศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 2561.
- มหามกุฏราชวิทยาลัย. *พระไตรปิฎกฉบับสยามรัฐ (แปล)*. นครปฐม: มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2552.
- ราชบัณฑิตยสถาน. *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์, 2556.

- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก จำกัด, 2565.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต, 2549.
- C. L. Kleinke. *Common Principles of Psychotherapy*. CA: Pacific Grove Brooks/Cole, 1995.
- David C. McClelland. “Identifying Competencies with Behavioral-event interviews”. *Psychological Science*. Vol. 9 No. 5 (January 1998). 331–332.
- ExeQserve Corporation. *The Iceberg and why you need to build your competency model*. Online. <https://exeqserve.com/iceberg-need-build-competency-model-ed-ebreo>. [12 January 2024].
- F. M. Crinella and J. Yu. *Brain mechanisms: Papers in memory of Robert Thompson*. New York: Academy of Sciences, 1993.
- Gerard Egan. *The Skilled Helper: A Problem-management Approach to Helping*. CA: Pacific Grove Brooks/Cole, 1994.
- H. Cowie and S. Sharp. *Peer Counselling in schools a time to listen*. London: David Fulton, 1996.
- D. C. McClelland. “Testing for Competence Rather than for “Intelligence””. *American Psychologist*. Vol. 28 (1973). 1–14. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>.
- E. R. Boyatzis and A. J. Bruss. *The Heart of Human Resource Department: Counseling Competencies, Case Western Reserve University: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organization*. Online. [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org). [12 January 2024].
- Tobias Opiyo Okeyo Arudo. “Peer Counseling Experience Among Selected Kenyan Secondary Schools”. *KAPC Conference*. Nairobi: Kenyatta University, 2008. <https://www.kapc.or.ke/downloads/Arudo,%20Tobias%20Opiyo%20Okeyo.pdf>.

การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการบริหาร  
องค์กรสมรรถนะสูงในโลกยุคใหม่

The Application of Pāpaṇṇikadhamma in High-Performance  
Organizational Management in the Modern World



ภัทรวดี เข้มแข็ง

Phattharawadee Khemkheang

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Degree of Doctor of Education, Buddhist Educational Administration,

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Email: phattarawadeekk@gmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 24 มกราคม 2567

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 5 กุมภาพันธ์ 2567

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 25 เมษายน 2567

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 30 เมษายน 2567

## บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งนำเสนอการประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงในโลกยุคใหม่ โดยผู้นำมีบทบาทพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร พัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรสามารถนำมาบูรณาการกับหลักปาปนิกรรมในพระพุทธศาสนา คือ 1) ด้านจักษุมา (มีวิสัยทัศน์กว้างยาวไกล) ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรมีสายตามองเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งการบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างองค์กรเครือข่าย การมีวัฒนธรรมองค์กร การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้องให้เท่าทันสอดรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในกระแสโลกยุคใหม่ 2) ด้านวิรูปุ (เชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีของผู้นำ) ผู้นำองค์กรมีทักษะในการทำงานที่ดี เปิดกว้างและสร้างวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนองค์กรไปสู่นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง โปร่งใสตรวจสอบได้ พัฒนาองค์กรให้พร้อมรับและมีสมรรถนะที่สูงในโลกปัจจุบันอย่างมีคุณภาพ และ 3) ด้านนิสสยสัมปันโน (มีทักษะการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ดี) ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะมีทักษะการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการสร้างองค์กรเครือข่ายให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานความมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีและถูกต้อง

**คำสำคัญ:** การบริหารองค์กร องค์กรสมรรถนะสูง ปาปนิกรรม โลกยุคใหม่

## Abstract

This article aims to present the application of Pāpaṇikadhamma in high-performance organizational management in the modern world. Leaders play a crucial role in developing the potential and competitiveness of the organization, focusing on the importance of personnel. The development of organizational leadership is emphasized to achieve the organization's goals by integrating it with the principles of Pāpaṇikadhamma in Buddhism, which include:

1) Cakkhumā (Vision): Organizational leaders have a broad and far-reaching vision. They continuously manage the organization strategically, build networked organizations, foster organizational culture, employ information technology and communication, and have good and appropriate management principles to keep pace with rapid changes in the new global era.

2) Vidhūro (Skillful Work): Organizational leaders possess skills in effective work, promote openness, and create an organizational culture that facilitates the transition to innovative information technology and communication. Transparent and accountable management principles are developed to prepare the organization for high-quality and high-performance readiness in today's world.

3) Nissayasampanno (Effective Communication and Good Relations): Competent organizational leaders have communication skills and good interpersonal relationships in building a well-connected network organization. This ensures that the work is highly efficient with information technology and communication, aligning with strategic management based on good and righteous moral principles.

**Keywords:** Organizational Management, High-Performance Organization, Pāpaṇikadhamma, Modern World

## 1. บทนำ

กระแสของความเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการแสวงหากลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรทั้งในหน่วยงานราชการ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้ทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคม<sup>1</sup> ดังนั้นการพัฒนาขีดความสามารถให้เทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งองค์กรทั้งหลายยึดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยนำเครื่องมือบริหารจัดการแนวใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรมากขึ้น เพื่อช่วยสร้างสมรรถนะองค์กรและส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์และบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนด นอกจากจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยรวมด้วย<sup>2</sup> ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะการทำงานสูง โดยผู้นำจะมีบทบาทในการเชื่อมโยงด้านสภาพแวดล้อม การผสมผสานภายในบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ภาวะผู้นำระดับสูงในการพัฒนาองค์กรดั้งเดิม ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะการทำงานสูงสุดที่มุ่งสู่องค์กรเป็นเลิศ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินการพัฒนาองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์กร ทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสารความรู้ อำนาจในการบริหารงานและการให้รางวัลแก่บุคลากร<sup>3</sup>

ในโลกยุคใหม่ ทุกประเทศต่างพยายามสร้างกระบวนการพัฒนากายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ มิติของสังคม เทคโนโลยีและความรู้ทางวิทยาการใหม่ ๆ

1. พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *ทิศทางการศึกษาไทย*, (กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2547), 3.
2. ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล, “การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา”, *ครุศาสตร์ดุขะภูบิณติต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 1.
3. วารุณี ภูมิศรีแก้ว, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของเทศบาลนครอุดรธานี”, *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม–เมษายน 2564), 26.

เกิดขึ้นและถูกส่งต่อไปทั่วโลกอย่างไร้ขีดจำกัดผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีและการรับรู้อย่างรวดเร็วส่งผลให้แนวทางการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงที่สามารถพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ พัฒนาโครงสร้างองค์กร พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร รวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน มีการเคลื่อนไหวของข้อมูลที่ดีในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีที่ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรด้วยจิตวิญญาณเชิงบวก<sup>4</sup> ซึ่งพื้นฐานการบริหารในโลกยุคใหม่ดังกล่าวหากนำมาบูรณาการเข้ากับหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนาที่สามารถส่งเสริมการบริหารองค์กรสมรรถนะสูง คือ หลักปาปณิกรรม อันประกอบไปด้วย 1) จักขมา มีตาดี มีวิสัยทัศน์ กว้างยาวไกล การมีตาดี หมายถึง การมีสายตามองเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวไกลไปข้างหน้าของตัวผู้นำเอง 2) วิรูโระ มีทักษะในการทำงานที่ดี ประกอบกับการมีความรู้อย่างละเอียดในงาน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในกิจการและหน้าที่การงานของตน และ 3) นิสสยสัมปันโน การมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี ทำงานได้กับคนทุกระดับชั้นผูกมัดใจคนไว้ได้ ด้วยความศรัทธาและเชื่อมั่น เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานจึงจำเป็นต้องมีการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมากน้อยเพียงใด นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นต้น

บทความนี้จะนำเสนอการบูรณาการหลักปาปณิกรรมสำหรับการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงในโลกยุคใหม่ ประกอบด้วยคุณสมบัติตามหลักปาปณิกรรม 3 ประการ ได้แก่ 1) จักขมา มีตาดี มีวิสัยทัศน์ กว้างยาวไกล 2) วิรูโระ มีทักษะในการทำงานที่ดี และ 3) นิสสยสัมปันโน การมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงบนพื้นฐานของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อเกิด

4. ธงชัย สมบูรณ์, โลกหลังยุคใหม่ อนาคตทางการศึกษามลภาวะของชาติ, ออนไลน์, [https://www.matichon.co.th/columnists/news\\_783896](https://www.matichon.co.th/columnists/news_783896). [31 ธันวาคม 2560].

ประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารตน บริหารคน บริหารงานให้ยั่งยืนท่ามกลางบริบทสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกยุคใหม่ปัจจุบัน

## 2. การบริหารองค์กรสมรรถนะสูง

### 2.1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) คือ องค์กรที่สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี มีกระบวนการทำงานให้ความสำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์และข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยว ซึ่งมีรายละเอียดที่นักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้อย่างหลากหลาย ได้แก่ เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาและมีการจัดการในลักษณะสนับสนุนและกระตุ้นด้วยการให้อำนาจบุคลากร (Empowerment) และมีความรับผิดชอบ (Accountability) ในระดับที่เหมาะสม

องค์กรจะบรรลุผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ บุคลากรและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกันด้วยความผูกพัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลที่ดีในองค์กรและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ได้รับการสนับสนุนการทำงานด้วยจิตวิญญาณความเป็นกลุ่มเชิงบวก<sup>5</sup> หรือ อาจกล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่สามารถเข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษานักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี<sup>6</sup> หรือองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ องค์กรที่มีการบรรลุผลทางการเงินที่ดีกว่ากลุ่มที่เปรียบเทียบกับ โดยการจัดโครงสร้างการจัดการที่รวมกันและวางแนวทางโดยการพัฒนาความสามารถ

---

5. L. Holbeche, *The High-Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*, (Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005), 554.

6. Frank Buytendik, "Five Key to Building High Performance Organization", *Business Performance Management Magazine*, (February, 2006), 123.

หลักอย่างต่อเนื่อง และการปฏิบัติต่อลูกจ้างเหมือนเป็นทรัพย์สินหลักอย่างแท้จริง

จำแนกหลักของ High Performance Organization ที่มีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเป็น 4 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ความเป็นผู้นำขององค์กร ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก และเสนอปัจจัยสำคัญสำหรับการเป็น High Performance Organization ประกอบด้วย แบบองค์กร (Organizational Structure) กลยุทธ์ (Strategy) การจัดการกระบวนการ (Process Management) เทคโนโลยี (Technology) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ปัจเจกบุคคล และบทบาท (Individual & Roles) วัฒนธรรม (Culture) ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Orientation)<sup>7</sup> หรือ องค์กรที่มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการปรับตัวสูง มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน ซึ่งการผลิตผลลัพธ์มีความโดดเด่นในระดับสูง โดยมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน<sup>8</sup> หรืออาจเรียกว่า องค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนาและรับมือปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยมีเป้าหมายอย่างชัดเจนและคนในองค์กรช่วยกันพัฒนาให้องค์กรดำเนินงานไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>9</sup>

สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ พัฒนาโครงสร้างองค์กร พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร รวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลที่ดีในองค์กรและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรด้วยจิตวิญญาณเชิงบวก เป็นต้น

7. A. A. D. Waal, "The Characteristics of a High-Performance Organization", *Business Strategy Series*, Vol. 8 No. 3 (March 2007), 179–185.

8. สรรเพชญ์ โทวิชา, "การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา", *ปริญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 2560), 76.

9. พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตญาณเมธี (บัวอ่อน), "การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย", *ปริญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2561), 26.

## 2.2 องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ พัฒนาโครงสร้างองค์กร พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร รวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลที่ดีในองค์กรและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีที่ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรด้วยจิตวิญญาณเชิงบวก

นักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงไว้หลายประการ ได้แก่ องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 5 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee involvement) 2) ทีมงานบริหารตนเอง (Self-Directing Work Teams) 3) เทคโนโลยีการผลิตแบบประสมประสาน (Integrated Production Technology) 4) การเรียนรู้ขององค์กร (Learning Organization) และ 5) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)<sup>10</sup>

หรือ องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 6 ประการ คือ 1) ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational Changeability) 2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a Knowledge - Rich Context for Innovation) 3) การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (Creating a Boundary - Less Organization) 4) การกระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating People to Achieve High Performance) 5) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming a Great Place to Work) 6) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values - Based Organizations)<sup>11</sup>

หรือ องค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Waal, A. A. D มีองค์ประกอบที่สำคัญ 8 ประการ คือ 1) การออกแบบองค์กร (Organizational Design) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) กระบวนการ (Process) 4) เทคโนโลยี (Technology) 5) ภาวะผู้นำ (Leadership) 6) ปัจเจกบุคคลและบทบาท (Individuals & Roles) 7) วัฒนธรรม

10. J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt, and R. N. Osborn, *Organizational behavior*, 7<sup>th</sup> ed, (Boston: McGraw-Hill, 2000), 221.

11. Roffey Parks Institute, *High Performance Workplaces*, Online, <http://www.roffeypark.com/hpo.html>. [1 January 2024].

(Culture) และ 8) มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Orientation)<sup>12</sup>

หรือ องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ นำหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้เป็นรูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) มีเกณฑ์ที่สำคัญ 7 มิติ ดังนี้ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ<sup>13</sup>

สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy management) 2) การมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง (Good governance) 3) มีการสร้างองค์กรเครือข่าย (Network organization) 4) การมีวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) และ 5) การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology) เพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน และมีแผนการรองรับกับการเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ในโลกยุคใหม่

### 3. หลักปาปนิกรรม

ตามหลักปาปนิกรรมที่ปรากฏในพระไตรปิฎก ได้กล่าวถึง หลักธรรมของการบริหารจัดการไว้อย่างน่าสนใจ ซึ่งได้มีนักวิชาการทั้งทางพุทธหรือกระทั่งนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไปได้นำหลักดังกล่าวไปใช้ หลักการบริหารนี้ปรากฏในพระสูตรตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต โดยนัยว่า

ภิกษุทั้งหลาย พ้อคำประกอบด้วยองค์ 3 ประการ ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบลุย์ในโคตรทรัพย์องค์ 3 ประการ อะไรบ้าง คือ พ้อคำในโลกนี้ 1) มีตาดี 2)

12. A. A. D. Waal, "The Characteristics of a High-Performance Organization", *Business Strategy Series*, Vol. 8 No. 3 (March 2007), 179–185.

13. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554*, (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553), 28.

มีธุรกิจดี 3) เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย พ่อค้าเชื่อว่ามิตาดี เป็นอย่างไร คือ พ่อค้าในโลกนี้รู้จักสินค้าว่า “สินค้านี้ ชื้อมาเท่านั้น ขายไปอย่างนี้ จักมีมูลค่าประมาณเท่านั้น มีกำไรเท่านั้น” พ่อค้าเชื่อว่ามิตาดี เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าเชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างไร คือ พ่อค้าเป็นคนฉลาดซื้อและขายสินค้าได้ พ่อค้าเชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าเชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างไร คือ คหบดีหรือบุตรคหบดีผู้มั่งคั่ง มีทรัพย์มาก มีโภคทรัพย์มาก ย่อมรู้จักพ่อค้าในโลกนี้ อย่างนี้ว่า “พ่อค้าผู้นี้แลมีมิตาดี มีธุรกิจดี และสามารถที่จะเลี้ยงดูบุตรภรรยาได้ทั้งใช้คืนให้แก่พวกเราได้ตามกำหนดเวลา” คหบดีหรือบุตรคหบดีเหล่านั้นย่อมเชื่อเชียวพ่อค้าเหล่านั้นด้วยโภคทรัพย์ว่า “นับแต่นี้ไป ท่านจงนำโภคทรัพย์ไปเลี้ยงดูบุตรภรรยา และใช้คืนให้พวกเราตามกำหนดเวลา” พ่อค้าเชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าประกอบด้วยองค์ 3 ประการนี้แล ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบลุยในโภคทรัพย์ ฉันท

ภิกษุประกอบด้วยธรรม 3 ประการ ก็ฉันทนั้นเหมือนกันแล ไม่นานนักก็บรรลุความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบลุยในกุศลธรรมธรรม 3 ประการ อะไรบ้าง คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ 1) มีมิตาดี 2) มีฐานะดี 3) เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย ภิกษุเชื่อว่ามิตาดี เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้ชัดตามความเป็นจริงว่า “นี้ทุกข์ นี้ทุกข์สมุทัย นี้ทุกข์นิโรธ นี้ทุกข์นิโรธคามินีปฏิปทา” ภิกษุเชื่อว่ามิตาดี เป็นอย่างนี้แล ภิกษุเชื่อว่ามีฐานะดี เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ปรารภความเพียรเพื่อละอกุศลธรรม เพื่อให้กุศลธรรมเกิดความเข้มแข็ง มีความบากบั่นมั่นคง ไม่ทอดธุระในกุศลธรรมทั้งหลาย ภิกษุเชื่อว่ามีฐานะดี เป็นอย่างนี้แล ภิกษุเชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้เข้าไปหาภิกษุผู้เป็นพหูสูต ผู้เรียนจบคัมภีร์ ทรงธรรม ทรงวินัย ทรงมาติกาตามเวลาสมควร สอบสวนได้ถามว่า “พุทฺธพจน์นี้เป็นอย่างไร เนื้อความแห่งพุทฺธพจน์นี้เป็นอย่างไร” ท่านผู้คงแก่เรียนเหล่านั้นย่อมเปิดเผยธรรมที่ยังไม่ได้เปิดเผย ทำให้ง่ายซึ่งธรรมที่ยังไม่ได้ทำให้ง่าย และบรรเทาความสงสัยในธรรมที่น่าสงสัยหลายอย่าง ภิกษุเชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างนี้แล ภิกษุประกอบด้วยธรรม ประการนี้แล ไม่นานนักก็บรรลุความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบลุยในกุศลธรรม<sup>14</sup> เนื้อหาที่สำคัญของหลักปาปนิกรรม ในแต่ละข้อดังนี้

14. อง.ตัก. 20/459/146 (ไทย.สยามรัฐ)

1. **จักขุมา** มีตาดี มีวิสัยทัศน์ กว้างยาวไกล การมีตาดี หมายถึง การมีสายตามองเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวไกลไปข้างหน้าของตัวผู้นำเอง ผู้นำที่ดีจะสามารถมองเห็นในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็นอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill คือ การชำนาญในการใช้ความคิด หรือ ทักษะทางด้านความคิด เป็นการมองจากตาภายในเทียบได้กับการจินตนาการภาพแห่งอนาคต (Visualization) และมองเห็นว่าจะพัฒนาไปสู่ ณ จุดแห่งความสำเร็จนั้นได้อย่างไร

2. **วิรูโ** มีทักษะในการทำงานที่ดี ประกอบกับการมีความรู้อย่างละเอียดในงาน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในกิจการและหน้าที่การงานของตน หมายถึง มีความรู้และความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดีในการทำงานในทุกองค์ประกอบขององค์กร สามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งร่วมกันไว้ได้ คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Technical skill คือ ความชำนาญการด้านเทคนิค หรือ ทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน

3. **นิสสยสัมปันโน** การมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี ทำงานได้กับคนทุกระดับชั้นผูกมัดใจคนไว้ได้ ด้วยความศรัทธาและเชื่อมั่น ได้แก่ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้กับคนทุกระดับชั้น โดยไม่ถือเนื้อถือตัว ไม่รู้สึกว่าเขาเหนือกว่าผู้อื่น ยินดีที่จะให้รับฟัง ร่วมงาน มีความโอบอ้อมอารี ยินดีที่จะช่วยเหลือทุกคนที่กำลังเดือดร้อน<sup>15</sup> หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถทำให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้ คุณลักษณะที่ 3 นี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

สรุปได้ว่า หลักปาปนิกรธรรม เป็นหลักธรรมสำคัญในการบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือเป็นแผนที่สำคัญที่จะชี้ให้เห็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหารที่เข้าไปศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แล้วนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง อันเป็นผลดีในการตรวจสอบการประพฤติปฏิบัติของภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วย 1) จักขุมา มีวิสัย

15. พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีบริหาร*, (กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), 38–39.

ทัศน์ กว้างยาวไกล 2) วิธวิธี จัดเจนในการทำงานที่ดีของผู้นำ 3) นิสสัยสัมปັນโน การมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี

#### 4. การบูรณาการหลักปาปนิกรรมสำหรับการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงในโลกยุคใหม่

ในโลกยุคใหม่ที่เทคโนโลยีของความทันสมัยเกิดขึ้นในทุกแวดวง รวมทั้งสื่อ บวกกับการเชื่อมโยงกันระหว่างมนุษย์นั้นพัฒนาเข้าสู่ความเข้มแข็งของระบบเครือข่ายมากขึ้นเรื่อย ๆ จนทรงอิทธิพลมากขึ้นกว่ายุคไหนสมัยไหน โลกสมัยใหม่กลายเป็นโลกแห่งเครือข่าย และกลายเป็นกระแสการบริโภคข้อมูลข่าวสารของคนในสังคมโดยเฉพาะเด็กรุ่นใหม่ ในส่วนของการบริโภคสื่อที่เป็นหน่วยงานที่ทำกันเป็นอาชีพนั้นมีอัตราส่วนที่น้อยลง แต่กลับไปบริโภคข่าวสารจากเครือข่าย หรือจากที่แต่ละคนบอกเล่ากันเองมากขึ้น คนยุคนี้สมัยนี้ชอบอ่านข่าวที่เล่ากันเองในนิวส์ฟีดของโซเชียลเน็ตเวิร์ค หรืออ่านส่งกันในกลุ่มไลน์ และอื่น ๆ<sup>16</sup> ดังนั้น ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไร้พรมแดนเช่นนี้ ส่งผลให้โลกแคบลง เทคโนโลยีและความรู้ทางวิทยาการใหม่ ๆ เกิดขึ้นและถูกส่งต่อไปทั่วโลกอย่างไร้ขีดจำกัดผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยี และการรับรู้อย่างรวดเร็วส่งผลในด้านความเป็นส่วนตัวน้อยลง ความผิดพลาดในอดีตที่ถูกเก็บเอาไว้ เป็นความลับได้รับการเปิดเผยมากขึ้น ความโปร่งใส จริยธรรม ถูกตั้งเป็นประเด็นอย่างเข้มข้นในการบริหารงานองค์กร<sup>17</sup>

แนวทางการบริหารองค์กรในโลกที่ไร้พรมแดนที่มีความเปลี่ยนแปลงและเข้าถึงอย่างรวดเร็ว การบริหารองค์กรสมรรถนะสูงมีความสำคัญ ผู้นำในยุคใหม่จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ ตามให้ทัน และปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อบริหารองค์กรสมรรถนะสูงโดยนำมาบูรณาการกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาให้สอดคล้องกับโลกยุคใหม่ คือ หลักปาปนิกรรม อันประกอบไปด้วย

- 
16. โลกนี้มีคนอื่น, *โลกยุคใหม่ที่ล้ำเทคโนโลยีและวัฒนธรรมสวนทางกาแฟ, ออนไลน์*, <https://mgronline.com/columnist/detail/9590000044851>. [4 พฤษภาคม 2559].
  17. Prosoft HCM, *การบริหารความเปลี่ยนแปลงจากยุคเก่า สู่อุคใหม่*, Online, <https://www.prosofthcm.com/Article/Detail/15619/%>. [4 มกราคม 2567].

1. **ด้านจักษุมหา** (มีวิสัยทัศน์ กว้างยาวไกล) ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรต้องมีสายตามองเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งการบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างองค์กรเครือข่าย การมีวัฒนธรรมองค์กร การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง ด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) สร้างคุณค่า (Value) เปิดกว้างส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการ กล้าที่จะตั้งคำถาม เพื่อการพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เท่าทันสอดรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในกระแสโลกยุคใหม่ปัจจุบัน

2. **ด้านวิธวิธี** (ชัดเจนในการทำงานที่ดีของผู้นำ) ผู้นำองค์กรต้องมีทักษะในการทำงานที่ดีด้วยการบริหารแบบเชิงกลยุทธ์ “เปิดกว้าง” สร้าง “Inclusive Culture” วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนองค์กรไปสู่นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อย่างมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง โปร่งใสตรวจสอบได้ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับและมีสมรรถนะที่สูงในโลกยุคใหม่อย่างมีคุณภาพ

3. **ด้านนิสัยสัมพันธ์** (การมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี) ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงต้องมีทักษะการสื่อสาร มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการสร้างองค์กรเครือข่ายให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการร่วมกันทำงานทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เนื่องจากในองค์กรนั้นต้องมีการสนทนาผู้บริหารต้องเชื่อมความสัมพันธ์ของหน่วยงานและบุคลากร ก่อให้เกิดการมีวัฒนธรรมองค์กรและสอดคล้องสอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานความมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีและถูกต้อง และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ สามารถบริหารลูกทีมเพื่อพาองค์กรสมรรถนะสูงรับมือกับเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมใหม่ ๆ หรือความเปลี่ยนแปลงหลายอย่างที่เกิดขึ้นกับโลกการทำงานในปัจจุบันนี้ได้

## 5. บทสรุป

ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไร้พรมแดน เทคโนโลยีและความรู้ทางวิทยาการใหม่ ๆ เกิดขึ้นและถูกส่งต่อไปทั่วโลกอย่างไร้ขีดจำกัดผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยี และการรับรู้อย่างรวดเร็วส่งผลให้แนวทางการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงที่สามารถพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ พัฒนาโครงสร้างองค์กร พัฒนา

วัฒนธรรมองค์กร พัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร รวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลที่ดีในองค์กรและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรด้วยจิตวิญญาณเชิงบวก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรสมรรถนะสูงต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งการบริหารแบบเชิงกลยุทธ์ การสร้างองค์กรเครือข่าย การมีวัฒนธรรมองค์กร การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง ผู้นำในยุคใหม่จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ ตามให้ทันและปรับตัวโดยนำมาบูรณาการกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาให้สอดคล้องกับโลกยุคใหม่ คือ หลักปาปนิกรรม คือ 1) จักขุมา มีวิสัยทัศน์ กว้างยาวไกล 2) วิฐุโร จัดเจนในการทำงานที่ดีของผู้นำ 3) นิสสยสัมปันโน การมีทักษะการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ดี ย่อมสามารถนำพาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ก่อเกิดความเจริญรุ่งเรือง และเตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่อย่างมีคุณภาพ

## รายการอ้างอิง

- ธงชัย สมบูรณ์. โลกหลังยุคใหม่ อนาคตทางการศึกษามละปัญญาของชาติ. ออนไลน์.  
[https://www.matichon.co.th/columnists/news\\_783896](https://www.matichon.co.th/columnists/news_783896). [31 ธันวาคม 2566].
- พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). ทิศทางการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2547
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.
- พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตญาณเมธี (บัวอ่อน). “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”. *ปริญญาพุทธศาสตร์ดุขฎฐิบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2561.
- มหามกุฏราชวิทยาลัย. *พระไตรปิฎกฉบับสยามรัฐ* (แปล). นครปฐม: มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2552.
- โลกนี้มีคนอื่น. *โลกยุคใหม่ที่ล้ำเทคโนโลยีและวัฒนธรรมเสวนาวงกาแฟ*. ออนไลน์.  
<https://mgronline.com/columnist/detail/9590000044851>. [4 พฤษภาคม 2559].
- วารุณี ภูมิศรีแก้ว. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของเทศบาลนครอุดรธานี”. *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*. ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2564). 25-36.
- ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล. “การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา”. *ครุศาสตร์ดุขฎฐิบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.
- สรรเพชญ โทวิชา. “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา”. *ปริญญาครุศาสตร์ดุขฎฐิบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 2560.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ* ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553.

A. A. D. Waal. “The Characteristics of a High-Performance Organization”. *Business Strategy Series*. Vol. 8 No. 3 (March 2007). 179–185.

Frank Buytendik. “Five Key to Building High Performance Organization”. *Business Performance Management Magazine*. (February 2006). 1–23.

J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt, and R. N. Osborn. *Organizational behavior*. 7<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill, 2000.

L. Holbeche. *The High-Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005.

Prosoft HCM. *การบริหารความเปลี่ยนแปลงจากยุคเก่า สู่ยุคใหม่*. ออนไลน์. <https://www.prosofthcm.com/Article/Detail/15619/%>. [4 มกราคม 2567].

Roffey Parks Institute. *High Performance Workplaces*. Online. <http://www.roffeypark.com/hpo.html>. [1 January 2024].

# การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0

## The Development of Educational Leadership Skills in the Era of Thailand 4.0



**พระครูปลัดรัตน์ จิตคุโณ**

**Phrakruparad Rat Thitaguṇo**

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Degree of Doctor of Education, Buddhist Educational Administration,

Mahachalalongkornrajavidyalaya University. **Email:** PhrakhrupladRat@gmail.com

**ผศ.ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์**

**Asst.Prof. Dr.Booncherd Chumnisart**

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Doctor of Education, Department of Buddhist Educational Administration,

Mahachalalongkornrajavidyalaya University. **Email:** chaibie2529@hotmail.com

**รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย**

**Assoc.Prof. Dr.Sutthipong Sriwichai**

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Master of Education, Department of Buddhist Educational Administration,

Mahachalalongkornrajavidyalaya University. **Email:** chaibie2529@hotmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 9 มกราคม 2567

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 20 มีนาคม 2567

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 25 เมษายน 2567

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 30 เมษายน 2567

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 พบว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก เบื้องต้นต้องพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะนำเป็นคนดีมีทักษะความสามารถ การคิดวิเคราะห์ สร้างวิสัยทัศน์ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีมนุษยสัมพันธ์กับทีมงานและองค์กรเครือข่ายทางการบริหารการศึกษาเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงในยุคประเทศไทย 4.0 และมุ่งพัฒนาตน คน และงาน เพื่อเพิ่มทักษะความสามารถด้านเทคโนโลยี การทำงานเป็นทีม และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

**คำสำคัญ:** การพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำทางการศึกษา ประเทศไทย 4.0

## Abstract

This article aims to present a guideline for developing educational leadership skills in Thailand 4.0 for Developing educational leadership skills to keep up with the changing world Initially. The condition of executives who are good people must be developed to have skills and abilities analytical thinking to create a vision has specific expertise and human relations with teams and educational management networks to keep pace with the changes in Thailand 4.0 and aiming to develop oneself, people and work to increase technology skills teamwork and live happily together.

**Keywords:** Skill Development, Educational Leadership, Thailand 4.0

## 1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วมาจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน เช่น ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ปัญหาคนว่างงาน และอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดปัญหาพื้นฐานและปัญหาอื่น ๆ ติดตามมาเป็นลูกโซ่ โดยเฉพาะปัญหาด้านศีลธรรม จริยธรรมเสื่อมลง ความประพฤติในทางมิชอบของบุคคลหลายระดับและหลายองค์กร รวมถึงสถาบันทางการศึกษา จึงส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นและสังคมในที่สุด

สถานการณ์โลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซับซ้อน ก้าวสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0) นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทุกมิติทั้งด้านธุรกิจ การลงทุน การใช้ชีวิต การปรับตัวให้สามารถรับมือกับความท้าทายเป็นโจทย์ให้กับหลายประเทศทั่วโลก ประเทศไทยได้ผลักดันนโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)<sup>1</sup> เพื่อใช้เป็นโมเดลในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไปสู่การแข่งขันด้วยฐานขององค์ความรู้ การใช้นวัตกรรม กระจายโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง และทุนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีความพร้อม โดยมีการปรับเปลี่ยน 4 มิติ คือ 1) ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ (Economic Wealth) 2) ความอยู่ดีมีสุขของผู้คนในสังคม (Social Well-being) 3) การยกระดับศักยภาพและคุณค่าของมนุษย์ (Human Wisdom) และ 4) การรักษาสິงแวดล้อม (Environmental Wellness) นำไปสู่คำว่า Thailand 4.0 ขับเคลื่อนอนาคตสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

ภาวะผู้นำทางการศึกษานี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่มและของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมความเป็นพลเมืองที่ดี รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย ทฤษฎีภาวะผู้นำสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ

---

1. สำนักโฆษก สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล, วารสารไทยคู่ฟ้า, ฉบับที่ 33 (มกราคม-มีนาคม 2560), 2. [https://media.thaigov.go.th/uploads/document/66/2017/09/pdf/Thaikhufah03\\_2560.pdf](https://media.thaigov.go.th/uploads/document/66/2017/09/pdf/Thaikhufah03_2560.pdf).

ที่ 2) พ.ศ.2545<sup>2</sup> กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจหลักของสถานศึกษา<sup>3</sup> มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวมีอิสระ และบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทอำนาจหน้าที่โดยตรงในการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเป็นการบริหารงานในรูปแบบใหม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการรวบรวมจัดระบบและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันช่วยในการบริหารและตัดสินใจ วางแผนกำหนดทิศทางและดำเนินงานตามลำดับความสำคัญของปัญหา และนโยบายการบริหาร รวมทั้งกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงาน<sup>4</sup> สอดคล้องกับ กิติ ตยัคคานนท์ กล่าวถึงภาวะผู้นำ เป็นศิลปะ หรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และ อำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้<sup>5</sup> จากความสำคัญดังกล่าวจึงทำให้ผู้เขียนสนใจที่จะศึกษาและนำเสนอในประเด็นของการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ให้เป็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในยุค 4.0 ที่จะต้องอาศัยคุณธรรม ความรู้ ทักษะ และความคิดสร้างสรรค์ในการนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าท่ามกลางสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วต่อไป

2. กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545, (กรุงเทพฯ: ครุสภา, 2546), 15.
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา, (กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550), 13.
4. กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2545, (กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2545), 13.
5. กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 10, (กรุงเทพฯ: เพลวอักษร, 2553), 22.

## 2. ผู้นำและภาวะผู้นำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับปรับปรุงพ.ศ. 2545<sup>6</sup> ได้กล่าวถึงการบริหารการศึกษาต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ส่วนคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีนั้น จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตในวิชาชีพเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของสถานศึกษาและการจัดการศึกษา สิ่งที่สำคัญคือต้องมีคุณธรรมจริยธรรม และมีภาวะผู้นำตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษาตามแนวพุทธศรอาศัยหลักพุทธธรรมดังนี้

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำในทางพระพุทธศาสนานั้น ผู้นำสูงสุดในสมัยพุทธกาล ก็คือพระศาสดา อธิบายว่า พระผู้มีพระภาคเจ้า ผู้ทรงนำหมู่ ชื่อว่า พระศาสดา เหมือนบุคคลผู้นำเกวียน ย่อมนำหมู่เกวียนข้ามที่กัณดาร ข้าม คือข้ามขึ้น ข้ามออก ข้ามพ้นที่กัณดาร เพราะโจรที่กัณดาร เพราะสัตว์ร้ายที่กัณดาร เพราะอดอยากที่กัณดาร เพราะขาดน้ำ ได้แก่ ให้ถึงถิ่นที่ปลอดภัย ฉนใดพระผู้มีพระภาคเจ้าทรงเป็นผู้นำ เป็นผู้นำโดยวิเศษ เป็นผู้ตามแนะนำ ทรงให้รู้จักประโยชน์ ให้พินิจพิจารณา ให้เพ่งประโยชน์ ทรงให้เลื่อมใสได้ เพราะเหตุนั้นพระผู้มีพระภาคเจ้า จึงชื่อว่า ผู้ทรงนำหมู่ เพราะว่าพระผู้มีพระภาคนั้นทรงมีพระนามว่า “นายก” และ “วินายโก” ไวพจน์อย่างหนึ่งที่เรียกพระพุทธเจ้า ก็คือ นายก ซึ่งแปลว่า ผู้นำ<sup>7</sup> ในขณะที่ ประเวศ วะสี กล่าวถึง ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมาย ร่วมกันในสังคมนั้น<sup>8</sup> การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้

6. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ, (กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2543), 25.

7. พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2551), 6.

8. ประเวศ วะสี, ภาวะผู้นำสภาพในสังคมไทยและวิถีแก้ไข, (กรุงเทพฯ: มติชน, 2542), 71.

9. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษานวตัย 5-8, พิมพ์ครั้งที่ 2, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2541), 11.

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจหน้าที่ มีความสามารถดี เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ โดยสามารถที่จะประสานชักจูงบุคคลทั้งหลายให้เกิดความเชื่อมั่นและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธาความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

## 2.2 ประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำยุคประเทศไทย 4.0

ผู้นำและลักษณะของผู้นำยุคประเทศไทย 4.0 จะเป็นแบบใดซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด เพราะผู้นำที่เป็นบุคคลธรรมดาที่สามารถที่จะได้รับการยอมรับจากมติมหาชน จึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยเฉพาะภาวะผู้นำทางการศึกษา มีทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายต่อไปนี้

กวี วงศ์พุ่ม ได้จำแนกผู้นำออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน ได้แก่

1) พิจารณาตามความรับผิดชอบที่ผู้รับผิดชอบอยู่ ซึ่งแยกได้เป็นผู้นำซึ่งได้มาโดยอำนาจ อันได้แก่ ผู้นำที่เป็นผู้นำขึ้นมาโดยอาศัยอำนาจทางกฎหมายหรืออำนาจทางการปกครอง อำนาจจากการบังคับบัญชา ทำให้สามารถชักจูงคนอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์ ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม อำนาจของผู้นำในลักษณะนี้ใช้จำแนกได้ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำในลักษณะนี้ได้อำนาจมาตามตัวบทกฎหมาย เป็นผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมายและสามารถใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้ได้แก่ ผู้นำตามหน้าราชการต่าง ๆ

1.2 ผู้นำลักษณะพิเศษหรือมีความสามารถพิเศษ ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์โดยกำเนิด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวหรือเข้าใจคน ผู้นำประเภทนี้ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มจะออกมาในรูปแบบความร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความรักความศรัทธาที่มีสมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความเคารพนับถือที่สมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความพร้อมเพียง

1.3 ผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่เป็นจุดศูนย์กลางแห่งความรักเป็นจุดศูนย์กลางรวมศรัทธา ความศรัทธา ความเชื่อมั่นจากคนทั้งปวง ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ใช่อำนาจตามแบบอย่างผู้นำแบบใช้พระเดชหรือผู้นำในลักษณะพิเศษอำนาจต่าง ๆ เกิดจากแรงศรัทธารักและเคารพนับถือจากประชาชนโดยประชาชนจะพร้อมใจกันปฏิบัติตาม ผู้นำแบบ พ่อพระที่เห็นชัดคือ องค์พระมหากษัตริย์

## 2) พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้ ซึ่งจำแนกได้ ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบอัตนิยม หรือแบบเผด็จการ คือ ผู้นำที่มีความก้าวร้าวใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ข่มผู้อื่น ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่ม ความลำบาบบ้าบิ่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นนั้นมีน้อยมาก ผู้นำแบบอัตนิยม จะมุ่งหนักไปทางด้านวินัยและชอบสั่งลูกศิษย์ภายนอกที่แสดงถึงฐานะและอำนาจเป็นต้นว่า เครื่องแบบทางทหารหรือตำรวจผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่แล้วจะมีความเชื่อมั่นในตัวเองเท่านั้น ความเชื่อในผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหากมีจะน้อยมากหรือแทบจะไม่มีเลย

2.2 ผู้นำแบบประชานิยมหรือการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะไม่มุ่งความสนใจเกี่ยวกับการมีอำนาจแต่ใช้วิธีการกระตุ้นหรือเร้าให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมกิจกรรม ร่วมออกความคิดเห็น ผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางในการแสดงพฤติกรรมของกลุ่ม การนำกลุ่ม จะนำโดยอาศัยวิธีการเชิญชวนให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นเพื่อจะได้วัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนในกลุ่มร่วมกันพิจารณา

2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำในลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลยเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มใช้เสรีภาพอย่างกว้างขวางจนดูประการหนึ่งขาดหลัก ยินยอมให้ทุกคนปกครองตนเองมากกว่าที่จะชี้นำหรือจำกัดแนวทางปฏิบัติเป็นผู้นำประเภทปล่อยกลุ่มตามสบาย ในบางครั้งอาจจำเป็นต้องกำกับ ก็เป็นการกำกับหรือดูแลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ลักษณะผู้นำประเภทนี้โดยทั่ว ๆ ไปจะมีลักษณะเหนื่อยหน่ายเฉื่อยชา สมาชิกในกลุ่มต่างทำงานตามความพอใจของตนเองเป็นกลุ่มที่ขาดระเบียบวินัยเป็นที่สุด

## 3) พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดง จำแนกได้ ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบแสดงตนเองในลักษณะพ่อแม่ปกครองลูก คือ ทำตัวเหมือน

พ่อแม่ให้ลูกน้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามเสมือนหนึ่งเป็นลูกหลานดูแลปกป้องและคุ้มครองลูกน้อง

3.2 ผู้นำแบบใช้กลอุบายกุมบังเหียนการบริหาร ผู้นำในลักษณะนี้จะพยายามสร้างอำนาจใช้อำนาจโดยอาศัยประสบการณ์ความรู้และตำแหน่งของตนให้เข้ากับสถานการณ์ พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนให้เข้ากับสถานการณ์

3.3 ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญประเภทนี้ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง เพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการในสาขาที่ตนรอบรู้และถนัด<sup>10</sup>

ในขณะเดียวกัน สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึงประเภทของผู้นำไว้เพื่อให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ 3 ประเภท คือ

1) พิจารณาจากสถานการณ์ของผู้นำ หรือลักษณะผู้ที่ได้มาซึ่งอำนาจ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1.1 ผู้นำตกทอด คือ ผู้นำที่ได้รับตำแหน่งหน้าที่กลุ่มเพราะบิดามารดาเป็นผู้นำกลุ่ม ดังนั้น ตำแหน่งผู้นำจึงเป็นตำแหน่งมรดกตกทอดสืบกันมา สมาชิกจะมีการยอมรับผู้นำประเภทนี้ เพราะเคยมีความศรัทธาในบิดามารดามาก่อน จึงเป็นประเพณี

1.2 ผู้นำเป็นทางการ คือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มโดยวิธีดังต่อไปนี้

- ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจสูงสุดขึ้นไปในกรณีผู้มีอำนาจจะไม่มีอำนาจสามารถพิเศษอะไร แต่เมื่อผู้มีอำนาจเห็นสมควรก็อาจแต่งตั้งได้

- ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม เช่น มีความคล่องแคล่ว มีการพูดจาโน้มน้าวจิตใจคนอื่นได้ดี เติบโตฉลาดทำให้เป็นที่ศรัทธาของบุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับการเลือกตั้งให้เป็นผู้นำเมื่อมีการเลือกตั้งแล้วสมาชิก ก็จะเสนอชื่อนี้ไปยังบุคคลที่มีอำนาจให้แต่งตั้งเป็นผู้นำแบบทางการต่อไป

---

10. กวี วงศ์พุม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, 2548), 4.

1.3 ผู้นำตามธรรมชาติ จะแสดงความสามารถออกมาจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มอย่างเปิดเผย เป็นผู้ที่มีความรักอย่างแท้จริงต่อการปฏิบัติหน้าที่และจะไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้อื่น ยิ่งถ้าได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีจะทำให้เขามีความสามารถสูงในการทำงาน เพราะเขามีลักษณะเด่นพิเศษอยู่ในตัวอยู่แล้ว ผู้นำตามธรรมชาติอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำแบบใช้พระคุณ และผู้นำแบบพ่อพระ คือ ผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์อยู่ในตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือได้แก่ พระองค์พระมหากษัตริย์

2) พิจารณาลักษณะหรือวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

2.3 ผู้นำแบบตามสบาย

3) พิจารณาจากลักษณะและวิธีการทำงาน หรือบทบาทที่ผู้นำแสดงออกแบ่งเป็น 6 ประเภท คือ

3.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ

3.2 ผู้นำแบบบงการหรือคำสั่ง

3.3 ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ คือ ผู้นำที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาวิชาที่ได้รับการฝึกอบรมมา

3.4 ผู้นำแบบจูง

3.5 ผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจ

3.6 ผู้นำแบบบิดามารดา<sup>11</sup>

สรุปได้ว่า ผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้มีอยู่หลายประเภท ซึ่งแบ่งออกตามลักษณะความรับผิดชอบของผู้นำ ตามวิธีการที่ผู้นำใช้ ตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้นำแสดงออก ตามการได้มาซึ่งอำนาจความเป็นผู้นำ ตามการใช้อำนาจของผู้นำและตามการแสดงออกของผู้นำ ซึ่งมีทั้งผู้นำแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการตามความจริงแล้ว ผู้นำที่แท้จริงต้องมีคุณลักษณะแบบไม่เป็นทางการดีที่สุดเรียกว่า ผู้นำโดยธรรมชาติ

11. สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 462.

### 2.3 คุณลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีลักษณะและคุณสมบัติหลายประการที่มีความสำคัญในการสะท้อนหน้าที่ของผู้นำหรือคุณสมบัติความเป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะและทักษะสำคัญของภาวะผู้นำ มิซเชลล์และลาร์สัน จูเนียร์ กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะและทักษะสำคัญของภาวะผู้นำมีความสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรมปฏิบัติงานให้ได้ตามความต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยไม่มีกระบวนการใด ๆ

2) ภาวะผู้นำที่จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้อิทธิพลต่อผู้ตาม โดยทั่วไปต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญหรือบีบบังคับให้ทำตาม ในทางตรงกันข้าม การสร้างแรงจูงใจและสัมพันธภาพจะก่อให้เกิดอิทธิพลให้ผู้ตามโดยสมัครใจ

3) ภาวะผู้นำจะต้องอ้างอิงถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่กลุ่มเป้าหมายได้ ย่อมหมายถึงผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำนั่นเอง

คนที่เป็ผู้นำมักมีลักษณะบางอย่างที่เด่นกว่าผู้ตาม คนที่เป็นผู้นำมักเป็นคนที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้อื่นยอมทำตาม เอาแบบอย่างในการทำงาน ผู้ตามบางคนถึงกับยอมถอดแบบผู้นำ บางคนลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำ

เจ็ตสัน (Jackson) กล่าวถึง คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี ต้องประกอบด้วย<sup>12</sup>

1. มีความซื่อสัตย์ ไว้วางใจได้ และเป็นศูนย์รวม
2. เป็นนักการสื่อสาร มีทักษะและความสามารถในการสื่อสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. เป็นคนของทุกคนหรือครองใจคน
4. เข้าพบหาได้ตลอดเวลา

12. ช่างโซติ พันธุเวช, *การจัดการคุณภาพการศึกษา TQM*, (กรุงเทพฯ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2552), 66.

5. เป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการและมีผลงานในความสำเร็จ
  6. มีความเป็นผู้นำ นำคน นำงาน นำใจ และนำทีมงานสู่ความสำเร็จ
  7. ให้การช่วยเหลือ และเกื้อกูลแก่ลูกน้อง
  8. มีความเยียบแหลม หรือฉลาดหลักแหลม
  9. การทำงานเป็นทีม มุ่งความสำเร็จของทีมงานมากกว่าให้ความสำคัญ
  10. เป็นนักฟังที่ดี รับฟังข้อมูลและข้อเท็จจริงให้มาก พูดแต่น้อย
- การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีการฝึกฝนและต้องคุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่ต้องมีติดตัวไว้<sup>13</sup> คือ

1. ความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญาเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. เป็นผู้ที่มีสังคมดี คำว่าสังคมดี คือ ต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคง มีวุฒิภาวะ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสนใจและใช้กิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

3. เป็นผู้ที่มีแรงกระตุ้นภายใน คือ มีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวผู้นำ เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะทำงานตรงนั้นให้เกิดความสำเร็จ

4. เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้อง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มองโลกในแง่ดีในการที่จะทำให้กิจการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้นำองค์กรต่าง ๆ กำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงบริบทสภาพสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความซับซ้อน และมีพลวัตสูง อันเกิดจากอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ มีผลทำให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรต่าง ๆ สูงขึ้นตามลำดับ การที่องค์กรจะสามารถอยู่รอดปลอดภัยภายใต้สภาวะการณ์ย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจที่ถูกต้อง มีความสมเหตุสมผล รอบคอบและทันต่อสถานการณ์ของผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กร

13. จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและภาวะผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพฯ: วี พรีนซ์, 2556), 197.

## 2.4 แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษา

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาได้มีนักปราชญ์ทางการศึกษาและทางพระพุทธศาสนาที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาได้ให้แนวคิดที่น่าสนใจดังนี้ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ต้องสร้างภาวะผู้นำ 3 ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยาปาปณิกสูตร ดังนี้<sup>14</sup>

1. **จักขุมา** หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

2. **วิรูโห** หมายถึง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชร ต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้ หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

3. **นิสสยสัมปันโน** หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “คนไม่มีชน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งหลักการทางพระพุทธศาสนา สอดคล้องกับ สุพจน์ วังสินธ์ ว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษาสามารถทำได้ผ่านหลายวิธีและแหล่งที่มาต่าง ๆ โดยมีวิธีที่สามารถใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษา<sup>15</sup> ได้แก่

1) การเข้ารับการอบรมและสัมมนา การเข้ารับการอบรมและสัมมนาเป็นทางเลือกที่ดีเพื่อเรียนรู้ทักษะผู้นำ สามารถได้เรียนรู้ประสบการณ์และความรู้จากผู้นำที่มีประสบการณ์มากมาย

2) การเข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำ มีหลายโครงการที่เน้นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนมากมีการสนับสนุนทั้งจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

14. พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีในการบริหาร*, (พระนครศรีอยุธยา: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), 38–39.

15. จอมพงษ์ มงคลวนิช, *การบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: วี พรินท์, 2556), 182.

3) การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง การเข้าร่วมกิจกรรมนอกหลักสูตรการศึกษา เช่น การทำงานอาสาสมัคร หรือการเป็นสมาชิกในองค์กร สามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาทักษะผู้นำ

4) การอ่านหนังสือ การอ่านหนังสือและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และการนำ สามารถเสริมความรู้และเปิดมุมมองใหม่ ๆ

5) การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน การทำงานในสถานประกอบการและการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง สามารถช่วยในการพัฒนาทักษะผู้นำได้มาก

6) การติดตามทักษะผู้นำในองค์กร ผู้นำทางการศึกษาสามารถขอคำแนะนำ และติดตามทักษะผู้นำที่มีประสบการณ์ในองค์กร

7) การเข้าร่วมกลุ่ม การเข้าร่วมกลุ่มศึกษาหรือกลุ่มทำโครงการที่เน้นการพัฒนา ทักษะผู้นำ สามารถสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้

จากประเด็นดังกล่าวสามารถสรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาได้ว่า 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ใจกว้างเปิดโอกาส ให้ครูมีเสรีภาพในการคิด และปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตาม เป้าหมายของการจัดการศึกษา 2) มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการ บริหารงาน 3) มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น 4) มีคุณภาพในการจัดการระบบบริหาร โรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ 5) สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะ เป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูป กระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผ่านวิธีที่สามารถใช้ในการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ 1) การเข้ารับการอบรมและสัมมนา 2) การเข้าร่วม โครงการพัฒนาผู้นำ 3) การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 4) การอ่านหนังสือ 5) การ เรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน 6) การติดตามทักษะผู้นำในองค์กร 7) การเข้าร่วม กลุ่มผู้นำ หากผู้บริหารการศึกษาสามารถปฏิบัติตามวิธีนี้ได้ก็จะทำให้เกิดภาวะผู้นำ ที่สามารถนำพาองค์กรพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. บทสรุป

ผู้นำเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ มีความสามารถดี เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ โดยสามารถที่จะประสานชักจูงบุคคลทั้งหลายให้เกิดความเชื่อมั่นและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และภาวะผู้นำคือการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธาความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ ผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นมิได้อยู่หลายประเภท ซึ่งแบ่งออกตามลักษณะความรับผิดชอบของผู้นำ ตามวิธีการที่ผู้นำใช้ ตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้นำแสดงออก ตามการได้มาซึ่งอำนาจความเป็นผู้นำ ตามการใช้อำนาจของผู้นำและตามการแสดงออกของผู้นำ ซึ่งมีทั้งผู้นำแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการตามความจริงแล้วผู้นำที่แท้จริงต้องมีคุณลักษณะแบบไม่เป็นทางการดีที่สุดเรียกว่า ผู้นำโดยธรรมชาติ คนที่เป็นผู้นำมักมีลักษณะบางอย่างที่เด่นกว่าผู้ตาม คนที่เป็นผู้นำมักเป็นคนที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้อื่นยอมทำตาม อีกทั้งผู้ตามยอมได้นำเอาความประพฤติ ได้นำเอาแบบอย่างในการทำงาน ผู้ตามบางคนถึงกับยอมถอดแบบผู้นำ บางคนลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำ ผู้นำองค์กรต่างๆกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงบริบทสภาพสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความซับซ้อน และมีพลวัตสูง อันเกิดจากอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ มีผลทำให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรต่าง ๆ สูงขึ้นตามลำดับ การที่องค์กรจะสามารถอยู่รอดปลอดภัยภายใต้สภาวะการณ์ย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจที่ถูกต้อง มีความสมเหตุสมผล รอบคอบและทันต่อสถานการณ์ของผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กร แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ได้ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
2. เป็นผู้นำในการบริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์ทันการเปลี่ยนแปลงในยุคประเทศไทย 4.0
3. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการบริหารการศึกษา

4. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน และเป็นผู้ดำเนินการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน

5. เป็นผู้ดำเนินการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ลงมือทำ ร่วมตัดสินใจ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อบูรณาการคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ และเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีเครือข่ายร่วมมือกันในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

## รายการอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545. กรุงเทพฯ: ครุสภา, 2546.
- กวี วงศ์พุด. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, 2538.
- กิตติ ตย์คณานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: เปลวอักษร, 2553.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. การบริหารองค์การและภาวะผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: วี พรินท์, 2556.
- \_\_\_\_\_. การบริหารจัดการองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วี พรินท์, 2556.
- ช่วงโชติ พันธุเวช. การจัดการคุณภาพการศึกษา TQM. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2552.
- ประเวศ วะสี. ภาวะผู้นำสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข. กรุงเทพฯ: มติชน, 2542.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีในการบริหาร. พระนครศรีอยุธยา: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2551.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 5-8. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2541.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการการศึกษา. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2543.

สำนักโฆษก สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล. วารสารไทยคู่ฟ้า.  
เล่มที่ 33 (มกราคม-มีนาคม 2560). [https://media.thaigov.go.th/uploads/  
document/66/2017/09/pdf/Thaikhufah03\\_2560.pdf](https://media.thaigov.go.th/uploads/document/66/2017/09/pdf/Thaikhufah03_2560.pdf)

การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

The High-Performance Educational Institution Management  
by School Administrators Affiliated with Pattaya City,  
Chonburi Province



ภัทรวดี เข้มแข็ง

Phattharawadee Khemkheang

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Degree of Doctor of Education, Buddhist Educational Administration,  
Mahachalalongkornrajavidyalaya University. Email: phattarawadeekk@gmail.com

ผศ. ดร.ระวิง เรืองสังข์

Asst.Prof. Dr.Rawing Ruangsanka

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Department of Buddhist Educational Administration,  
Mahachalalongkornrajavidyalaya University. Email: billionwings@gmail.com

ดร.ลำพอง กลมกุล

Dr.Lampong Klomkul

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Department of Buddhist Educational Administration,  
Mahachalalongkornrajavidyalaya University. Email: lampong.klom@mcu.ac.th

ตอบรับบทความ (Received) : 24 มกราคม 2567

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 5 กุมภาพันธ์ 2567

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 25 เมษายน 2567

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 30 เมษายน 2567

## บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี” ผู้วิจัยมุ่งนำเสนอเฉพาะองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร พนักงานครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 260 คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีประกอบด้วย 5 ด้านหลัก ในภาพรวมอยู่ในระดับมากตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การสร้างองค์การเครือข่าย: มีการสร้างกลไกการเรียนรู้ที่บุคลากรพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา นำไปสู่องค์แห่งการเรียนรู้ มีโครงสร้างบริหารงานชัดเจน ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม มีการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างและสั่งสมองค์ความรู้ใหม่ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์: มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีระบบการประเมินบุคลากรด้านสมรรถนะและทักษะชัดเจน มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ แนวทางการพัฒนางานไปในทิศทางเดียวกัน มีการปรับปรุงระบบการนิเทศและติดตามงาน 3) การบริหารที่ดีและถูกต้อง: การมีความเป็นธรรมในองค์กร มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถของตนเอง มีแนวทางการบริหารงานเชิงรุกและสู่การปฏิบัติตามหลักนิติธรรม รู้ประมาณในปัจจัย 4 เกิดความเป็นธรรมในองค์กร มีระบบควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงที่ดี 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร: มีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีการใช้และพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการและบริหารทรัพยากรในการ

จัดการความรู้และการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร: มีการสร้างทีมด้วยค่านิยม ความผูกพัน สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างมีคุณภาพ ต่อเนื่อง รู้จักวัฒนธรรมองค์กรและสร้างอัตลักษณ์ที่ใช้ร่วมกัน เป็นหนึ่งเดียวกัน มุ่งคุณภาพของผลงานสูง ไว้วางใจ กระจายอำนาจ พัฒนาวิชาชีพ และมีความรู้ความเข้าใจร่วมกันในสิ่งที่คาดหวัง

**คำสำคัญ:** การบริหารสถานศึกษา การบริหารสมรรถนะสูง ผู้บริหารโรงเรียน

## Abstract

This article is part of a research project on the Management Model for High-Performance Educational Institutions According to Sappurisa Dhamma of School Administrators in Schools under the jurisdiction of Pattaya City, Chonburi Province, Thailand. In this research article, the researchers focus specifically on the components of high-performance educational institution management by school administrators affiliated with Pattaya City, Chonburi Province. Employing a quantitative research approach, the research utilizes a questionnaire distributed to a sample group consisting of school administrators, teaching staff, and basic education committee members affiliated with Pattaya City, Chonburi Province, totaling 260 individuals. The data analysis employs basic statistical measures such as percentages, averages, and standard deviations. The research findings indicate that the high-performance management components of the school administrators in Pattaya City, Chonburi Province, consist of five main dimensions. Overall, it is rated highly according to the perspectives of administrators, teachers, and education committee members. When considered individually, the average values for each dimension are consistently high, ranked in descending order:

1) Network Organization - establishing a learning network, maintaining clear management structures, fostering adaptability, maintaining positive relationships with society, communities, and the environment, fostering collaborative learning, and creating and directing new knowledge; 2) Strategic Management - continuous quality development planning, clear personnel competency and skills assessment systems, visionary outlooks and strategies, and unified development approaches; 3) Good and Appropriate Governance - self-assessment and performance evaluation aligned with individual abilities, proactive and ethical management approaches, fairness within the organization, and effective internal control and risk management; 4) Information Technology and Communication - efficient operational information systems, innovation, and best practices for excellence, utilizing and developing information and communication systems to meet knowledge management and operational needs; and 5) Organizational Culture - team building with values, commitment, quality motivation for continuous work, understanding organizational culture, creating a shared identity, aiming for high-quality work results, trust, empowerment, professional development, and mutual understanding in line with expectations.

**Keywords:** School Administration, High-Performance Administration,  
School Administrators

## 1. บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารหลายด้านในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยต้องมีการกำหนดบทบาทให้ชัดเจนในฐานะที่เป็นผู้นำสถานศึกษา และจำเป็นต้องกำหนดบทบาทในการดำเนินงานกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเพื่อให้มีการประสานความร่วมมือในการทำกิจกรรมภายในสถานศึกษาร่วมกัน รวมทั้งการกำหนดบทบาทในการบริหารจัดการภาระงานทั้งระบบของโรงเรียนให้ดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจนในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งโรงเรียน<sup>1</sup> อนึ่ง กระแสของความเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการแสวงหากลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน และด้านการศึกษาก็มีการเปลี่ยนแปลงและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้ทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคม<sup>2</sup> การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลกระทบต่อในทางที่ดีต่อคุณภาพผู้เรียน<sup>3</sup> การบริหารสมรรถนะสูง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้นำในองค์กรต่าง ๆ นำแนวคิดและกลยุทธ์ที่เน้นไปที่การพัฒนาและส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถและประสิทธิภาพสูงสุด โดยการบริหารสมรรถนะสูงจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาและการเติบโตขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป และเตรียมพร้อมให้องค์กรทำเช่นนี้ในอนาคตที่

- 
1. ทิศนา ขัมมณี และภาสิต ประมวลศิลป์ชัย, *ประสบการณ์และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน*, (กรุงเทพฯ: ปกรณ์ศิลป์ พรินติ้ง, 2547), 27.
  2. พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *ทิศทางการศึกษาไทย*, (กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2547), 3.
  3. พระมหาญาณวัฒน์ จิตวฑฺฒโน และระวิง เรืองสังข์, “การปฏิรูปการศึกษาโดยอาศัยแนวคิดทางการศึกษาของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)”, *วารสารครูศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2564), 59–70.

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและท้าทายในสถานการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องได้ในอนาคตล่วงหน้า

การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้เพื่อสร้างและส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ผลการเรียนรู้และประสิทธิภาพของโรงเรียนมีคุณภาพสูงสุดที่เป็นไปได้ ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงมักเน้นไปที่ดัชนีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการเรียนรู้และการสอน เช่น คะแนนสอบวัดระดับความรู้ของนักเรียน อัตราการเข้าเรียนของนักเรียน รวมถึงความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครองต่อการศึกษาในโรงเรียน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงยังมีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่มีมาตรฐานและมีเหตุผล การสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในโรงเรียน การเสริมสร้างพลังงานที่มีความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นในการพัฒนาโรงเรียน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของทุกคนในสถานศึกษา เช่น การสร้างชุมชนการเรียนรู้ที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากร การให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมและสภาพแวดล้อมทางการศึกษาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนพัฒนาและปรับตัวไปในทิศทางที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการในสังคมและสภาพแวดล้อมการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

สถานศึกษาในสังกัดเมืองพัทยา ปัจจุบันได้จัดการศึกษามีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงโดยยึดแนวทางตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่มีการกระจายอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษา โดยแบ่งการบริหารงานออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์ชุมชน ใช้เป็นกลไกขับเคลื่อน สถานศึกษาและฝ่ายการศึกษา สังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยา จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยพบว่า กำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับด้านคุณภาพผู้เรียนถดถอย การออกกลางคัน

ความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยี กับการปรับตัวขององค์กรและคุณภาพของผู้เรียนในบริบทที่เปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีของนักเรียนและครูตลอดจนพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ สถานศึกษาเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จึงเป็นที่มาของความจำเป็นในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาของเมืองพัทยาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด 19 ดังนั้นโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยาจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อก้าวสู่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ภาคตะวันออก EEC ที่ต้องการแรงงานที่มีคุณภาพสูงและมีทักษะอาชีพที่ต้องการของการจ้างงาน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่ององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษานำไปพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของสถานศึกษา มีการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนของสถานศึกษาสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนและทิศทางการพัฒนาเมืองพัทยามีความสามารถที่จะรับและเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและในทุกสถานการณ์ รวมถึงมีศักยภาพความพร้อมในการแข่งขันต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 1) ประชากรในการวิจัย คือ ผู้บริหาร พนักงานครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 823 คน 2) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร พนักงานครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 260 คน ด้วยการเปิดตาราง<sup>4</sup> ของ Krejcie, R. V. & Morgan, D. W.

---

4. R. V. Krejcie and D. W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 30 No. 3 (Autumn 1970). 607–610.

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) มีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ดังนี้ 1) สร้างแบบสอบถาม โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎี จากเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแปดค่าเป็น 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Rensis (1967) 2) นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามเบื้องต้น แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความถูกต้องตามเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษา ด้วยการตรวจและประเมินดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC ) แล้วนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม 3) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างทดสอบในการวิจัย 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา หรือวิธีของ Cronbach<sup>5</sup> ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.904 ปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ก่อนนำไป 4) แจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

3. การวิเคราะห์ข้อมูล 1) วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปซึ่งข้อมูลดังกล่าวประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ในการตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ 2) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยการแปลผลคะแนน สำหรับการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### 4. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยได้องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 260 ฉบับ ได้รับกลับมา 240 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90 % ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

---

5. L. Holbeche, *The High Performance Organization*, (London: Elsevier, 2005), 32–35.

แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี แยกตามรายด้าน ดังตารางที่ 1-5

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีด้านที่ 1 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy management)

(n = 240)

| ข้อที่ | คำถาม ด้านที่ 1<br>มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategy management)                      | ระดับความคิดเห็น |      |       |        |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|--------|
|        |                                                                                      | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล | อันดับ |
| 1      | มีการกำหนดหลักการ เป้าหมายวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้องค์กรนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ | 4.25             | 0.81 | มาก   | 3      |
| 2      | มีการมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และจัดแนวทางพัฒนางาน ไปในทิศทางเดียวกัน                       | 4.21             | 0.84 | มาก   | 4      |
| 3      | มีการใช้ภาวะผู้นำประกอบเหตุผลในการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา                       | 4.20             | 0.79 | มาก   | 6      |
| 4      | มีการปรับปรุงระบบกระบวนการการนิเทศและติดตามงาน                                       | 4.21             | 0.76 | มาก   | 5      |
| 5      | สถานศึกษามีระบบการประเมินบุคลากรด้านสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นอย่างชัดเจน              | 4.31             | 0.66 | มาก   | 2      |
| 6      | มีการวางแผนการพัฒนาคณาภพการศึกษาย่างต่อเนื่อง                                        | 4.42             | 0.65 | มาก   | 1      |
| รวม    |                                                                                      | 4.26             | 0.75 | มาก   |        |

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีด้านที่ 2 การมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง (Good governance)

(n = 240)

| ข้อที่ | คำถาม ด้านที่ 2<br>การมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง (Good governance)                 | ระดับความคิดเห็น |      |       |        |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|--------|
|        |                                                                                        | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล | อันดับ |
| 1      | วางแนวทางการบริหารงานแบบเชิงรุกสู่การปฏิบัติตามหลักนิติธรรม                            | 4.26             | 0.71 | มาก   | 2      |
| 2      | มีการวางระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดี                                  | 4.24             | 0.71 | มาก   | 4      |
| 3      | มีระบบบริหารงานบุคคลที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ | 4.09             | 0.82 | มาก   | 6      |
| 4      | การมีส่วนร่วมของบุคลากร กระตุ้นให้บริหารตนเอง และการตรวจสอบประเมินตนเอง                | 4.17             | 0.81 | มาก   | 5      |
| 5      | มีการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถของตนเอง                  | 4.31             | 0.66 | มาก   | 1      |
| 6      | รู้ประมาณเพื่อให้รู้จักความพอดี ในปัจจัย 4 แล้วเกิดความเป็นธรรมในองค์กร                | 4.25             | 0.71 | มาก   | 3      |
|        | รวม                                                                                    | 4.22             | 0.73 | มาก   |        |

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีด้านที่ 3 การสร้างองค์กรเครือข่าย (Network organization)

(n = 240)

| ข้อที่ | คำถาม ด้านที่ 3<br>การสร้างองค์กรเครือข่าย (Network organization)                                                      | ระดับความคิดเห็น |      |       |        |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|--------|
|        |                                                                                                                        | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล | อันดับ |
| 1      | เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างบริหารงานที่ชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม | 4.29             | 0.66 | มาก   | 2      |
| 2      | มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดระยะเวลาอันเหมาะสม                                            | 4.25             | 0.72 | มาก   | 4      |
| 3      | มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป               | 4.25             | 0.73 | มาก   | 3      |
| 4      | การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมภายในภายนอก                                                          | 4.29             | 0.66 | มาก   | 2      |
| 5      | มีการสร้างกลไกการเรียนรู้ที่บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลาไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้                               | 4.30             | 0.68 | มาก   | 1      |
| 6      | มีการวิเคราะห์และการจัดการความรู้การสร้างและสะสมองค์ความรู้ใหม่                                                        | 4.25             | 0.71 | มาก   | 5      |
|        | รวม                                                                                                                    | 4.27             | 0.69 | มาก   |        |

**ตารางที่ 4** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีด้านที่ 4 การมีวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)

(n =240)

| ข้อที่ | คำถาม ด้านที่ 4<br>การมีวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)                                  | ระดับความคิดเห็น |      |       |        |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|--------|
|        |                                                                                             | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล | อันดับ |
| 1      | มีความรู้ความเข้าใจร่วมกันในสิ่งที่สถานศึกษาคาดหวัง                                         | 3.54             | 0.96 | มาก   | 6      |
| 2      | มีการสร้างทีมด้วยค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั้งใน และนอกองค์กร                                | 4.30             | 0.67 | มาก   | 1      |
| 3      | รู้จักวัฒนธรรมองค์กรและสร้างอัตลักษณ์ที่ใช้ร่วมกันและความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียวของชุมชน    | 4.27             | 0.67 | มาก   | 3      |
| 4      | การสร้างค่านิยมความผูกพันในองค์กรเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง | 4.28             | 0.67 | มาก   | 2      |
| 5      | การมีวัฒนธรรมที่มุ่งคุณภาพผลงานสูง ความไว้วางใจ และการกระจายอำนาจ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   | 4.25             | 0.69 | มาก   | 4      |
| 6      | สร้างแรงจูงใจและสนับสนุนด้านการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้กับบุคลากร                      | 4.24             | 0.71 | มาก   | 5      |
|        | รวม                                                                                         | 4.14             | 0.72 | มาก   |        |

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีด้านที่ 5 การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology)

(n = 240)

| ข้อที่ | คำถาม ด้านที่ 5<br>การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร<br>(Information technology)                 | ระดับความคิดเห็น |      |       |        |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|--------|
|        |                                                                                                    | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล | อันดับ |
| 1      | พัฒนาระบบสารสนเทศและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบูรณาการการใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา | 4.20             | 0.70 | มาก   | 4      |
| 2      | มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง                                       | 4.14             | 0.86 | มาก   | 5      |
| 3      | การนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย               | 4.26             | 0.72 | มาก   | 3      |
| 4      | พัฒนาการบุคลากรในเรื่องของการใช้เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ในการสร้าง นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง    | 4.13             | 0.81 | มาก   | 6      |
| 5      | การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน                                     | 4.28             | 0.69 | มาก   | 1      |
| 6      | สถานศึกษามีนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ                                      | 4.27             | 0.76 | มาก   | 2      |
|        | รวม                                                                                                | 4.21             | 0.75 | มาก   |        |

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย 5 ด้านหลัก โดยเรียงลำดับตามภาพรวมในระดับมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับ 1 ด้านการสร้างองค์กรเครือข่าย (Network organization) อันดับที่ 2 ด้านมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy management) อันดับที่ 3 ด้านการมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง (Good governance) อันดับที่ 4 ด้านการมีวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) และอันดับที่ 5 ด้านการมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology สรุปได้ดังตารางที่ 6

## ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ในภาพรวม

(n = 240)

| ด้านที่ | องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง<br>ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี | ระดับความคิดเห็น |      |       |        |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|--------|
|         |                                                                                              | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล | อันดับ |
| 1       | มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy management)                                                 | 4.26             | 0.75 | มาก   | 2      |
| 2       | การมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง (Good governance)                                          | 4.22             | 0.73 | มาก   | 3      |
| 3       | การสร้างองค์กรเครือข่าย (Network organization)                                               | 4.27             | 0.69 | มาก   | 1      |
| 4       | การมีวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)                                                      | 4.14             | 0.72 | มาก   | 5      |
| 5       | การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology)                                 | 4.21             | 0.75 | มาก   | 4      |
|         | รวม                                                                                          | 3.51             | 0.60 | มาก   |        |

## 5. อภิปรายผลการวิจัย

สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การสร้างองค์กรเครือข่าย (network organization) 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategy management) 3) หลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง (good governance) 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (information technology) และ 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ตามลำดับ ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา มีการบริหารโรงเรียนตามองค์ประกอบหลักของการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงได้ครบทั้ง 5 ด้าน ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชวนพิศ

สิทธิธาดา<sup>6</sup> ที่ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านวิชาชีพ องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านหน้าที่ องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะด้านบุคคล และองค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะด้านการบงคับบัญชา ซึ่งรูปแบบสมรรถนะทั้ง 5 องค์ประกอบดังกล่าวล้วนเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่ต้องอาศัยสังคมฐานความรู้ และเศรษฐกิจฐานความรู้ และยังมีความแตกต่างกับงานวิจัยของ ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย<sup>7</sup> ที่ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโรงเรียนสมรรถนะสูงในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดกาญจนบุรีพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูงในพื้นที่เขตเศรษฐกิจประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ เป้าหมาย (Goals) กระบวนการ (Processes) และการสนับสนุน (Supports) โดยที่องค์ประกอบด้านเป้าหมายของโรงเรียนมีความสำคัญ และมีกระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียนในชุมชนพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษควรใช้แนวทางการบริหารจัดการพึ่งพาชุมชน และในประเด็นการสนับสนุนต้องมีการใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนเป็นต้น

## 6. ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัยครั้งนี้พบผลการวิจัยที่นำมาเป็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ ควรให้ความสำคัญกับ

- 
6. ขวณพิศ สิทธิธาดา, “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ”, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต. (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 229.
  7. ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, “การพัฒนาองค์ประกอบเพื่อการเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูงในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดกาญจนบุรี”, *วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์*, ปีที่ 36 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2562), 136-137.

การพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงในข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือ องค์ประกอบข้อที่ 2 การมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง ซึ่งควรวางแผนทางการบริหารแบบเชิงรุกสู่การปฏิบัติตามหลักนิติธรรม มีกิจกรรมที่เกิดการรู้จักประมาณเพื่อรู้จักความพอดี ในปัจจัย 4 เป็นต้น องค์ประกอบข้อที่ 4 การมีวัฒนธรรมองค์กร ให้มีกิจกรรมสร้างทีมด้วยค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั้งในและนอกองค์กร สร้างค่านิยมความผูกพันในองค์กรเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบข้อที่ 5 การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้และพัฒนาบุคลากรในเรื่องการใช้เทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ที่มีอันดับสุดท้าย ดังนั้นควรทำการศึกษาตัวบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวัฒนธรรมองค์กร และสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวัฒนธรรมองค์กร

2.2 จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ด้านการมีวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงตามคุณลักษณะด้านการมีวัฒนธรรมองค์กร

## รายการอ้างอิง

- ชวนพิศ สิทธิธาดา. “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ”. *วิทยานพนธ์ดุขภูภันทิต. บันทิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2552.
- ทิตนา แวมมณี และภาชิต ประมวลศิลปชัย. *ประสภารณและกลยุทธของผูบริหารในการปฏิรูปการเรียนรูทั้งโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ประณศิลป ปรีนตัง, 2547.
- พสุ เตชะรินทร์ และคณะ. *การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง*. กรุงเทพฯ: วิชนพรีนท แอนด์ มีเดีย. 2549.
- พระเทพโสภณ (ประยูร ธมมจิตโต). *ทิศทางการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2547.
- พระมหาญาณวัฒน์ จิตวฑฒโน และระวิง เรืองสังข์. “การปฏิรูปการศึกษาโดยอาศัยแนวคิดทางการศึกษาของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)”. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*. ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม–เมษายน 2564). 59–71.
- ศิริรัตน์ ชุนคล้าย. “การพัฒนาองค์ประกอบเพื่อการเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูงในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดกาญจนบุรี”. *วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์*. ปีที่ 36 ฉบับที่ 3 (กันยายน–ธันวาคม 2562). 122–140.
- R. V. Krejcie and D. W. Morgan. “Determining Sample Size for Research Activities”. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 30 No. 3 (Autumn 1970). 607–610.
- L. Holbeche. *The High Performance Organization*. London: Elsevier, 2005.

ภาคผนวก

## หลักเกณฑ์การอ้างอิง วารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา (DJBID)

### 1. อักษรย่อและหลักเกณฑ์การอ้างอิงคัมภีร์พระพุทธศาสนา

#### 1.1 อักษรย่อกัมภีร์

- อักษรย่อตัวโรมัน ยึดตามพจนานุกรม Critical Pāli Dictionary<sup>1</sup>
- อักษรย่อตัวไทย ยึดตามทีระบุในพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณ

ราชวิทยาลัย พ.ศ. 2539<sup>2</sup>

#### 1.2 อักษรย่ออื่นๆ

สยามรัฐ คัมภีร์บาลีอักษรไทย ฉบับสยามรัฐ

หลวง พระไตรปิฎกแปลฉบับหลวง

ภูมิพล คัมภีร์ฉบับภูมิพล

มมร คัมภีร์ฉบับมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

มจร คัมภีร์ฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ฉန္ธูสังคีติ คัมภีร์บาลีอักษรพม่า ฉบับฉန္ธูสังคีติ (Burmese edition)

พุทธชยันตี คัมภีร์บาลีอักษรสิงหล ฉบับพุทธชยันตี หรือฉบับ Simon Hewavitarne Bequest Series (Ceylon edition)

Apte The Practical Sanskrit-English Dictionary (Revised and enlarged edition). 1986. Vaman Shivaram Apte. Kyoto: Rinzen Book.

BHS *Buddhist Hybrid Sanskrit Vol. I: Grammar*. 1953–85. Franklin Edgerton, Yale University Press: New Haven.

BHSD *Buddhist Hybrid Sanskrit Vol. II: Dictionary*. 1953–85. Franklin Edgerton, Yale University Press: New Haven.

1. ดูรายละเอียดได้ที่ [https://cpd.uni-koeln.de/intro/vol1\\_epileg\\_abbrev\\_texts](https://cpd.uni-koeln.de/intro/vol1_epileg_abbrev_texts)

2. ดูรายละเอียดได้ที่ [http://gds.mcu.ac.th/site/office/images/b7\\_acronym.html](http://gds.mcu.ac.th/site/office/images/b7_acronym.html)

- HOS *Harvard Oriental Series*
- IAKBh I *Index to the Abhidharmakośabhāṣya* (P. Pradhan Edition) Part I Sanskrit-Tibetan-Chinese. 2001. Hirakawa Akira 平川彰. Tokyo: Daizōshuppan 大蔵出版.
- IAKBh II *Index to the Abhidharmakośabhāṣya* (P. Pradhan Edition) Part II Sanskrit-Tibetan-Chinese. 2001. Hirakawa Akira 平川彰. Tokyo: Daizōshuppan 大蔵出版.
- KBD *A Buddhist Chinese-Sanskrit Dictionary*. Bukkyō KanBon Daijiten 佛教漢梵大辭典. 1997. Hirakawa Akira 平川彰. Tokyo.
- MW *A Sanskrit-English Dictionary*. 1986. Monier Williams, Tokyo: Meicho-fukyukai. (first printed.1899. Oxford: Clarendon Press)
- NPED *A Dictionary of Pāli, Part II*. 2010. Margaret Cone, Pali Text Society.
- PED *The Pali Text Society's Pali-English Dictionary*. 1921–1925. T.W. Rhys Davids and William Stede. London: PTS.
- PTS คัมภีร์บาลีอักษรโรมัน ฉบับสมาคมบาลีปกรณ์ (Pali Text Society)
- PW *Sanskrit-Wörterbuch*. 7 vols. 1855–75. Otto Böhtlingk and Rudolph Roth. St.Petersburg.

### 1.3 รูปแบบการอ้างอิงหลักฐานคัมภีร์ในเชิงอรรถ

- สามารถระบุการอ้างอิงได้ 2 แบบ คือ

1) ระบุชื่อคัมภีร์ และเลขกำกับ มี 2 แบบ

1.1) ระบุ เล่ม-หน้า เช่น DN.II 105

1.2) ระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า เช่น ขุ.อิติ. 25/195/237 (บาลี.มมร)

2) ระบุตัวเลข “วรรค” “พระสูตร” “คาถา”

ซึ่งต้องเรียงตามลำดับที่ได้กำหนดไว้แล้วใช้เครื่องหมายทวิภาค (Full stop) “.”

คั่นระหว่างกัน

- ควรใช้รูปแบบเดียวทั้งเอกสาร

- ให้เขียนเป็นตัวเลขอารบิก

- กรณีต้องการอ้างอิงข้อมูลระดับบรรทัด สามารถใส่เลขระบุบรรทัดเป็นตัวห้อย

เช่น DN.II 105<sub>35-37</sub> หรือ ขุ.อิติ. 25/195/237<sub>19</sub> (บาลี.มมร)

- กรณีคัมภีร์เดียวกัน แต่มีการอ้างอิงหลายหน้า ใช้ “,” คั่นแบ่งหน้า

ตัวอย่างที่ 1 - DN.III 218, 227, 421

ตัวอย่างที่ 2 - ที.มหา. 10/191/158, 10/253/203 (บาลี.มมร)

- กรณีเปรียบเทียบคัมภีร์เดียวกัน ต่างจารีต ใช้ “,” คั่นแบ่งหน้า

ตัวอย่างที่ 1 - AN.II 120 (บาลี.PTS), 19/100/210 (บาลี.พุทธชยันตี),

21/86/112 (บาลี.สยามรัฐ), 15/86/77 (บาลี.ฉัฐสสังคีติ)

- กรณีหลายคัมภีร์หรือหลายจารีต ใช้ “,” คั่นแบ่งคัมภีร์ เช่น

ตัวอย่างที่ 1 - DN.III 218, MN.I 72, Nidd.I 82

ตัวอย่างที่ 2 - AN.I 41 (บาลี.PTS), ที.มหา. 10/191/158 (บาลี.สยามรัฐ)

ตัวอย่างที่ 3 - ที.มหา. 10/191/158 (บาลี.มมร), ที.ปา. 11/108/10 (บาลี.มมร)

### 1.4 ตารางสรุปรูปแบบการอ้างอิงคัมภีร์

| คัมภีร์                                  | ฉบับ                                                                                      | ตัวอย่างการอ้างอิง                                                                                                                         |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คัมภีร์บาลี <sup>3</sup><br>• พระไตรปิฎก | PTS ฯลฯ ที่ไม่มีการแบ่งข้อ<br><br>สยามรัฐ, ญาณสังคายนา,<br>พุทธชนันตี ฯลฯ ที่มีการแบ่งข้อ | Vin.IV 104 (บาลี.PTS),<br>Vin.IV 104 <sub>12</sub> (บาลี.PTS)<br>ขุ.อป. 32/502/250 (บาลี.มมร)<br>ขุ.อิติ. 25/195/237 (บาลี.มจร)            |
| • อรรถกถา<br>• ฎีกา<br>• อนุฎีกา         | PTS<br>มมร.<br>มจร.<br>* อ้างเป็น เล่ม/หน้า, เล่ม/ข้อ/หน้า                                | MN.III 19 (บาลี.PTS)<br>ส.มหา.อ. 19/592 (บาลี.มมร)<br>ม.มฺ.อ. 2/452/254 (บาลี.มจร)<br>ขุ.ธ.อ. 6/138 (บาลี.มจร)                             |
| ทิเบต                                    | Peking Edition<br>Derge Edition<br><br>* ควรใช้รูปแบบเดียวทั้งเอกสาร                      | รูปแบบที่ 1 ระบุเล่ม แถว หน้า<br>P118.269a3–270a5<br>D96.269a3–270a5<br>รูปแบบที่ 2 หมายเลขกำกับพระสูตร<br>P Thu 128b5–129b7<br>D Ña 103b9 |
| จีน                                      | ฉบับไทโชชินชูไดโซเคียว<br>(Taisho Shinshu Daizokyo)<br><br>* ควรใช้รูปแบบเดียวทั้งเอกสาร  | รูปแบบที่ 1 ระบุเล่ม แถว หน้า<br>T32.101a7–101b19 (no.1648)<br>T32.101a7–101b19<br>รูปแบบที่ 2 หมายเลขกำกับพระสูตร<br>T 1648               |

- รูปแบบการอ้างอิงคัมภีร์บาลี ให้ผู้เขียนยึดโครงสร้างการอ้างอิงแบบทั่วไป ได้แก่ ฉบับยุโรป ฯลฯ ที่ไม่มีการแบ่งข้อใช้ อักษรย่อคัมภีร์.เล่ม หน้า (ภาษา.ชื่อฉบับ)  
ฉบับไทย ญาณสังคายนา พุทธชนันตี ฯลฯ ที่มีการแบ่งข้อใช้ อักษรย่อคัมภีร์. เล่ม/ข้อ/หน้า (ภาษา.ชื่อฉบับ)

### 1.5 การลงรายการอ้างอิง

ให้ลงตามประเภทเอกสารนั้นๆ โดยใส่ชื่อฉบับแทนชื่อผู้แต่ง แล้วจึงระบุชื่อ คัมภีร์ สามารถระบุแบบรวมเล่มหรือแยกเล่มก็ได้

#### • รายการอ้างอิง

ชื่อฉบับ. ชื่อคัมภีร์. สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์, ปีที่พิมพ์.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ขุทฺทกนิกายе ขาดกปาฬียา สัณณนาฎตา  
ขาดกฏฐกถา สดตโม ภาคโ วิสติ-จตุตถาสินิปาตวณณนา. กรุงเทพฯ:  
วิญญาน, 2535.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล. นครปฐม:  
มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2552.

## 2. หลักเกณฑ์การอ้างอิงอื่นๆ

หลักการ : ยึดตามระบบ Chicago เวอร์ชัน 17

ลักษณะอ้างอิง : เชิงอรรถท้ายกระดาษ (Footnote)

### 2.1 คำแนะนำเบื้องต้น

• **ชื่อผู้แต่ง** ให้ลง “ชื่อ นามสกุล” ทั้งเชิงอรรถและบรรณานุกรม เช่น ปัญญาดิ  
ศิริวัฒน์ชัย, Lisa Kelly กรณีที่ไม่ใช่ภาษาอังกฤษ ให้ใช้ “คำอ่านโรมัน (ภาษาต้นฉบับ  
ถ้ามี)”

• **ชื่อหนังสือ/ชื่อวารสาร** ทั้งภาษาไทย และต่างประเทศ ใช้ ตัวเอียง กรณีที่  
ไม่ใช่ภาษาอังกฤษ ให้ใช้ “ภาษาต้นฉบับ (คำอ่านโรมัน: คำแปลไทยหรืออังกฤษ).”

## ตัวอย่าง

สมภาร พรหมทา. เก็บเพชรจากพระไตรปิฎก. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2542.

Steven Leitt, and Stephen J. Dubner. *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*. New York: William Morrow, 2005.

Masahiro Shimoda (下田正弘). 涅槃經の研究: 大乘經典の研究試論 (Nhangyō no kenkyū: Daijō kyōten no kenkyū hōhō shiron: การศึกษาวิจัยมหาปริณิพพานสูตร: วิธีการศึกษาวิจัยคัมภีร์พระพุทธานุศาสนามหายาน). Tokyo: Shunjūsha, 1997.

• **สถานที่พิมพ์** ใช้ชื่อเมือง ถ้าไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์ใช้ “ม.ป.ท.” (ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์) ต่างประเทศใช้ “n.p.” (no place)

• **สำนักพิมพ์** ใส่เฉพาะชื่อสำนักพิมพ์ ตัดคำที่ระบุประเภทของกิจการออก เช่น โรงพิมพ์, สำนักพิมพ์, บริษัท, ห้างหุ้นส่วน จำกัด, Publishers, Co., Inc., Limited, Books, Press ฯลฯ ถ้าไม่ปรากฏชื่อสำนักพิมพ์ใช้ “ม.ป.พ.” (ไม่ปรากฏสำนักพิมพ์) ต่างประเทศใช้ “n.p.” (no publisher)

• **ปีตีพิมพ์** ใช้เลขปี ค.ศ. หรือ ปี พ.ศ. ตามที่ปรากฏในงานเขียน กรณีพิมพ์ซ้ำ ให้ใช้ปีของเล่มที่ใช้อ้างอิง ถ้าไม่ปรากฏปีตีพิมพ์ใช้ “ม.ป.ป.” (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) ต่างประเทศใช้ “n.d.” (no date)

เอกสารที่ไม่ทราบรายละเอียดการจัดพิมพ์ใช้ (ม.ป.ท.: ม.ป.พ., ม.ป.ป.)

## 2.2 การอ้างอิงเชิงอรรถ (Footnote)

1) บรรทัดแรกของข้อมูลหรือสิ่งอ้างอิงให้ย่อหน้า 1 ครั้ง แล้วจึงพิมพ์หมายเลขอ้างอิงเป็นตัวยก และเว้นวรรค 1 เคาะ แล้วจึงพิมพ์แหล่งอ้างอิงตามระบบ Chicago เวอร์ชัน 17

2) กรณีผู้แต่ง 2–3 คน ให้ระบุชื่อผู้แต่งทุกคน ใส่คำว่า “และ” หรือ “and” หน้าชื่อคนสุดท้าย, กรณีผู้แต่ง 4 คนหรือมากกว่า ให้ใส่ชื่อผู้แต่งคนที่ 1 แล้วพิมพ์คำว่า “และคณะ” หรือ “et al.”

3) กรณีไม่ปรากฏชื่อผู้แต่ง แต่มีชื่อผู้ดำเนินการ ให้ละชื่อผู้แต่ง เช่น พระพุทธศาสนา ม.1, บรรณาธิการโดย สุระ ดามาพงษ์ และบุญรัตน์ รอดตา (กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช, 2551), 12.

4) การอ้างเอกสารเรื่องเดียวกันซ้ำโดยไม่มีเอกสารอื่นมาคั่น ภาษาไทยใช้คำว่า “เรื่องเดียวกัน” ภาษาต่างประเทศใช้ “Ibid.” แล้วจึงระบุหน้า เช่น เรื่องเดียวกัน, 14. หรือ Ibid., 601.

5) การอ้างอิงเอกสารเรื่องเดียวกันและหน้าเดียวกันโดยไม่มีเอกสารอื่นมาคั่น ภาษาไทยใช้คำว่า “ที่เดียวกัน” ภาษาต่างประเทศใช้ “Id.”

6) การอ้างเอกสารเรื่องเดียวกันซ้ำ โดยมีเอกสารอื่นมาคั่น ให้ใช้การอ้างอิงแบบย่อ (Shortened-form) ยกมาเพียงชื่อผู้แต่ง, ชื่อหนังสือ/ชื่อบทความ/ชื่อวิทยานิพนธ์, เลขหน้า.

## 2.3 การลงรายการอ้างอิง (Reference)

1) พิมพ์ข้อมูลอ้างอิงชิดขอบกระดาษ เมื่อขึ้นบรรทัดต่อไปต้องย่อหน้า 1 ครั้ง

2) ให้เรียงลำดับเอกสารตามตัวอักษร ก-ฮ ตามด้วย A-Z ตามด้วยปีที่พิมพ์

3) กรณีชื่อซ้ำให้ขีดล่างยาวเท่ากับย่อหน้าแล้วปิดด้วยจุลมหัพภาค “\_\_\_\_\_.”

4) กรณีผู้แต่งหลายคน

(ก) ให้ยึดตัวอักษรของผู้เขียนคนแรกเป็นสำคัญ

(ข) ให้เรียงลำดับผู้แต่งที่ปรากฏในเอกสารอ้างอิงนั้น ๆ

## • ตัวอย่างการลงเชิงอรรถ

---

<sup>1</sup> โกศล วงศ์สวรรค์ และคณะ, *ปัญหาสังคม (Social Problem)*, (กรุงเทพฯ: อมรินทร์, 2549), 74–76.

<sup>2</sup> สุภัค มหาวรรกร, “พระจันทร์: การสื่อแนวคิดเรื่องปัญญาในอรรถกถาชาดก”, *วารสารสถาบันวัฒนธรรมและศิลปะ*, ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 (26) (มกราคม–มิถุนายน 2555), 67.

<sup>3</sup> ส.มหา. 19/1081/592 (ไทย.มจร)

<sup>4</sup> พระไพศาล วิสาโล, *ศาสนาประจำใจ*, (กรุงเทพฯ: โพสต์บุ๊กส์, 2552), 77.

<sup>5</sup> ที่เดียวกัน.

<sup>6</sup> พระไพศาล วิสาโล, *สุขเหนือใจ*, (กรุงเทพฯ: เนชั่น-บุ๊กส์, 2552), 25.

<sup>7</sup> กฤติกาวัลย์ หิรัญสี, *โกณฑัญญะบรมครูโทรเอกของโลก*, (กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), 83.

<sup>8</sup> เรื่องเดียวกัน, 90.

<sup>9</sup> Svetlana Cicmil et al., *Exploring the Complexity of Projects: Implications of Complexity Theory for Project Management Practice*, (New Jersey: Project Management Institute, 2009), 54–55.

<sup>10</sup> Margaret Lock, “Comprehending the Body in the Era of the Epigenome”. *Current Anthropology*, Vol. 56 No. 2 (April 2015), 162.

<sup>11</sup> Ibid., 165.

<sup>12</sup> Colin Redrew, Michael J. Boyd, and Iain Morley, *Death Rituals, Social Order and the Ancient World - Death Shall Have No Dominion* (New York: America, 2016)

<sup>13</sup> กฤติกาวัลย์ หิรัญสี, *โกณฑัญญะบรมครูโทรเอกของโลก*, 89.

<sup>14</sup> สุภัค มหาวรรกร, “พระจันทร์: การสื่อแนวคิดเรื่องปัญญาในอรรถกถาชาดก”, 69.

• ตัวอย่างการลงรายการอ้างอิง

กฤติกาวัลย์ หิรัญสี. *โกณฑัญญะบรมครูโอรสเอกของโลก*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553.

โกศล วงศ์สวรรค์ และคณะ. *ปัญหาสังคม (Social Problem)*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ ดิจิตัล, 2549.

พระไพศาล วิสาโล. *ศาสนาประจำใจ*. กรุงเทพฯ: โพสท์บุ๊กส์, 2552.

\_\_\_\_\_. *สุขเหนือสุข*. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊กส์, 2552.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539.

สุภัค มหาวรากร. “พระจันทร์: การสื่อแนวคิดเรื่องปัญญาในอรรถกถาชาดก”. *วารสารสถาบันวัฒนธรรมและศิลปะ*. ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 (26) (มกราคม-มิถุนายน 2555). 60–77.

Colin Redrew, Michael J. Boyd, and Iain Morley, *Death Rituals, Social Order and the Ancient World - Death Shall Have No Dominion* (New York: America, 2016)

Svetlana Cicmil, Terry Cooke-Davis, et al. *Exploring the Complexity of Projects: Implications of Complexity Theory for Project Management Practice*. New Jersey: Project Management Institute, 2009.

Margaret Lock. “Comprehending the Body in the Era of the Epigenome”. *Current Anthropology*. Vol. 56 No. 2 (April 2015). 162–200.

Svetlana Cicmil et al., *Exploring the Complexity of Projects: Implications of Complexity Theory for Project Management Practice*. New Jersey: Project Management Institute, 2009.

### 3. ตัวอย่างในกรณีต่าง ๆ

#### 3.1 หนังสือ

##### 3.1.1 ผู้แต่ง 1 คน, 2–3 คน และ 4 คนขึ้นไป

##### • เชิงอรรถ

เลขอ้างอิง ชื่อผู้แต่ง, ชื่อหนังสือ, (สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์, ปีที่พิมพ์), เลขหน้า.

URL (ถ้ามี).

<sup>1</sup> อภิขัย โพธิ์ประสิทธิ์ศาสตร์, พระพุทธศาสนาหายาน, (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 225.

<sup>2</sup> David Shields, *How Literature Saved My Life*, (New York: Alfred A. Knopf, 2013), 33.

<sup>3</sup> ปรีชา ช่างขวัญยืน และสมภาร พรหมทา, มนุษย์กับการใช้เหตุผล, (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2549), 46–47, <http://csbp.mcu.ac.th/มนุษย์กับการใช้เหตุผล.pdf>.

<sup>4</sup> Mark Evan Bonds, *Absolute Music: The History of an Idea*, (New York: Oxford University Press, 2014), 3, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199343638.003.0004>.

### • รายการอ้างอิง

ชื่อผู้แต่ง. ชื่อหนังสือ. สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์, ปีที่พิมพ์. URL (ถ้ามี).

อภิชัย โพธิ์ประสิทธิ์ศาสตร์. พระพุทธศาสนามหายาน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

David Shields. *How Literature Saved My Life*. New York: Alfred A. Knopf, 2013.

ปรีชา ช้างขวัญยืน และสมภาร พรมทา. มนุษย์กับการใช้เหตุผล. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2549. <http://csbp.mcu.ac.th/มนุษย์กับการใช้เหตุผล.pdf>.

Mark Evan Bonds. *Absolute Music: The History of an Idea*. New York: Oxford University Press, 2014. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199343638.003.0004>.

URL ถ้านำหนังสือมาจากเว็บไซต์ ให้ระบุ URL ด้วย

ชื่อผู้แต่ง

(1) กรณีผู้แต่ง 2 คน ให้ระบุชื่อผู้แต่งทุกคนโดยไม่ต้องมีเครื่องหมาย “,” คั่น เช่น “ปรีชา ช้างขวัญยืน และสมภาร พรมทา” “David Shields and Mark Evan”

(2) กรณีผู้แต่ง 3 คน ให้ระบุชื่อผู้แต่งทุกคน โดยมีเครื่องหมาย “,” คั่น เช่น “ปรีชา ช้างขวัญยืน, อภิชัย โพธิ์ประสิทธิ์ศาสตร์, และสมภาร พรมทา” “David Shields, Margaret Lock, and Mark Evan”

(3) กรณีผู้แต่ง 4 คนหรือมากกว่า ให้ใส่ชื่อผู้แต่งคนที่ 1 แล้วพิมพ์คำว่า “และคณะ” หรือ “et al.” เช่น “ปรีชา ช้างขวัญยืน และคณะ” “David Shields et al.”

### 3.1.2 หนังสือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ นอกเหนือจากอักษรโรมัน

#### • เจริญธรรม

เลขอ้างอิง ชื่อผู้แต่ง คำอ่านโรมัน (ชื่อต้นฉบับ), ชื่อหนังสือต้นฉบับ (คำอ่านโรมัน: คำแปลภาษาไทยหรืออังกฤษ), (สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์, ปีที่พิมพ์), เลขหน้า.

<sup>1</sup> Masahiro Shimoda (下田正弘), 涅槃經の研究: 大乘經典の研究 方法試論 (Nehangyō no kenkyū: Daijō kyōtenno kenkyū hōhō shiron: การศึกษา วิจัยมหาปริณิพพานสูตร: วิธีการศึกษาวิจัยคัมภีร์พระพุทธรศาสนาหายน), (Tokyo: Shunjūsha, 1997), 55.

#### • รายการอ้างอิง

ชื่อผู้แต่ง คำอ่านโรมัน (ชื่อต้นฉบับ). ชื่อหนังสือต้นฉบับ (คำอ่านโรมัน: คำแปลภาษาไทยหรืออังกฤษ). สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์, ปีที่พิมพ์.

Shimoda Masahiro (下田正弘). 涅槃經の研究: 大乘經典の研究 方法試論 (Nehangyō no kenkyū: Daijō kyōtenno kenkyū hōhō shiron: การศึกษาวิจัยมหาปริณิพพานสูตร: วิธีการศึกษาวิจัยคัมภีร์พระพุทธรศาสนาหายน). Tokyo: Shunjūsha, 1997.

### 3.1.3 หนังสือที่มีผู้ดำเนินการต่าง ๆ

#### • เชิงอรรถ

เลขอ้างอิง ชื่อผู้แต่ง, ชื่อหนังสือ, ลักษณะดำเนินการ ชื่อผู้ดำเนินการ (สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์, ปีที่พิมพ์), เลขหน้า.

<sup>1</sup> Joad, ปรัชญา, แปลโดย วิทย์ วิศทเวทย์, (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2521), 77.

<sup>2</sup> Yves Bonnefoy, *New and Selected Poems*, ed. John Naughton and Anthony Rudolf, (Chicago: University of Chicago Press, 1995), 99.

#### • รายการอ้างอิง

ชื่อผู้แต่ง. ชื่อหนังสือ. ลักษณะดำเนินการ ชื่อผู้ดำเนินการ. สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์, ปีที่พิมพ์.

Joad. ปรัชญา. แปลโดย วิทย์ วิศทเวทย์. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2521.

Bonnefoy, Yves. *New and Selected Poems*. Editor by John Naughton and Anthony Rudolf. Chicago: University of Chicago Press, 1995.

หนังสือแปล ให้ใส่ “แปลโดย” หรือ “trans.”

หนังสือที่มีบรรณาธิการดูแล ให้ใส่ “บรรณาธิการโดย” หรือ “ed.”

หนังสือที่มีผู้รวบรวม ให้ใส่ “รวบรวมโดย” หรือ “comp.” เมื่อเขียนในบรรณานุกรม ต้องเขียนเป็นคำเต็มคือ Translated by., Editor by., Compiled by.

### 3.2 พจนานุกรม สารานุกรม

#### • เจริญอรธ

เลขอ้างอิง ชื่อผู้แต่ง, ชื่อเรื่อง, ครั้งที่พิมพ์. อ้างคำว่า “คำที่อ้างอิง”.

<sup>1</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554, พิมพ์ครั้งที่ 5, อ้างคำว่า “โลกาภิวัตน์”.

<sup>2</sup> Francis S. Drake, *Dictionary of American Biography* (1937), s.v. “Wadsworth, Jeremiah”.

#### • รายการอ้างอิง

ชื่อผู้แต่ง. ชื่อหนังสือ. สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์, ปีที่พิมพ์.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน, 2556.

Drake, Francis S. *Dictionary of American Biography* (1937). Boston: Houghton, Osgood & Company, 1879.

**หมายเหตุ:** การลงคำศัพท์หรือเรื่องที่อ้างอิง ให้พิมพ์คำว่า “อ้างคำว่า” ในงานเขียนภาษาไทย ส่วนในงานเขียนภาษาต่างประเทศให้ใช้ตัวอักษรย่อว่า s.v. (อ้างคำเดียว) หรือ s.v.v. (อ้างมากกว่า 1 คำ)

### 3.3 บทความ

#### 3.3.1 วารสาร นิตยสาร

##### • เชิงอรรถ

เลขอ้างอิง ชื่อผู้เขียนบทความ, “ชื่อบทความ”, ชื่อวารสาร, ปีที่ ฉบับที่ (ช่วงเวลาที่ดีพิมพ์), เลขหน้า.

<sup>1</sup> ชมาวดี เจริญศรีเศรษฐ์, “ปีก่อตั้งกนิขศักดิ์ราช”, *วารสารธรรมธारा*, ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (มกราคม–ธันวาคม 2558), 100.

<sup>2</sup> Sharon R. Wesoky, “Bringing the Jia Back into Guojia: Engendering Chinese Intellectual Politics”, *Signs*, Vol. 40 No. 3 (Spring 2015), 651.

##### • รายการอ้างอิง

ชื่อผู้เขียนบทความ. “ชื่อบทความ”. ชื่อวารสาร, ปีที่ ฉบับที่ (ช่วงเวลาที่ดีพิมพ์). เลขหน้าของบทความตั้งแต่ต้นจนถึงท้ายบทความ.

ชมาวดี เจริญศรีเศรษฐ์. “ปีก่อตั้งกนิขศักดิ์ราช”. *วารสารธรรมธारा*. ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (มกราคม–ธันวาคม 2558). 97–115.

Wesoky, Sharon R. “Bringing the Jia Back into Guojia: Engendering Chinese Intellectual Politics”. *Signs*. Vol. 40 No. 3 (Spring 2015). 647–666.

### 3.3.2 หนังสือรวมบทความ

#### • เชิงอรธ

เลขอ้างอิง ชื่อผู้เขียนบทความ, “ชื่อบทความ”, ชื่อหนังสือ, (สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์, ปีที่พิมพ์), เลขหน้า. URL (ถ้ามี).

<sup>1</sup> สุมาลี มหณรงค์ชัย, “‘มหายาน’ จากอินเดียสู่จีน”, พุทธศาสนมหายานในเอเชียตะวันออกเฉียง, (กรุงเทพฯ: ชวนอ่าน, 2561), 14.

<sup>2</sup> George Cardona, “Sanskrit”, *The Indo-Aryan Languages*, (Routledge: New York, 2003), 116.

#### • รายการอ้างอิง

ชื่อผู้เขียนบทความ. “ชื่อบทความ”. ชื่อหนังสือ. สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์, ปีที่พิมพ์. URL (ถ้ามี).

สุมาลี มหณรงค์ชัย. “‘มหายาน’ จากอินเดียสู่จีน”. พุทธศาสนมหายานในเอเชียตะวันออกเฉียง. กรุงเทพฯ: ชวนอ่าน, 2561.

Cardona, George. “Sanskrit”. *The Indo-Aryan Languages*. Routledge: New York, 2003.

URL ถ้านำหนังสือมาจากเว็บไซต์ ให้ระบุ URL ต่อท้ายด้วย

### 3.4 วิทยานิพนธ์

#### • เชิงอรรถ

เลขอ้างอิง ชื่อผู้แต่ง, “ชื่อวิทยานิพนธ์”, ระดับวิทยานิพนธ์ สาขาวิชา, (คณะ: มหาวิทยาลัย, ปีพิมพ์), เลขหน้า.

<sup>1</sup> กมลรัตน์ ขวนสบาย, “แนวคิดและคติการสร้างเจตีย์บรรจู้ฐิของบุคคลใน สมัยรัตนโกสินทร์”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาประวัติศาสตร์ ศิลปะ, (คณะโบราณคดี: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 50.

<sup>2</sup> Mihwa Choi, “Contesting Imaginaires in Death Rituals during the Northern Song Dynasty”, *PhD diss.*, (University of Chicago, 2008), 59.

#### • รายการอ้างอิง

ชื่อผู้แต่ง. “ชื่อวิทยานิพนธ์”. ระดับวิทยานิพนธ์, ชื่อมหาวิทยาลัย, ปีพิมพ์.

กมลรัตน์ ขวนสบาย. “แนวคิดและคติการสร้างเจตีย์บรรจู้ฐิของบุคคลใน สมัยรัตนโกสินทร์”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา ประวัติศาสตร์ศิลปะ. คณะโบราณคดี: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

Choi, Mihwa. “Contesting Imaginaires in Death Rituals during the Northern Song Dynasty”. *PhD diss.* University of Chicago, 2008.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโท ใช้คำว่า “วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต”, “Master’s thesis”

วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก ใช้คำว่า “ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต”, “PhD diss.”

### 3.5 รายงานวิจัย รายงานที่ประชุมทางวิชาการ

#### 3.5.1 รายงานวิจัย

##### • เชิงอรรถ

เลขอ้างอิง ชื่อผู้วิจัย หรือคณะผู้วิจัย, “ชื่อโครงการ”, ประเภทเอกสาร, (ชื่อหน่วยงานวิจัย, ปีที่จัดทำ), เลขหน้า.

<sup>1</sup> ประไพรัตน์ ไวทยกุล และคณะ, “ปัจจัยส่วนบุคคลและทัศนคติของบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ หน่วยงานที่มีผลต่อกระบวนการจัดทำบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร”, รายงานวิจัย, (กองทุนวิจัยมหาวิทยาลัยนเรศวร, 2556), 20–21.

##### • รายการอ้างอิง

ชื่อผู้วิจัย หรือคณะผู้วิจัย. “ชื่อโครงการ”. ประเภทเอกสาร, ชื่อหน่วยงานวิจัย, ปีที่จัดทำ.

ประไพรัตน์ ไวทยกุล, ลัดดา กิจนพศรี, ธนวรรณ ยอดบุรี, จักรกฤษณ์สนอ่อง, ปราการ นทีประสิทธิ์พร, อธิชัย อ่อนน้อม, สุภารัตน์ สิงห์เดช, ณัฐเอก แก้ววรรณคดี และปรางทิพย์ แก้วประสิทธิ์. “ปัจจัยส่วนบุคคลและทัศนคติของบุคลากร ที่เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ หน่วยงานที่มีผลต่อกระบวนการจัดทำบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยนเรศวร”. รายงานวิจัย. กองทุนวิจัยมหาวิทยาลัยนเรศวร, 2556.

### 3.5.2 รายงานที่ประชุมทางวิชาการ (Proceeding)

#### • เชิงอรรถ

เลขอ้างอิง ชื่อผู้เขียน, “ชื่อเรื่อง”, ชื่องานประชุมวิชาการ, (สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์, ปีที่พิมพ์), เลขหน้า.

<sup>1</sup> พระครูปลัดสุวัฒนโพธิคุณ (สมชาย ฐานวุฑโฒ), “ถิ่นกำเนิดภาษาบาลี”, งานสัมมนาวิชาการนานาชาติ ครั้งที่ 1 คัมภีร์จารจารึกพระพุทธรศาสนา, (กรุงเทพฯ: พีเอสก็อปปี, 2559), 27.

<sup>2</sup> Félix Balado, “On the Shannon Capacity of DNA Data Embedding”, *Proceedings of 2010 IEEE International Conference on Acoustics*, (Dallas: IEEE, 2010), 22.

#### • รายการอ้างอิง

ชื่อผู้เขียน. “ชื่อเรื่อง”. ชื่องานประชุมวิชาการ. สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์, ปีที่พิมพ์.

พระครูปลัดสุวัฒนโพธิคุณ (สมชาย ฐานวุฑโฒ). “ถิ่นกำเนิดภาษาบาลี”. งานสัมมนาวิชาการนานาชาติ ครั้งที่ 1 คัมภีร์จารจารึก พระพุทธรศาสนา. กรุงเทพฯ: พีเอสก็อปปี, 2559.

Balado, Félix. “On the Shannon Capacity of DNA Data Embedding”. *Proceedings of 2010 IEEE International Conference on Acoustics*. Dallas: IEEE, 2010.

### 3.6 ข้อมูลจากเว็บไซต์

#### • เชิงอรธ

เลขอ้างอิง ผู้แต่งหรือชื่อเว็บไซต์, ชื่อเรื่อง, ออนไลน์, URL. [วันที่สืบค้น].

<sup>1</sup> ศรัณยู นกแก้ว, ที่สุดมรดกศิลป์แห่งสยามที่ซ่อนไว้ใน 12 ห้องใหม่ ‘พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ พระนคร’, ออนไลน์, <https://thestandard.co/bangkok-national-museum-2/>. [7 เมษายน 2562].

<sup>2</sup> ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน), อุเทสิกเจดีย์,ช อุเทสิกะเจดีย์, ออนไลน์, <http://www.sac.or.th/databases/archaeology/terminology>. [30 กรกฎาคม 2559]

<sup>2</sup> Keith Schneider, *Salt Lake City is Finding a Payoff in Conservation*, Online, <http://www.nytimes.com/2007/11/07/07cities.htm>. [7 November 2007].

#### • รายการอ้างอิง

ผู้แต่งหรือชื่อเว็บไซต์. ชื่อเรื่อง. ออนไลน์. URL. [วันที่สืบค้น].

ศรัณยู นกแก้ว, ที่สุดมรดกศิลป์แห่งสยามที่ซ่อนไว้ใน 12 ห้องใหม่ ‘พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติพระนคร’. ออนไลน์. <https://thestandard.co/bangkok-national-museum-2/>. [7 เมษายน 2562].

ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน). อุเทสิกเจดีย์ อุเทสิกะเจดีย์. ออนไลน์. <http://www.sac.or.th/databases/archaeology/terminology>. [30 กรกฎาคม 2559].

Schneider, Keith. *Salt Lake City is Finding a Payoff in Conservation*. ออนไลน์. <http://www.nytimes.com/2007/11/07/07cities.htm>. [7 November 2007].

### 3.7 สื่อออนไลน์ (วิดีโอและเสียง)

#### • เชิงอรรถ

เลขอ้างอิง ชื่อผู้บรรยายหรือชื่อองค์กรที่เผยแพร่, ชื่อของสื่อ, ออนไลน์, รูปแบบสื่อ, ช่วงเวลาที่อ้างอิง, URL. [วันที่สืบค้น].

<sup>1</sup> นครินทร์ วนกิจไพบูลย์, บทเรียนเรื่องธุรกิจและวิธิดีในการทำงานของหนุ่มเมืองจันท์, ออนไลน์, สื่อเสียง, 7:20, <https://thestandard.co/podcast/thesecondsauce62/>. [27 พฤศจิกายน 2561].

<sup>2</sup> Jamila Lyiscott, *3 Ways to Speak English*, Online, Video, 4:29, [https://www.ted.com/talks/3\\_ways\\_to\\_speak\\_english](https://www.ted.com/talks/3_ways_to_speak_english). [24 February 2014].

#### • รายการอ้างอิง

ชื่อผู้บรรยายหรือชื่อองค์กรที่เผยแพร่. ชื่อของสื่อ. ออนไลน์. รูปแบบสื่อ. URL. [วันที่สืบค้น].

นครินทร์ วนกิจไพบูลย์. บทเรียนเรื่องธุรกิจและวิธิดีในการทำงานของหนุ่มเมืองจันท์. ออนไลน์. สื่อเสียง. <https://thestandard.co/podcast/thesecondsauce62/>. [27 พฤศจิกายน 2561].

Lyiscott, Jamila. *3 Ways to Speak English*. ออนไลน์. Video. [https://www.ted.com/talks/3\\_ways\\_to\\_speak\\_english](https://www.ted.com/talks/3_ways_to_speak_english). [24 February 2014].

### 3.8 รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ กฎหมาย ประกาศ

#### • เชิงอรรถ

เลขอ้างอิง ชื่อรัฐธรรมนูญ/พระราชบัญญัติ/กฎหมาย/ประกาศ, มาตรา/ข้อ, วัน เดือนปีที่ประกาศ, เลขหน้า.

<sup>1</sup> ประมวลกฎหมายอาญา, มาตรา 334, 13 พฤศจิกายน 2499, 90.

<sup>2</sup> ประกาศ ก.บ.ศป. เรื่อง มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Coronavirus Diseases 2019: COVID-19), ข้อ 8, 29 กุมภาพันธ์ 2563, 8.

<sup>3</sup> พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2561, มาตรา 8, 17 กรกฎาคม 2561, 2.

#### • รายการอ้างอิง

ชื่อรัฐธรรมนูญ/พระราชบัญญัติ/กฎหมาย/ประกาศ. วันเดือนปีที่ประกาศ. URL (ถ้ามี).

ประมวลกฎหมายอาญา. 13 พฤศจิกายน 2499.

ประกาศ ก.บ.ศป. เรื่อง มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรค ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Coronavirus Diseases 2019: COVID-19). 29 กุมภาพันธ์ 2563.

พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2561. 17 กรกฎาคม 2561.

URL ให้ระบุ URL เพียงบรรณานุกรมเท่านั้น

### 3.9 การลงตารางและแผนภาพ

#### 3.9.1 ตาราง

ให้จัดเรียง (1) ชื่อตาราง (2) ตาราง ตามลำดับ โดยจัดไว้กึ่งกลางหน้ากระดาษ

• ชื่อตาราง ให้พิมพ์คำว่า “ตารางที่ X” ด้วยอักษรตัวหนา แล้วตามด้วยชื่อตารางด้วยอักษรปกติ ในกรณีตารางยาวเกินหน้ากระดาษ เมื่อขึ้นหน้าใหม่ให้ใส่หัวตารางใหม่ทุกครั้ง

- ข้อความหัวตาราง ให้จัดข้อความไว้กึ่งกลางช่อง ใช้อักษรตัวหนา แล้วคาดสี่เทา
- เส้นตาราง ให้ใช้สีดำ ความหนาที่  $\frac{1}{2}$  และปิดกรอบทุกด้าน
- กรณีมีการอ้างอิงที่มาของตาราง ให้ใช้วิธีการเดียวกับเชิงอรรถ

#### 3.9.2 แผนภาพ

หมายถึง รูปภาพ ภาพถ่าย แผนภูมิ แผนที่ เป็นต้น ให้จัดเรียง (1) ภาพ (2) ชื่อภาพ (3) ที่มาของภาพ ตามลำดับ โดยจัดไว้กึ่งกลางหน้ากระดาษ ใช้อักษรขนาด 13 point

- แผนภาพ ให้จัดวางกึ่งกลางหน้ากระดาษ
- ชื่อแผนภาพ ให้พิมพ์คำว่า “ภาพที่ X” ด้วยอักษรตัวหนา ตามด้วยชื่อแผนภาพด้วยอักษรปกติ โดยจัดข้อความไว้กึ่งกลาง
- ที่มาของแผนภาพ ให้พิมพ์คำว่า “ที่มา:” ตามด้วยที่มาของภาพ จัดข้อความไว้กึ่งกลาง

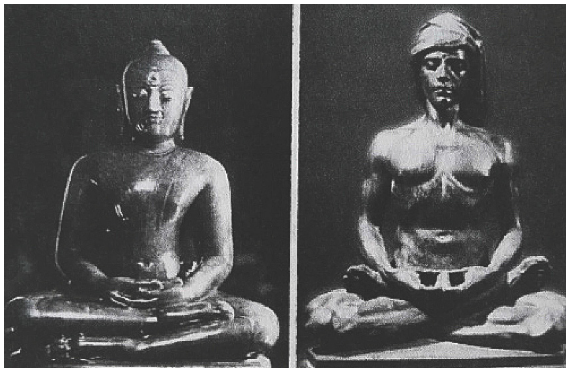
ตารางและแผนภาพต้องลงแหล่งอ้างอิงในรายการอ้างอิงด้วย

## ตัวอย่างการลงตารางและแผนภาพ

### • เชิงอรรถ

ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแหล่งที่มาของความรู้ตามปรัชญานายะกับข้อควรระวังในการเชื่อตามหลักกาลามสูตร<sup>1</sup>

| ความรู้ตามแนวคิดของ<br>ปรัชญานายะ                | กาลามสูตร                                                        |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| อนุमान (Comparison)<br>ความรู้เกิดจากการหาเหตุผล | ข้อ 5 มา ตกทุกเหตุ - อย่าปลงใจเชื่อ<br>เพราะตรรกะ (การคิดเอาเอง) |



ภาพที่ 1 พระแก้วมรกต (ซ้าย) พระพุทธรูปที่เจ้าฝรั่งทำส่งมาถวายในหลวงรัชกาลที่ 5 (ขวา) ที่มา: สมภารพรมทา, แก่นเดิมของพุทธปรัชญา เล่มที่หนึ่ง: มนุษย์, (กรุงเทพฯ: บีเค พีรน์ตั้ง, 2560), 108.

---

<sup>1</sup> อรพรรณ สุชาติกุลวิทย์, “ตรรกศาสตร์เชิงพุทธ”, วารสารธรรมธารา, ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (6) (มกราคม-มิถุนายน 2561), 67.

### • รายการอ้างอิง

สมภาร พรหมทา. แก่นเดิมของพุทธปรัชญา เล่มที่หนึ่ง: มนุษย์. กรุงเทพฯ: ปิเคะ พรินต์ติ้ง, 2560.  
 อรพรรณ สุชาติกุลวิทย์. “ตรรกศาสตร์เชิงพุทธ”. วารสารธรรมธารา, ปีที่ 4, ฉบับที่ 1 (6) (มกราคม-มิถุนายน 2561). 67–110.

กรณีที่น่าสนใจจากหลักเกณฑ์นี้ สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่  
 The University of Chicago. Notes and Bibliography. *The Chicago Manual of Style 17th edition text*. Accessed April 14, 2019. <https://www.chicagomanualofstyle.org/book/ed17/part3/ch14/toc.html>

\* หลักเกณฑ์การอ้างอิงของวารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา (DJBID) ได้ปรับปรุงมาจากหลักเกณฑ์การอ้างอิงของวารสารธรรมธารา (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2)

## ดัชนีบทความ

### วารสารพุทธพัฒนศาสตร์ศึกษา (DJBID)

#### ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน 2566

1. คำว่า “สฤป” และ “เจติย” ในอารยธรรมอินเดียโบราณ: พระเวท พระไตรปิฎก และอรรถกถา (พงษ์ศิริ ยอดสา)
2. ปัจจัยทางพุทธจิตวิทยาที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพนักงานตรวจรับบัตรโดยสารของบริษัทการบิน (บุญญาพร นราปัญญากุล, รศ.ดร. สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, รศ.ดร.กมลาส ภูวนาธิพวงศ์)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับความสำเร็จในอาชีพของพนักงานบริการผู้โดยสารภาคพื้นบริษัทการบินโดยมีจิตตะเป็นตัวแปรกำกับ (เรวดี สุนบุญนาถ, รศ.ดร.สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, รศ.ดร.เมธาวี อุดมธรรมานุภาพ)
4. การประยุกต์ใช้หลักกุศลกรรมบถในพระพุทธศาสนาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตมนุษย์ในสังคมดิจิทัล (ผศ.ดร.สว่างบุญ วงศ์ฟ้าเลื่อน)
5. การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบคัมภีร์พระบาลี: กรณศึกษาธัมมจักกัปปวัตตนสูตร (พระมหาธัญสัณห์ กิตติสาโร, พระมหาทวี มหาบุญโย, ผศ.ดร., ป.ธ. ๙, ผศ.ดร.สมคิด เศษวงษ์)

#### ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2566

1. วิเคราะห์หลักบัญญัติพระวินัย 10 ประการ: กรณศึกษา การตัดสินใจปัญหาพระวินัยช่วงสังคายนาครั้งที่ 1 ของพระมหากัสสปะ และการพิจารณาปัญหาคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบัน (พระมหาธัญสัณห์ กิตติสาโร)
2. การบูรณาการพรหมวิหารธรรมในการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา (ธนากร จันทพันธ์)
3. การพัฒนานวัตกรรมการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ในระบบการศึกษาไทย (พระมหาวิริวิชญ์ สัตตารัมย์, ดร.เผด็จ จงสกุลศิริ)
4. แนวทางการจัดกิจกรรมส่งเสริมจิตสาธารณะตามหลักพุทธธรรม (วิริยท วงษ์เขียว)

## ปีที่ 1 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2566

1. วิเคราะห์แนวคิดการสร้างพระพุทธรูปของวัดพระธรรมกายกับการสร้างพระพุทธรูปศิลปะคันธาระและศิลปะทวารวดีในประเทศไทย (พระมหาธรรมาธิคุณ ฐิตะมาลากิจ, พระมหาศพล ฐิตะมาโร)
2. การศึกษาคำต่างในพระไตรปิฎกบาลีประกอบการค้นคว้าอรรถกถา กรณีศึกษาคำว่า อติปิศาต ในอรรถกถาสุตตและ อุตตริมนุสสุตมม ในอุตตริมนุสสุตมมสูตร อังคุตตรนิกาย ฉักกนิบาต อรหัตตวรรค (พระมหาอธิปัต ฐิตะมาปักโก)
3. การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (ขวัญชนก คงพิบูลย์, ดร.เผด็จ จงสกุลศิริ)
4. การบริหารสถานศึกษาตามหลักอิทธิบาท 4 (ว่าที่ ร.ต.สุวัชชัย มงคลธง, ดร.เผด็จ จงสกุลศิริ)
5. การบริหารสถานศึกษาให้เป็นเลิศทางวิชาการตามหลักอิทธิบาท 4 ในศตวรรษที่ 21 (ฉัตรนภัส แพทย์สิทธิ์)



อ่านบทความทั้งหมด

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/djbid/issue/archive>





