



การศึกษาและพัฒนาารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
ของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร

THE STUDY AND DEVELOPMENT OF TRAINING MODEL ACCORDING TO THE  
THREEFOLD TRAINING TO STRENGTHEN ETHICAL LEADERSHIP FOR THE  
EXECUTIVE OFFICERS AND THE TEAM LEADERS OF AN ORGANIZATION

ศุภกร จันทร์วฑูฒิกกร

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2562

การศึกษาและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
เชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร

ศุภกร จันทร์วฑูฒิก

ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2562  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE STUDY AND DEVELOPMENT OF TRAINING MODEL ACCORDING TO  
THE THREEFOLD TRAINING TO STRENGTHEN ETHICAL LEADERSHIP FOR  
THE EXECUTIVE OFFICERS AND THE TEAM LEADERS OF AN  
ORGANIZATION

SUPHAKORN CHANTRAWUTIKORN

A Dissertation Submitted in partial Fulfillment of Requirements  
for DOCTOR OF PHILOSOPHY (Applied Psychology)  
INSTITUTE OF RESEARCH IN BEHAVIORAL SCIENCE Srinakharinwirot University

2019

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ

ผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร

ของ

ศุภกร จันทราวุฒิกร

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎิ โยเหลา)

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร)

..... ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลวรรณ คารมปราชญ์ คล้าย (อาจารย์ ดร.นันทิชาติสัมพันธ์ สกุลพงศ์) แก้ว)

..... กรรมการ

..... ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.ครรชิต แสนอุบล)

ชื่อเรื่อง	การศึกษาและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร
ผู้วิจัย	ศุภกร จันทราวาศุณฺณิก
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2562
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมวิธี (Mixed Methods Research) มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา สำหรับเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร 3) เพื่อทดลองรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา สำหรับเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ก่อนนำไปเสนอใช้ โดยได้ดำเนินการวิจัย ตามแบบแผนสำรวจบุกเบิก (The Exploratory Sequential Design) เป็น 2 ระยะต่อเนื่องกัน คือ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ได้ศึกษาองค์ความรู้จากรูปแบบการฝึกอบรมฯ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ จิตวิทยาการฝึกอบรม ประยุกต์กับ หลักไตรสิกขา และศึกษากำหนดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ปีเตอร์ จี นอร์ทเฮ้าส์ (Peter G. Northouse) และ แกรี่ ยูคูล์ (Gary Yukl) เข้าในหลักการ 3 คือ ครองตน ครองคน ครองงาน สรุปเป็น 6 ประการ คือ การแสดงออกถึงความยุติธรรม การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต การเคารพให้เกียรติผู้อื่น การให้บริการคนอื่น การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม 2) พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน และตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เป็นรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน และ 7 กระบวนการ อธิบายได้ตามรูปภาพโมเดลพระธาตุเจดีย์ 3) ทดลองรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ด้วยการทดลองแบบกึ่งทดลอง พบว่า คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของกลุ่มทดลอง ภายหลังได้รับอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา สูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับอบรมฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, รูปแบบการฝึกอบรม, หลักไตรสิกขา

Title	THE STUDY AND DEVELOPMENT OF TRAINING MODEL ACCORDING TO THE THREEFOLD TRAINING TO STRENGTHEN ETHICAL LEADERSHIP FOR THE EXECUTIVE OFFICERS AND THE TEAM LEADERS OF AN ORGANIZATION
Author	SUPHAKORN CHANTRAWUTIKORN
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2019
Thesis Advisor	Associate Professor Dusadee Yoelao , Ph.D.

This study was conducted using mixed methods research and the aims of the study were as follows: (1) to study the Training Model, according to Threefold Training in Buddhism (TMTT) and Ethical leadership (EL); (2) to develop a Training Model according to TMTT in order to strengthen EL among executive officers and the team leaders in an organization; and (3) to trial the training model according to TMTT before actual use. This research was divided in 2 phases: qualitative and quantitative research. The results of this study revealed the following: (1) to study and gain knowledge from TMTT. That separate 2 parts: the Psychology of Training and Threefold Training in Buddhism were studied to determine ethical leadership from the synthetic concept of EL of Peter G. Northouse and Gary Yukl into three principles of leadership that consisted of self-dominance, people dominance, and work dominance to be the 6 EL that consisted of showing justice, manifesting honesty, respecting others, serving others, the use of the power and influence of leaders and building community; (2) to develop TMTT from in-depth interview the Scholars and Practitioners 5 people and evaluate TMTT from the specialists with a total of 5 people to be TMTT and consisted of three steps and seven procedures that explained a picture of model of a pagoda; (3) the trial of TMTT with quasi-experimental research revealed that after training with TMTT, the results showed that the average ethical scores of the experimental group was significantly higher than the scores before training at a level of .01

Keyword : Ethical leadership, Training Model, Threefold Training

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตาของรองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้คำแนะนำ เอาใจใส่ ช่วยเหลือ และคอยกระตุ้นข้าพเจ้าให้สามารถดำเนินงานวิจัยให้บรรลุถึงเป้าหมายจนได้ อุปการคุณด้านความเจริญในวิชาการส่วนนี้ข้าพเจ้าจะน้อมรำลึกถึงเป็นความทรงจำที่ดั่งงามตลอดกาลนาน ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กมลวรรณ คารมปราชญ์ คล้ายแก้ว และอาจารย์ ดร. ครรชิต แสณอุบล ผู้ดูแลให้ความกระจ่างเพิ่มเติม และสามารถขอคำปรึกษาได้เสมอในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และคณาจารย์ผู้บรรยายรายวิชาในหลักสูตรนี้ทุกท่านล้วนเป็นผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณสถาบันพระปกเกล้าที่ให้ทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปี 2561 โดยเฉพาะ พี่ทวีติยา แห่งสำนักวิจัยและพัฒนา สถาบันพระปกเกล้า ที่คอยประสานงาน ดูแล ติดต่องานธุรการ ให้ทุกเรื่องจนได้รับการอนุมัติทุนการวิจัยจากสถาบันพระปกเกล้าด้วยดี

ขอขอบพระคุณกัลยาณมิตร เพื่อนร่วมรุ่นปริญญาเอกจิตวิทยาประยุกต์ทุกท่าน โดยเฉพาะ พี่ต้น (โทนี่), พี่ลินดา และ น้องแอล ที่คอยกระตุ้นเตือน ให้กำลังใจลุกขึ้นสู้ในวันที่ท้อแท้รู้สึกเหมือนไม่มีความหวัง แต่เพื่อนทุกคนล้วนให้กำลังใจต่อกันด้วยดี และบอกว่า ไม่เป็นไร สู้ สู้ ครับ

ขอกราบขอบพระคุณและน้อมรำลึกพระคุณอย่างสูงสุดแต่ผู้บังเกิดเกล้า ได้แก่ คุณพ่อ ชวลิต และ คุณแม่สง่า จันทราวุฒิกร ผู้ให้กำเนิด ให้ชีวิต ร่างกาย สติปัญญา และทุกสิ่ง แม้พ่อจะจากไปแล้ว รับรู้ด้วยเกิด โใบปริญญานี้เพื่อพ่อครับ ที่ขาดและลืมไม่ได้เลยภรรยาคู่ชีวิต พร้อมลูกหมู (จัน รัน) จะได้มีเวลากลับบ้านไปดูแลลูกนะจ๊ะ และขอขอบพระคุณทุกท่านที่ร่วมอนุโมทนา หากในการศึกษาวิจัยนี้มีข้อบกพร่องด้านวิชาการประการใด ข้าพเจ้าในฐานะผู้วิจัยขอกราบขออภัยอย่างสูง และหากจะมีคุณความดีที่สามารถเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาได้ ขอมอบให้เป็นวิทยาทานแก่ผู้สนใจ ได้ศึกษาต่อไป

ศุภกร จันทราวุฒิกร

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย .....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
สมมติฐานในการวิจัย .....	11
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
1. เอกสารที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	16
1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ .....	16
1.2 รูปแบบภาวะผู้นำในปัจจุบัน .....	18
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม .....	28
2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม .....	28
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม .....	31
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	49



3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม .....	54
3.1 ความหมายของการฝึกอบรม .....	54
3.2 ประเภทของการฝึกอบรม.....	56
3.3 ทฤษฎีทางจิตวิทยาการฝึกอบรมภาวะผู้นำ.....	57
3.4 เทคนิคการฝึกอบรม .....	65
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา .....	67
4.1 ความหมายของรูปแบบ .....	67
4.2 การพัฒนารูปแบบและงานวิจัยพัฒนารูป .....	69
4.3 ความหมายของไตรสิกขา .....	71
4.4 แนวคิดการพัฒนามนุษย์ตามหลักไตรสิกขา .....	73
4.5 รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา.....	78
4.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	84
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	89
ระยะที่ 1 ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) .....	90
ระยะที่ 2 ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research).....	93
หลังการทดลอง .....	98
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	101
ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	102
ตอนที่ 1: คุณลักษณะผู้ให้ข้อมูลหลักกับการสัมภาษณ์เชิงลึก “รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม ดังนี้.....	102

<u>ตอนที่ 2:</u> การศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา .....	104
<u>ตอนที่ 3:</u> การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำไปสร้างและ พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในหัวข้อที่สำคัญ 3 ข้อ ดังนี้.....	109
<u>ตอนที่ 4:</u> การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร .....	125
<u>ระยะที่ 2</u> ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ .....	134
<u>ตอนที่ 1:</u> หลักสูตรการฝึกอบรม ที่สร้างและพัฒนาจากรูปแบบการฝึกอบรมตามหลัก ไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม .....	134
<u>ตอนที่ 2:</u> ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	135
<u>บทที่ 5</u> สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	142
1. การสรุปผล .....	142
หลังการทดลอง .....	144
2. การอภิปรายผล .....	146
อภิปราย จากสมมติฐานของที่ 1: ผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรที่เข้ารับการอบรมตาม รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มี ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหลังการทดลอง สูงกว่า ก่อนการทดลอง.....	150
อภิปราย จากสมมติฐานของที่ 2 ผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรที่เข้ารับการอบรมตามรูปแบบ การฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เป็นกลุ่ม ทดลองมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สูงกว่า กลุ่มควบคุม .....	152
3. ข้อเสนอแนะสำหรับดำเนินงานวิจัยครั้งต่อไป .....	155
บรรณานุกรม .....	156
ภาคผนวก.....	162
ประวัติผู้เขียน.....	212



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ตารางเปรียบเทียบ สังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม .....	42
ตาราง 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำของ Northouse และ Gary Yukl .....	48
ตาราง 3 ความเชื่อมโยง จัดกลุ่มเข้ากันระหว่างอริยมรรคมีองค์ 8 กับ ไตรสิกขา.....	74
ตาราง 4 การคำนวณขนาดตัวอย่าง .....	93
ตาราง 5 ตัวอย่างแบบประเมิน.....	95
ตาราง 6 แบบแผน ในการวิจัย .....	98
ตาราง 7 สัญลักษณ์ / อักษรย่อ .....	101
ตาราง 8 หลักอริปไตย 3 .....	105
ตาราง 9 คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership).....	106
ตาราง 10 รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา .....	107
ตาราง 11 วิธีของมรรคมีองค์ 8 .....	123
ตาราง 12 ความเชื่อมโยงโมดูลแต่ละโมดูลกับขั้นตอนและกระบวนการของรูปแบบฯ ที่เน้นในการ ดำเนินการอบรมฯ.....	132
ตาราง 13 คะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากคะแนนเฉลี่ยจากแบบประเมินภาวะผู้นำเชิง จริยธรรม 3 ระดับ ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ในระยะก่อนทดลอง และหลังทดลอง.....	137
ตาราง 14 การเปรียบเทียบ คะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมรายด้านทั้ง 6 ด้าน ของกลุ่มทดลอง ใน ระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง .....	138
ตาราง 15 การเปรียบเทียบ คะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของกลุ่มทดลอง ในระยะก่อนการ ทดลอง และหลังการทดลอง .....	139
ตาราง 16 การเปรียบเทียบ คะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของกลุ่มควบคุม ในระยะก่อนการ ทดลอง และหลังการทดลอง .....	139

ตาราง 17 การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระหว่างกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ในระยะก่อนการทดลอง .....	140
ตาราง 18 การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ในระยะหลังการทดลอง.....	140
ตาราง 19 แสดงค่าความสัมพันธ์ของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมรายด้านทั้ง 6 ด้าน ของกลุ่มตอบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 100 คน กับ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวน 24 คน ที่ได้รับการอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา.....	141
ตาราง 20 รูปแบบการวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) .....	144
ตาราง 21 มรรคมีองค์ 8 .....	148

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 แบบแผนในการวิจัย .....	5
ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยการศึกษาและพัฒนาารูปแบบการฝึกอบรม ตามหลัก ไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม .....	12
ภาพประกอบ 3 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของเทรวินโญ่ (Trevino) .....	32
ภาพประกอบ 4 รูปแบบ 4-V ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (The 4-V Model of Ethical Leadership) .....	35
ภาพประกอบ 5 แสดงความเชื่อมโยงระดับของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม .....	49
ภาพประกอบ 6 แรงจูงใจและเสริมแรง .....	58
ภาพประกอบ 7 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ ที่มา: มาสโลว์ (Maslow, 1960: 67) .....	59
ภาพประกอบ 8 แบบจำลองการศึกษา 1-2-3-4 หรือเรียกว่า “กระบวนการ 3 ปี ต่อเนื่อง” .....	78
ภาพประกอบ 9 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้แบบไตรสิกขา .....	82
ภาพประกอบ 10 แบบแผนการดำเนินการวิจัย .....	89
ภาพประกอบ 11 แผนผังแสดงขั้นตอนและกระบวนการฝึกอบรมฯ .....	125
ภาพประกอบ 12 โมเดลพระธาตุเจดีย์ .....	126
ภาพประกอบ 13 โมเดลพระธาตุเจดีย์ .....	143

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

โลกเราปัจจุบันนี้เต็มไปด้วยผู้นำที่แสวงหาผลประโยชน์และนึกถึงแต่ตัวเองมากกว่าจะนึกถึงผู้อื่น เหตุที่เป็นเช่นนั้นเพราะเราขาดแบบอย่างของผู้นำที่แตกต่างไปจากผู้นำแบบเดิมๆ ที่เราเคยเห็นจนชินตา เมื่อลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นแต่ผู้นำที่นึกถึงแต่ตัวเองและเอาแต่กดขี่ผู้อื่น พวกเขายอมไม่อาจกลายเป็นนำแบบอื่นได้ นอกจากก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำที่ชอบกดขี่ในแบบที่พวกเขาเคยโดน กลายเป็นวงจรต่อเนื่องจำไปไม่รู้จบ (Blanchard, 2550: 19) ในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุประโยชน์และไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ แต่ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมาก คือ การมีผู้นำที่ดีและมีผู้ตามที่ดีด้วย บริบทของภาวะผู้นำในยุคใหม่อันเป็นที่ยอมรับได้เปลี่ยนแปลงไป จากภาวะผู้นำที่มีอำนาจสั่งการแบบเด็ดขาด เป็นภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม มีเหตุผล รับฟังและประสานแนวความคิดเห็นต่างๆ จากผู้ร่วมงาน เพื่อบรรลุจุดหมาย และประสบความสำเร็จไปด้วยกัน กล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership)" ในที่นี้ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2551: 44-45) ได้กล่าวแสดงความเห็นไว้ว่า “ผู้เป็นนักปกครอง เป็นนักการเมือง เป็นนักบริหาร ต้องถือเป็นเรื่องสำคัญว่า ตอนนี้จะออกสู่ภาคปฏิบัติ ต้องตั้งหลักก่อนการที่จะตั้งหลัก ก็คือจะต้องยึดถือธรรมเป็นใหญ่ คือถือหลักการ กฎกติกา กฎหมาย ถือความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เหตุผล ประโยชน์สุขที่แท้เป็นใหญ่ เป็นเกณฑ์ เป็นมาตรฐาน เมื่อถือธรรมเป็นใหญ่ ก็เห็นแก่ธรรม เห็นแก่ความจริง ความถูกต้องความดีงาม และยึดถือตามหลักการ กฎกติกา รวมทั้งกฎหมาย ตั้งธรรมาธิปไตยเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ก็จะไม่เอนเอียงไปข้างไหน ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ ไม่เห็นแก่พรรคพวก ไม่เห็นแก่คะแนนนิยม เป็นต้น และจะมีความชัดเจนในการทำงาน” นอกจากนี้ ท่าน ว.วชิรเมธี (2552:12) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการเป็นผู้กำหนดองค์กรว่า “ผู้นำเป็นผู้กำหนดชะตากรรมทั้งของตัวผู้นำ ผู้ตาม ขององค์กร ของสังคมและของโลกทั้งหมด ถ้าองค์กร บริษัท สถาบัน สังคม หรือประเทศใด มีผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) องค์กร บริษัท สถาบัน หรือประเทศนั้นๆ ย่อมมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง แต่ถ้าการณกลับเป็นในทางตรงกันข้าม องค์กรเป็นต้นนั้นๆ ก็ย่อมจะพบแต่ความล้มเหลว”

แนวคิดในการบริหารและพัฒนาองค์กรปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงไป อุดมคติที่ผ่านมาผู้นำขององค์กรให้ความสำคัญเพียงแค่ผลผลิต ผลประโยชน์ และผลกำไรทางธุรกิจ แต่ในปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวพิสูจน์ให้เห็นว่า ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน เกิดปัญหาอุปสรรค และวัฒนธรรมการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น ฯลฯ

นักวิชาการและบุคคลในสังคมตระหนักในปัญหานี้และเรียกร้องหาผู้นำที่มีจริยธรรม ดังที่ คนพันธุ์ N. (2557: ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่า ในยุคหลังนี้ เสียงเรียกร้องให้มีผู้นำที่มีจริยธรรมดังขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในสังคมไทยและสังคมโลก สังคมต้องการผู้นำที่มีจริยธรรม เพราะเล็งเห็นแล้วว่า ผู้นำที่ขาดจริยธรรมนำพาประเทศหรือองค์กรไปสู่ความอ่อนแอ ความแตกแยก ความไร้ระบบ ความไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ไร้จริยธรรมคิดถึงตนเองเป็นหลัก วางตนเองเป็นศูนย์กลางขององค์กร ของสังคม คนไทยชินกับผู้นำลักษณะนี้เป็นอย่างดี เพราะพบเห็นมานาน ต้องทนอยู่ด้วย เพราะอยู่ในสังคมเดียวกัน เวลาพูดหรือนึกถึงผู้นำที่มีจริยธรรม ถ้าเป็นผู้นำในไทย เราจะนึกถึงผู้นำที่สุจริต ไม่คอร์รัปชัน เป็นผู้ที่ทำเพื่อสังคม คิดถึงสังคมก่อนคิดถึงตนเอง ถ้ามีผู้นำแบบนี้ เราเชื่อมั่นว่าสังคมน่าจะเป็นสังคมที่มีความสุข นอกจากนั้น นภาพร ชันธนาภา (2559: 198 - 199) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในการส่งเสริมจริยธรรม ไว้ว่า “ภาวะผู้นำสามารถสร้างค่านิยมขององค์การและเครือข่ายทางสังคมที่สามารถส่งเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรมได้ ภาวะผู้นำจะเน้นหนักในเรื่องการสร้างค่านิยมที่แข็งแกร่งขององค์การในหมู่พนักงาน สร้างปทัสฐานในการประพฤติปฏิบัติและรูปแบบความสัมพันธ์ร่วมกันภายในองค์การ ผู้นำในระดับสูงขององค์การมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดค่านิยม ปทัสฐาน และจรรยาบรรณลงไปทั่วทั้งองค์การ ผู้นำสามารถทำให้เกิดโครงสร้าง ค่านิยมทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยผ่านหลักสูตรการอบรมและแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทำการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมได้ ความรู้ลึกของพนักงานว่าบริษัทของพวกเขา มีบรรยากาศทางจริยธรรมจะนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดีขององค์การ ทั้งในเรื่องของการเพิ่มผลผลิตและที่มงาน และเป็นสิ่งจำเป็นที่พนักงานทั้งภายในฝ่ายของตนและระหว่างฝ่ายต่างๆ ทั่วทั้งองค์การจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในเรื่องความศรัทธาและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานต้องการที่จะได้รับการปฏิบัติต่อกันด้วยความนับถืออย่างเท่าเทียมกัน”

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารท้องถิ่น (ที่มาจากการเลือกตั้ง) สมาชิกสภาท้องถิ่น ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และประชาชนผู้รับบริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ของสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น สสำรวจจากแบบสอบถามทั้งสิ้น 3,235 ชุด พบว่า ด้านความต้องการให้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในประเด็นของหลักคุณธรรมเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 67.21 อันดับสอง ได้แก่ หลักนิติธรรม คิดเป็นร้อยละ 61.15 อันดับสาม คือ หลักความโปร่งใส คิดเป็นร้อยละ 56.56 อันดับสี่ คือ หลักการมีส่วนร่วม คิดเป็นร้อยละ 50.08 อันดับห้า คือ หลักความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 46.07 และอันดับสุดท้ายเป็นหลักความคุ้มค่า คิดเป็นร้อยละ 45.49 สภาพปัญหาหลักคุณธรรม คือ ไม่ซื่อสัตย์, ไม่มีความ



เอื้อเพื่อเอื้ออาทรผู้มารับบริการ, ใช้กิริยาวาจาไม่สุภาพ, เลือกปฏิบัติ, ขาดความโปร่งใส, ขาดความยุติธรรม, ขาดความชัดเจน, ขาดความเป็นมิตร, ขาดความจริงใจ, ขาดความเสมอภาค (สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2562: ออนไลน์)

การศึกษาสำรวจความคิดเห็นดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่า ผลการสำรวจชี้ตรงกันในประเด็นควรมุ่งการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นองค์กรที่โปร่งใส ที่เรียกว่า “บรรษัทธรรมมาภิบาล” เพราะย่อมก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร พนักงานบริษัท ลูกค้าย่อมตอบแทนความเชื่อมั่นด้วยดี คือ พนักงานบริษัทเกิดขวัญกำลังใจ ทำงานเต็มที่ ลูกค้าใช้บริการผลิตภัณฑ์ขององค์กร ผลดีหรือผลกำไรย่อมเกิดขึ้นต่อองค์กร แต่การที่จะขับเคลื่อนการเป็นองค์กรที่พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ดีได้ ต้องอาศัยผู้นำ (Leader) ที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นผู้ขับเคลื่อนและนำองค์กรไปสู่องค์กรที่โปร่งใส / เปี่ยมคุณธรรม ในส่วนของรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้มีการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เช่น งานวิจัยของ จูตินันท์ เสริมสาธนสวัสดิ์ (2558: 31-37) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำจริยธรรมทางพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประกอบด้วย 3 หลักธรรม ผลสรุปว่า หลักทศพิธราชธรรม 10 ประกอบด้วย 10 ด้าน, หลักพรหมวิหารธรรม 4 ประกอบด้วย 4 ด้าน และหลักสังฆวัตตธรรม 4 ประกอบด้วย 4 ด้าน และเมื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำจริยธรรมทางพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า หลักธรรมทั้ง 3 มีความเป็นไปได้ในระดับมาก และมากที่สุด สำหรับงานวิจัยต่างประเทศ อลัน ลอว์ตัน และอิลิน่า แพซ (Alan Lawton & Iliana Paez, 2014: 639-649) ศึกษาการพัฒนาโครงสร้างของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สรุปแนวคิดและวรรณกรรมโดยรวมว่า 1) ผู้นำเชิงจริยธรรมมีลักษณะเด่นประกอบด้วย คุณงามความดี (virtue) การยึดหลักคุณธรรมความซื่อสัตย์ (integrity) และความถูกต้องแท้จริง (authenticity) 2) ผู้นำเชิงจริยธรรมทำสิ่งที่พวกเขาต้องทำด้วยความรับผิดชอบอย่างหนักแน่น (responsibility seriously) การเข้าใจความรู้สึก (sensitive) ประกอบด้วยแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม รวมจุดในเรื่อง “การคิดอย่างรู้แจ้งโดยอัตโนมิติ” (autonomous subject of Enlightenment thinking) 3) เหตุผลที่ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องทำตามอย่างที่พวกเขาทำ และผลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นการรวมจุดสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและประสิทธิภาพในการนำให้เกิดจำนวนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ มิติที่แตกต่างนำไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมถูกทดสอบและนำเสนอออกมาในรูปแบบวงกลม 3 วงที่ประสานกันอยู่ ได้แก่ คุณงามความดี (virtue) วัตถุประสงค์ (purpose) และการปฏิบัติ (practice) จากการศึกษาภาวะผู้นำจริยธรรมดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่า การศึกษายังอยู่ในหลักการกว้างๆ และมีการศึกษาไม่กว้างขวางนัก

โดยปรากฏศึกษาวิจัยในผู้บริหารสถานศึกษา ยังไม่ค่อยมีการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นัก ทั้งรูปแบบการฝึกอบรมเป็นรูปแบบการฝึกอบรมทางจิตวิทยาตะวันตกและวัฒนธรรมแบบตะวันตก ผู้วิจัยจึงตั้งคำถามวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการฝึกอบรมทางจิตวิทยาตะวันออก พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมทางจิตวิทยาตะวันออก ปรากฏอยู่ในหลักพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ทั้งนี้ รูปแบบ วิธีการ และเทคนิคการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาที่ปรากฏในพระพุทธศาสนาเป็นรูปแบบที่ผ่านการฝึกฝนอบรมมนุษย์มายาวนานมากกว่า 2,500 ปี มีความลึกซึ้ง มุ่งเป้าหมายเพื่อการตัดกิเลส เข้าสู่พระนิพพาน อันเป็นรูปแบบของบรรพชิต การนำรูปแบบตามหลักไตรสิกขามาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) สำหรับคฤหัสถ์ จึงควรศึกษาให้เป็นรูปแบบเฉพาะที่มีความเหมาะสมกับบุคคลในองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร โดยมุ่งจุดสนใจศึกษาในผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์กรในหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะ องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล หรือระดับเทศบาล เนื่องจากท่านเหล่านั้น มีลักษณะการทำงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์และให้บริการประชาชน อีกทั้งต้องรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม คือ ประเทศชาติ บ้านเมือง เป็นใหญ่เหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งลักษณะการทำงานมีความสอดคล้องกับหลักการแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Northouse และ Gary Yukl โดยผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิดของทั้ง 2 ท่าน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ประการ ของ Northouse (2010: 387-393) และแนวคิดตามเกณฑ์วัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 8 ประการ ของ Gary Yukl (2010: 350) นำมากำหนดเป็นกรอบคุณลักษณะ และพัฒนาเป็นแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่ 1) การแสดงออกถึงความยุติธรรม (shows justice) 2) การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต (manifests honesty) 3) การเคารพให้เกียรติผู้อื่น (respect others) 4) การให้บริการคนอื่น (serves others) 5) การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ (Use of leader power and influence) 6) การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (builds community) จากนั้น วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อศึกษาหาแนวทางพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 6 ประการให้บรรลุผลสำเร็จ โดยตั้งสมมติฐานพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการเสริมสร้างผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมากขึ้น เพื่อประโยชน์ในการธำรงความเป็น “ธรรมาภิบาล” และพัฒนาองค์กร ประเทศชาติสืบไป

### คำถามของการวิจัย

เพื่อค้นหาคำตอบการวิจัยรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ผู้วิจัยได้ตั้งคำถาม ดังนี้

1. รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ที่เหมาะสมในการนำไปใช้ มีหลักการและเทคนิค วิธีการ กระบวนการอย่างไร

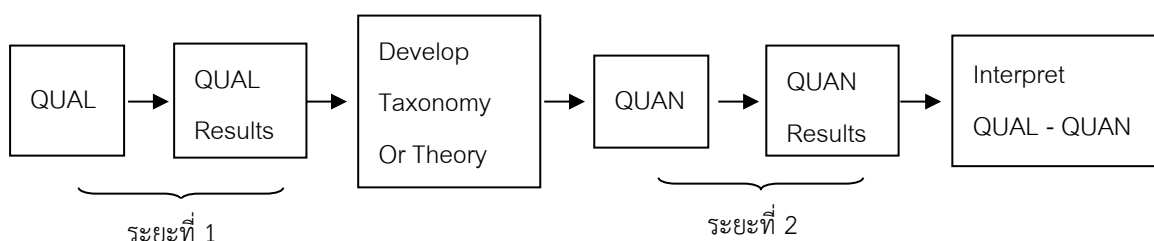
2. รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาที่ได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ได้หรือไม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา สำหรับเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร
3. เพื่อทดลองรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา สำหรับเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ก่อนนำไปเสนอใช้ต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงผสมวิธี (Mixed Methods Research) ใช้แบบแผนสำรวจบุกเบิก (The Exploratory sequential Design) เป็นแบบแผนในการวิจัย ดำเนินการศึกษาเป็น 2 ระยะต่อเนื่องกัน (Two Phase Study) ได้แก่ ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ก่อน และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ต่อมาในภายหลัง ตามแบบแผน Theory Development Model (รัตนะ บัวสนธ์, 2555: 116) ดังภาพที่ 1



ภาพประกอบ 1 แบบแผนในการวิจัย

## 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 1.1 งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

**ผู้ให้ข้อมูล:** ผู้วิจัยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการ (Scholars) และนักปฏิบัติกร (Practitioners) ที่มีความรอบรู้หลักไตรสิกขาในทางพระพุทธศาสนาและเชี่ยวชาญด้านพัฒนาบุคลากร เป็นผู้ให้ข้อมูลรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 5 ท่าน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1.1.1 นักวิชาการ (Scholars) หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรอบรู้หลักไตรสิกขา และการประยุกต์จิตวิทยาการฝึกอบรมกับหลักไตรสิกขา หรือจิตวิทยาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 3 ท่าน

1.1.2 นักปฏิบัติกร (Practitioners) หรือ ผู้นำองค์กร ผู้มีองค์ความรู้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร จำนวน 2 ท่าน

### 1.2 งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

**ประชากร:** ได้แก่ ผู้บริหาร และหัวหน้างาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา จำนวน 118 คน

**กลุ่มตัวอย่าง:** ได้แก่ ผู้บริหาร และหัวหน้างาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ที่ได้รับคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) และได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา โดยตอบรับเข้าร่วมงานวิจัย จำนวน 24 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 12 คน และกลุ่มควบคุม 12 คน

## 2. ขอบเขตด้านตัวแปร

2.1 ตัวแปรต้น: วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม 2 ประกอบด้วย

2.1.1 รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา สำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลอง

2.1.2 การให้ความรู้เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับกลุ่มตัวอย่างควบคุม

2.2 ตัวแปรตาม: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 หลักการ ดังนี้

2.2.1 การแสดงออกถึงความยุติธรรม (shows justice)

2.2.2 การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต (manifests honesty)

2.2.3 การเคารพให้เกียรติผู้อื่น (respect others)

2.2.4 การให้บริการคนอื่น (serves others)

2.2.5. การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ (Use of leader power and influence)

2.2.6 การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (builds community)

### 3. นิยามเชิงปฏิบัติการ

3.1. รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา (The training model according to the threefold training) หมายถึง รูปแบบการฝึกฝน พัฒนาบุคคลให้มีความเจริญ มีศักยภาพสูงขึ้น ด้วยวิธีการฝึกอบรมตามหลักการของไตรสิกขา เสริม และผสมผสานวิธีด้วยจิตวิทยาการฝึกอบรมพื้นฐาน ได้แก่ ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) ประกอบด้วยหลักการใหญ่ 3 ประการ คือ คีล (Normal Behavior), สมาธิ (Concentration) และปัญญา (Wisdom) ผู้วิจัยได้พัฒนาชื่อว่า รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สรุปได้ 3 ขั้นตอน และ 7 กระบวนการ ดังนี้

#### 3.1.1. ขั้นนำสู่การพัฒนา

1) กระบวนการกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการเดียวกันกับปรโตโมสะ (เสียงจากผู้อื่น) อันเป็นจุดสำคัญเริ่มต้น ด้วยการที่ผู้อบรมเริ่มกระบวนการเรียนรู้ โดยทำตนเป็นปัจเจกภายนอก เป็นเสมือน Motivator ผู้กระตุ้น สร้างความสัมพันธ์ มิตรภาพระหว่างผู้อบรมและผู้รับการอบรม ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่น สบายใจ เชื่อใจ และไว้วางใจ ให้ทุกคนล้วนเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน โดยผู้อบรมปฏิบัติตนตั้งอยู่ในหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ ได้แก่ 1) ปิโย น่ารัก 2) ครุ นำเคารพ 3) ภาวนีโย นำเจริญใจ 4) วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล 5) วจนักขโม อดทนต่อถ้อยคำต่างๆ 6) คัมภีรญจะ กะถัง กัตตา แกล้งเรื่องเล็กซึ่งให้เข้าใจได้ง่าย 7) โน จัญฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำในทางเสื่อมเสีย จากนั้นสร้างบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตรต่อกันระหว่างผู้อบรมและผู้รับการอบรม ด้วยเทคนิค วิธีการของปัจเจกหลัก คือ ปรโตโมสะ (Voice from other people) เสียงจากผู้อื่น โดยเฉพาะเสียงจากกัลยาณมิตร คำว่า เสียงจากผู้อื่น นี้ มิได้หมายถึงเพียงแค่การพูดบรรยาย ของผู้อบรม แต่หมายถึง เทคนิควิธีการทางจิตวิทยาอื่นๆ ที่สามารถสื่อสาร จุดประกายให้เกิดความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน หรือปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้อบรมและผู้รับการอบรมด้วย ได้แก่ การอภิปราย กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เกมสารสัมพันธ์ การแสดงบทบาทสมมติ ฯลฯ ปัจจัยนี้เป็นสิ่งสำคัญประการแรกก่อนเข้าสู่การฝึกอบรมในการพัฒนา ที่ผู้อบรมควรดำเนินการก่อนเสมอ

2) กระบวนการสร้างฉันทะ (ความพอใจ) ได้แก่ การสร้างความพอใจในภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม น้อมนำให้เกิดความพอใจในการฝึกฝนตนเองตามรูปแบบ/หลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา แบ่งเป็นความพอใจ 2 ระดับ คือ 1) ความพอใจเบื้องต้น เกิดจากแรงจูงใจ

ภายนอก โดยการเสริมแรง และใช้กระบวนการอบรมฯ ของผู้อบรมต่อผู้รับการอบรมให้เกิดความประทับใจ ความรู้สึกชื่นชมในการประกอบคุณความดีของผู้นำเชิงจริยธรรม หรือในการประสบความสำเร็จของบุคคลต้นแบบผู้นำเชิงจริยธรรม นำให้เกิดความพอใจในการฝึกฝนตนเองตามรูปแบบ/หลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา 2) ความพอใจรักใคร่ เกิดจากแรงจูงใจภายในเป็นความพอใจที่จะฝึกฝนและแสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเนื้อด้วยตนเอง ภายหลังจากกระบวนการเสริมแรง และกระบวนการฝึกอบรมฯ เกิดเป็นความพอใจรักใคร่ที่จะกระทำ โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในโมดูลแต่ละโมดูลของหลักสูตรฯ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ร่วมกับหลักไตรสิกขา ได้แก่แรงจูงใจ 3 ประการ คือ 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) 2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliative Motive) และ 3) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive)

### 3.1.2 ขั้นตอนการฝึกฝนอบรม

1) กระบวนการของปัญญา หมายถึง การปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทางปัญญาให้เกิดความรู้ เข้าใจในสัจธรรมตามความเป็นจริง มีความคิดถูกต้องดีงาม รู้จักพิจารณาไตร่ตรอง ตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่น เห็นความสำคัญในการลดความอยาก (วิราคะ) คลายความยึดมั่น (อนุปาทาน) ตามหลักของมรรคมีองค์ ๘ ที่สังเคราะห์มรรค 2 องค์เข้าในปัญญา ได้แก่ สัมมาทิฐิ (ความเห็นชอบ) คือ การตั้งความคิดให้ตรงทาง มีความคิดถูกต้องดีงาม ตามทำนองคลองธรรม ไม่หลงผิดด้วยความไม่รู้ (อวิชชา) อันนำไปสู่ความมีขอบเขตทางปัญญา และ สัมมาสังกัปปะ (ความดำริชอบ) คือ การมีวิจาร์ณญาณ รู้จักพิจารณาไตร่ตรองเหตุผลจนนำไปสู่การแก้ปัญหาชีวิต ปัญหาการพัฒนาองค์กร อย่างเป็นระบบ ที่เรียกว่า โยนิโสมนสิการ (การพิจารณาเหตุผลโดยอุบายอันแยบคาย) นั่นเอง

2) กระบวนการของสมาธิ หมายถึง การปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทางจิตใจ ให้มีความสงบ (สันติ) ไม่ฟุ้งซ่าน (อวิกเขปะ) มีความแน่วแน่เป็นอารมณ์เดียว (เอกัคคตา) เกิดเป็นจิตที่มีพลังกำลัง (พลวะจิตตะตา) ในการทำกร่างานต่างๆ หรือ สิ่งที่มีมุ่งหวังตั้งใจ ให้ประสบผลสำเร็จ ตามหลักของมรรคมีองค์ 8 ที่สังเคราะห์มรรค 3 องค์เข้าในสมาธิ ได้แก่ สัมมาวายามะ (เพียรชอบ) คือ มีความขยันหมั่นเพียรอย่างตั้งมั่น ดำเนินกร่างานต่างๆ ด้วยความอดทนต่อเนื้อไม่ท้อถอย, สัมมาสติ (ระลึกชอบ) คือ มีความระลึกเท่าทันจิตของตน กำหนดจิตของตนได้ก่อนจะกระทำ พูด หรือคิด สามารถกำหนดระลึกได้ เกิดวิจาร์ณญาณ ตรัสตรอง ใคร่ครวญก่อนอย่างมีเหตุผล สัมมาสมาธิ (จิตตั้งมั่นชอบ) คือ มีจิตรู้ตัวทั่วพร้อม จิตมีความนิ่งแน่วแน่ มีกำลังในการ

รับมือกับสถานการณ์หรือทำงานภายใต้ความกดดันต่างๆ ได้โดยไม่หวั่นไหว อันเป็นสภาวะจิตใจที่มีความสุข สดชื่น แจ่มใส และมั่นคงเป็นปรกติ

3) กระบวนการของปัญญา หมายถึง การปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทางความประพฤติด้านศีลธรรมจรรยา หรือข้อประพฤติปฏิบัติต่างๆ ในการฝึกฝนตน พัฒนาให้เป็นผู้แสดงออกทางกายและวาจาด้วยเมตตากรุณา ประกอบด้วยสติปัญญา สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และเพื่อพัฒนาสังคมองค์กร ให้สงบสุขและมีความเจริญยั่งยืน ตามหลักของมรรคมีองค์ ๘ ที่สังเคราะห์มรรค 3 องค์เข้าในศีล ได้แก่ สัมมาวาจา (เจรจาชอบ) คือ สรรวมวาจา ใช้คำพูดประกอบด้วยเมตตา สามารถชี้แนะ โน้มน้าวใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ดำเนินงานประสบผลสำเร็จด้วยดี, สัมมากัมมันตะ (การงานชอบ) สรรวมกาย การแสดงออกทางกายด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่ดูแก่อำนาจของตนในการเบียดเบียนผู้อื่น, สัมมาอาชีวะ (เลี้ยงชีพชอบ) ดำเนินชีวิต ประกอบอาชีพของตนด้วยความสุจริต ไม่ทุจริต คอรัปชั่น สามารถบริหารปกครองผู้ได้บังคับบัญชา และพัฒนาองค์กรให้สงบสุข และมีความเจริญยั่งยืน

### 3.1.3 ชั้นบรรลุผลของการพัฒนา

1) กระบวนการเห็นแจ้งด้วยตนเอง คือ เห็นแจ้งโดยประจักษ์ ตระหนักถึงผลประโยชน์ หรือคุณค่าของการฝึกฝนอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาด้วยตนเอง ภายหลังจากผ่านกระบวนการฝึกฝนอบรมฯ แล้ว เกิดความสว่างของปัญญาควบคู่กับศรัทธาในการที่จะดำเนินการเรียนรู้และฝึกฝนในกระบวนการของไตรสิกขาในชีวิตของตนเองอย่างต่อเนื่องต่อไป

2) กระบวนการสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6 ประการด้วยตนเอง ได้แก่ การแสดงออกของบุคคลผู้ผ่านการอบรม ด้วยการสร้าง หรือ วางแผนในการพัฒนาได้ด้วยตนเอง เป็นการผลิดอกออกผล สร้างพฤติกรรมอันเป็นคุณลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรม คือ การครองตน ครองคน และครองงาน นำองค์กรสู่เป้าหมายความสำเร็จ อันได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6 ประการ ดังกล่าวไว้ในข้อ 3.2 ต่อไป

3.2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม โดยถูกต้องตามธรรม และด้วยความยุติธรรม เป็นผู้มี ความประพฤติสุจริตเป็นแบบอย่างที่ดีงาม ประพฤติเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน เป็นผู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้อื่น เพื่อความรักใคร่ สามัคคี ซื่อสัตย์สุจริต และไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกัน ในที่นี้ สังเคราะห์หลักการพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ประการ ของ Northouse (2016: 341-348) และแนวคิดลักษณะภาวะ

ผู้นำเชิงจริยธรรม 8 ประการ ของ Gary Yukl (2010: 350) มาพัฒนาเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6 ประการ ได้แก่

3.2.1 การเคารพให้เกียรติผู้อื่น (respect others) หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกของผู้นำด้วยการเคารพและให้เกียรติในสิทธิการแสดงออกทางความคิด และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้ตาม เพื่อสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย ได้แก่ การยอมรับศักยภาพหรือความสามารถของผู้ตาม รับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นตามความต้องการ การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา การเคารพให้เกียรติผู้ตามสมศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และตำแหน่งหน้าที่การงานของเขา

3.2.2 การให้บริการคนอื่น (serves others) หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกของผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้บริการผู้ตามให้เกิดความประทับใจ โดยให้การสนับสนุน ส่งเสริมในการปฏิบัติงาน เพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การวางตัวเป็นกันเองกับผู้ตาม การสนับสนุนงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน การสอดส่องและช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการด้านครอบครัว และสุขภาพ การช่วยเหลือผู้ตามเมื่อเจ็บป่วยหรือประสบอุบัติเหตุ

3.2.3 การใช้อำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้นำ (Use of leader power and influence) หมายถึง ลักษณะการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำที่เป็นไปโดยยึดหลักความถูกต้องชอบธรรม และประโยชน์ส่วนรวมเป็นใหญ่ ไม่มุ่งแก้อำนาจ กระทำการตามอำเภอใจหรือตามความต้องการของตนเอง ทั้งไม่เป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลบางคน บางกลุ่ม ได้แก่ การเว้นการตั้งกฎระเบียบ คำสั่งโดยไม่เป็นธรรม การไม่ใช้อำนาจสั่งการ ดุด่า ขู่เข็ญผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติตามความพอใจของตน ความเป็นผู้มีวิจรรณญาณ รอบคอบ ในการลงโทษทางวินัยตามเหตุผล การบริหารจัดการองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

3.2.4 การแสดงออกถึงความยุติธรรม (shows justice) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่แสดงออกให้เห็นถึงความเที่ยงธรรม ยุติธรรม ไม่ลำเอียง หรือเห็นแก่พวกพ้องของตนเอง เป็นพฤติกรรมแสดงให้ผู้ตามในองค์กรเกิดความมั่นใจหรือเชื่อมั่นในตัวผู้นำว่า มีความโปร่งใส ชัดเจน ตรงไปตรงมา ได้แก่ การบริหารจัดการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และสวัสดิการอื่นๆ โดยเสมอภาค การตัดสินใจปัญหา/ความขัดแย้งในองค์กรด้วยความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียง การยกย่องและให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่นโดยเสมอหน้า

3.2.5 การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต (manifests honesty) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่ยึดมั่นธำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริต ไม่แสดงออกถึงความโลภ หรือความทุจริต



(Corruption) โดยปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อบุคคลในองค์กร ได้แก่ การไม่ร่ำร้องขอเงินทอง หรือเรียกผลประโยชน์อื่นใดเป็นค่าตอบแทนแก่ตนเองในทางมิชอบ การไม่แสดงพฤติกรรมอันชวนสงสัยแก่ผู้ตามว่า เป็นการทุจริต (Corruption) ความเป็นผู้มีสำนึกจะในการกระทำและพูด คือ พูดอย่างไร ทำเช่นนั้น ไม่บิดพลิ้วจากสัญญาที่ได้ตกลงไว้ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในด้านความซื่อสัตย์สุจริต และสั่งสอนผู้ตามให้ดำรงตนในความซื่อสัตย์สุจริตด้วย

3.2.6. การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (builds community) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีพลังขับเคลื่อน สร้างสรรค์ให้เกิดการทำงานร่วมมือกันของทีมงานด้วยดี เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการตกลงร่วมกัน หรือกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนการทำงานให้สำเร็จด้วยกัน ได้แก่ การสร้างความร่วมมือโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมหรือค่านิยม กลุ่ม ไม่สร้างแรงกดดันหรือมุ่งงานจนเกินไป การมอบหมายงาน การจัดวางตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ได้เหมาะสมตามความสามารถ การดูแลเอาใจใส่ วางแผน ประสานงาน ติดตาม แก้ไขปัญหาของทีมงานเป็นอย่างดี การให้กำลังใจและพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ผู้บริหารองค์กร หมายถึง บุคคลระดับผู้นำ ผู้มีอำนาจสั่งการ บังคับบัญชาระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้รับดำรงตำแหน่งจากการเลือกตั้งตามวาระ

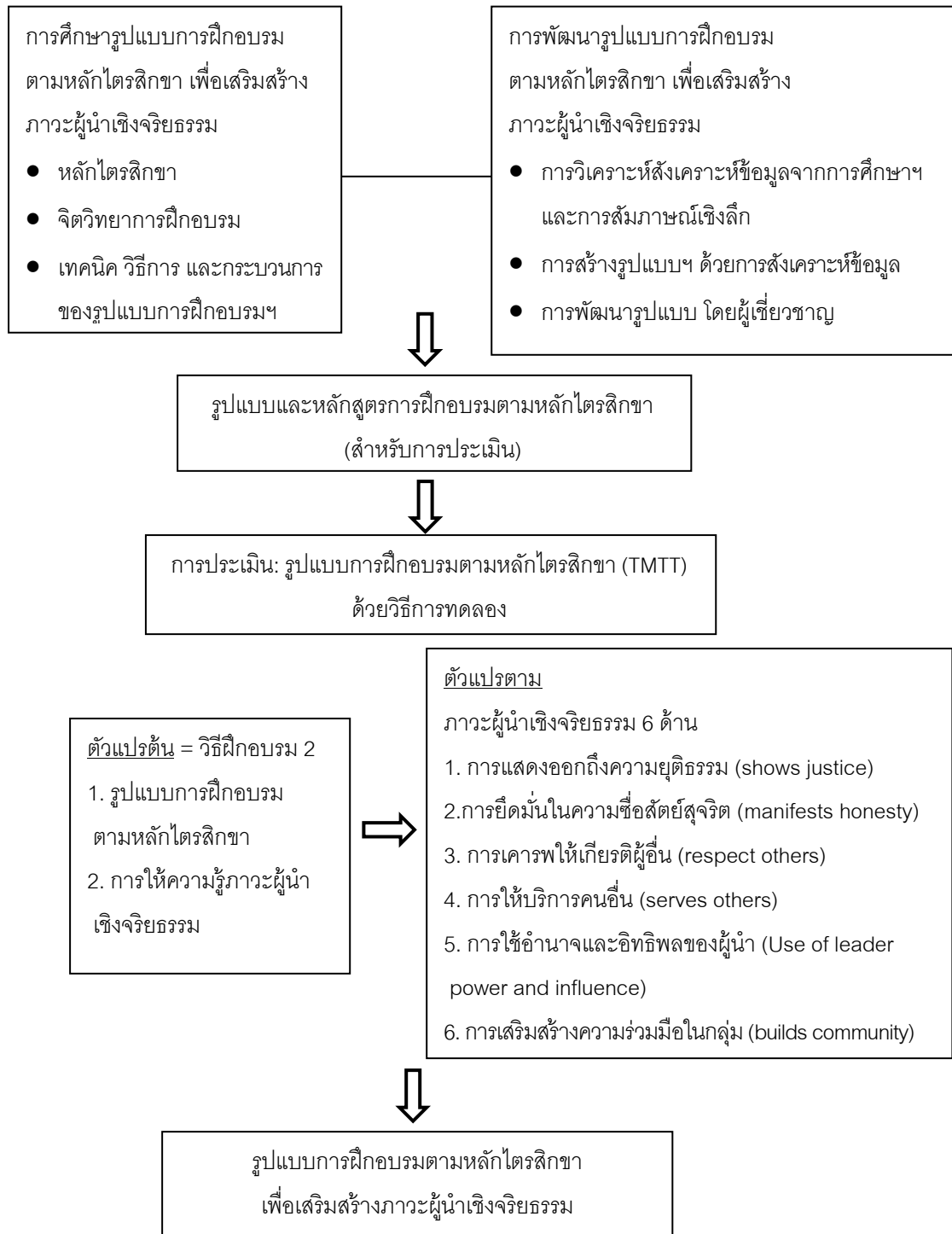
3.4 หัวหน้างานองค์กร หมายถึง บุคคลระดับหัวหน้าระดับปฏิบัติการ ของหน่วย ฝ่าย และแผนกในองค์กร ผู้มีอำนาจสั่งการ บังคับบัญชาระดับหน่วย ฝ่าย และแผนกในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบาย และการบังคับบัญชาของผู้บริหารองค์กร

### สมมติฐานในการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาและพัฒนาารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร พัฒนาขึ้นด้วยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และตรวจสอบความถูกต้องสอดคล้องของรูปแบบกับหลักสูตรโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้น ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการทดลองรูปแบบและหลักสูตร โดยตั้งสมมติฐาน 2 ข้อ ดังนี้

1. ผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรที่เข้ารับการอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหลังการทดลอง สูงกว่าก่อนการทดลอง
2. ผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรที่เข้ารับการอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เป็นกลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สูงกว่ากลุ่มควบคุม

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยการศึกษาและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

จากกรอบแนวคิดการวิจัย (ตามภาพที่ 2) : ผู้วิจัยสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยฯ สอดคล้องกับการดำเนินงานวิจัย 2 ระยะต่อเนื่องกัน คือ ระยะที่ 1 : การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา และ ระยะที่ 2 : การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อทดลองรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในการวิจัยระยะที่ 1 ได้สร้างกรอบแนวคิดการวิจัย 2 คือ 1) กรอบแนวคิดการศึกษา รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย การศึกษาหลักไตรสิกขา ได้แก่ ข้อปฏิบัติที่ต้องศึกษา 3 อย่าง คือ อธิศีลสิกขา อธิจิตตสิกขา อธิปัญญาสิกขา เรียกกันง่ายๆ ว่า ศีล สมาธิ ปัญญา (พระธรรมปิฎก. 2546: 121) , การศึกษาจิตวิทยาการฝึกอบรม และเทคนิค วิธีการ และกระบวนการของรูปแบบการฝึกอบรมฯ ตามที่ สมชาติ กิจยรรยง (2545: 15) ได้อธิบายความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ (Knowledge) เกิดความเข้าใจ (Understanding) เกิดความชำนาญ (Skill) และเกิดเจตคติ (Attitude) ที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ซึ่งในการฝึกอบรมของงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland) เขาแบ่งความต้องการเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสัมพันธ์ (Kreitner & Kinicki, 2008; Robbins & Judge, 2017 อ้างอิงจาก รัตติกรณ์ จงวิศาล 2561 : 132-133) สรุปเรียกว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ 2) กรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูล 5 ท่าน จากนั้น สร้างรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ด้วยการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาทั้งหมด และพัฒนารูปแบบด้วยการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน สำเร็จเป็นรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในการวิจัยระยะที่ 2 ดำเนินการวิจัยด้วยวิธีทดลองแบบกึ่งทดลอง (quasi-experimental research) ได้สร้างกรอบแนวคิดการวิจัย 2 คือ 1) ตัวแปรต้น ได้แก่ วิธีฝึกอบรม 2 ประกอบด้วย รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา สำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลอง และการให้ความรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับกลุ่มตัวอย่างควบคุม 2) ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6

ด้าน คือ การแสดงออกถึงความยุติธรรม , การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต , การเคารพให้เกียรติผู้อื่น, การให้บริการคนอื่น , การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ , การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม เพื่อเป็นการประเมินและตรวจสอบรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาฯ ให้มีคุณภาพก่อนเสนอใช้ต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรแห่งหนึ่งในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 รูปแบบภาวะผู้นำในปัจจุบัน
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
  - 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. เอกสารที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม
  - 3.1 ความหมายของการฝึกอบรม
  - 3.2 ประเภทของการฝึกอบรม
  - 3.3 ทฤษฎีทางจิตวิทยาการฝึกอบรมภาวะผู้นำ
  - 3.4 เทคนิคการฝึกอบรม
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา
  - 4.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 4.2 การพัฒนารูปแบบและงานวิจัยพัฒนารูปแบบ
  - 4.3 ความหมายของไตรสิกขา
  - 4.4 แนวคิดการพัฒนามนุษย์ตามหลักไตรสิกขา
  - 4.5 รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา
  - 4.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

Bovee (1993: 468) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และวัฒนธรรมขององค์การ

Daft (1994: 478) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็ผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ต้องมีทั้งคนซึ่งได้แก่ผู้นำกับผู้ตามการโน้มน้าวหรืออิทธิพล และเป้าหมายขององค์การ

เนลสันและควิก (Nelson and Quick, 1997: 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

กิบสัน, แวนชีวิช และดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1997: 272) มองภาวะผู้นำ ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding)
2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning)
3. การมอบอำนาจ (Empowering)
4. การสร้างตัวแบบ (Modeling)

ประเวศ วะสี (2541) ให้นิยามความหมายผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย นอกเหนือจากความหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว เมื่อกล่าวถึงผู้นำโดยทั่วไป ผู้นำจะหมายถึงบุคคลที่ได้รับการยกย่อง หรืออาจเป็นบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก หรือแต่งตั้งให้เป็ผู้นำ หรือเป็นบุคคลผู้ที่มีอิทธิพลและมีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ หรือเป็นบุคคลได้รับการยอมรับ ศรัทธา หรือได้รับความไว้วางใจให้นำนอกเหนือจากนั้น ที่สำคัญคือ พวกเราทุกคนสามารถจะเป็นผู้นำได้ และเราสามารถนำได้ตลอดเวลา

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2546: 263) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่บุคคลคนหนึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของกลุ่ม ด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่นในกลุ่มเกิดแรงจูงใจและใช้ความสามารถของคนในกลุ่มตน กระทำการเปลี่ยนแปลงนั้นตามการโน้มน้าวใจของคนผู้นั้น นอกจากนั้น ท่านยังให้ข้อสังเกตจากคำนิยามอย่างหนึ่งว่า ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า และหัวหน้าก็อาจจะไม่ใช่ผู้นำ เพราะถ้าหัวหน้าไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจให้สมาชิกอื่นกระทำตามได้ หัวหน้าคนนั้นก็ไม่ได้ อยู่ในฐานะของผู้นำ ตรงกันข้ามผู้นำอาจจะเป็นสมาชิกคนใดในกลุ่มก็ได้ที่ไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า แต่เขามีอิทธิพลกระตุ้นโน้มน้าวใจคนอื่นๆ ในกลุ่มให้เปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างตามเขาได้

Bass และ Bass (2008) ได้ศึกษาและสรุปความหมายของภาวะผู้นำที่มีการนิยามไว้ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบันว่า ในช่วงทศวรรษที่ 1920 นักวิชาการมีมุมมองภาวะผู้นำในเรื่องของความปรารถนาของผู้นำที่จะนำและเหนี่ยวนำให้คนอื่นยอมตาม เคารพ ซื่อสัตย์ และให้ความร่วมมือ ส่วนในช่วงทศวรรษที่ 1930 ภาวะผู้นำถูกพิจารณาว่า เป็นกระบวนการที่ใช้ในการจัดระเบียบเพื่อนำไปสู่ทิศทาง ที่เฉพาะเจาะจง และในช่วงทศวรรษที่ 1940 ภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็นความสามารถที่จะชักจูงและชี้นำที่เหนือกว่าอำนาจ ตำแหน่ง หน้าที่และสถานการณื ต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1950 ภาวะผู้นำถูกมองเป็นสิ่งที่ผู้นำใช้ในกลุ่ม และอำนาจที่ผู้นำมีนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม ในทศวรรษที่ 1960 ภาวะผู้นำถูกนิยามว่า เป็นการสร้างอิทธิพลเพื่อให้สมาชิกทุกคนไปในทิศทางเดียวกันได้ ในทศวรรษที่ 1970 อิทธิพลของภาวะผู้นำจะถูกมองว่า เป็นหรือมีการใช้ความสามารถในการไตร่ตรองหรือการตัดสินใจ (discretionary) และจะแตกต่างกันไปในสมาชิกแต่ละคน ในช่วงทศวรรษที่ 1980 ภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็นการสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้อื่นให้สามารถทำงานตามเป้าหมายได้ และในช่วงทศวรรษที่ 1990 มีการนิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำและผู้ตามเพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน และนอกจากนั้นยังได้มีการสรุปรวมความหมายของภาวะผู้นำ ที่มีความคล้ายคลึงกันไว้เป็นกลุ่มๆ ตามที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ เช่น ความหมายของภาวะผู้นำในฐานะบุคลิกภาพ แนวคิดเรื่องบุคลิกภาพของผู้นำ ช่วยอธิบายได้ว่า เหตุใดบุคคลบางคนจึงมีภาวะผู้นำหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำมากกว่าอีกคนหนึ่ง ความหมายของภาวะผู้นำในฐานะของคุณลักษณะ (Attribution) ภาวะผู้นำช่วยอธิบายว่า ทำไมกลุ่ม องค์การ ชุมชน หรือชาติ จึงประสบความสำเร็จ ความหมายของภาวะผู้นำในฐานะศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม ผู้นำจะถูกมองในฐานะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง กิจกรรม และกระบวนการกลุ่ม ผู้นำเป็นจุดศูนย์กลาง

เป็นแกนกลาง และเป็นผู้ที่อยู่ในจุดที่สำคัญของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดโครงสร้างของกลุ่ม รวมถึงเป็นผู้กำหนดบรรยากาศของกลุ่ม เป้าหมายของกลุ่ม คุณค่าของกลุ่ม และกิจกรรมของกลุ่ม นอกเหนือจากนี้ยังมีมุมมองความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มอื่นๆ เช่น ความหมายของภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นสัญลักษณ์ ภาวะผู้นำในฐานะการสร้าง ความหมาย ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย ภาวะผู้นำในฐานะพฤติกรรมการชักจูง ภาวะผู้นำในฐานะการริเริ่มโครงสร้าง ภาวะผู้นำในฐานะการใช้อิทธิพล ภาวะผู้นำในฐานะเครื่องมือสำหรับการบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำในฐานะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับการนำ

## 1.2 รูปแบบภาวะผู้นำในปัจจุบัน

จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักวิชาการต่างๆ มีรายละเอียด วิวัฒนาการ และการจัดประเภทภาวะผู้นำไว้หลากหลาย เช่น คุณลักษณะ, อำนาจและอิทธิพล, พฤติกรรม และสถานการณ์ เป็นต้น ในที่นี้ จึงขอแสดงเฉพาะรูปแบบภาวะผู้นำที่มีการศึกษาและเป็นที่รู้จักอย่างมากในปัจจุบัน ดังนี้

- 1.2.1 ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership)
- 1.2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
- 1.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- 1.2.4 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)
- 1.2.5 ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership)

### 1.2.1 ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership)

House (1977 cited in Muckinsky, 1997 ; Yukl, 2010) ได้แสดงทฤษฎีว่า ผู้นำเชิงบารมี มีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำเชิงบารมีว่า จะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำรวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่า เป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำเชิงบารมีจะประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

1. สร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในผู้นำด้านความสามารถและความสำเร็จ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เกี่ยวกับภารกิจที่ต้องทำ เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตามและเป็นแนวทางสำหรับองค์การ



3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
  4. แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตามว่า พวกเขาสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในระดับสูงที่ตั้งไว้ได้ อย่างไรก็ตาม เป้าหมายควรสอดคล้องกับความเป็นจริงและสามารถบรรลุผลสำเร็จได้เพื่อให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกผูกพันกับเป้าหมายนั้น และการที่ผู้นำแสดงความมั่นใจ ชื่นชมและยกย่องผู้ตาม จะส่งผลทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเองเพิ่มมากขึ้น มีแนวโน้มที่จะยอมรับเป้าหมายและพยายามทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จตามความคาดหวัง
  5. มีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่ดึงดูดใจ ที่จะทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น ผู้นำจะปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อ อุดมคติที่ทำให้ผู้ตามยอมรับด้วย
  6. ผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตน เพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) เช่น อาจจะเป็นแบบอย่างในการสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกชื่นชมหรือยกย่องผู้นำมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับผู้นำ และอาจทำให้ผู้ตามอยากเลียนแบบผู้นำทั้งค่านิยมและความเชื่อของผู้นำด้วย และด้วยกระบวนการนี้ ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ และแรงจูงใจของผู้ตาม
  7. หากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออก เพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย เช่น ผู้นำจะจูงใจโดยคำพูดที่ปลุกเร้าอารมณ์ ระบุถึงความจำเป็นของการทำงานนั้นให้สำเร็จ กระตุ้นผู้ตามให้ยอมรับต่อค่านิยมร่วมของกลุ่ม ทำให้มีความรู้สึกต้องการชนะคู่แข่ง มีความจงรักภักดี และมีความต้องการที่จะทำให้ผลงานดีเลิศ ผู้นำอาจจะมีการจูงใจให้เกิดแรงจูงใจต่างๆ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในกรณีที่มีความยาก ทำหาย ต้องริเริ่มสร้างสรรค์ หรือต้องเสี่ยง ต้องรับผิดชอบสูง หรือต้องใช้ความพยายามมาก และกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์เมื่องานต้องการความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม และต้องมีการสนับสนุนกัน รวมถึงกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่อำนาจเมื่องานต้องการให้เกิดการแข่งขัน และต้องการให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง
- พฤติกรรมของผู้นำเชิงบารมีดังที่ House ได้แสดงไว้ข้างต้น เป็นลักษณะที่ปรากฏได้ชัดเจนในผู้นำระดับประเทศและระดับโลกมากมาย พฤติกรรมของผู้นำเชิงบารมีดังกล่าวได้ถูกนำไปศึกษา เพื่อจำแนกให้เห็นชัดว่า ผู้นำเชิงบารมีควรมีพฤติกรรมอย่างไร และพฤติกรรมอย่างไรเป็นพฤติกรรมของผู้นำเชิงบารมีที่ดีและไม่ดี เป็นต้น ตามที่ รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2556: 242-243) ได้แสดงไว้ว่า ตัวอย่างเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการเกิดภาวะผู้นำเชิงบารมี คือ ช่วงสภาวะวิกฤติ และช่วงเวลาที่คุณตามมีความต้องการและเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิม ภาวะผู้นำเชิงบารมีได้ถูกวิจารณ์ทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดีหรือที่เรียกว่า เป็นด้านมืด ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ตัวอย่างด้านมืดของผู้นำเชิงบารมี เช่น การที่คุณตามให้ความเคารพนบและคล้อย

ตามแกผู้นำมากเกินไป จนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าวิพากษ์วิจารณ์ผู้นำ หรือการที่ผู้ตามยกย่องผู้นำมากเกินไป ซึ่งอาจทำให้ผู้นำเกิดความหลงผิด หรือมองข้ามความผิดพลาดของตนเอง จนทำให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นอันตรายได้ เนื่องจากผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในทางที่ผิดหรือนำเสนอวิสัยทัศน์ที่ไร้ประโยชน์ หรือผู้นำเชิงบารมีที่มีอำนาจและอิทธิพลมากอาจจะนำผู้อื่นไปสู่ความตายหรือนำองค์การไปสู่การล่มสลายได้ อย่างไรก็ตาม ไม่มีความชัดเจนเสมอไปในการจำแนกว่า ผู้นำควรถูกจัดประเภทว่า เป็นผู้นำเชิงบารมีแบบดีหรือไม่ดี วิธีการหนึ่งที่สามารถใช้ในการตัดสินใจหรือจำแนกผู้นำเชิงบารมีที่ดีหรือไม่ดี คือ การตรวจสอบผลลัพธ์จากผู้ตาม พบว่า ผู้นำแบบมีบารมีส่วนใหญ่มีผลกระทบทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดีกับผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำที่มีบารมี เช่น Winston Churchill นายกรัฐมนตรีอังกฤษ ที่มีชื่อเสียงในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เขาได้นำอังกฤษฝ่าวิกฤติสงครามโลกครั้งที่สอง และเป็นหนึ่งในผู้นำที่สำคัญของฝ่ายสัมพันธมิตรร่วมกับประธานาธิบดี Franklin D. Roosevelt ของสหรัฐอเมริกา ซึ่ง Roosevelt ก็เป็นผู้นำที่มีบารมีที่ได้ช่วยให้สหรัฐอเมริกาพ้นจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ (Great Depression) ได้ทำให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เช่น ประกันความปลอดภัยทางสังคม และการระดมกำลังสำหรับสงครามโลกครั้งที่ 2 และในช่วงเวลาแห่งประวัติศาสตร์เดียวกัน ผู้นำที่มีบารมีอีกคน คือ Adolf Hitler ได้เปลี่ยนเยอรมนีให้มีความก้าวร้าว การก่อวินาศกรรม การทำลายล้างผู้อื่น และทำให้ผู้คนเสียชีวิตเป็นจำนวนนับล้านๆ คน ผลลัพธ์ที่ผู้นำเหล่านี้ได้ทำให้เกิดขึ้นทำให้เราทราบว่า ใครเป็นผู้นำแบบบารมีที่ดีหรือไม่ดีได้

นอกเหนือจากนี้ยังมีวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง สำหรับการจำแนกความแตกต่างระหว่างบารมีที่ดีและไม่ดี คือ รูปแบบของค่านิยมและบุคลิกภาพของพวกเขา (Musser, 1987 cited in Yukl, 2010; Howell, 1988; House & Howell, 1992 อ้างอิงจาก รัตติกรณ์ จงวิศาล 2556: 243) บารมีที่ไม่ดีมีความมุ่งอำนาจส่วนบุคคล มุ่งผลประโยชน์ส่วนตนหรือมุ่งเป้าหมายส่วนบุคคลของตัวเอง ผู้นำจะควบคุมและครอบงำผู้ตามโดยทำให้พวกเขาอ่อนแอและต้องพึ่งผู้นำ อำนาจในการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับผู้นำ การให้รางวัลและการลงโทษใช้เพื่อบังคับและควบคุม ข้อมูลถูกจำกัดและใช้เพื่อรักษาภาพลักษณ์ของความถูกต้องของผู้นำ การตัดสินใจของผู้นำเหล่านี้สะท้อนถึงการสรรเสริญตนเอง และการรักษาอำนาจมากกว่าเพื่อสวัสดิภาพของผู้ตาม

### 1.2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระครูปลัดธรรมจริยวัฒน์ (2557: 34-35) ได้แสดงไว้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่าง

ฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้เงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี หรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motive)

2. การบริหารงานแบบวางเฉย (management by exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาดหากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐาน ก็จะเข้าไปแก้ไขทันที

ลักษณะที่ 2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ เป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน (Bass and Avolio, 1994: 71-73)

### 1.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดของพฤติกรรมผู้นำที่มีมุมมองว่า ผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือพนักงานในสังกัด และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้อย่างเต็มความสามารถ เป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตาม โดยผู้นำจะมีลักษณะที่มีบารมี (charisma) เพื่อสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้เกิดการลอกเลียนแบบผู้นำโดยเฉพาะการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) เพื่อให้กลุ่มหรือองค์กรบรรลุความสำเร็จเจริญเติบโต และพัฒนาพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

(Achua and Lussier, 2010: 303-304) ส่วน แบล และ อะวอริโอ้ (Bass; & Avolio, 1994: 21-27) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติพฤติกรรมผู้นำความเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มีดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (charismatic leadership or idealized influence) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นแบบตัวอย่างที่ดี (role models)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตาม เพื่อให้ทำตามทราบดีถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิด พยายามริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม และสร้างความท้าทาย โดยที่พฤติกรรมของผู้นำจะพยายามตั้งคำถามที่ทวนกระแสต่อความเชื่อ ค่านิยมแบบเก่าของผู้ตาม และทดลองนำปัญหาเก่าที่เคยเกิดขึ้นไปใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้ตาม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจ และปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน

#### 1.2.4 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)

ในบริบทองค์การส่วนใหญ่แล้ว คำว่า ผู้นำ จะใช้อธิบายถึง บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถออกคำสั่งต่อสมาชิกคนอื่นๆ ขององค์การ แรงจูงใจหลักของผู้นำคือการนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ บทบาทผู้นำดังกล่าวแตกต่างโดยสิ้นเชิงกับผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่มีแรงจูงใจหลักในการรับใช้ผู้อื่นก่อน ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเริ่มจากความรู้สึกตามธรรมชาติของคน ซึ่งต้องการที่จะรับใช้ การรับใช้ต้องมาก่อน จากนั้นการเลือกในจิตสำนึกจะพาไปสู่ความต้องการที่จะนำ ซึ่งจะแตกต่างจากคนที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน เพื่อให้ได้อำนาจหรือเพื่อผลประโยชน์ทรัพย์สินสมบัติที่ตนเองต้องการ สำหรับผู้นำพวกนี้ การรับใช้จะเป็นทางเลือกรองลงมา (Greenleaf: 1977) นอกจากนั้น Graham (1991) ได้ให้มโนทัศน์ภาวะผู้นำแบบคนรับใช้ แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นแบบภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมสูงสุด ในเชิงการสร้างสัมพันธ (relational power) การพัฒนาคุณธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และการเลียนแบบอย่างการรับใช้ของผู้นำ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความหมายคล้ายคลึงกับมโนทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เสนอโดย Burns (1978) มีความแตกต่างจาก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาศีลธรรม การให้บริการ และการส่งเสริมความดีร่วมกัน ในส่วนคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ spears ได้สรุปจากแนวคิดของ Greenleaf ไว้ 10 คุณลักษณะ ดังนี้ (Greenleaf, 2002; Spears & Lawrence, 2004; โรเบิร์ต เค. กรีนลีฟ (แปลโดย อัญชลี), 2553)

1. การฟัง (Listening) และความเข้าใจ (understanding) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องมีการรับฟังเป็นอันดับแรก ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ต้องรับฟังอย่างแท้จริง ทั้งสิ่งที่ผู้อื่นพูดออกมา และไม่ได้พูดออกมา การฟังที่ดีจะทำให้สามารถได้ยินเสียงภายใน (inner voice) และเข้าใจว่าผู้อื่นต้องการจะสื่ออะไรทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ การฟังควบคู่กับการไตร่ตรองเป็นประจำ เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเติบโตของผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้นำจะฟังเพื่อที่จะเข้าใจผู้อื่นมากกว่าที่จะให้ผู้อื่นมาเข้าใจ และสามารถฟังโดยที่จะอยู่กับความเงียบได้ โดยไม่ถืออึดหรือลำบากใจ เป็นการฟังเหมือนเราเข้าไปอยู่ในสถานการณ์ของผู้อื่น ฟังจนสามารถเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ฟังโดยใช้หลายๆ วิธี จนสามารถเข้าใจปัญหาว่า คืออะไรและควรทำอย่างไรกับปัญหานั้น ฟังเพื่อจะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น ฟังด้วยใจเปิดกว้าง รวมถึงรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่น

2. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา หรือความเห็นใจในผู้อื่น (Empathy) เป็นส่วนต่อขยายจากการฟังที่ดี ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องยอมรับ (acceptance) ผู้อื่น มีความเข้าใจในผู้อื่นและมีความเห็นใจผู้อื่นเสมอ คนเราต้องการที่จะได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าในสิ่งที่พวกเขาเป็น เห็นความพิเศษและความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของพวกเขา ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเห็นคุณค่าของผู้อื่น ไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา แม้ว่าจะไม่ได้ยอมรับพฤติกรรมหรือผลงาน (ที่ไม่ดีหรือไม่ดีคุณภาพ) ของพวกเขา ผู้นำจะมีความอดทนอดกลั้นในความไม่สมบูรณ์แบบ (imperfection) ความเป็นบุคคลธรรมดา ความเกียจคร้าน ความไม่มีวุฒิภาวะ และอื่นๆ ผู้นำแบบผู้รับใช้ส่วนมากที่ประสบความสำเร็จ จะเป็นผู้ฟังที่มีทักษะในการฟังแบบเห็นใจในผู้อื่น (empathetic listeners) ซึ่งผู้นำที่มีความเห็นใจและยอมรับผู้ตามบนพื้นฐานนี้ มีแนวโน้มที่จะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามด้วย

3. การเยียวยา (Healing) การเรียนรู้ที่จะเยียวยาทั้งร่างกายและจิตใจ เป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (transformation) และการบูรณาการ (integration) จุดแข็งที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือ ศักยภาพในการเยียวยาตนเอง และผู้อื่น ผู้คนจำนวนมากจิตใจแตกสลาย และทนทุกข์ทรมานจากความเจ็บปวดด้านอารมณ์ แม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นมนุษย์ แต่ผู้นำแบบผู้รับใช้จะตระหนักว่า พวกเขามีโอกาสที่จะช่วยให้เกิดความ

สมบูรณ์ (help make whole) กับบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย การเยียวยาที่มีความหมายว่า ทำให้สมบูรณ์ (to make whole) ซึ่งเป็นสิ่งที่คนเราไม่มีใครทำได้จริงๆ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะรับรู้ว่าการเยียวยาเป็นแรงจูงใจของเขา อาจจะมีบางอย่างที่สื่อสาร หรือเข้าใจกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ว่า การค้นหาความสมบูรณ์คือบางสิ่งที่พวกเขาแบ่งปันกัน ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีแรงจูงใจในการเยียวยา เพื่อรักษาตนเองและผู้อื่นทั้งทางร่างกายและจิตใจ การเยียวยาสามารถช่วยฟื้นฟูสภาพอารมณ์และสภาพจิตใจจากความทุกข์ ความล้มเหลว หรือความเจ็บปวดของผู้อื่นได้

4. การตระหนักรู้ (Awareness) โดยทั่วไปการตระหนักรู้ (โดยเฉพาะการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเอง) เป็นจุดแข็งของผู้นำแบบผู้รับใช้ การสร้างความผูกพันกับการตระหนักรู้สามารถทำให้เกิดความกลัวในสิ่งที่เราไม่เคยรู้ หรือกลัวในสิ่งที่เราอาจจะค้นพบ แต่อย่างไรก็ตามการตระหนักรู้มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากการตระหนักรู้ช่วยให้คนเข้าใจประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและค่านิยม ทำให้สามารถเห็นภาพสถานการณ์ส่วนใหญ่ได้จากการบูรณาการและมีมุมมองที่เป็นองค์รวมมากกว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการตระหนักรู้ มักจะมีการตื่นตัวอย่างมีไหวพริบและมีเหตุผลเพื่อเปิดการรับรู้ให้กว้างขึ้น เพื่อจะได้รับประสบการณ์จากการสัมผัสและรับสัญญาณต่างๆ จากสิ่งแวดล้อมมากกว่าที่คนทั่วไปจะรับได้ การตระหนักรู้อาจจะมีความเสี่ยงแต่จะทำให้ชีวิตน่าสนใจมากขึ้น การตระหนักรู้เป็นจุดแข็งของความมีประสิทธิผลของผู้นำ ผู้นำสามารถจะทำให้เกิดการตระหนักรู้ได้โดยใช้ญาณหยั่งรู้ (intuitive) ในอนาคตและเมื่อมีความจำเป็นสามารถอดทนอดกลั้นต่อการตระหนักรู้ของตนเองที่ละเอียดจนกระทั่งกว้างขึ้น และสามารถเข้าใจหรือเห็นอย่างที่เป็น (sees it as it is) เป็นการตระหนักรู้ทั้งในระดับจิตสำนึกและจิตให้สำนึก เพื่อความจำเป็นในอนาคต ผู้นำจะต้องมีสติ มีความมั่นใจในการเผชิญหน้ากับสิ่งที่ไม่รู้ ผู้นำจะต้องเปิดรับการตระหนักรู้สู่ความรู้แจ้ง และความคิดที่ยอดเยียมอย่างสร้างสรรค์

5. การโน้มน้าว (Persuasion) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะใช้การโน้มน้าวใจแทนการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ในการบังคับผู้ตามหรือการตัดสินใจภายในองค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้จะทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่น มากกว่าการบังคับให้เชื่อฟัง ผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีประสิทธิผล จะสร้างความเห็นชอบร่วมกัน (consensus) ภายในกลุ่ม ผู้นำอาจจะโน้มน้าวผู้คนที่ละคน ด้วยความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งที่แสดงออกอย่างนุ่มนวลแต่ชัดเจน และไม่ย่อท้อ มีการใช้ประเด็นการตั้งคำถาม โดยไม่ตัดสินใจใครว่ากระทำผิดหรือควรกระทำให้ถูกต้อง แต่ให้เขาสมัครใจด้วยตนเอง ผู้นำจะใช้การโน้มน้าวเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ หรือการใช้ความรุนแรงหรือการประท้วง

6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หรือ การมองภาพแบบองค์รวม เป็นความสามารถพิเศษของผู้นำที่มีความสามารถในการ “สู้อันยิ่งใหญ่ (dream great

dreams)” หรือทำให้ความฝันเป็นจริง มีความสามารถในการมองปัญหา (หรือองค์การ) อย่างเป็นระบบทั้งแนวลึกและกว้าง มองไกลเกินกว่าปัจจุบันหรือการคิดแบบวันต่อวัน (day to day) สำหรับผู้บริหารจำนวนมาก การสร้างมโนทัศน์เป็นคุณลักษณะที่เรียกร้องการฝึกฝนและการฝึกปฏิบัติ ผู้บริหารแบบดั้งเดิมจะเน้นที่ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายระยะสั้น แต่ผู้บริหารที่ปรารถนาที่จะเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ จะต้องเน้นการคิดที่มีการสร้างมโนทัศน์ที่อยู่บนฐานที่กว้างกว่าและจะมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคต การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ ต่างก็มีจุดเริ่มต้นมาจากภาวะผู้นำที่มีการสร้างมโนทัศน์ (conceptual leadership) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การอุทิศตนที่เด่นชัดเป็นระยะเวลายาวนาน ด้วยความกระฉับกระเฉงและกระตือรือร้น มีความศรัทธาที่สื่อออกมา แสดงให้เห็นถึงค่านิยมในตัวของผู้คน และมีความเข้มแข็งในการยกระดับพวกเขา รวมถึงมีการกระตุ้นจิตวิญญาณ ซึ่งจิตวิญญาณ (ไม่ใช่ความรู้) คืออำนาจ (The spirit (not knowledge) is power)

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) เป็นจริยธรรมสำคัญของภาวะผู้นำ การรู้ล่วงหน้า (prescience) หรือการมองการณ์ไกล เป็นการคาดเดาที่ดีกว่าคนอื่นโดยเฉลี่ย เกี่ยวกับสิ่งที่กำลังจะเกิดในอนาคต การมีความสามารถในการหยั่งรู้ อย่างลึกซึ้ง เข้าใจอดีต (past) หรือเป็นนักประวัติศาสตร์ รู้ความเป็นจริงในปัจจุบัน (present) หรือเป็นนักวิเคราะห์ที่ร่วมสมัย และรู้แนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคต (future) หรือเป็นผู้หยั่งรู้อนาคต สามารถอ่านสัญญาณแห่งกาลเวลา มีการวิเคราะห์อย่างมีสติ และเตรียมพร้อมอยู่ในสภาวะที่สามารถหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ การมองการณ์ไกลเป็นกระบวนการในการใช้เหตุผลทั้งหมด เปรียบเหมือนกับการใช้ (run) คอมพิวเตอร์ภายในตัวเราวิเคราะห์ข้อมูลอดีตและข้อมูลจากเหตุการณ์ปัจจุบัน รวมถึงข้อมูลจากการคาดการณ์ในอนาคต ความล้มเหลว (หรือการปฏิเสธ) ในการคาดการณ์ล่วงหน้าของผู้นำ อาจถูกมองว่าเป็นความล้มเหลวทางจริยธรรมได้ เพราะการขาดจริยธรรมที่ร้ายแรงในปัจจุบัน บางครั้งเป็นผลจากความล้มเหลวของผู้นำในการคาดการณ์เหตุการณ์ในปัจจุบันไว้ล่วงหน้า และไม่ได้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องที่ควรต้องทำ มีคนที่มีความผิดมากมายที่ยังสามารถเดินไปมา (หรือที่เรียกว่าคนผิดที่ยังลอยนวล) โดยดูเหมือนว่าเป็นผู้มีความบริสุทธิ์ไร้เดียงสา และไม่มีใครตราหน้าว่า ไร้จริยธรรม จากความล้มเหลวในการมองการณ์ไกล และการคาดคะเนล่วงหน้า และไม่ได้ทำในสิ่งที่ควรกระทำ มีตัวอย่างมากมายในปัจจุบันของการสูญเสียภาวะผู้นำที่มีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการมองการณ์ไกล หรือการคาดการณ์ในสิ่งที่ควรมองเห็นล่วงหน้า และจากความล้มเหลวในการปฏิบัติตามความรู้ที่รู้ และผู้นำมีอิสระที่จะกระทำได้แต่ไม่ได้กระทำ

8. การให้บริการ (Stewardship) ทุกคนในสถาบันหรือองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง พนักงาน หรือผู้ได้รับมอบหมายให้จัดการดูแลทรัพย์สินหรือกิจการ (trustees) ต่างมีบทบาทที่สำคัญต่อสถาบันหรือองค์กรในการสร้างความไว้วางใจว่า สถาบันหรือองค์กรของพวกเขาจะทำประโยชน์ให้กับสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อื่น ใฝ่ใจอุทิศตนต่อการให้บริการคนอื่นก่อนความต้องการของตนเอง ผู้นำจะพยายามแสวงหาหนทางเพื่อการตอบสนองความต้องการของสังคมมากกว่าความต้องการขององค์กร และเพื่อความดีงามที่มากขึ้นของสังคม ผู้นำมีความต้องการที่จะทำอะไรเพื่อความยั่งยืนของสภาพแวดล้อม และจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อทำประโยชน์ให้กับสังคม ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะคล้ายกับการให้บริการหรือการดูแลโดยจะยอมรับและให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกว่า จะผูกพันในการจะช่วยเหลือหรือรับใช้ความต้องการของผู้อื่น และจะให้ความสำคัญกับการใช้การเปิดกว้าง และการจงใจมากกว่าการควบคุม

9. การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล (Commitment to the Growth of People) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเชื่อมั่นว่าคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นจากภายนอก หรือมากกว่าสิ่งที่เป็นผลงานของพวกเขา ผู้นำแบบผู้รับใช้จะอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคลแต่ละคนและทุกๆ คนภายในสถาบันหรือองค์กร ผู้นำจะมีพันธะผูกพันกับความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าของผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะยอมรับความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการทำทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นไปได้ในการให้การพัฒนาแต่ละบุคคล ให้มีความเชี่ยวชาญ และมีการพัฒนาจิตวิญญาณของพนักงาน ผู้นำจะมีความสามารถในการระบุความต้องการ และให้โอกาสในการพัฒนาแก่ผู้อื่น ในทางปฏิบัติอาจจะรวมถึงการมีการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การให้ทุนหรือมีงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคคล การให้ความสนใจกับความคิดและข้อเสนอแนะจากทุกๆ คน สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการช่วยเหลือพนักงานที่ถูกเลิกจ้างให้หางานใหม่อย่างแข็งขัน

10. การสร้างกลุ่มชุมชน (Building Community) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะริ่หรือฟื้นฟูสิ่งที่ได้สูญหายไปในอดีตของมนุษย์ ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงชุมชนท้องถิ่น ไปเป็นสถาบันหรือองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนวิถีชีวิตดั้งเดิมของมนุษย์ การตระหนักรู้นี้เป็นเหตุให้ผู้นำแบบผู้รับใช้จะค้นหาวิธีการในการสร้างกลุ่มชุมชนหรือสังคมชุมชนขนาดเล็กขึ้นในองค์กรหรือในสถาบัน เป็นกลุ่มที่มีเป้าหมายร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้มีความรัก ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน องค์กรหรือสถาบันทางธุรกิจส่วนใหญ่จะถูกออกแบบมาเพื่อจำกัดภาระ องค์กรส่วนใหญ่ เช่น ในวัฒนธรรมอังกฤษไม่ได้ใช้ INC (Incorporation) แต่ใช้ชื่อว่า LTD Company Limited เป็นบริษัทจำกัด ซึ่งสินค้าและการบริการ



ส่วนใหญ่ถูกจัดหามาโดยองค์การที่มีการจำกัดความรับผิดชอบ แต่พบว่าบริการที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ผู้ที่ได้รับการรับใช้ ควรจะได้รับสินค้าหรือบริการ ที่มีความรักและความรับผิดชอบในกระบวนการผลิตหรือบริการนั้น ซึ่งในองค์การที่จะผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีความรักและความรับผิดชอบได้ เช่นนั้น จำเป็นต้องมีสังคมชุมชนหรือกลุ่มชุมชนที่มีการพบปะกัน มีความรับผิดชอบของแต่ละคนที่ มีต่อผู้อื่น มีการรวมใจของทุกคนเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความเชื่อใจ และการเคารพนับถืออย่างสูงสุด รวมถึงการมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามจริยธรรม การใช้ชีวิตในกลุ่มชุมชนด้วยความเชื่อมโยงกันด้วยพื้นฐานของแต่ละบุคคล จะทำให้เกิดความรักที่สามารถแผ่ออกไปยังคนอื่นได้ Greenleaf ยกตัวอย่างที่แสดงให้เห็นการดิ้นรนที่แท้จริงเพื่อการสร้างชุมชน และเป็นสัญลักษณ์ของการเคลื่อนไหวทางสังคมครั้งใหม่ที่สำคัญ สำหรับคนรุ่นใหม่ เช่น ชุมชนคิบบูตซ์ (Kibbutz) ซึ่งเป็นสังคมของชาวอิสราเอลที่มีอุดมการณ์ร่วมกันและมาอยู่รวมกัน ทฤษฎีสินทั้งหมดถือเป็นของส่วนกลาง ทำงานร่วมกันและใช้ร่วมกัน โดยมีการแบ่งที่กันทำงาน มีความเสมอภาคกันในการดำรงชีวิต และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ซึ่งการรวมตัวเพื่อการสร้างชุมชนใหม่เป็นความหวังของสังคมในปัจจุบันและในอนาคต และสิ่งที่จำเป็นในการสร้างชุมชนใหม่ในรูปแบบชีวิตที่ปฏิบัติได้สำหรับคนกลุ่มนั้น เป็นหน้าที่ของผู้นำแบบผู้รับใช้แต่ละคน ที่จะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบที่มีต่อกลุ่มที่เกี่ยวข้องกันเป็นชุมชนเฉพาะทาง ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการสร้างคนด้วยภาวะผู้นำที่ตั้งมั่นในการเห็นแก่ผู้อื่นก่อน และเมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว การกระทำที่ถูกต้องจะมาเองโดยธรรมชาติโดยไม่ต้องใช้อิทธิฤทธิ์ใดเลย

#### 1.2.5 ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership)

นักวิชาการได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณโดยอธิบายว่า ผู้นำสามารถกระตุ้นแรงจูงใจภายในของผู้ตาม โดยการสร้างเงื่อนไขซึ่งช่วยเพิ่มความรู้สึกถึงความหมายทางจิตวิญญาณในการทำงานของพวกเขา หนังสือเกี่ยวกับจิตวิญญาณในที่ทำงาน เสนอว่า มีคนจำนวนมากกำลังแสวงหาความหมายที่ลึกซึ้งมากขึ้นในงานของพวกเขา มีงานวิจัยหลายแบบแสดงให้เห็นว่า คนจะให้ความสำคัญหรือให้คุณค่ามากขึ้นกับโอกาสที่จะเข้าร่วมกลุ่มกันทำกิจกรรมหรือทำงานที่มีความหมาย และความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของบุคคลและเป้าหมายของงานนั้น มีความสำคัญต่อผู้นำเช่นเดียวกันกับผู้ตาม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556: 306-307) ในส่วนนิยามความหมายภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ Fry (2003) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเป็นค่านิยม ทศนคติ และพฤติกรรมซึ่งจำเป็นต่อการกระตุ้นแรงจูงใจภายในของบุคคลและผู้อื่น และเนื่องด้วยพวกเขามีความรู้สึกทางจิตวิญญาณในการอยู่รอด โดยผ่านเสียงเรียกและการเป็น

สมาชิก เป้าหมายเพื่อสร้างวิสัยทัศน์และคุณค่าที่สอดคล้องไปกับกลยุทธ์ การเพิ่มพลังผ่านทีม ทั้งในระดับบุคคลและท้ายที่สุดในระดับองค์กร โดยทำให้ความผูกพันต่อองค์กรและผลผลิตสูงขึ้น

ต่อมา Fry (2003) ได้ศึกษาและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณในรูปแบบของโมเดลแรงจูงใจภายใน อันประกอบด้วยคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (qualities of spiritual leadership) 3 ประการหลัก คือ วิสัยทัศน์ ความรักที่ไม่เห็นแก่ตัว และความหวัง/ความเชื่อ โดยมีลักษณะดังนี้

1. วิสัยทัศน์ เป็นวิสัยทัศน์ที่ให้ความหมายถึง จุดหมายปลายทางและการเดินทาง สะท้อนถึงแนวความคิดที่อยู่ในระดับสูง กระตุ้นความหวังหรือความเชื่อ และเป็นพื้นฐานของความดีเลิศ ไม่ถูกจำกัดด้วยการเรียกร้องหรือความต้องการจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก

2. ความรักที่ไม่เห็นแก่ตัว ประกอบด้วย ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี การให้อภัย การยอมรับ ความกตัญญู การยึดหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความถ่อมตัว ความกรุณา ความเห็นอกเห็นใจ ความอดทน การผ่อนตาม และความอดกลั้น

3. ความหวัง/ความเชื่อ ประกอบด้วย ความอดกลั้น ความเพียรพยายาม การกระทำที่จะให้ได้มาซึ่งการบรรลุเป้าหมาย ความคาดหวังถึงรางวัล/ชัยชนะ และการมุ่งสู่ความดีเลิศ

นอกจากนั้น Gary Yukl (2010) ได้สรุปความสำคัญของผู้นำเชิงจิตวิญญาณว่า ผู้นำเชิงจิตวิญญาณจะทำการที่ช่วยผู้อื่น ทำให้เกิดความพอใจในความต้องการสำคัญ 2 ประการ สำหรับสิ่งเหนือธรรมชาติ (transcendence) และมิตรภาพหรือความเป็นเพื่อนในที่ทำงาน ผู้นำเชิงจิตวิญญาณจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายใน ความมั่นใจ และความผูกพันกับองค์กร เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำเชิงจิตวิญญาณสามารถส่งเสริมให้การทำงานมีความหมาย โดยเชื่อมโยงกับค่านิยมของผู้ตามและเอกลักษณ์ของพวกเขา นอกจากนี้ ผู้นำเชิงจิตวิญญาณจะเพิ่มความพึงพอใจ ความรัก (affection) และความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในองค์กร ผลก็คือผู้นำจิตวิญญาณสามารถเพิ่มความร่วมมือในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและเพิ่มแรงบันดาลใจ (inspire) ให้มีผลงานสูงขึ้น

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ในภาวะผู้นำรูปแบบอื่นๆ เช่น ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership), ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นต้น แต่ การศึกษาในระยะ

เริ่มแรกนักวิชาการทั้งหลายสนใจศึกษาในนิยามของคำว่า จริยธรรมของผู้ผู้นำ (Ethics of Leaders) ซึ่งในภาษาอังกฤษ คำว่า จริยธรรม (Ethics) เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ศีลธรรม (Moral) และ คุณธรรม (Morality หรือ Virtue) ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมายคำทั้ง 3 คำไว้ว่า **จริยธรรม** หมายถึง ธรรมที่เป็นประเพณีปฏิบัติ ศีลธรรม กฎ ศีลธรรม **คุณธรรม** หมายถึง สภาพคุณงามความดี และ **ศีลธรรม** หมายถึง ความประพฤติที่ดีที่ชอบ ศีลและธรรม ธรรมในระดับศีล จากการศึกษาจริยธรรมของผู้ผู้นำ ได้พัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและนิยามความหมายไว้หลากหลายมิติ ดังนี้

บราวน์ เทรวิน โญ่ และ แฮริสัน (Brown, Trevino, & Harrison, 2005: 117) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า การแสดงออกแห่งความประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมถูกต้องตามธรรมนองครองธรรม ทางกรปฏิบัติของบุคคลและระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน รวมถึง การส่งเสริมความประพฤติปฏิบัติดังกล่าวไปสู่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมสร้างอุปนิสัยจริยธรรมให้แข็งแกร่ง และการตัดสินใจ การแสดงออกอย่างถูกต้องเหมาะสมตามธรรมนองครองธรรม ประเพณี หรือแบบแผน หรือมาตรฐานของสังคม ผู้ผู้นำที่ได้รับการรับรู้ว่าเป็นตัวแบบความประพฤติ ปฏิบัติที่ดีทางจริยธรรมต้องเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามหรือลูกน้องไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ดูแลผู้ตามอย่างทั่วถึง สิ่งทั้งหมดดังที่กล่าวมานี้ทำให้ผู้ผู้นำได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้ ตามตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่จากผู้ตามอย่างเต็มภาคภูมิ จึงได้ชื่อว่าเป็น “ตัวแบบ” (Role Model) หรือแบบอย่างที่ดีที่ควรเอาเยี่ยงอย่าง

ฟรีแมน และ สเตเวิร์ต (Freeman and Stewart, 2006: online) ให้ความหมายในมิติคุณลักษณะอันเป็นค่านิยมไว้ว่า เป็นการกระทำอย่างตรงไปตรงมาหรืออย่างบริสุทธิ์ใจของผู้ผู้นำที่แสดงออกถึงคุณลักษณะที่ดี โดยมองเห็นคุณค่าในสิ่งที่ถูกต้อง (the right values) หรือการเป็นผู้มีลักษณะน่าเชื่อถือ (strong character) การเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น (the example for others) การมีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่ล่อใจ (withstand any temptations)

ดาฟท์ (Daft, 2008: 170) ได้นิยามในมิติของการประพฤติในคุณธรรมและปกครองผู้อื่น โดยธรรมว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นเกี่ยวกับการแยกแยะสิ่งที่ถูกออกจากสิ่งที่ผิดและการทำในสิ่งที่ถูกต้อง การค้นหาความเที่ยงธรรม ความซื่อสัตย์ ความดีและการปฏิบัติที่ถูกต้อง เนื่องจากเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อผู้อื่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะอุทิศชีวิตให้กับผู้อื่นและ

ส่งเสริมชีวิตผู้อื่น ในขณะที่ผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเป็นผู้รับเพื่อตอบสนองผลประโยชน์ของตนเอง

เบอร์โกเฟอร์ และชวาร์ทซ์ (Berghofer & Schwartz, 2008) ให้ความหมายในมิติพฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้อื่นว่า เป็นความสัมพันธ์ในทางที่เป็นบวกที่เป็นมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ (The Gold Standard) สำหรับองค์กรทั้งหมด ผู้นำเชิงจริยธรรมจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างมีคุณภาพภายใต้หลักการของการให้ความเคารพ (respect) ไม่สร้างข้อตกลงหรือสัญญา หรือการยินยอมด้วยการบังคับอย่างไม่มีทางเลือกเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในความสำเร็จขององค์กร ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องเข้าใจว่า ความสัมพันธ์เหล่านี้จะนำไปสู่ความเจริญเติบโตหรือการอกเงยและแตกหน่อในองค์กร ซึ่งโดยหลักการพื้นฐานภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะประกอบด้วย ความไว้วางใจ (trust) ความเคารพ (respect) การยึดมั่นในศีลธรรม (integrity) ความซื่อสัตย์ (honesty) ความยุติธรรม (fairness) ความเสมอภาค (equity) ความถูกต้องเที่ยง (justice) และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (compassion)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2551: 4-5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางพระพุทธศาสนา ในมิติของการนำคนทั้งหลายบรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้ว่า “ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม โดยถูกต้องตามธรรม”

ปัทมา แคนยุกต์ (2554: 11) ให้คำจำกัดความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า เป็นรูปแบบของผู้นำที่ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม เกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกผู้ตามให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม

สุเทพ ปาลสาร (2554: 6) สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมเป็นการแสดงพฤติกรรม หรือการปฏิบัติของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการหรือการมีพฤติกรรมการทำงาน การเป็นแบบอย่างเชิงจริยธรรม การตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมาหรืออย่างบริสุทธิ์ใจ มีการแสดงออกถึงคุณลักษณะที่ดีโดยมองเห็นคุณค่าในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะอย่างน้อย 5 ประการ คือ การแสดงออกถึงการไว้นับถือ (trustworthiness) การแสดงออกถึงความเคารพ (respect) การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ (responsibility) การแสดงออกถึงความยุติธรรม (fairness) และการแสดงออกถึงความเป็นพลเมืองที่ดี (citizenship)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และพระครูปลัดธรรมจริยวัฒน์ (2559: 113) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบทั้งในระดับผู้นำผู้ตาม และสถานการณ์โดยมีจริยธรรมเป็นพื้นฐานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ร่วมกัน ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมายหรือเป้าประสงค์ (goals) ที่ทุกคนเต็มใจและพึงพอใจร่วมกันโดยการปฏิสัมพันธ์ถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องของกระบวนการที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อกันของผู้นำ (leaders) ผู้ตาม (follows) และสถานการณ์ / งาน (situations / tasks) ที่อยู่บนพื้นฐานทางจริยธรรม (ethics-based)

จากความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่นักวิชาการทั้งหลายได้ให้คำจำกัดความไว้แสดงให้เห็นความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมใน 3 มิติ ได้แก่ คุณสมบัติด้านการเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม ปฏิสัมพันธ์หรือการใช้อำนาจอิทธิพลในการบริหารจัดการทีมงาน/องค์การ และกระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จ/เป้าหมาย (ตรงกับหลักบริหารที่ว่า ครองตน ครองคน และครองงาน) ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ว่า “คุณลักษณะของบุคคลผู้มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีงาม มีความยุติธรรม ความเมตตา และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่ประพฤติเอินเอียงเพื่อประโยชน์ส่วนตน มีความสามารถในการบริหารปกครอง แนะนำผู้อื่นให้อยู่ร่วมกันเป็นสุข ประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน พากันไปด้วยดี บรรลุสู่จุดหมายที่ดีงาม โดยยึดหลักความถูกต้องตามธรรม

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

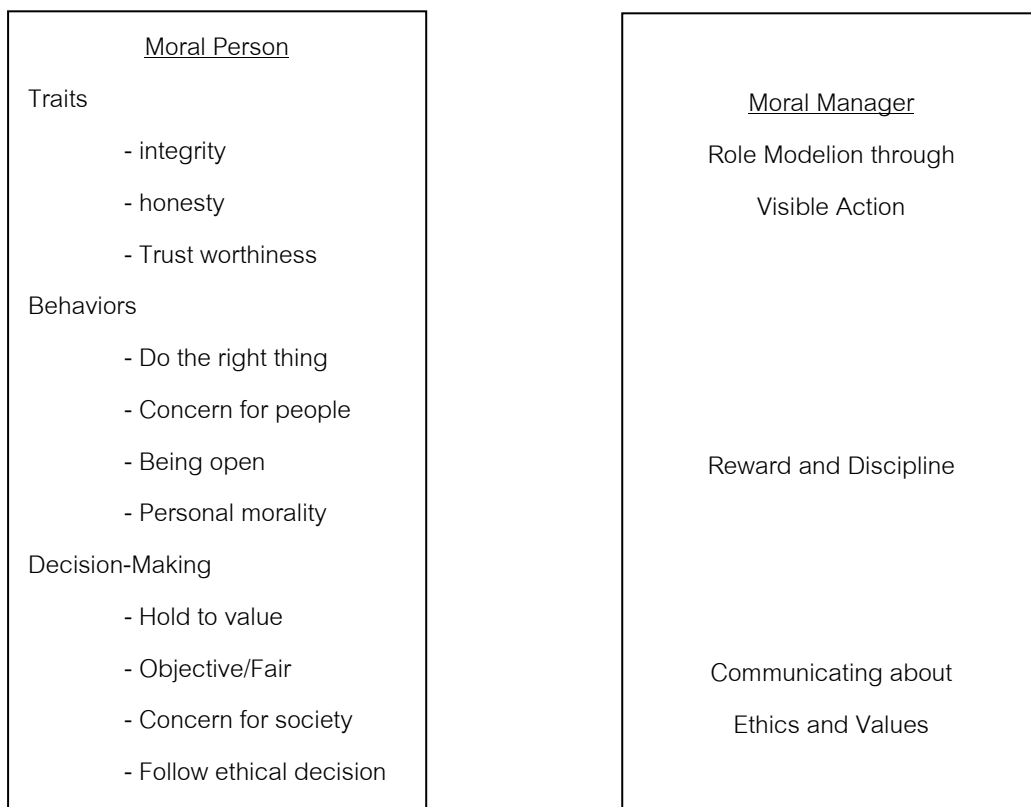
การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ได้เป็นที่สนใจศึกษาวิจัยอย่างชัดเจนเมื่อไม่นานนักที่ผ่านมา ปรากฏในงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Burns (1978), Gardner (1987) และมีความชัดเจนมากขึ้นจากงานเขียนของ Sergiovanni (1992) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยใช้คำว่า Moral Leadership ในหนังสือที่จัดพิมพ์โดย Jossey - Bass และกล่าวอ้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมตามธรรมชาติของมนุษย์ ตลอดจนสนองต่อหน้าที่ และภาระงานซึ่งอยู่เหนือผลประโยชน์เฉพาะบุคคล งานวิจัยในขั้นต้นกล่าวถึงภาวะผู้นำในด้านการบริหารจัดการศึกษาก่อนพัฒนาสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กร เช่น Fullan (2003) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน (principal) ในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและได้ขยายขอบเขตของการนำเสนอที่กว้างขวางขึ้น โดยมีประเด็นที่สำคัญ คือ ความพยายามในการนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำในบริบทการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ต่อมา ได้มีนักวิชาการอื่นๆ ศึกษาค้นคว้า นำสู่การพัฒนา

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจนสามารถบูรณาการเป็นแนวคิด รูปแบบ และองค์ประกอบต่างๆ ได้อย่างหลากหลาย เช่น

### 2.2.1 แนวคิด องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของเทรวินโญ่ (Trevino)

เทรวินโญ่ (Trevino, 2000: 128-142) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า ต้องประกอบไปด้วยเสาหลักที่สำคัญ 2 ต้น (two pillars) ได้แก่

1. การเป็นบุคคลที่มีศีลธรรม (moral person) ประกอบด้วยคุณลักษณะ (traits) พฤติกรรม (behaviors) และการตัดสินใจ (decision making)
2. การเป็นผู้บริหารที่มีจริยธรรม (moral manager) ประกอบด้วย การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่าง (role modeling through visible action) รางวัลและวินัย (reward and discipline) และการสื่อสารเกี่ยวกับจริยธรรมและค่านิยม (communicating about ethics and values) ซึ่งเมื่อทั้งสองรวมเข้าหากันก็ทำให้ผู้บริหารกลายเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม หรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังภาพ



ภาพประกอบ 3 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของเทรวินโญ่ (Trevino)

จากภาพ จะเห็นว่า **เสาต้นแรก** คือ การเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่มั่นคงแน่นอนหรือคงที่ (certain traits) ในพฤติกรรมที่แสดงออก มีการตัดสินใจบนพื้นฐานจริยธรรม นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้มีจริยธรรมอย่างแท้จริง (authentic) ซึ่งประกอบด้วย

1) คุณลักษณะ (traits) เป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่มีความมั่นคง กล่าวคือ การยึดมั่นในศีลธรรม (integrity) ความซื่อสัตย์สุจริต (honesty) และมีความไว้วางใจได้ (trustworthiness)

2) พฤติกรรม (behaviors) ผู้นำพึงระลึกเสมอว่า การกระทำสำคัญกว่าคำพูด เนื่องจากผู้ตามมักจะทำตามในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ ดังนั้น ผู้นำจะต้องสร้างศีลธรรมให้เกิดขึ้นในการทำงาน ทำในสิ่งที่ถูกต้อง แสดงความเอาใจใส่ผู้อื่นอย่างจริงใจ เปิดเผย และประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างด้านศีลธรรม

3) การตัดสินใจ (decision-making) การตัดสินใจของผู้นำ ต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมและผลกระทบต่อตนเอง ผู้ตามและสังคม ต้องยึดมั่นในค่านิยมที่ดีงาม จุดประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ มีความยุติธรรมและอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ

**เสาต้นที่สอง** คือ การเป็นผู้บริหารที่มีศีลธรรม กล่าวคือ การไม่เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นเพื่อผลกำไร หรือการแข่งขันโดยไม่คำนึงถึงศีลธรรมหรือคุณค่าทางจริยธรรมในการทำธุรกิจ ในทางตรงกันข้าม ควรให้ความสำคัญกับการวางพื้นฐานทางจริยธรรมแบบเชิงรุกในการทำงาน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และค่านิยมส่วนบุคคลกับทีมงาน ประกอบด้วย

1) การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่าง (role model) ผู้บริหารที่มีศีลธรรมตระหนักดีว่า การทำงานในองค์การเหมือนการอยู่ในอ่างเลี้ยงปลาที่ต้องถูกจ้องมองโดยผู้อื่นอยู่เสมอ ดังนั้น ควรแสดงตนเพื่อสื่อสารให้ทุกคนในองค์การเห็นอย่างชัดเจนว่า สิ่งเหล่านั้นคือแบบอย่างที่ดีควรปฏิบัติตาม

2) รางวัลและวินัย (reward and discipline) การใช้ระบบการให้รางวัลถือเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่ช่วยให้สมาชิกกระทำในสิ่งที่เราต้องการหรือพึงปรารถนา การให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอจะช่วยรักษามาตรฐานทางจริยธรรมในการทำงาน นอกจากนี้ระบบการให้รางวัลยังรวมถึงหลักเกณฑ์ในการลงโทษต่อการกระทำที่นำมาซึ่งความเสื่อมเสียแก่องค์การอย่างชัดเจนด้วย ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในองค์การมีระเบียบ วินัย รักษากฎเกณฑ์ที่พึงปฏิบัติร่วมกัน

3) การสื่อสารเกี่ยวกับจริยธรรมและค่านิยม (Communicating about Ethics and Values) เป็นการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้ทราบและเข้าใจถึงจริยธรรมและคุณค่าที่มีความสำคัญต่อทั้งผู้บริหาร สมาชิกและองค์กร โดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย ที่สำคัญผู้บริหารจะต้องลงปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างแก่สมาชิกด้วย

#### 2.2.1 แนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของแกรซ (Grace)

แกรซ (Grace, 2006: 10) ได้กล่าวถึง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า ความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นกรอบที่สอดคล้องภายใน (ความเชื่อและค่านิยม: beliefs and values) กับภายนอก (พฤติกรรมและการกระทำ: behaviors and actions) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันประกอบไปด้วย

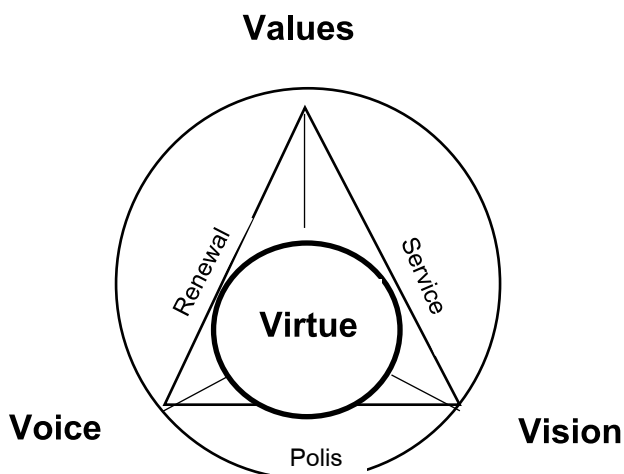
1. ค่านิยม (values) ความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมเริ่มต้นด้วยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในค่านิยมหลักของแต่ละคน ที่เริ่มต้นด้วยกระบวนการบูรณาการให้เป็นเอกลักษณ์ของตัวเองซึ่งนำไปสู่ทางเลือกในการดำเนินชีวิตของแต่ละคน

2. วิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์เป็นความสามารถในการกำหนดกรอบการกระทำของเรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้บริการไปยังผู้อื่นภายในภาพที่ต้องการอย่างแท้จริงของสิ่งที่ควรจะเป็นหรือภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

3. การสื่อสาร (voice) เป็นกระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้สมาชิกหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบและนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

4. คุณธรรม (virtue) เป็นคุณงามความดีที่เป็นธรรมชาติก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ความดีที่เป็นธรรมชาติที่เกิดในจิตใจของคนที่เป็นคุณสมบัติดีงาม สิ่งที่มีคุณค่ามีประโยชน์ เป็นความดีงาม เป็นมโนธรรมเป็นเครื่องประดับประดาใจให้เกลียดความชั่ว กลัวบาป ใฝ่ความดี เป็นเครื่องกระตุ้นผลักดันให้เกิดความรู้สึกกับผิดชอบที่มีต่อวิสัยทัศน์ และการสื่อสาร ดังภาพ





ภาพประกอบ 4 รูปแบบ 4-V ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (The 4-V Model of Ethical Leadership)

ที่มา : Grace, B. (2006). Ethical Leadership: In Pursuit of the Common Good. Seattle, WA: Center for Ethical Leadership

จากภาพดังกล่าว จะแสดงให้เห็นองค์ประกอบภายในที่เป็นดังกุญแจ 3 ดอกในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ การบริการ (service) เป็นการอำนวยความสะดวกในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่ค่านิยมที่ต้องการ, การใช้หลักการปกครอง (politics) เพื่อจัดสรรทรัพยากรหรือเพื่อการตัดสินใจ และการเปลี่ยนระบบให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Renewal)

### 2.2.3 แนวคิดองค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนอร์ธเฮ้าส์ (Northouse)

นอร์ธเฮ้าส์ (Northouse, 2010: 387-393) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบอันเป็นหลักการสำคัญ (principle) ที่ผู้นำเชิงจริยธรรมพึงคำนึงถึงในการปฏิบัติ 5 ประการ ดังนี้

1) **การเคารพให้เกียรติผู้อื่น (respect others)** เป็นเรื่องของการยอมรับศักยภาพหรือความสามารถของผู้ตาม โดยผู้นำจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นตามความต้องการเพื่อสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการให้เกียรติผู้ตาม การเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การยอมรับโดยปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นอย่างดี

2) **การให้บริการคนอื่น (serves others)** ผู้นำจะต้องรู้จักการให้บริการผู้ตามในเรื่องต่างๆ เพื่อสนับสนุน โน้มน้าวใจให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยการจัดสวัสดิการต่างๆ เช่น สุขภาพ เป็นต้น

3) **การแสดงออกถึงความยุติธรรม (shows justice)** ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมให้เห็นถึงความเที่ยงธรรม ยุติธรรม ไม่ลำเอียง หรือเห็นแก่พวกพ้องของตนเอง ต้องแสดงให้เห็นทุกคนในองค์กรเกิดความมั่นใจหรือเชื่อมั่นในตัวผู้นำ มีความโปร่งใส ชัดเจน ตรงไปตรงมา สามารถตรวจสอบได้ในกระบวนการบริหารจัดการ เช่น ด้านการเงินสวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

4) **การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต (manifests honesty)** ผู้นำจะต้องดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริต ไม่แสดงออกถึงการอยากได้สิ่งของผู้อื่น ความโลภ ไม่คอร์รัปชัน และปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

5) **การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (builds community)** ผู้นำจะต้องพยายามหาโอกาสสร้างสรรค์การทำงานร่วมกับทีมงาน เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการตกลงร่วมกัน หรือกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนทำงานให้สำเร็จด้วยกัน ซึ่งต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมหรือค่านิยมกลุ่ม ไม่สร้างแรงกดดันเรื่องงาน หรือมุ่งงานจนเกินไป ในขณะที่เดียวกันก็ใส่ใจเรื่องงานที่ได้มอบหมายให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติโดยติดตามดูแลทีมงานเป็นอย่างดี ให้กำลังใจและพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ต่อมา นอร์ทเฮ้าส์ (Northouse, 2012: 230) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องนี้เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จนได้ข้อสรุป 6 ปัจจัย ได้แก่

1. **คุณลักษณะของผู้นำ** ประกอบด้วย ความไว้เนื้อเชื่อใจ (trustworthiness), การเป็นที่เคารพ (respect), ความรับผิดชอบ (responsibility), ความชอบธรรม (fairness), การเอาใจใส่ (caring) และ ความเป็นพลเมืองทั่วไป (citizenship)

2. **การแสดงออกของผู้นำ** ประกอบด้วย การแสดงออกซึ่งความเคารพ (showing respect), การบริการผู้อื่น (serving others) และการแสดงออกซึ่งความยุติธรรม (showing justices)

3. **เป้าหมายของผู้นำ** ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและทำให้เป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดที่ทุกคนจะต้องไปให้ถึงโดยเริ่มจากการเลือกเป้าหมาย (choosing goals) เป็นเป้าหมายของทุกคน ให้ความสนใจภายใต้กระบวนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีจริยธรรม

**4. ความซื่อสัตย์ของผู้นำ** ผู้นำจะต้องดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริต ไม่แสดงความโลภหรืออยากได้ของผู้อื่น ไม่ฉ้อราษฎร์บังหลวงหรือคอร์รัปชัน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

**5. การใช้อำนาจของผู้นำ** อำนาจ (power) เป็นความสามารถที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นเพื่อให้ยอมปฏิบัติตาม หรือความสามารถที่จะให้ผู้อื่นทำตามที่ต้องการ หรืออำนาจเป็นศักยภาพที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรม หรือผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ผู้นำต้องรู้จักแสวงหาอำนาจ ต้องรู้ว่าอำนาจคืออะไร อยู่ที่ไหน หามาได้อย่างไร จะใช้หรือรักษาไว้ได้อย่างไร ซึ่งอำนาจมีแหล่งที่มา 5 แหล่ง (Northouse, 2012: 239) ได้แก่

5.1 อำนาจจากการยอมรับนับถือ (referent power) เป็นความชื่นชมของผู้ตามในตัวผู้นำของเขา เช่น อาจารย์ที่ได้รับการยกย่องหรือเป็นที่ชื่นชอบอย่างสูงจากนักศึกษา เป็นต้น

5.2 อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (expert power) เป็นอำนาจที่ผู้ตามรับรู้ได้จากสมรรถนะของผู้นำ เช่น ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

5.3 อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) อำนาจที่เกิดจากข้อกำหนดระเบียบขององค์กร ตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามลำดับในการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ

5.4 อำนาจการให้รางวัล (reward power) เป็นการให้คุณประโยชน์แก่ผู้อื่น เช่น การจ่ายเงินโบนัสให้กับพนักงาน

5.5 อำนาจจากการบังคับ (coercive power) เป็นอำนาจที่สามารถลงโทษผู้อื่นได้ เช่น ครูสามารถตัดเกรดให้นักเรียนที่ไม่เข้าชั้นเรียน เป็นต้น

**6. ค่านิยมของผู้นำ** ซึ่งหมายถึงความคิด (ideas) ความเชื่อ (beliefs) และรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของบุคคล (model of action) เช่น ความสุภาพ (peace) ความยุติธรรม (justice) การยึดมั่นในศีลธรรม (integrity) ความชอบธรรม (fairness) และการอยู่ร่วมกัน (community) ที่ผู้นำต้องแสดงออกให้เห็นอยู่เสมอ

#### 2.2.4 แนวคิด องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Gary Yukl

Gary Yukl (2010: 350) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) โดยเขาได้ใช้เกณฑ์ (Criterion) เป็นตัวกำหนดถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่ไร้จริยธรรม เป็นตัวชี้วัดในประเด็น 8 ข้อ ดังนี้

1) **การใช้อำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้นำ** (Use of leader power and influence) เขามองว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะไม่ค่อยใช้อำนาจ แต่จะใช้หลักการบริการผู้ตามในองค์กร แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่ไร้จริยธรรม (Unethical Leadership) มักจะใช้ความพึงพอใจในระดับบุคคลเป็นตัวชี้วัด

2) **ความซื่อสัตย์** (Integrity of leader behavior) ในพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะปฏิบัติในทิศทางที่สอดคล้องกับค่านิยมที่นำมาใช้ในองค์กร ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่ไร้จริยธรรม จะมองไปที่อะไรคือสิ่งที่เป็นประโยชน์และไปถึงเป้าหมายของบุคคลตามที่เขาต้องการ

3) **ด้านการให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง** (Cooperation of partition) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมองว่าเมื่อไหร่ก็ตามที่มีโอกาสเป็นไปได้ของเขา เขาจะพยายามสร้าง ความสมดุลและใช้หลักการบูรณาการเพื่อให้เกิดความร่วมมือ แต่ผู้นำที่ไร้จริยธรรมให้ความนิยมนกับผู้ใกล้ชิดที่ชื่นชอบผู้ซึ่งเสนอของขวัญหรือผลประโยชน์ให้

4) **ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับองค์กร** (Development of a vision) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมองการพัฒนาวิสัยทัศน์บนการเติมเต็มเกี่ยวกับความต้องการ ค่านิยม และแนวความคิดของผู้ตามเป็นส่วนใหญ่ แต่ผู้นำที่ไร้จริยธรรมจะพยายามนำเสนอวิสัยทัศน์ เพื่อความสำเร็จขององค์กรเพียงอย่างเดียว

5) **ด้านความเสี่ยงของการตัดสินใจของผู้นำ** (Risk taking in leader Decisions and actions) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะมีความกล้าหาญและยินดีที่จะจัดการ กับความเสี่ยงและการปฏิบัติสำหรับบุคคลเพื่อทำให้บรรลุภารกิจและความสำเร็จของวิสัยทัศน์ แต่ ผู้นำที่ไร้จริยธรรม จะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของบุคคล

6) **ด้านการสื่อสารหรือการเปิดเผยข้อมูล** (Communication of relevant information about operations) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเปิดเผยข้อมูลที่สมบูรณ์และ สำคัญเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมเกี่ยวกับเหตุการณ์ ปัญหาและการปฏิบัติ แต่ผู้นำที่ไร้จริยธรรมสร้าง ภาพลวงตา บิดเบือนข้อเท็จจริง มีความลำเอียงในการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับปัญหา กระบวนการ ในการดำเนินงาน

7) **ด้านการตอบสนองต่อคำวิจารณ์และความไม่เห็นด้วยของผู้ตาม** (Response to criticism and dissent by followers ) จะให้กำลังใจในการค้นหาคำตอบที่ดีกว่าใน การแก้ปัญหา แต่ผู้นำที่ไร้จริยธรรมจะไม่ให้กำลังใจและจะยับยั้ง การประเมินผลงานจะไม่เห็นด้วย

8) **ด้านการพัฒนาทักษะผู้ตามและความเชื่อมั่นในตนเอง** (Development of follower skills and self-confidence) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะให้การสนับสนุน กำกับ ติดตาม การอบรมพัฒนาผู้ตามอย่างครอบคลุม แต่ผู้นำที่ไร้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะไม่ให้ความสนใจในการพัฒนาผู้ตาม ในเรื่องดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับผู้นำเท่านั้น

#### 2.2.5 แนวคิด องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทางพระพุทธศาสนา

พระไพศาล วิสาโล (2550) ได้สรุปลักษณะของผู้นำทางพระพุทธศาสนาว่า หมายถึง หลักปฏิบัติหรือความประพฤติที่เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม จริยธรรมหรือศีลธรรมจึงเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่ทำให้สังคมอยู่ได้ บางครั้งการที่สังคมจะดำรงอยู่ได้ไม่ใช่แค่การไม่ทำชั่วเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกันด้วย นอกจากนี้ จริยธรรมยังหมายถึง ความดีงามที่เป็นสากล ไม่ว่าจะถามคนในสังคมไหนก็กล่าวตรงกันว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ดี และยังหมายถึง สิ่งที่ทำให้จิตใจเป็นกุศล เกิดความสุขซึ่งเป็นเรื่องประโยชน์ส่วนตัวที่ดี เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเจริญงอกงามภายในจิตใจของตนเอง ไม่มีความโกรธ ไม่มีความทุกข์ ตัวอย่างเช่น การแผ่เมตตา การนั่งสมาธิ ซึ่งทำให้ผู้อื่นได้รับอานิสงส์ไปด้วย การทำความดีบางอย่างที่ผู้อื่นอาจจะไม่เห็น หรือไม่ได้รับประโยชน์โดยตรงก็ควรทำด้วย เนื่องจากการทำความดีนั้นทำให้เรามีความสุข และทำให้จิตใจสงบ และพระไพศาลยังได้เสนอว่า จริยธรรมของผู้นำที่ควรมี คือ ทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นธรรมของพระราชาหรือของผู้ปกครองบ้านเมือง หรือเป็นธรรมของนักปกครอง ประกอบด้วยหลักธรรม ดังนี้

1. ทาน (ทาน) การให้
2. ศีล (ศีล) การรักษาศีล
3. บริจาค (บริจาค) การบริจาค เสียสละ
4. อาชชวะ (อาชชว) ความซื่อสัตย์
5. มัททวะ (มัททว) ความอ่อนโยน
6. ตปะ (ตป) ความเพียร
7. อักโกธะ (อกุโกธ) ความไม่โกรธ
8. อวิหิงสา (อวิหีสา) ความไม่เบียดเบียน
9. ชันติ (ชนติ) ความอดทน
10. อวิโรธนะ (อวิโรธน) ความเที่ยงธรรม

นอกจากนั้น พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2551: 25-28) ได้แสดงองค์ประกอบภาวะผู้นำทางพระพุทธศาสนา ในมิติของคุณสมบัติส่วนบุคคล คือ สัมปยุตธรรม 7 ประการ ดังนี้

1) **รู้หลักการ** (ธัมมัญญุตตา) เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่น อย่างผู้ปกครองประเทศชาติก็ต้องรู้ หลักรัฐศาสตร์ และรัฐภักติภาของชาติ คือกฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนอยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้ ชุมชน สังคม องค์กร หรือกิจการอะไรก็ตาม ก็ต้องมีหลักการ มีกฎ มี กติกา ที่ผู้นำจะต้องรู้ต้องชัด แล้วก็ตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

2) **รู้จุดหมาย** (อัตถัญญุตตา) ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและ กิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะ ไปให้ถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก เมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมา กระทบกระแทง ก็จะไม่หวั่นไหว อะไรไม่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าเป้า ไม่เข้าแนวทาง ก็ไม่มีวุ่นวายใครจะ พุดจว่าด่าเหินแสม เมื่อไม่ตรงเรื่อง ก็ไม่มีวุ่นวาย ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่งกับเรื่องจุกจิกไม่เป็น เรื่อง เอาแต่เรื่องที่จะเข้าแนวทางสู่จุดหมาย ใจมุ่งสู่เป้าหมาย อย่างชัดเจนและมุ่งมั่นแน่วแน่

3) **รู้จักตน** (อัตตัญญุตตา) คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ใน สถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด มีสติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ ไหน มีข้อแข็งข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติมีความสามารถยิ่งขึ้นไป ไม่ใช่ว่า เป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา ให้นำได้ดียิ่งขึ้นไป

4) **รู้ประมาณ** (มัตตัญญุตตา) คือ รู้จักความพอดี หมายความว่า ต้องรู้จัก ขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ ทำนยกตัวอย่าง เช่น รู้จักประมาณในการใช้ จ่ายทรัพย์ รู้จักประมาณในการบริโภค ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาชญา และการเก็บภาษี เป็นต้น ไม่ใช่เอาแต่จะให้ได้อย่างใจ ลืกลงไป ต้องรู้ว่าในการกระทำนั้นๆ หรือใน เรื่องราวอื่นๆ มีองค์ประกอบ หรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้าง ทำแค่ไหนองค์ประกอบของมันจะพอดี ได้สัดส่วน พอเหมาะ การทำการต่างๆ ทุกอย่างต้องพอดี ถ้าไม่พอดีก็พลาด ความพอดีจึงจะทำให้ เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้น จะต้องรู้องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจัดให้ลงตัวพอเหมาะ พอดี

5) **รู้กาล** (กาลัญญุตตา) คือ รู้จักเวลา อย่างที่บอกไว้รวมๆ ว่า รู้กาลเวลาอัน เหมาะสม และระยะเวลาที่ควรหรือจะต้องใช้ในการประกอบกิจการหน้าที่การงาน หรือปฏิบัติการ ต่างๆ เช่น ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะเวลา เป็นต้นทั้งนี้รวมทั้ง รู้ ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำ

อะไรอย่างไรจึงจะเหมาะ ดังเช่น แม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่นวางแผนว่า สังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างไรในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร

**6) รู้ชุมชน (ปรีศัญญตา)** คือ รู้สังคมอย่างที่บอกเป็นหลักกลางๆ ใ้ว่า รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิริยาที่จะประพุดต่อชุมชนนั้นๆ ว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิริยาอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องรู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร โดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขา ก็ต้องรู้ปัญหาหรือความต้องการของเขา แม้แต่ในชุมชนย่อยๆ ถ้าจะช่วยเหลือเขา ก็ต้องรู้ความต้องการของเขา เพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด

**7) รู้บุคคล (บุคคัลญญตา)** คือ รู้จักบุคคลตามที่เขาเป็น อย่างที่บอกเป็นหลักกลางๆ ใ้ว่า รู้ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอหิยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิงหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้ จะตำหนิ ยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกันและคนที่เราไปให้บริการ จะต้องรู้จักเขาตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถให้บริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะใช้วิธีสัมพันธ์พูดจาแนะนำติชมหรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ว่าคนไหนเป็นอย่างไร มีความถนัดอหิยาศัย ความสามารถอย่างไร เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้นก็รู้ประโยชน์ที่เขาพึงได้ เพราะว่าในการทำงานนั้นไม่ใช่ว่าจะเอาเขามาเป็นเพียงเครื่องมือทำงานให้ แต่จะต้องให้คนที่ทำงานทุกคนได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตัวเอง ผู้นำควรรู้ว่าเขาควรจะได้ประโยชน์อะไรเพื่อความเจริญงอกงามแห่งชีวิตที่แท้จริงของเขาด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการ คุณลักษณะอันเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ทั้ง 5 แนวคิดนี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีอยู่มากมาย ซึ่งแนวคิดก่อนหน้าเป็นแนวคิดยังไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรมนัก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขออ้างอิงแนวคิดทั้ง 5 นี้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเป็นเบื้องต้นก่อน โดยสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนี้

ตาราง 1 ตารางเปรียบเทียบ สังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

1. แนวคิดของ Trevino		
หลักการ	คุณลักษณะ / ปัจจัย / องค์ประกอบ	การสังเคราะห์ / แนวทางนำไปใช้
ประกอบด้วยหลักการ เสา 2 ต้น ได้แก่	องค์ประกอบของเสาแต่ละต้น ดังนี้	เป็นแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีความ ชัดเจนในยุคต้น ๆ ที่มีหลักการกว้างในมิติ
1. การเป็นบุคคลที่มี จริยธรรม (moral person)	1. การเป็นบุคคลที่มีจริยธรรม (moral person)	คุณสมบัติส่วนตัวบุคคล ได้แก่ การเป็น บุคคลผู้มีจริยธรรม และ การเป็นผู้บริหารที่มี
	1.1 คุณลักษณะ (traits)	จริยธรรม ส่งเสริมให้ผู้ตามมีพฤติกรรมทาง
	1.2 พฤติกรรม (behaviors)	จริยธรรมที่ดี คุณลักษณะหรือ องค์ประกอบ
2. การเป็นผู้บริหารที่ มีจริยธรรม (moral manager)	1.3 การตัดสินใจ (decision-making)	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นแนวคิดการ
	2. การเป็นผู้บริหารที่มีจริยธรรม (moral manager)	บริหารปกครองในมุมมองของผู้นำทั่วไป ซึ่ง
	2.1 การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่าง (role modelion)	ยังไม่ชัดเจนนักในแง่ของภาวะผู้นำเชิง
	2.2 รางวัลและวินัย (reward and discipline)	จริยธรรม ซึ่งแนวคิดนี้เน้นการเป็นแบบอย่าง
	2.3 การสื่อสารเกี่ยวกับจริยธรรมและ ค่านิยม (Communicating about Ethics and Values)	และการบริหารปกครองอย่างมีคุณธรรม ผ่านการให้รางวัลและการใช้วินัยเป็น
		เครื่องมือการบริหารปกครอง อันเป็น คุณลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำอย่างมี คุณธรรม
2. แนวคิดของ Grace		
หลักการ	คุณลักษณะ / ปัจจัย / องค์ประกอบ	การสังเคราะห์ / แนวทางนำไปใช้
ประกอบด้วย 4 หลักการ ได้แก่	และ 3 องค์ประกอบภายใน ได้แก่	เป็นโมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มี รายละเอียดชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากมิติ
1. ค่านิยม (values)	1. การบริการ (service)	คุณสมบัติส่วนบุคคลแล้ว ยังประกอบด้วยมิติ
2. วิสัยทัศน์ (vision)	2. การใช้หลักการปกครอง (politics)	ด้านการเป็นผู้บริการผู้อื่น การปกครอง และ
3. การสื่อสาร (voice)	3. การเปลี่ยนระบบให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Renewal)	วิสัยทัศน์ในความยืดหยุ่นเปลี่ยนระบบให้ ทันสมัยอยู่เสมออีกด้วย
4. คุณธรรม (virtue)		



## ตาราง 1 (ต่อ)

3. แนวคิดของ Northouse		
หลักการ	คุณลักษณะ / ปัจจัย / องค์ประกอบ	การสังเคราะห์ / แนวทางนำไปใช้
<p>ประกอบด้วย 5 หลักการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเคารพให้เกียรติผู้อื่น (respect others)</li> <li>2. การให้บริการคนอื่น (serves others)</li> <li>3. การแสดงออกถึงความยุติธรรม (shows justice)</li> <li>4. การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต (manifests honesty)</li> <li>5. การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (builds community)</li> </ol>	<p>และ 6 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คุณลักษณะของผู้นำ</li> <li>2. การแสดงออกของผู้นำ</li> <li>3. เป้าหมายของผู้นำ</li> <li>4. ความซื่อสัตย์ของผู้นำ</li> <li>5. การใช้อำนาจของผู้นำ</li> <li>6. ค่านิยมของผู้นำ</li> </ol>	<p>แนวคิดนี้แสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ค่อนข้างสมบูรณ์ มีการรวบรวมแนวคิดของผู้วิจัยอื่นๆ และศึกษาวิจัย สรุปหลักการปัจจัย องค์ประกอบ ได้มุมมองที่ครอบคลุมทั้งในมิติคุณลักษณะของผู้นำ การแสดงออก เป้าหมาย ความซื่อสัตย์ การใช้อำนาจ (ปกครอง) และค่านิยม ภายใต้หลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ซึ่งมีพื้นฐานใกล้เคียงกันกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ในแง่ของการให้บริการและให้เกียรติคนอื่น รวมทั้งการบริหารปกครองแบบมีคุณธรรมจริยธรรม จึงเป็นแนวคิดสรุปของนักวิชาการร่วมสมัยในปัจจุบัน</p>

ตาราง 1 (ต่อ)

4. แนวคิดของ Gary Yuki		
หลักการ	คุณลักษณะ / ปัจจัย / องค์ประกอบ	การสังเคราะห์ / แนวทางนำไปใช้
- ไม่ได้แสดงไว้ -	<p>ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การใช้อำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้นำ</li> <li>2. ความซื่อสัตย์</li> <li>3. การให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>4. ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับองค์กร</li> <li>5. ด้านความเสี่ยงของการตัดสินใจของผู้นำ</li> <li>6. ด้านการสื่อสารหรือการเปิดเผยข้อมูล</li> <li>7. ด้านการตอบสนองต่อคำวิจารณ์และความไม่เห็นด้วยของผู้ตาม</li> <li>8. ด้านการพัฒนาทักษะผู้ตามและความเชื่อมั่นในตนเอง</li> </ol>	<p>แนวคิดของ Gary Yuki แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยใช้เกณฑ์ชีวิต 8 คุณลักษณะ แม้ไม่ได้แสดงหลักการไว้ชัดเจน แต่เกณฑ์ชีวิตที่แสดงไว้บ่งชี้ให้เห็นคุณลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรมได้ชัดเจนสามารถนำไปสร้างแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้อย่างมีคุณภาพ เพราะมีการกำหนดเกณฑ์ชีวิตที่ชัดเจน ภายใต้หลักการที่มีความเชื่อมโยงกับหลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของ Northouse 5 ประการ</p>

ตาราง 1 (ต่อ)

5. แนวคิดทางพระพุทธศาสนา		
หลักการ	คุณลักษณะ / ปัจจัย / องค์ประกอบ	การสังเคราะห์ / แนวทางนำไปใช้
พระพรหมคุณาภรณ์ ได้แสดงหลักการตาม หลักสี่ปรัศธรรม 7 ประการ ได้แก่ 1. รู้หลักการ (ธัมมัญญตา) 2. รู้จุดหมาย (อัตตัญญตา) 3. รู้จักตน (อัตตัญญตา) 4. รู้ประมาณ (มัตตัญญตา) 5. รู้กาล (กาลัญญตา) 6. รู้ชุมชน (ปริสฺสญญตา) 7. รู้บุคคล (ปุคฺคสฺสญญตา)	พระไพศาล วิสาโล ได้แสดงว่า ตรงกับ หลัก “ทศพิธราชธรรม” ได้แก่ 1. ทาน (ทานิ) การให้ 2. ศีล (ศีล) การรักษาศีล 3. บริจาค (บริจาค) การบริจาค เสียสละ 4. อာชชวะ (อาชชวี) ความซื่อสัตย์ 5. มัททวะ (มัททวี) ความอ่อนโยน 6. ตปะ (ตปี) ความเพียร 7. อักโกธะ (อกุโกธ) ความไม่โกรธ 8. อวิหิงสา (อวิหีสา) ความไม่ เบียดเบียน 9. ชันติ (ชนติ) ความอดทน 10. อวิโรธนะ (อวิโรธน) ความเที่ยง ธรรม	แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทางพุทธ ศาสนา แสดงไว้เป็นหลักการ หรือหลักธรรม ของพระราชา 10 ประการ (ทศพิธราชธรรม) ซึ่งแสดงคุณลักษณะที่พึงมีของผู้นำในด้าน พฤติกรรม ควบคู่กับหลักสี่ปรัศธรรม 7 ประการ สรุปเข้าในหลักการ 3 คือ ครอบงม ครองคน และครองงาน ซึ่งถือว่า ครอบงม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หากแต่ยังขาด การศึกษาผ่านกระบวนการวิจัยสมัยใหม่ อยู่ใน รูป หลักธรรมซึ่งค่อนข้างเป็นอุดมคติ จึง ต้องศึกษา วิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ให้เหมาะ กับบริบทของสังคมสมัยใหม่ต่อไป

ตาราง 1 (ต่อ)

6. ประมวลแนวคิดสำหรับงานวิจัยนี้		
หลักการ	คุณลักษณะ / ปัจจัย / องค์ประกอบ	การสังเคราะห์ / แนวทางนำไปใช้
ประกอบด้วย 3 หลักการ ได้แก่	และคุณลักษณะ 6 สัมพันธ์กับหลักการ 3 ดังนี้	ผู้วิจัยประมวลแนวคิดจากนักวิชาการข้างต้น จากนั้นใช้กรอบการปกครอง 3
1. การครองตน	1. การครองตน ประกอบด้วย	ประยุกต์จากหลักอริปไตย (ความเป็นใหญ่) 3
2. การครองคน	1.1 การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต	คือ
3. การครองงาน	1.2 การแสดงออกถึงความยุติธรรม	1. ถือตนเป็นใหญ่ = ครองตน
	2. การครองคน ประกอบด้วย	2. ถือชาวโลกเป็นใหญ่ = ครองคน
	2.1 การเคารพให้เกียรติผู้อื่น	3. ถือธรรมเป็นใหญ่ = ครองงาน
	2.2 การให้บริการคนอื่น	มากำหนดกรอบใหญ่ของคุณลักษณะภาวะ
	2.3 การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ	ผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งอ้างอิงจากคุณลักษณะ
	3. การครองงาน ประกอบด้วย	ของนักวิชาการทั้ง 2 ท่านเป็นหลัก คือ
	3.1 การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม	Northouse และ Gary Yukl ซึ่งผ่านการวิจัย
		ด้านคุณลักษณะมาขั้นหนึ่งแล้ว มีคุณภาพ
		เห็นเหมาะสมในการเป็นกรอบกำหนด
		พัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อไป

จากตารางเปรียบเทียบ สังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แสดงให้เห็นว่า หลักการและองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีการศึกษาและพัฒนาความรู้เป็นขั้นตอนโดยลำดับ การศึกษาของ Trevino (2000) ได้ข้อสรุปเป็นหลักการกว้างๆ ด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำในการบริหารปกครองโดยยึดหลักเสา 2 ต้น ได้แก่ การเป็นบุคคลที่มีศีลธรรม (moral person) และ การเป็นผู้บริหารที่มีจริยธรรม (moral manager) ต่อมา นักวิชาการท่านอื่นเช่น Grace, Northouse และ Gary Yukl ได้พัฒนาและต่อยอดแนวความคิด หลักการ องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจนปรากฏเป็นรูปธรรมชัดเจนยิ่งขึ้น ในการนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์พื้นฐานแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักวิชาการทั้ง 4 ท่าน รวมกับแนวคิดทางพระพุทธศาสนาที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ปอ. ปยุตฺโต) และ พระวิศาล วิสาโล ได้แสดงให้เห็นทำให้เกิดมุมมองในทัศนะของผู้วิจัยและเห็นมิติของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน สรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เริ่มต้นจากฐานแนวคิดการพัฒนาคุณธรรมส่วนบุคคล เดิมทีแฝงอยู่ในภาวะผู้นำแบบต่างๆ เช่น ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นต้น นักวิชาการได้ศึกษาพบข้อดีข้อด้อยของภาวะผู้นำแต่ละแบบ ตระหนักว่า คุณธรรมจริยธรรมเป็นภาวะสำคัญจำเป็นต้องมีในผู้นำทุกรูปแบบ จึงได้พัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยนำข้อดีด้านคุณลักษณะและคุณธรรมของภาวะผู้นำต่างๆ ข้างต้นมาปรับใช้ ประยุกต์รวมกับวิธีการปกครองคน เช่น การให้รางวัล การลงโทษตามวินัย เป็นต้น

2. การศึกษาของนักวิชาการในยุคหลัง ได้ผ่านการพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยลำดับจึงเห็นได้ว่า จะมีรายละเอียดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มากกว่าและชัดเจนกว่าการศึกษาของนักวิชาการยุคต้น เช่น

2.1 แนวคิดของ Trevino แสดงหลักการ 2 คือ ด้านการพัฒนาคุณธรรมเฉพาะบุคคล ด้วยการเป็นบุคคลผู้มีคุณธรรม (moral person) ด้านการพัฒนาบริหารบุคคลอย่างมีคุณธรรม ด้วยการเป็นผู้บริหารผู้มีคุณธรรม (moral manager)

2.2 แนวคิดของ Grace แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 4 หลักการ ได้แก่ ค่านิยม (values), วิสัยทัศน์ (vision), การสื่อสาร (voice) และคุณธรรม (virtue) จะเห็นว่าได้คงหลักการด้านเป็นบุคคลผู้มีคุณธรรมและเป็นผู้บริหารผู้มีคุณธรรมไว้ และเพิ่มเติมหลักการในมิติของการนำองค์กรบรรลุสู่เป้าหมายไว้ได้แก่ ค่านิยม (values), วิสัยทัศน์ (vision), การสื่อสาร (voice)

2.3 แนวคิดของ Northouse และ Gary Yukl แสดงรายละเอียดของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มเติมชัดเจนขึ้น คือ แนวคิดของ Northouse ชัดเจนในหลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ที่มีอยู่ 5 ประการ ส่วน แนวคิดของ Gary Yukl แม้ไม่ได้แสดงหลักการไว้ แต่องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ตามเกณฑ์ชีวัด 8 ประการ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับหลักการของ Northouse แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ท่าน นำเสนอภาวะผู้นำในลักษณะที่แตกต่างจากเดิม คือ เดิมเป็นใช้อำนาจสั่งการ เปลี่ยนเป็นผู้ให้การสนับสนุน / ผู้ให้บริการผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ เทววินโญ (Trevino et al, 2000) ที่แสดงให้เห็นว่า “พฤติกรรมผู้นำที่สะท้อนความห่วงใยต่อผู้คน และการปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างยุติธรรม เป็นตัววัดว่า ผู้นำมีจริยธรรมหรือไม่” ฐานแนวคิดนี้ดูเหมือนได้รับอิทธิพลและการพัฒนาจากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) อันเป็นแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่ได้รับการยอมรับ นอกจากนั้น แนวคิดของทั้ง 2 ท่านยังคงจุดแข็งใน

คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมไว้อีกด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขออ้างอิงแนวคิดของ Northouse และ Gary Yukl เพื่อใช้เป็นฐานแนวคิดและพัฒนาในการศึกษาวิจัยนี้

3. แนวคิดหลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Northouse ทั้ง 5 ข้อ และองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Gary Yukl ทั้ง 8 ข้อมีความเชื่อมโยงกัน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมากำหนดเข้ากับหลักอริปไตย 3 (ความเป็นใหญ่ 3) ในพุทธศาสนา คือ

3.1 อัตตาริปไตย ถือตนเป็นใหญ่ = ครองตน

3.2 โลกาธิปไตย ถือชาวโลกเป็นใหญ่ = ครองคน

3.3 รัชมาริปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ = ครองงาน

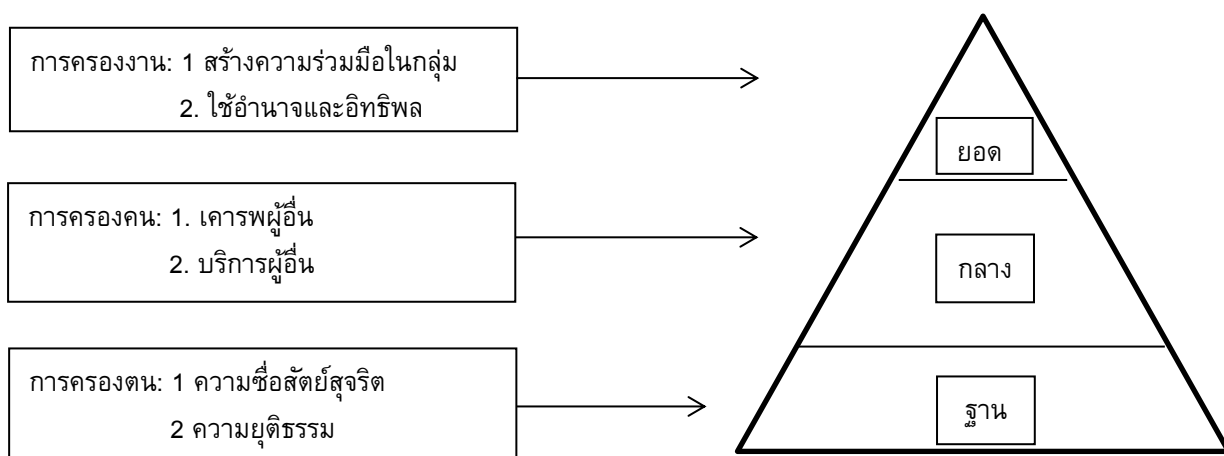
มากำหนดกรอบใหญ่ของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และเมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของ Northouse และ Gary Yukl สามารถสังเคราะห์สรุปลงในกรอบหลักการ 3 ประการ คือ การครองตน ครองคน และครองงาน ได้ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำของ Northouse และ Gary Yukl

หลักอริปไตยในพุทธศาสนา	หลักการของ Northouse	องค์ประกอบของ Gary Yukl
1. การครองตน	1. การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต	1. ความซื่อสัตย์
	2. การแสดงออกถึงความยุติธรรม	2. ด้านความเสี่ยงการตัดสินใจของผู้นำ
2. การครองคน	3. การเคารพให้เกียรติ	3. การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ
	4. การให้บริการคนอื่น	4. ด้านการตอบสนองต่อคำวิจารณ์และความไม่เห็นด้วยของผู้ตาม
3. การครองงาน	5. การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม	5. การให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง
		6. ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับองค์กร
		7. ด้านการสื่อสารหรือการเปิดเผยข้อมูล
		8. ด้านการพัฒนาทักษะผู้ตามและความเชื่อมั่นในตนเอง

4. จากคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยพิจารณาว่าแนวคิดของ Northouse และ Gary Yukl มีรายละเอียดชัดเจนและค่อนข้างครอบคลุม ในที่นี้ได้สังเคราะห์ข้อมูลพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สำคัญยิ่ง ได้แก่ ความซื่อสัตย์และ

ยุติธรรม การให้ความเคารพผู้อื่น การบริการผู้อื่น การใช้อำนาจและอิทธิพล การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม การพัฒนาทักษะผู้ตามและความเชื่อมั่นในตนเอง จึงพัฒนาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังภาพ.....



ภาพประกอบ 5 แสดงความเชื่อมโยงระดับของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยพบงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องดังนี้

ปัทมา แคนยุกต์ (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สร้างรูปแบบและคู่มือการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และตรวจสอบรูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 มุ่งวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยอาศัยการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำผลการวิเคราะห์มากำหนดเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบและคู่มือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยอาศัย การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ และตรวจสอบรูปแบบและคู่มือจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา และปรับปรุงโดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ระยะที่ 3 ทดลองรูปแบบและคู่มือกับกลุ่มตัวอย่าง นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ชั้นปีที่ 4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีรั้ง จำนวน 32 คน โดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลอง ผลการวิจัยพบว่า 1) วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

(Ethical Leadership) ของปีเตอร์ จี นอร์ทเฮาส์ (Peter G Northouse) มี 5 ประการ การให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น การบริการผู้อื่น การแสดงถึงความเที่ยงธรรม ยืนหยัดความซื่อสัตย์ และสรรค์สร้างความเป็นที่ทีมงาน 2) การสร้างรูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมี 9 ขั้นตอน ดังนี้ (1) ขั้นการตระหนักรู้ในตนเอง (2) ขั้นการรู้จักผู้อื่น (3) ขั้นการสร้างบรรยากาศจริยธรรม (4) ขั้นการกระตุ้นด้วยประเด็นจริยธรรม ปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล (5) ขั้นวิเคราะห์ หรืออภิปรายประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล (6) ขั้นวิพากษ์หรือสะท้อนคิดประเด็นปัญหา หรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล (7) ขั้นการทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จำลองหรือสถานการณ์จริง (8) ขั้นการสรุปประเมินผลการทดลองปฏิบัติ (9) ขั้นถอดบทเรียนและสร้างข้อสรุปเกิดความคิดรวบยอด ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหากับผู้เชี่ยวชาญ มีค่าความเชื่อมั่นของรูปแบบ เท่ากับ 0.85 3) ทดลองรูปแบบและคู่มือการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาพยาบาลศาสตร์ชั้นปีที่ 4 โดยสุ่มอย่างง่ายจำนวน 32 คน แบบ Pre-test Post-test One Group Design พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมความมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหลังการทดลองใช้รูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X = 4.643$ )

สุทธาสินี แม้นญาติ; กนกอร สมปราษฎ์; และ ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน (2557: 82-83) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2) ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจำนวน 560 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบมาตรวัดประเมินค่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับปัจจัยที่ส่งผลที่มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.81 ถึง 0.96 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนา สถิติอ้างอิงโดยวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกต พบว่า มีเพียงตัวแปรสังเกตความผูกพันต่อองค์กร ความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ที่มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นก็มีพฤติกรรมอยู่



ในระดับมาก เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความซื่อสัตย์ รongลงมา คือ ความผูกพันต่อองค์กรและความรับผิดชอบ ตามลำดับ ส่วนตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิสัยทัศน์ 2) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า มีการรับรู้อยู่ในระดับมากทุกปัจจัย เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม รongลงมา คือ สถานการณ์และบรรยากาศขององค์กรทางจริยธรรม ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คุณลักษณะ 3) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 122.58, df = 139, P\text{-value} = 0.84, GFI = 0.84, AGFI = 0.95, CFI = 1.00, SRMR = 0.02, RMSEA = 0.00, CN = 859.30$ ) 4) อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม ปัจจัยบรรยากาศขององค์กรทางจริยธรรมและปัจจัยคุณลักษณะ (2) อิทธิพลทางอ้อม 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยคุณลักษณะที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศขององค์กรทางจริยธรรมและปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม ปัจจัยสถานการณ์ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศขององค์กรทางจริยธรรมและปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรมที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศขององค์กรทางจริยธรรม (3) อิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม ปัจจัยบรรยากาศขององค์กรทางจริยธรรมและปัจจัยคุณลักษณะ

ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์ (2558: 136) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดพระระดับ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดพระระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในฐานะที่เป็นตัวแปรระดับบุคคลและระดับกลุ่มให้มีคุณภาพเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรเอกชนในกรุงเทพฯ จำนวน 446 คน จาก 111 กลุ่ม เก็บข้อมูลด้วยแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร ซึ่งได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับอยู่ที่ 0.89 ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารมีระดับการวิเคราะห์ที่ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จึงเหมาะสมต่อการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดพระระดับ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพระระดับของแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่พบในการวิเคราะห์ระดับกลุ่มแตกต่างจากองค์ประกอบที่พบในการวิเคราะห์ระดับบุคคล โดยที่ในระดับ

กลุ่มมีเพียงองค์ประกอบเดียว แต่ในระดับบุคคลประกอบด้วยสององค์ประกอบ แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารเป็นตัวแปรอิสระที่มีคุณลักษณะของความเป็นกลุ่มประเภท Fuzzy composition และเมื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า ในการวิเคราะห์ระดับกลุ่มแบบวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเสถียร และมีความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability) ในระดับที่เชื่อถือได้ เพราะมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงระดับกลุ่มอยู่ที่ 0.86 และในระดับบุคคลทั้งสององค์ประกอบอยู่ที่ 0.87 และ 0.73 ตามลำดับ

อชกูร์ ดีมีต้าส์ (Ozgun Demirtas, 2013: 273-284) ได้ศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อองค์กร: หลักฐานจากภาคสนาม วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยเพื่อทดสอบประสิทธิผลที่เป็นกลางของความยุติธรรมภายในองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เช่น พันธะสัญญาในการทำงาน และความประพฤติไม่เหมาะสมในองค์กร งานวิจัยสืบสวนประสิทธิผลที่เป็นกลางของแนวคิดด้านจริยธรรม ในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้ เสนอว่า คุณค่าทางจริยธรรมของผู้จัดการ และมุมมองทางจริยธรรมของสมาชิกองค์กร อย่างเช่น ระบบเผด็จการ ระบบยกเว้น ระบบสถานภาพ แนวคิดตัดสินโดยใช้ความรู้สึก มีความเป็นไปได้ที่จะเป็นตัวแทนของคุณความดีภายในองค์กร คุณลักษณะของลูกจ้าง และการตอบสนองทางอารมณ์นำไปสู่พฤติกรรมไร้จริยธรรมของผู้นำของพวกเขา เป็นปัจจัยสำคัญในผลลัพธ์พฤติกรรมเฉพาะบุคคล ดังนั้นในการศึกษานี้ จึงตั้งสมมติฐานว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และส่งผลต่อพันธะสัญญาในการทำงาน และพฤติกรรมไม่เหมาะสมในองค์กรของสมาชิกองค์กรโดยลำดับ อีกทั้งยังตั้งสมมติฐานอีกด้วยว่า แนวคิดทางจริยธรรมจะทำให้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความยุติธรรมในองค์กรเป็นกลาง กลุ่มตัวอย่าง เป็นลูกจ้าง 1,000 คน ในบริษัทมหาชนที่กำลังปฏิบัติงานขนส่งด้านการบินในประเทศตุรกีจาก 1926 คน ซึ่งถูกสุ่มคัดเลือกเพื่อเป็นผู้เข้าร่วม โดยกำหนดเป็นพนักงานเต็มเวลาและมีการติดต่อโดยตรงเป็นประจำกับผู้จัดการของพวกเขา เก็บข้อมูลด้วยแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership Scale (ELS)) และแบบคำถามสถานะทางจริยธรรม (The ethical position questionnaire (EPQ)) ผลการวิจัยชี้ชัดว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพันธะสัญญาในการทำงาน และความประพฤติไม่เหมาะสมในองค์กร

อลัน ลอว์ตัน และอิลีน่า แพซ (Alan Lawton & Iliana Paez, 2014: 639-649) ศึกษาการพัฒนาโครงสร้างของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยกล่าวถึงวรรณกรรมนี้รวมทั้งโครงสร้างซึ่งพิสูจน์คำถาม 3 ข้อที่ประสานกันอยู่ ได้แก่ 1) ใคร คือ ผู้นำเชิงจริยธรรม และอะไรเป็นลักษณะเฉพาะของพวกเขา 2) ผู้นำเชิงจริยธรรมทำสิ่งที่พวกเขาต้องทำอย่างไร 3) ทำไม ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องทำตาม

อย่างที่พวกเขาทำ และ อะไรเป็นผลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากแนวคิดและวรรณกรรมสรุปโดยรวมว่า 1) ผู้นำเชิงจริยธรรมมีลักษณะเด่นประกอบด้วยคุณงามความดี (virtue) การยึดหลักคุณธรรมความซื่อสัตย์ (integrity) และความถูกต้องแท้จริง (authenticity) 2) ผู้นำเชิงจริยธรรมทำสิ่งที่พวกเขาต้องทำด้วยความรับผิดชอบอย่างหนักแน่น (responsibility seriously) การเข้าใจความรู้สึก (sensitive) ประกอบด้วยแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม รวมจุดในเรื่อง “การคิดอย่างรู้แจ้งโดยอัตโนมัติ” (autonomous subject of Enlightenment thinking) 3) เหตุผลที่ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องทำตามอย่างที่พวกเขาทำ และผลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นการรวมจุดสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและประสิทธิภาพในการทำให้เกิดจำนวนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ มิติที่แตกต่างนำไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมถูกทดสอบและนำเสนอออกมาในรูปแบบวงกลม 3 วงที่ประสานกันอยู่ ได้แก่ คุณงามความดี (virtue) วัตถุประสงค์ (purpose) และการปฏิบัติ (practice) โครงร่างนี้นำเสนอกระบวนการที่ผสมผสานไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และอภิปรายว่า งานวิจัยในอนาคตจะใช้โครงร่างแบบองค์รวมนี้และประยุกต์ใช้ไปสู่ส่วนหรือบริบทที่แตกต่างต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในประเทศและต่างประเทศดังกล่าว พบว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความหลากหลายในการศึกษาทั้งมิติของการพัฒนาโครงร่างของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเชิงวรรณกรรมของ อลัน ลอว์ตัน และอิลีนา แพซ (Alan Lawton & Iliana Paez. 2014: 639-649) ที่ตอบคำถาม 1) ใคร คือ ผู้นำเชิงจริยธรรม และอะไรเป็นลักษณะเฉพาะของพวกเขา 2) ผู้นำเชิงจริยธรรมทำสิ่งที่พวกเขาต้องทำอย่างไร 3) ทำไม ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องทำตามอย่างที่พวกเขาทำ และ อะไรเป็นผลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่า 1) ผู้นำเชิงจริยธรรมมีลักษณะเด่นประกอบด้วยคุณงามความดี (virtue) การยึดหลักคุณธรรมความซื่อสัตย์ (integrity) และความถูกต้องแท้จริง (authenticity) 2) ผู้นำเชิงจริยธรรมทำสิ่งที่พวกเขาต้องทำด้วยความรับผิดชอบอย่างหนักแน่น (responsibility seriously) 3) เหตุผลที่ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องทำตามอย่างที่พวกเขาทำ และผลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นการรวมจุดสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและประสิทธิภาพในการทำให้เกิดจำนวนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นการตอบคำถามของงานวิจัยในเชิงวรรณกรรม เป็นแนวคิดให้ผู้วิจัยท่านอื่นสามารถกำหนดแนวทางเพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้หลากหลายมากขึ้น ทั้งในประเด็นศึกษารูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังงานวิจัยของปัทมา แคนยุกต์ (2554: บทคัดย่อ) ที่พบการวิเคราะห์สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ของปีเตอร์ จี นอร์ทเฮาส์ (Peter G Northouse) มี 5 ประการ การให้ความเคารพผู้อื่น การ

บริการผู้อื่น การแสดงถึงความเที่ยงธรรม ยืนหยัดความซื่อสัตย์ และสรรค์สร้างความเป็นทีมงาน , ทั้งในประเด็นการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ของ สุธาสินี แม้นญาติ; กนกอร สมปราชญ์; และ ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน (2557: 82-83) โดยศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกต พบว่า มีเพียงตัวแปรสังเกตความผูกพันต่อองค์กร ความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ที่มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก , ทั้งในประเด็นการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดพระระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของ ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์ (2558: 136) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารเป็นตัวแปรพระระดับ เมื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดพระระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในการวิเคราะห์ระดับกลุ่มแบบวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเส้นีอน และมีความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability) ในระดับที่เชื่อถือได้สำหรับการนำไปใช้ , ทั้งในประเด็นอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อองค์กร ของ ออซกูร์ ดีมีร์ตาส์ (Ozgur Demirtas. 2013: 273-284) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพันธะสัญญาในการทำงาน และความประพฤติไม่เหมาะสมในองค์กร จึงเป็นเครื่องแสดงและยืนยันได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมควรแก่การศึกษาเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้ผู้นำที่ดี อันส่งผลสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวมขึ้นไป

### 3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

#### 3.1 ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ และประสิทธิผลในการทำงาน สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ควบคู่กับเทคนิควิธีการต่างๆ เป็นเครื่องมือพัฒนาด้านพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างความรักใคร่สามัคคี ลดปัญหาความขัดแย้ง เป็นผลดีให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน รู้สึกศรัทธาจงรักภักดี และเกิดความเหนียวแน่นในองค์กร ในที่นี้ มีคำศัพท์ ๓ คำ ได้แก่ **การศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม** ที่มีความหมายสัมพันธ์เนื่องกัน แต่มีความแตกต่างกันดังที่ ทวีป อภิลิทธิ (2553: 3-4) อธิบายไว้ว่า “ คำว่า **การศึกษา** (Education) ซึ่งมีความหมายว่า การทำให้คนมีความรู้ (To make people know) นั้น จะมีความหมายกว้างขวางมาก คือ ไม่ว่าจะอะไรก็ตามที่ทำให้คนมีความรู้ ไม่ว่าจะ เป็นทางลบหรือทางบวกก็อยู่ในความหมายของคำว่า การศึกษาทั้งสิ้น ส่วนคำว่า **การพัฒนา** (Development) นั้นมีความหมายว่า การทำให้คนเจริญงอกงาม (To make people grow) มีความหมายว่า อะไรก็ตาม ที่สามารถทำให้คนเจริญก้าวหน้าดีขึ้นกว่าเดิมแล้วก็จะจัดอยู่ในความหมาย

ของ “การพัฒนา” ทั้งสิ้น ส่วนคำว่า **การฝึกอบรม** (Training) นั้น มีความหมายว่า การทำให้คนเหมาะสมกับงาน (To make people fit for the job) นั่นคือ การฝึกอบรมจะเน้นในเรื่องการทำให้คนเหมาะสมกับงาน ตำแหน่งหน้าที่ หรือเหมาะสมกับอาชีพต่างๆ” ดังนั้น นักวิชาการทั้งหลายได้นิยามความหมายของการฝึกอบรมไว้ เช่น

โกลด์สไตน์และฟอร์ด (ชูชัย สมितिไกร, 2556: 8 อ้างอิงจาก Goldstein & Ford, 2002) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมบุคลากร (personnel training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) ของบุคลากร ซึ่งจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ฮอฟเฟอร์ จอร์จ และวลาซิซ (Hoffer, A., George, F.J., & Valacich, S.T. n.d: 1) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้อย่างหลากหลายในงานต่าง ๆ ที่ตนเองเกี่ยวข้องในองค์กรและให้มีความสามารถในการใช้เครื่องมือที่ต้องนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่จนเกิดความชำนาญ

สมคิด บางโม (2556: 14) นิยามไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น

สมชาติ กิจยรรยง (2545:15) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ (Knowledge) เกิดความเข้าใจ (Understanding) เกิดความชำนาญ (Skill) และเกิดเจตคติ (Attitude) ที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ยงยุทธ เกษสาคร (2543: 23) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยการทำงานอย่างเป็นระบบขั้นตอน มีการวางแผนและเป็นการกระทำ ที่ต่อเนื่องโดยไม่มีวันหยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมดก็เพื่อการเพิ่มพูนความรู้และเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนถึงการปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงเจตคติเก่าๆ ความเชื่อดั้งเดิมที่ล้าสมัยและเสื่อมถอย เพื่อให้บังเกิดเจตคติใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ขององค์กร การฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2544: 3) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะหรือความชำนาญ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (Organization Goal) และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (Environment) เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น

จากความหมายการฝึกอบรมของนักวิชาการดังกล่าว มีเป้าหมายที่สอดคล้องเหมือนกัน นั่นคือ เป็นไปเพื่อการพัฒนาบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคำว่า การศึกษา (Education) และคำว่า การพัฒนา (Development) ดังนั้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ อย่างเป็นระบบขั้นตอนผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดความรู้ความสามารถ เพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ปรับเจตคติและพฤติกรรมให้เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์การ (Organization Goal) และสังคมนิยม (Socialization) เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

### 3.2 ประเภทของการฝึกอบรม

การจัดประเภทของการฝึกอบรมมีการจำแนกแบ่งไว้หลายประเภท ตามเกณฑ์ในการจำแนกของการศึกษาต่างๆ หากจำแนกสรุปตามประเภทใหญ่ๆ สามารถสรุปได้เป็น 4 ประเภทตามที่ ทวีป อภิสัทธา (2553: 5 – 6) ได้จำแนกไว้ ดังนี้

1) **การฝึกอบรมก่อนทำงาน (Pre Promotional Training)** เป็นการฝึกอบรมที่จัดให้แก่บุคคลก่อนจะเข้าปฏิบัติหน้าที่การงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจลักษณะงานที่จะทำโดยไม่เกิดความกังวลใจว่าตนเองจะเริ่มต้นทำงานอะไร อย่างไร กับใคร จะต้องพบปะกับผู้ใดบ้าง ฯลฯ เป็นต้น การฝึกอบรมก่อนการทำงานนี้ปกตินิยมทำกันในช่วงที่ข้าราชการหรือพนักงานบริษัทห้างร้านผ่านการสอบคัดเลือกได้แล้วก่อนจะเริ่มเข้าปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน หรือบริษัทห้างร้านนั้นๆ ก็จะจัดการฝึกอบรม หรือให้การปฐมนิเทศแก่ข้าราชการและพนักงานเหล่านั้นก่อนส่งไปปฏิบัติงาน

2) **การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ (Inservice Training)** เป็นการฝึกอบรมที่จัดให้กับบุคลากรประจำการที่ปฏิบัติหน้าที่ไปแล้วเป็นระยะเวลาพอสมควร ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการเสริมความรู้ ความเข้าใจ หรือพัฒนาด้านเทคนิคใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น หรือบางหน่วยงานก็อาจต้องการ

แก้ปัญหาและความขัดแย้งหรือความเข้าใจผิดที่บุคลากรของหน่วยงานนั้นมีอยู่ให้หมดไป ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นๆ ก็จะใช้วิธีการฝึกอบรมประเภทนี้ เท่ากับเป็นการเคาะสนิมบุคลากรของหน่วยงานนั้นๆ

**3) การฝึกอบรมเป็นกรณีพิเศษเฉพาะกิจ (Specialized Training)** การฝึกอบรมแบบนี้จะจัดขึ้นเป็นกรณีพิเศษเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย และตามความต้องการเฉพาะของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละวิชาชีพ หรือตามความจำเป็นเร่งด่วนของปัญหาสำคัญๆ ที่เกิดขึ้นและมีความจำเป็นจะต้องฝึกอบรมให้เป็นกรณีพิเศษ ตัวอย่างเช่น ธนาคารเปลี่ยนระบบการจ่ายเงินจากระบบเดิมใช้คนจ่ายมาเป็นระบบจ่ายโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ก็จำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานที่จะใช้เครื่องจ่ายเงินคอมพิวเตอร์เป็นกรณีพิเศษโดยเฉพาะขึ้นมา เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับจ่ายเงิน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดและผลเสียหายแก่ธนาคารที่จะเกิดขึ้นตามมา เป็นต้น

**4) การฝึกอบรมประเภทการสัมมนา (Seminar)** การสัมมนาคือการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันในระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนา ผลจากการสัมมนาจะช่วยสร้างความเข้าใจที่ดี สร้างความชัดเจนและถูกต้องแก่ผู้เข้าร่วมสัมมนา ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในเรื่องที่สัมมนากันนั้นๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การจัดสัมมนาดังกล่าวนี้จัดว่าเป็นการฝึกอบรมประเภทหนึ่งเช่นเดียวกัน

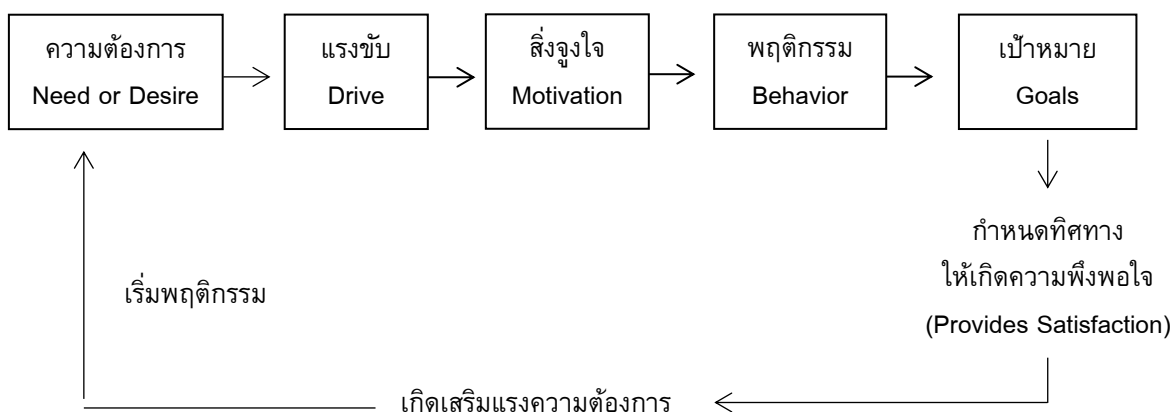
จากการจัดประเภทการฝึกอบรมของ ทวีป อภิสัทธา (2553: 5 – 6) เป็นการจัดประเภทตามกลุ่มบุคคล 4 คือ บุคคลก่อนปฏิบัติงาน, บุคลากรประจำการ, บุคลากรเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย และบุคลากรทั่วไป การจะจัดการฝึกอบรมประเภทใดให้มีความเหมาะสมแก่บุคลากรแบบไหนขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและการพิจารณาประโยชน์ในด้านการพัฒนา เพราะหากจัดประเภทการฝึกอบรมไม่เหมาะสมกับระดับขั้นของบุคลากร หรือไม่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ตั้งไว้ ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมย่อมลดลง ดังนั้น ผู้ฝึกอบรมจึงควรพิจารณาดำเนินการฝึกอบรมให้ตรงตามประเภทโดยแท้

### 3.3 ทฤษฎีทางจิตวิทยาการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

ทฤษฎีทางจิตวิทยาที่สามารถนำมาใช้ในการฝึกอบรมมีมากมายหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีพัฒนาคุณธรรม เป็นต้น สำหรับการฝึกอบรมในงานวิจัยนี้เน้นการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ซึ่งทฤษฎีที่ผู้นำทั้งหลายจำเป็นต้องใช้เป็นทักษะในการบริหารองค์กร คือ ทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีพัฒนาคุณธรรม ตามที่นักวิชาการทั้งหลายได้แสดงไว้ ดังนี้

### 3.3.1 ทฤษฎีแรงจูงใจและเสริมแรง (Motivation and Reinforcement Theory)

การใช้แรงจูงใจ เป็นรูปแบบ/วิธีการที่มีประสิทธิภาพทางจิตวิทยาในการผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งหน้าสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามความต้องการขององค์กร ดังนั้น ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในการนำองค์กรจึงจำต้องรู้จักวิธีการใช้แรงจูงใจในการผลักดันบุคลากรให้มีพฤติกรรมเพียรพยายาม มุ่งหน้าสู่เป้าหมายขององค์กร ในที่นี้ ฮอดเกตต์ส (Hodgetts, 1999: 57) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงซึ่งควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น เกิดจากความต้องการ (needs) พลังกดดัน (drives) หรือความปรารถนา (desires) ที่จะผลักดันให้คนพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนถูกกำหนดและควบคุมโดยการจูงใจต่างๆ แรงจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละคนอีกด้วย การจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของ การบริหาร คือ ความต้องการความรักความเอาใจใส่ (affiliative needs) ความต้องการอำนาจ (power needs) และความต้องการความสำเร็จ (achievement needs) ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แรงจูงใจและเสริมแรง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation) นักวิชาการเริ่มต้นศึกษาจากพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ และพัฒนาเป็นทฤษฎีการจูงใจ ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจที่นิยมประยุกต์ใช้กันมาก ได้แก่ ทฤษฎีแรงจูงใจของ มาสโลว์ (The Maslow Motive Theory), ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริชเบอร์ก (The Herzberg Two-Factors Theory) และทฤษฎีแรงจูงใจ 3 ประการของ McClelland และทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Operant Theory) อันเป็นทฤษฎี



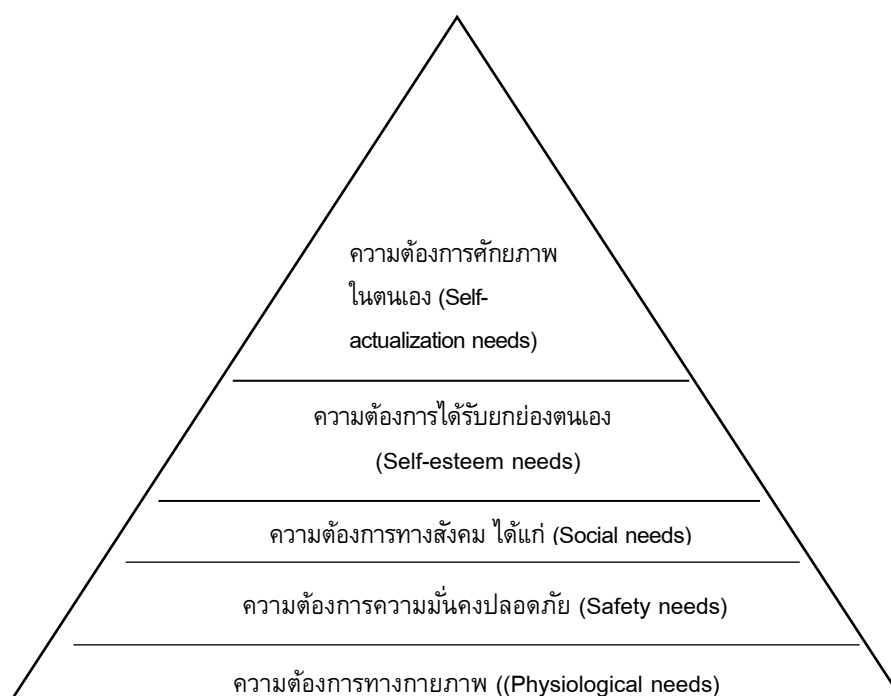
ที่ศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์ การตอบสนอง สร้างความพอใจ ให้การเสริมแรงจนเกิดพฤติกรรมใหม่ ดังนี้

**ทฤษฎีแรงจูงใจของ มาสโลว์ ( The Maslow Motive Theory):** มาสโลว์ (Maslow, 1960: 66 – 67) ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ โดยสรุปข้อสมมุติฐานของมนุษย์ ดังนี้

1) **มนุษย์มีความต้องการโดยธรรมชาติ** ซึ่งความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นในลำดับที่สูงขึ้นเป็นลำดับต่อมาจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีวันสิ้นสุด โดยจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนตาย

2) **ธรรมชาติของความต้องการในสิ่งที่มีอยู่เดิม** พบว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์

3) **ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้นตามความสำคัญ** กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที และได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด 5 ระดับ ตามภาพประกอบ 7 ดังนี้



ภาพประกอบ 7 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ ที่มา: มาสโลว์ (Maslow, 1960: 67)

1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ได้แก่ ความต้องการอันเป็นความสุขสบายทางกาย เช่น อาหารการกิน เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย การหลับนอน

2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or security needs) ได้แก่ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ปลอดภัยจากโจรผู้ร้ายและอุบัติเหตุ การมีสุขภาพดี การมีอาชีพการงานที่มั่นคง เงินเดือนและสวัสดิการที่เพียงพอ

3) ความต้องการทางสังคม ได้แก่ (Social needs) ความต้องการยอมรับทางสังคม การมีความรักและสัมพันธ์ภาพที่ดีในครอบครัว ที่ทำงาน ชุมชน และสังคม การได้รับมิตรภาพและความเอื้ออาทรจากครอบครัว บุคคลรอบข้าง และผู้นำขององค์กร

4) ความต้องการได้รับนิยามยกย่อง นับถือตนเอง (Self-esteem needs) ได้แก่ การมีความเชื่อมั่นและนับถือในตนเอง ความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย ความมีอิสระและเสรีภาพในการทำงาน

5) ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง (Self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ที่ไม่ต้องกังวลเรื่องปากท้อง ความปลอดภัย ความรักจากคนอื่นหรือสังคม และความนิยมนับถือตลอดถึงเกียรติยศชื่อเสียง มนุษย์จะพัฒนาศักยภาพตนเอง เพราะสนใจรักที่จะทำ ให้ไปถึงขีดสุดของศักยภาพของตนเอง

## ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (The Herzberg Two-Factors Theory)

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1966 quoted in Hodgetts, 1999: 44 - 47) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานของพนักงาน อันเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยมีสมมติฐานว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมี 2 ประเภท คือ

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นปัจจัยสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงานเป็นปัจจัยนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่

1.1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นนั้นก็คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถในการที่จะทำงานนั้น

1.2) ความก้าวหน้า (Advancement) แต่ ละ บุ ค ค ล ได้ รับ ความก้าวหน้าโดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

1.3) การยอมรับนับถือ (Esteemed) เป็นผลมาจากความสำเร็จ ซึ่ง การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูด หรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

1.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขา จะช่วยทำให้เขาเกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคล ต้องการมีโอกาสที่จะรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้ว การถูกควบคุมจากภายนอกก็จะ ลดลง

1.5) ลักษณะของงาน (The work itself) ความพึงพอใจในงานของ บุคคลนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ ปฏิบัติจะต้องท้าทายความรู้ความสามารถ ไม่จำเจ และสร้างความรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพ การงาน

2) ปัจจัยป้องกันรักษาหรือปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene factors) บางครั้งอาจ ใช้คำว่าปัจจัยบำรุงรักษา (maintenance) เป็นตัวป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เป็น แรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงาน เป็นตัวที่มีความสำคัญน้อยมาก เมื่อ เทียบกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่

2.1) เงินเดือน (salary) หรือค่าตอบแทน (compensation) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง (wages) เงินเดือนหรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้รับจาก การปฏิบัติงาน

2.2) โอกาสก้าวหน้า (possibility of growth) หมายถึง การที่บุคคลมี โอกาสได้รับแต่งตั้ง โยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งในหน่วยงานที่มีชั้นยศสูงขึ้น หรือมีทักษะเพิ่มขึ้นใน วิชาชีพ

2.3) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (interpersonal relationship) หมายถึง การพบปะสังสรรค์ของบุคคลอื่นๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ใน สถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2.4) สถานภาพ (status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตา คนอื่น หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้นๆ อยู่ในฐานะตำแหน่งใดในองค์การ

2.5) การนิเทศ (supervision) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นิเทศสามารถวิเคราะห์ความสามารถของพนักงานได้ ไม่ว่าจะเป็สถานการณ์ที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขตหรือเป็นการทำงานอิสระก็ตาม

2.6) นโยบายและการบริหาร (policy and administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงานตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

2.7) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (working condition) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

2.8) สภาพความเป็นอยู่ (person life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องานของเขา

2.9) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่า จะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

**ทฤษฎีความต้องการ 3 ประการ ของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Theory of Needs):** ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นโดย David McClelland และเพื่อนร่วมงานของเขา ประมาณช่วงปี ค.ศ, 1961 เขาแบ่งความต้องการเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสัมพันธ์ (Kreitner & Kinicki, 2008; Robbins & Judge, 2017 อ้างอิงจาก รัตติกรณ์ จงวิศาล 2561: 132-133) มีรายละเอียดดังนี้

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงขับเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อความสำเร็จในความสัมพันธ์ที่ถูกกำหนดด้วยมาตรฐาน เป็นความต้องการที่จะมีผลงานที่ดีเยี่ยม มีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ต้องการบรรลุมาตรฐานที่ดีเลิศ (standard of Excellence) ลักษณะคนที่มีความต้องการความสำเร็จหรือความสัมฤทธิ์ คือ เป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีความรับผิดชอบในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมายไว้สูงกว่าปกติ ชอบเสี่ยงกับเป้าหมายนั้นและสนุกกับการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ต้องการแข่งขันกับตัวเอง ต้องการประสบความสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่ยากและท้าทาย ในปัจจุบันคนที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ดูจะเป็นที่ต้องการขององค์กรสมัยใหม่ เห็นได้จากลักษณะสมรรถนะหลัก ที่องค์กรส่วนใหญ่กำหนด (Competency)

2) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) หรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นความต้องการให้ผู้อื่นคล้อยตาม ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามแบบที่ต้องการ หรือต้องการที่จะควบคุมผู้อื่น ใฝ่มนามผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการ หรือไม่ทำในสิ่งที่ตนไม่ต้องการ ลักษณะของคนที่มีความต้องการอำนาจสูง มีลักษณะดังนี้ คือ มีความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น และมีกิจกรรมในการควบคุมเหนือผู้อื่น

3) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ เป็นความปรารถนาการเป็นมิตร และเป็นความต้องการรักษาสัมพันธภาพที่ใกล้ชิดกับคนอื่น ลักษณะของคนที่มีความต้องการความสัมพันธ์ คือ มีความปรารถนาการยอมรับ ความเป็นมิตร และความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างบุคคล มีแนวโน้มที่จะปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น มีความใส่ใจและเห็นความสำคัญในความรู้สึกของผู้อื่น ชอบทำงานร่วมกับคนที่ เป็นเพื่อนกันหรือคนที่ให้ความร่วมมือหรือเป็นมิตร

**ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Operant Theory)** ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์นี้ คอสเตอร์ (Coster, 1972: 15) ได้กล่าวไว้ว่า สกินเนอร์เป็นผู้สืบสานแนวความคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ โดยเชื่อว่าพฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมาเพื่อการตอบสนองจะเป็นไปในทิศทางใดนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการเสริมแรงที่ได้รับหรือสิ่งเร้า ซึ่งมีการเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ จึงได้ชื่อว่า จิตวิทยา เอส อาร์ (Stimulus Response Psychology) สกินเนอร์ มีความเห็นว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนไปตามเงื่อนไขของผลลัพธ์หรือตัวเสริมแรง โดยใช้เงื่อนไขจากตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ กล่าวคือ พฤติกรรมที่ถูกจูงใจด้วยการให้รางวัลหรือการลงโทษ จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่ผู้บริหารจะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับที่มงานของตน มีดังนี้

1) ระบบการให้รางวัล หรือการเสริมแรงทางบวก ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องเลือกสิ่งเสริมแรงที่มีพลังไปในทางบวกที่ส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น การให้เงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นทางการ หรือการมอบงานที่ทำทายความสามารถ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทน

2) ระบบการลงโทษหรือการเสริมแรงทางลบ ถ้าพนักงานทำผิดจะถูกลงโทษ การลงโทษควรทำอย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การว่ากล่าวตักเตือน การลงโทษทางวินัย จนถึงความผิดร้ายแรงขั้นให้ออก ปลดออกหรือไล่ออก ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีแรงจูงใจของ มาสโลว์ (The Maslow Motive Theory) และทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริชเบอร์ก ( The Herzberg Two-Factors Theory ) ทฤษฎีความต้องการ

3 ประการ ของ McClelland และทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Operant Theory) แสดงให้เห็นแนวคิดหลักทฤษฎีทางจิตวิทยาในการตอบสนองของความต้องการ (Need or Desire) ของมนุษย์ โดยใช้หลักการเสริมแรง (Reinforcement) เพื่อให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจเป็นแรงผลักดันให้เพียรพยายามมุ่งมั่นสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแตกต่างโดยสิ้นเชิงจากแนวคิดละความต้องการหรือความอยาก (ตัณหา) ทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏแสดงไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุด ตราบใดที่มนุษย์ยังมีกิเลสตัณหาอยู่ ตราบนั้นความต้องการของมนุษย์ก็มีต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด ดังคำกล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ในศัพทธรรมะว่า “ตัณหา” ที่พระรัฐบาลเถระได้กล่าวแสดงแก่พระราชยาโกพยะ ในธัมมุตเทสข้อที่ 4 ในธัมมุตเทส ๔ ข้อ (พระไตรปิฎกฉบับ มจร, 2543: ขุ.เถร. เล่มที่ 53: 66) ว่า

“(1) โลกอันชวนำเข้าไป ไม่ยั่งยืน, (2) โลกไม่มีผู้ต้านทาน  
ไม่เป็นใหญ่เฉพาะตน, (3) โลกไม่เป็นของตน จำต้องละสิ่งทั้งปวงไป,  
(4) โลกพระองค์อยู่เป็นนิตย์ ไม่รู้จักอิมเป็นทาสแห่งตัณหา” ดังนี้

แนวคิดในทางพุทธศาสนาแสดงไว้ว่า วิธีปฏิบัติกับความต้องการ (ตัณหา) ไม่ใช่การสนองตอบความต้องการ เพราะความต้องการมีแต่จะใหญ่เพิ่มมากขึ้น เมื่อมีความต้องการเพิ่มมากขึ้นก็ต้องเพียรสนองตอบความต้องการนั้นด้วยวิธีต่างๆ จนอาจเบียดเบียนผู้อื่นมากขึ้นได้ ดังนั้นวิธีปฏิบัติกับความต้องการ คือ ละหรือหยุดความต้องการไว้ตามสมควร ด้วยโยนิโสมนสิการว่า “พอเพียงแล้ว” เมื่อมนุษย์สามารถตัดกิเลสตัณหาหมดสิ้นไปได้ ย่อมเข้าถึงสภาวะหมดสิ้นทุกข์โดยสิ้นเชิงที่เรียกกันว่า “พระนิพพาน” ดังพุทธพจน์ที่ตรัสตอบปัญหาของเทวดาในสังญญชนสูตร (พระไตรปิฎกฉบับ มจร. ส.ส, 2543: เล่มที่ 24: 288) ที่แสดงไว้ว่า

โลกมีความพลัดเปลี่ยนเป็นเครื่องประกอบไว้ วิตก  
เป็นเครื่องเที่ยวไปของโลกนั้น เพราะละตัณหาเสียได้ขาด  
จึงเรียกว่านิพพาน”

นอกจากนั้น พระพุทธองค์ได้ทรงแสดงอริยมรรคมีองค์ 8 ว่าเป็นหนทางแห่งการละตัณหา 3 คือ กามตัณหา (ความอยากในกาม), ภวตัณหา (ความอยากเป็น), วิภวตัณหา (ความอยากไม่เป็น) ตามความในปฐมมัตถนาคสูตร (พระไตรปิฎกฉบับ มจร, 2543: ส.มหา. เล่มที่ 30: 173) ที่แสดงไว้ว่า

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ตัณหา ๓ อย่างนี้ ๓ อย่างเป็นไฉน  
คือ กามตัณหา ๑ ภวตัณหา ๑ วิภวตัณหา ๑ ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย  
ตัณหา ๓ อย่างนี้แล”.

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ภิกษุควรเจริญอริยมรรคอันประกอบ

ด้วยองค์ ๘ เพื่อรู้ยิ่ง เพื่อกำหนดรู้ เพื่อความสิ้นไป เพื่อละตัณหา

๓ อย่างนี้แล อริยมรรคอันประกอบด้วยองค์ ๘ เป็นไฉน”

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมเจริญสัมมาทิฐิ  
อันอาศัยวิเวก อาศัยวิราคะ อาศัยนิโรธ น้อมไปในการสละ ฯลฯ  
ย่อมเจริญสัมมาสมาธิ อันอาศัยวิเวก อาศัยวิราคะ อาศัยนิโรธ  
น้อมไปในการสละ ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ภิกษุย่อมเจริญอริยมรรค  
อันประกอบด้วยองค์ ๘ นี้ เพื่อรู้ยิ่ง เพื่อกำหนดรู้ เพื่อความสิ้นไป  
เพื่อละตัณหา ๓ อย่างนี้แล” .

แนวคิดการละความต้องการ (ตัณหา) ในทางพระพุทธศาสนา ไม่ใช่เรื่องไกลเกิน  
จริงในทางปฏิบัติ สามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ได้ทั่วไป ดังแนวทางเศรษฐกิจ  
พอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร (ร.9) ที่ได้แสดงไว้เป็นที่  
ประจักษ์แจ้งแล้ว และเป็นแนวคิดเชิงจิตวิทยาทางพระพุทธศาสนาที่น่าจะสามารถประยุกต์ใช้ในการ  
พัฒนาบุคลากรขององค์การควบคู่กับทฤษฎีจิตวิทยาดังแสดงไว้ ให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กรได้  
อย่างสมบูรณ์ ต่อไป

### 3.4 เทคนิคการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมให้ได้ประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จด้วยดีนั้นจำเป็นต้องอาศัยเทคนิค  
การฝึกอบรมที่ดี สมคิด บางโม (2556: 85-94) ได้นิยามความหมายและสรุปเทคนิคการฝึกอบรม  
ไว้ดังนี้ เทคนิคการฝึกอบรม คือ วิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทัศนคติเพื่อให้ผู้เข้ารับการ  
ฝึกอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาจำกัด สำหรับเทคนิคการฝึกอบรมมีอยู่หลายวิธี ส่วนใหญ่เป็น  
เทคนิคที่ใช้ในกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ แต่ทั้งนี้ ผู้ฝึกอบรมสามารถพิจารณา  
ประยุกต์นำไปใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมภาวะผู้นำตามความเหมาะสมได้เช่นกัน ดังที่ ทิศนา ขแม  
มณี (2545:152) ได้นำเสนอสรุปไว้ดังนี้

3.4.1 เกม (Game) เป็นวิธีการหนึ่งซึ่งสามารถนำไปใช้ในการสอนกลุ่มสัมพันธ์ได้ดี  
โดยผู้ฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาสร้างสถานการณ์หรือเกมการเล่นขึ้น แล้วให้ผู้เข้าร่วมรับการ  
ฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาลงเล่นด้วยตนเองภายใต้ข้อตกลงหรือกติกาบางอย่างที่กำหนดไว้ ซึ่ง  
ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาก็ตัดสินใจทำอย่างใดอย่างหนึ่ง อันมีผลออกมาในรูปของการ  
แพ้การชนะวิธีนี้จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาฝึกการแก้ปัญหาและเอาชนะอุปสรรค  
ต่างๆ

**3.4.2 บทบาทสมมติ (Role Playing)** วิธีการนี้มีลักษณะเป็นสถานการณ์สมมติเช่นเดียว กับเกม แต่มีการกำหนดบทบาทของผู้เล่นในสถานการณ์ที่สมมติขึ้นมา แล้วให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาสวมบทบาทนั้นและแสดงออกตามธรรมชาติ โดยอาศัยบุคลิกภาพ ประสบการณ์ และความรู้สึกนึกคิดของตนเองเป็นหลัก ดังนั้นวิธีการนี้จึงมีส่วนช่วยให้ผู้เข้าร่วม การฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาได้มีโอกาสศึกษาวิเคราะห์ถึงความรู้สึกและพฤติกรรมของตนและผู้อื่นอัน จะก่อให้เกิดความเข้าใจในตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง

**3.4.3 กรณีตัวอย่าง (Case)** เป็นวิธีการสอนอีกวิธีหนึ่งซึ่งใช้กรณี หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงๆ มาดัดแปลงและใช้เป็นตัวอย่างในการให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาได้ศึกษาวิเคราะห์และอภิปรายร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจและฝึกฝนหาทางแก้ไขปัญหาที่ วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาได้รู้จักคิดและพิจารณาข้อมูลซึ่งกันและกัน รวมทั้งการนำเอากรณีต่างๆ ซึ่งคล้ายคลึงกับชีวิตจริงมาใช้ จะช่วยให้การเรียนรู้มีลักษณะใกล้เคียงกับความจริง ซึ่งมีส่วนทำให้การเรียนรู้มีความหมายสำหรับผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยามากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาได้ฝึกฝนการเผชิญ และแก้ปัญหาโดยไม่ต้องให้พบกับปัญหาจริง

**3.4.4 สถานการณ์จำลอง (Simulation)** คือ การจำลองสถานการณ์จริงเพื่อให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาได้ลงไปอยู่ในสถานการณ์ และได้เรียนรู้เกี่ยวกับความเป็นจริงให้ เรื่องนี้วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาได้มีโอกาสทดลองแสดงพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งในสถานการณ์จริงผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาอาจจะไม่กล้าแสดงเพราะอาจจะเป็นการเสียต่อผลที่จะได้รับจนเกินไป

**3.4.5 ละคร (Acting or Dramatiation)** เป็นวิธีการที่ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาได้ทดลองบทบาทตามบทที่เขียนหรือกำหนดไว้ให้ โดยผู้แสดงจะต้องพยายามแสดงให้สมบทบาทที่กำหนดไว้ โดยไม่นำเอาบุคลิกภาพและความรู้สึกนึกคิดของตนเองเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องอันจะมีผลทำให้เกิดผลเสียต่อการแสดงบทบาทนั้นๆ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาได้เรียนรู้สาระ โดยการช่วยกันนำสาระมาแสดงให้ชัดเจน การที่ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาได้มีโอกาสได้แสดงละครร่วมกัน จะช่วยฝึกให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาเกิดความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกัน ได้ฝึกการทำงานร่วมกัน

**3.4.6 การอภิปรายกลุ่มย่อย (Small Group Discussion)** เป็นวิธีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงออก และช่วยให้ผู้เข้าร่วมการ



ฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาได้รับข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้น การจัดกลุ่มย่อยมีหลายแบบต่างกัน แล้วแต่วัตถุประสงค์ของผู้จัด เช่น การอภิปรายกลุ่มแบบระดมสมอง อภิปรายกลุ่มแบบกลุ่มซ้อน เป็นต้น

**3.4.7 กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group dynamic)** เป็นกระบวนการที่ใช้กลุ่มในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันหรือแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากการกระทำ หรือประสบการณ์ผู้รับการฝึกอบรมจะเป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง ผู้ให้การฝึกอบรมจะพยายามให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการรู้แจ้งเห็นจริงหรือเกิดการดลใจกิจกรรมจะมุ่งเน้นการเรียนรู้ จากการกระทำ ทำให้เกิดผลทางจิตใจ เช่น สร้างความรู้สึกร่วมกัน ความสะเทือนใจ โดยการวิเคราะห์ พฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรม ให้การติชมมีข้อดีคือทำให้ผู้รับการฝึกอบรมได้มีการฝึกทำกิจกรรม ร่วมกันมีการคิดพิจารณาไตร่ตรองและเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

**3.4.8 การฝึกปฏิบัติ (Exercise)** เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้มาทดลองปฏิบัติในตอนท้ายการฝึกอบรม ภายใต้การดูแลของผู้ให้การฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมจะเป็นผู้เตรียม กิจกรรมหรือสิ่งที่จะให้ฝึกปฏิบัติไว้ล่วงหน้าหลังจากฝึกอบรมทางทฤษฎีมาแล้ว อาจมีการสาธิตหรือกระทำให้ดูก่อน และให้ผู้รับการฝึกอบรมทดลองทำตาม มีข้อดีคือผู้รับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริง ๆ ก่อนที่จะนำทักษะไปใช้ และทุกคนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นเทคนิคที่จูงใจให้คนอยากเรียนรู้

## 4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา

### 4.1 ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ ( Model) เป็นคำนามที่แสดงถึงลักษณะพิเศษเฉพาะของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในขั้นต้น นักวิชาการทั้งหลายใช้เป็นคำแสดงลักษณะเฉพาะของสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่สามารถจับต้องได้ เช่น บ้าน รถยนต์ หุ่นจำลอง เป็นต้น ต่อมาได้ศึกษานำมาใช้เป็นคำแสดงบ่งบอกลักษณะเฉพาะของสิ่งที่เป็นนามธรรมในงานวิจัยด้านศึกษาศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้แก่ การศึกษา การสอน และการฝึกอบรม เป็นต้น จึงเป็นคำที่มีผู้สนใจศึกษาวิจัยมากยิ่งขึ้น ในที่นี้ ได้มีนักวิชาการทั้งหลายนิยามความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้

สมิท และคนอื่น ๆ (Smith and Other, 1980: 6-8) ได้ให้ความหมายของแบบจำลองว่า หมายถึง การย่อปรากฏการณ์จริงให้เล็กลงเพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น แบบจำลองไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่เป็นตัวแทนของความจริง หรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo and Hartman, 1982: 70) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ของระหว่างชุดของ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบ

ที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

เวปสเตอร์ (Webster, 1983: 1154) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่าง แต่มีขนาดเล็กกลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ

ทอร์สเต็น ฮูเซ็น; และ นีวิลลี ที โพลเล็ทเวทท์ (Torsten Husén & Neville, T. Postlethwaite, 1994: 3865) ได้ให้ความหมายว่ารูปแบบ คือโครงสร้างที่ถูกลำเสนอเพื่อใช้วินิจฉัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สร้างมาจากเหตุการณ์ การหยั่งรู้ ด้วยวิธีการอุปมาอุปไมยหรือได้มาจากทฤษฎี รูปแบบจึงไม่ใช่ทฤษฎี

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544: 27) ได้อธิบายว่า รูปแบบคือวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราว หรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

ทิตินา แชมณี (2545: 218) ให้คำจำกัดความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นรูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจ ในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

จากทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย พบว่า ความหมายของรูปแบบมี 2 ลักษณะ คือ ความหมายเชิงรูปธรรม (เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้) และความหมายเชิงนามธรรม (เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้) จึงสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างหรือแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ซึ่งแสดงคุณลักษณะเฉพาะหรือความสัมพันธ์ของวิธีการอันเป็นองค์ประกอบในตัวเอง โดยย่อส่วนให้มีขนาดเล็กกลง แต่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ได้ชัดเจนภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

## 4.2 การพัฒนารูปแบบและงานวิจัยพัฒนารูป

การสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ที่แสดงปรากฏการณ์ ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ได้อย่างชัดเจนอย่างมีหลักการ จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้ของการศึกษาวิจัย คือ การสร้างและพัฒนารูปแบบ อันจะเป็นเครื่องตรวจสอบและยืนยันคุณภาพของรูปแบบที่สร้างนั้นได้เป็นอย่างดี สำหรับการพัฒนารูปแบบในงานวิจัยนี้เป็นการพัฒนารูปแบบเกี่ยวกับการฝึกอบรม การสอน และการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาการพัฒนารูปแบบโดยวิเคราะห์สังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่นักวิชาการทั้งหลายได้แสดงไว้ โดยมีขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

จอยซ์ และเวียล (Joyce and Weil, 1986: 11-12) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการสอน และสรุปขั้นตอนการพัฒนาได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนารูปแบบ

2) นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ มากำหนดหลักการเป้าหมายและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เห็นว่า สำคัญ และจำเป็นอันจะทำให้รูปแบบการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งกำหนดทิศทาง ลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น

3) กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบการสอนไปใช้

4) การประเมินรูปแบบ เป็นขั้นทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยปฏิบัติ ดังนี้

4.1) การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี เป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและด้านการเรียนการสอนทั้งในทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ

4.2) การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติการ เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานการณ์จริง นำคะแนนผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังเรียนของกลุ่มที่สอนแบบเดิม และกลุ่มที่สอนโดยใช้รูปแบบมาคำนวณค่าประสิทธิภาพของรูปแบบ หรือคำนวณค่าเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น หรือคำนวณความแตกต่างด้านสถิติ

อัมพร พงษ์กังสนานนท์ (2550: 108-122) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต” โดยดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

1) การสร้างรูปแบบ ประกอบด้วยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Techniques)

2) การประเมินรูปแบบ ประกอบด้วยการประเมินรูปแบบเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบ ไปปฏิบัติในสถานศึกษา และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนารูปแบบ

ขวัญฟ้า รังสิยานนท์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธสำหรับเด็กปฐมวัย” และได้สรุปขั้นตอนการพัฒนาจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การสร้างรูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธ โดยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานศึกษาภาคสนามจากโรงเรียนตัวอย่างวิถีพุทธ 4 แห่ง

2) การทดลองใช้รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธ โดยใช้การวิจัยกึ่งทดลอง กลุ่มตัวอย่าง คือ เด็กอายุระหว่าง 5-6 ปี ชั้นอนุบาลปีที่ 3 โรงเรียนอนุบาลของรัฐ

3) การประเมินผลรูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ครู และเด็กในกลุ่มทดลอง นำผลมาปรับปรุงรูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธสำหรับเด็กปฐมวัยให้เป็นฉบับสมบูรณ์

วิมล จันทร์แก้ว (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3” ภายหลังวิเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนา ได้สรุปรูปแบบการพัฒนาเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สังเคราะห์ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา

2) การสร้างรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

3) การทดลองรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

4) การพัฒนารูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

5) การประเมินรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

บุญชม ศรีสะอาด (ม.ป.ป.: Online) ได้กล่าวถึงการวิจัยโดยใช้รูปแบบจำแนกออกได้เป็น 2 ขั้นตอน 1) เป็นการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ 2) เป็นการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยด้านการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบสามารถแบ่งย่อยได้หลายขั้นตอนตามความเหมาะสมของลักษณะเนื้อหา และรูปแบบงานวิจัยแต่ละขั้น แต่เมื่อสังเคราะห์แล้ว สามารถสรุปกระบวนการพัฒนารูปแบบได้เป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ ได้แก่

- 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ
- 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

สำหรับงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างาน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการทั้งหลายแล้ว สามารถสรุปขั้นตอนที่เหมาะสมกับการดำเนินการวิจัยและพัฒนานี้เป็น 3 ขั้นตอนได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา และการศึกษา กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้าง และพัฒนารูปแบบ การฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้าองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ การฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้าองค์กร ด้วยการทดลองใช้รูปแบบ

#### 4.3 ความหมายของไตรสิกขา

ไตรสิกขาเป็นหลักการศึกษาค้นเป็นหัวใจของพระพุทธศาสนา มีอธิบายขยายความปรากฏในคัมภีร์พระไตรปิฎกและอรรถกถามากมาย ซึ่งจารึกไว้ในภาษาบาลี แยกออกเป็น 2 คำ ได้แก่ ไตร + สิกขา คำว่า ไตร ตรงกับภาษาบาลีว่า ตี แปลว่า 3 และคำว่า สิกขา ตรงกับภาษาบาลีว่า สิกขา เช่นกัน แปลว่า การศึกษา หรือสิ่งที่ควรศึกษา พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2545: 107) ได้สรุปความหมายตามคัมภีร์พระไตรปิฎก (2535: ที.ปา. เล่มที่ 11. 228, 231) ว่า ไตรสิกขา หมายถึง ข้อที่จะต้องศึกษา, ข้อปฏิบัติที่เป็นหลักสำหรับศึกษา คือ ฝึกหัดอบรม กาย วาจา จิตใจ และปัญญา ให้ยิ่งขึ้นไปจนบรรลุจุดหมายสูงสุดคือพระนิพพาน จำแนกเป็น 3 ประการ คือ

**อธิศีลสิกขา (ศีล)** หมายถึง สิกขา คือศีลอันยิ่ง, ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทางความประพฤติอย่างสูง

**อธิจิตตสิกขา (สมาธิ)** หมายถึง สิกขา คือจิตอันยิ่ง, ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมจิตเพื่อให้เกิดคุณธรรม เช่น สมาธิอย่างสูง

**อธิปัญญาสิกขา (ปัญญา)** หมายถึง สิกขา คือปัญญาอันยิ่ง, ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญา เพื่อให้เกิดความรู้แจ้งอย่างสูง

นอกจากความหมายตามคัมภีร์พระไตรปิฎกแล้ว นักปราชญ์ทางพระพุทธศาสนาหลายท่าน ได้ให้ทัศนะและอธิบายความหมายของไตรสิกขาไว้ ดังนี้

**พุทธทาสภิกขุ** (2549: 185-186) ได้อธิบายในมุมมองเพื่อการละกิเลสว่า **การศึกษา** ในภาษาไทยหมายถึง การศึกษาเล่าเรียน ซึ่งตรงกับคำว่า **สิกขา** ในพระพุทธศาสนา หมายถึง การปฏิบัติ ได้รับความปริยญา คือ สิ้นราคะ สิ้นโทสะ สิ้นโมหะ ผลของการปฏิบัติสิกขาเป็น อย่างนั้น การปฏิบัติอย่างนั้นก็เพื่อความรอดจากสิ่งอันไม่พึงปรารถนา สิ่งใดที่เป็นความทุกข์ ทรมาน ความยุ่งยากลำบากแก่จิตใจก็เรียกว่า อันไม่พึงปรารถนา แก้ไขด้วยการศึกษา

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)** (2550: 7) ได้ให้ความหมายโดยอธิบายเน้นหลักอริยสัจ 4 ว่า หมายถึง การพัฒนามนุษย์ให้ดำเนินชีวิตดีงามถูกต้อง ทำให้มีวิถีชีวิตที่เป็นมรรค เป็นทางดำเนินชีวิตหรือวิถีชีวิตที่ถูกต้องดีงามของมนุษย์ ต้องเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาตน คือ สิกขามรรคกับสิกขาจึงประสานเป็นอันเดียวกัน เมื่อมองในแง่อริยสัจ ๔ ก็เป็นอริยมรรค คือ วิถีชีวิตอันประเสริฐ เมื่อเป็นมรรคก็ดำเนินก้าวหน้าไปสู่จุดหมายโดยกำจัดสมุทัยให้หมดไป ช่วยให้เรามีชีวิตที่พึงพาอริยชา ตัณหา อุปาทาน น้อยลงไป ไม่อยู่ใต้อำนาจครอบงำ ของมันพร้อมกับที่เรามีปัญญาเพิ่มขึ้น และดำเนินชีวิตด้วยปัญญามากขึ้นตามลำดับ จนกระทั่งในที่สุด พอสุมุทัยหมด ทุกข์ก็หมด ก็บรรลุจุดหมายเป็น นิโรธ โดยสมบุรณ์

**พระเทพวิสุทธิกวี** (2543:22) ได้ให้ความหมายในแง่ของการพัฒนานำสู่อารยธรรมว่า คือ การศึกษาสามประการตามทางพระพุทธศาสนา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นกุศโลบายแก่การพัฒนาตนเองที่ถูกต้องของมนุษย์ทุกคน ที่เป็นรากฐานของการพัฒนาการทั้งหลายที่จะนำสังคมไปสู่อารยธรรมอันถูกต้อง

จากการนิยามความหมายของนักปราชญ์ทางพุทธศาสนาดังกล่าวมีความสอดคล้องกันในด้านเป็นการศึกษา อบรมตนเพื่อความเจริญตามแนวทางพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า ไตรสิกขา หมายถึง กระบวนการศึกษาเรียนรู้ ฝึกหัดอบรม กาย วาจา และจิตใจ ตามแนวทางพระพุทธศาสนา เป็นการฝึกปฏิบัติเพื่อขัดเกลากิเลส คือ ราคะ โทสะ โมหะ ให้บรรเทาเบาบางลง โดยใช้หลักอริยสัจ 4 จนบรรลุถึงความหมดสิ้นไปแห่งทุกข์ทั้งหมดในที่สุด คือ พระนิพพาน ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. **ศีล (อธิศีลสิกขา)** หมายถึง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทางความประพฤติอย่างสูง
2. **สมาธิ (อธิจิตตสิกขา)** หมายถึง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมจิตเพื่อให้เกิดคุณธรรม เช่น สมาธิอย่างสูง

3. ปัญญา (อธิปัญญาสิกขา) หมายถึง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญา เพื่อให้  
เกิดความรู้อย่างสูง

#### 4.4 แนวคิดการพัฒนามนุษย์ตามหลักไตรสิกขา

หลักไตรสิกขา เป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการพัฒนามนุษย์ มี  
รายละเอียดอันลึกซึ้ง และเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ อิงอาศัยกันและกัน สำหรับแนวทางการพัฒนาตาม  
หลักพุทธศาสนา เมื่อศึกษาวิเคราะห์ตามพระไตรปิฎกพบว่า หลักการพัฒนาที่พระพุทธองค์ทรง  
ตรัสสอนไว้นั้น ได้แก่ หลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา นั่นเอง ในที่นี้ พระธรรมปิฎก  
(ป.อ.ปยุตโต) (2543: 18) ได้แสดงจุดเริ่มของการศึกษา (สิกขา) ตามหลักพุทธศาสนาไว้ว่า “ปร  
โตโมสะที่ดีสร้างศรัทธาชนิดที่ชักนำให้เกิดโยนิโสมนสิการ เมื่อโยนิโสมนสิการเกิดขึ้นแล้วก็  
หมายถึงว่า ได้มีจุดเริ่มของการศึกษาหรือการพัฒนาปัญญาได้เริ่มขึ้นแล้ว จากนั้นก็จะเกิดการคิด  
ที่ใช้ปัญญาและทำให้ปัญญาเจริญงอกงามยิ่งขึ้น นำไปสู่การแก้ปัญหาเป็นทางแห่งความดับทุกข์  
และนี่ก็คือ การศึกษา พูดสั้นๆ ว่า กระบวนการคิดที่สนองปัญญา คือ การคิดที่แก้ปัญหา นำไปสู่  
ความดับทุกข์และเป็นการศึกษา” นอกจากนั้น ไสริช โพธิ์แก้ว (146: 2553) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ใน  
แง่ของจิตรักษาว่า “วิธีการและเทคนิคในการจิตรักษานั้นจะถูกกำหนดไว้ด้วยทฤษฎี หรือแนวคิด  
เบื้องต้น โดยมีข้อคิดว่าเป้าหมายของพุทธศาสนาในการพัฒนามนุษย์นั้น คือ การย้ายฐานความคิด  
จากฐานอวิชชาไปสู่ฐานสัมมาทิฏฐิ ซึ่งเป้าหมายนี้จะต้องเป็นงานของนักจิตรักษาในมิติของการ  
ประยุกต์พุทธศาสนามาใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานของการจิตรักษา ดังนั้น ความพยายามของนัก  
จิตรักษาต่อผู้รับบริการ คือ การหาทางที่เอื้ออำนวยให้เกิดการย้ายความคิดจากฐานอวิชชามาสู่  
ฐานสัมมาทิฏฐิ เป็นการเปลี่ยนทิศทางของสายธารอวิชชามาสู่สายธารของสัมมาทิฏฐิ

สำหรับหลักการพัฒนามนุษย์ทางพระพุทธศาสนา ที่มีอธิบายอย่างชัดเจนและ  
เป็นที่ยอมรับ เป็นหลักการที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต) (206-207: 2549) ได้แสดงไว้  
ว่า ในการจะเข้าสู่ หรือเริ่มก่อองค์รวมการดำเนินชีวิตที่ดี โดยมีระบบการพัฒนาชีวิตได้นั้น ต้องมี  
ปัจจัยชักนำเกื้อหนุน เรียกว่า ปัจจัยแห่งสัมมาทิฏฐิ

ปัจจัยแห่งสัมมาทิฏฐิ คือ ปัจจัยที่จะกระตุ้นเร้า เกื้อหนุน ชักนำให้เกิดความรู้อย่าง  
เข้าใจ ได้แนวคิดที่ถูกต้อง เรียกได้ว่า เป็นปัจจัยพื้นฐานของการศึกษา หรือปัจจัยพื้นฐานของการ  
พัฒนามนุษย์ มี 2 อย่าง คือ

1) ปัจจัยภายนอก หรือ องค์ประกอบภายนอก ได้แก่ **ปรโตโมสะ** (เสียงจากผู้อื่น  
หรืออิทธิพลจากภายนอก) เฉพาะอย่างยิ่ง **กัลยาณมิตร**

2) ปัจจัยภายใน หรือ องค์ประกอบภายใน ได้แก่ **โยนิโสมนสิการ** (แปลว่า การทำในใจโดยแยบคาย) คือ การรู้จักมอง รู้จักคิด รู้จักพิจารณา ให้หาประโยชน์ได้ และให้เห็นความจริง ทั้งสองอย่างนี้เป็นเรื่องใหญ่ ในที่นี้ได้เพียงให้หัวข้อและย้ำความสำคัญไว้ว่าในการพัฒนา มนุษย์ ซึ่งก็รวมการพัฒนาสุขภาพอยู่ด้วยนี้ จะต้องจัดการกับปัจจัยสองอย่างนี้ให้ดี ทั้งปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะปัจจัยทางสังคม และปัจจัยภายใน คือปัจจัยในตัวบุคคล

ด้านปัจจัยภายนอก จะต้องจัดระบบกัลยาณมิตร ให้มีระบบ ครอบครัว ระบบโรงเรียน ระบบชุมชน ระบบสื่อมวลชน ตลอดจนสภาพทั่วไปของสังคมที่ดี รวมไปถึงการดูแลสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ทางวัตถุ และการส่งเสริมวัฒนธรรมอย่างถูกต้อง (ควรเน้นเรื่องครอบครัวเป็นพิเศษ)

ด้านปัจจัยภายใน สำหรับคนทั่วไป ก็อาศัยปัจจัยภายนอกนั้นแหละมาเหนี่ยวนำ โดยมีวิธีการที่แยบคาย และคนจะฟังตัวได้จริงก็ต่อเมื่อมีปัจจัยภายในในตัว ถ้ามีปัจจัยภายนอกเพียงมีปัจจัยทางสังคมที่ดี ก็จะทำได้ แม้แต่การบ่มอินทรีย์ ที่จะทำให้เกิดความพร้อมที่จะก้าวไปในการพัฒนา แต่ถ้าไม่จัดสภาพสังคมให้ดี ปล่อยให้ปาปมิตรแสดงฤทธิ์กันเกินไป ก็คงจะได้แค่การบ่มอินทรีย์ ที่ทำให้เด็กมีความพร้อมที่จะเสพติดมัวเมาในด้านต่างๆ เร็วไวอย่างที่อาจจะคาดไม่ถึง”

จากหลักพัฒนามนุษย์ดังกล่าว หลักพุทธธรรมที่กล่าวว่า เป็นระบบการพัฒนามนุษย์ ได้แก่ ไตรสิกขา และภาวนา 4 อันเป็นกระบวนการของอริยมรรคมีองค์ 8 มีความเชื่อมโยง จัดกลุ่มเข้ากันระหว่างอริยมรรคมีองค์ 8 กับ ไตรสิกขา อันได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา ตารางที่.....

ตาราง 3 ความเชื่อมโยง จัดกลุ่มเข้ากันระหว่างอริยมรรคมีองค์ 8 กับ ไตรสิกขา

ศีล	สมาธิ	ปัญญา
สัมมาวาจา (เจรจาชอบ)	สัมมาวายามะ (เพียรชอบ)	สัมมาทิฐิ (เห็นชอบ)
สัมมากัมมันตะ (การงานชอบ)	สัมมาสติ (ระลึกชอบ)	สัมมาสังกัปปะ (ดำริชอบ)
สัมมาอาชีวะ (เลี้ยงชีพชอบ)	สัมมาสมาธิ (จิตมั่นชอบ)	



นอกจากนั้น พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต) (227-230, 234-237: 2549) ได้แสดงระบบการพัฒนามนุษย์ โดยแสดงหลักปฏิบัติด้วยไตรสิกขา และหลักตรวจสอบวัดผลด้วยภาวนา 4 ดังนี้

“ระบบการพัฒนาศีวิตของมนุษย์ หรือเรียกให้สั้นว่า “ระบบการพัฒนามนุษย์” นี้ โดยสาระก็คือการศึกษา ซึ่งเรียกว่า “สิกขา” และเนื่องจากมีองค์ร่วม 3 แดนดังกล่าวแล้ว จึงมีชื่อว่า **ไตรสิกขา (สิกขา 3)** ซึ่งเป็นการพัฒนาขององค์ร่วม 3 แแดน คือ

1) การพัฒนาแดนความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (ธรรมชาติ วัตถุสิ่งของ เทคโนโลยี) และสิ่งแวดล้อมทางสังคม คือมวลเพื่อนมนุษย์ เรียกรวมว่า **ศีล** แยกเป็น

1.1) อินทรีย์สังวร คือ รู้จักใช้อินทรีย์ เช่น ตา หู ให้ดูฟังเป็น เป็นต้น เพื่อให้ได้ประโยชน์ โดยเน้นให้มุ่งเพื่อการศึกษา ไม่ติดหลงในการเสพ

1.2) บัณฑิตยปฏิเสวนา คือ กิน ใช้ เสพ บริโภคด้วยปัญญา โดยรู้จักประมาณ ให้เป็นการกินเสพพอดี ที่จะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาชีวิต

1.3) สัมมาอาชีวะ คือ ประกอบอาชีพที่สุจริต ซึ่งไม่เบียดเบียนใคร แต่เป็นงานสร้างสรรค์เกื้อกูล และทำโดยซื่อตรงตามจุดหมาย กับทั้งได้เป็นโอกาสในการพัฒนาชีวิตของตน

1.4) วินัยบัญญัติ คือ การรักษากติกาของชุมชนหรือสังคม โดยถือเป็นข้อปฏิบัติในการฝึกตน เพื่อให้วิถีชีวิตร่วมกันนั้นเป็นเครื่องเอื้อโอกาสในการก้าวสู่จุดหมายของการพัฒนาชีวิต โดยมีตนเองเป็นส่วนร่วมในการสร้างสภาพเอื้อโอกาสนั้น

2) การพัฒนาภาวะจิต ทั้งด้านคุณภาพ สมรรถภาพ และสุขภาพ ให้เป็นจิตใจที่ดีงาม เข้มแข็ง มีความสุข โดยมีเจตจำนงที่เป็นกุศล และมีสภาพเอื้อพร้อมต่อการใช้งานทางปัญญา เรียกสั้นๆ ว่า **สมาธิ**

3) การพัฒนาปัญญา ให้รู้เข้าใจมองเห็นตามเป็นจริง ที่จะทำให้ปฏิบัติจัดการแก้ไขปรับปรุงทุกอย่างทุกด้านอย่างถูกต้องได้ผล จนหลุดพ้นจากปัญหา ดับทุกข์ได้ ทำให้เป็นอิสระ สดใสเบิกบาน สุขสงบอย่างแท้จริง เรียกง่ายๆ ว่า **ปัญญา**

การดำเนินชีวิตและการพัฒนาการดำเนินชีวิตนั้น เป็นระบบและเป็นองค์รวม คือ การดำเนินชีวิต 3 แแดน ที่เป็นองค์รวม จะสัมพันธ์เป็นปัจจัยแก่กันก้าวประสานไปด้วยกันเป็นอันหนึ่งเดียว ซึ่งเป็นเรื่องของความเป็นไปตามความจริงแห่งธรรมชาติธรรมชาตินี้เอง

ดังเช่น เราสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะป็นวัตถุหรือบุคคลด้วยอินทรีย์ เช่น ตา หู หรือด้วยกาย-วาจา (ศีล) โดยมีเจตนาและสภาพจิตอย่างใดอย่างหนึ่ง (จิตหรือสมาธิ) ตามความรู้

ความเข้าใจ ความคิดเห็น ตลอดจนความเชื่อถือ (ต่อปัจจัยภายนอกที่ชักจูง) อย่างใดอย่างหนึ่ง (ปัญญา)

การพัฒนาการดำเนินชีวิต ต้องทำโดยสอดคล้องตรงกันกับความเป็นไปของสภาวะในธรรมชาติ และผลที่เกิดขึ้นก็เป็นของจริงที่มีสภาวะตามธรรมชาตินั้น ดังนั้น เมื่อศึกษาฝึกฝนพัฒนาการดำเนินชีวิต 3 แขนงนี้ไปแค่นั้น ก็มีองค์รวมการดำเนินชีวิตที่ดีขึ้นเท่านั้น ฝึกฝนพัฒนาอย่างไร ก็ต้องครบที่ดีขึ้นอย่างนั้น หรือศึกษาไปแค่นั้น มรรคก็สมบูรณ์ขึ้นแค่นั้น ไตรสิกขาเป็นอย่างไร ก็ได้มรรคองค์รวม อย่างนั้น

ที่นี้ก็มาดูหลักของระบบการตรวจสอบวัดผล ที่เรียกว่า **ภาวนา 4**

“ภาวนา” (ในภาษาบาลี ให้ความหมายว่า “วชฺณนา” คือ วัฒนา นั่นเอง) แปลว่าการทำให้เจริญ ทำให้เป็น ทำให้มีขึ้น หรือฝึกอบรม แปลงๆ ว่า การพัฒนา หรือการเจริญ **ภาวนา 4** คือ การพัฒนา (Development) 4 ด้าน มีดังนี้

1) **กายภาวนา** (การพัฒนากาย การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ – Physical development) คือ การมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในทางที่เกื้อกูลและได้ผลดี โดยรู้จักอยู่ดีมีสุขอย่างเกื้อกูลกันกับธรรมชาติ และปฏิบัติต่อสิ่งทั้งหลายอย่างมีสติ มิให้เกิดโทษ แต่ให้เกื้อกูล เป็นคุณ โดยเฉพาะให้

1.1) รู้จักใช้อินทรีย์ เช่น ตา หู จมูก ฟัง เป็นต้น อย่างมีสติ ความเป็น ฟังเป็นให้ได้ ปัญญา

1.2) กินใช้ด้วยปัญญา เสพบริโภคปัจจัย 4 และสิ่งของเครื่องใช้ตลอดจนเทคโนโลยี อย่างฉลาด ให้พอดี ที่จะได้ผลตรงเต็ม ตามคุณค่าที่แท้จริง ไม่ลุ่มหลงมัวเมา ไม่ประมาทขาดสติ

2) **ศีลภาวนา** (การพัฒนาศีล, การพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคม -Moral development; Social development) คือ การมีสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม มีพฤติกรรมดีงาม ในความสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ โดยตั้งอยู่ในวินัย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี และมีอาชีวะสุจริต ไม่ใช้กาย วาจา และอาชีพในทางที่เบียดเบียน หรือก่อความเดือดร้อนเสียหายเวรภัย แต่ใช้เป็นเครื่องพัฒนาชีวิตของตนและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สร้างสรรค์สังคม ส่งเสริมสันติสุข

3) **จิตภาวนา** (การพัฒนาจิตใจ – Psychological development) คือ การทำจิตใจให้เจริญองงามขึ้นในคุณธรรม ความดีงาม ความเข้มแข็งมั่นคง และความเบิกบานผ่องใสสงบสุขสมบูรณ์ด้วยคุณภาพจิต คือ งามงามด้วยคุณธรรม เช่น มีน้ำใจ เมตตากรุณา เผื่อแผ่ เอื้ออาทร มีมุกติตา มีศรัทธา มีความเคารพ อ่อนโยน ซื่อสัตย์ กตัญญู เป็นต้น สมบูรณ์ด้วยสมรรถภาพจิต คือ มี

จิตใจเข้มแข็ง มั่นคง หมั่นขยัน เพียรพยายาม กล่าวหาญ อดทน รับผิดชอบ มีสติ มีสมาธิ เป็นต้น และสมบูรณ์ด้วยสุขภาพจิต คือ มีจิตใจร่าเริง เบิกบาน สดชื่น เิบอิม โปรงโล่ง ผ่องใส และสงบ เป็นต้น

**4) ปัญญาภาวนา** (การพัฒนาปัญญา – Cognitive development ; Mental development ; Intellectual development) คือ การฝึกอบรมเจริญปัญญา เสริมสร้างความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ให้รู้จักคิด รู้จักพิจารณา รู้จักวินิจฉัย รู้จักแก้ปัญหา และรู้จักจัดทำดำเนินการต่างๆ ด้วยปัญญาบริสุทธิ์ ซึ่งมองดูรู้เข้าใจเหตุปัจจัย มองเห็นสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง หรือตามที่มันเป็น ปราศจากอคติและแรงจูงใจแอบแฝง เป็นผู้ที่กิเลสครอบงำปัญญาไม่ได้ ให้ปัญญาเจริญพัฒนาจนรู้เข้าใจหยั่งเห็นความจริง เป็นอยู่ด้วยปัญญารู้เท่าทัน เห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาวะ ลุถึงความบริสุทธิ์ปลอดพ้นจากกิเลสสิ้นเชิง มีจิตใจเป็นอิสระสุขเกษมไร้ทุกข์”

จากแนวความคิดพัฒนามนุษย์ตามหลักไตรสิกขาของนักวิชาการที่แสดงไว้ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนามนุษย์ตามหลักไตรสิกขา มิใช่อาศัยเฉพาะหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา เพียงอย่างเดียวในการนำมาพัฒนามนุษย์ แต่ในการพัฒนานั้นต้องอาศัยรูปแบบกระบวนการ วิธีการอื่นๆ ในการน้อมนำมนุษย์ให้เข้ามาสู่กระบวนการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิผล สำหรับ รูปแบบกระบวนการที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้แสดงไว้สามารถสรุปได้ 4 กระบวนการ ดังนี้

**1) การเป็นกัลยาณมิตรและการสร้างศรัทธา** เป็นกระบวนการสำคัญเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะเพื่อให้เกิดศรัทธา (ความเชื่อถือ) ความไว้วางใจ ดึงให้บุคคลสนใจเข้ามาสู่กระบวนการพัฒนา ในส่วนของความศรัทธานี้อยู่ในระดับมิตรภาพ ได้แก่ ความเคารพ เชื่อใจ ไว้วางใจต่อกัน ทุกคนล้วนเป็นกัลยาณมิตรของกันและสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นต่อกันและกัน สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ ได้แก่ 1) ปิโย เป็นบุคคลน่ารัก 2) ครุ เป็นบุคคลน่าเคารพ 3) ภาวนีโย เป็นบุคคลที่น่าเจริญใจ 4) วัตตยา เป็นบุคคลผู้รู้จักพูดให้เป็นเหตุผล 5) วจนกขโม เป็นบุคคลผู้อดทนต่อถ้อยคำต่างๆ ของผู้อื่น 6) คัมภีรญจะ กะถัง กัตตา เป็นบุคคลผู้สามารถแถลงเรื่องสิ่งซึ่งให้เข้าใจได้ง่าย 7) โน จัฏฐาเน นิโยชะเย เป็นบุคคลผู้ไม่ชักนำ ผู้อื่นไปในทางเสื่อมเสีย

**2) การสร้างสัมมาทิฐิ (ปัญญา)** เป็นกระบวนการที่บุคคลในสังคมฝึกฝนและสร้างปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิให้เกิดขึ้นต่อกัน ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยภายนอก คือ ปรโตโฆสะ รับฟังเสียงจากผู้อื่นโดยเฉพาะกัลยาณมิตร และปัจจัยภายใน คือ โยนิโสมนสิการ การทำในใจโดยแยบคาย คือ การรู้จักมอง คิด พิจารณา ให้ได้ประโยชน์ และให้เห็นความจริง

**3) การฝึกอบรม พัฒนาจิตใจ (สมาธิ)** เป็นกระบวนการอบรม ฝึกฝน พัฒนาจิตใจให้สงบนิ่ง ไม่ฟุ้งซ่าน มีอารมณ์เป็นหนึ่งเดียว (เอกัคคตา) มีพลังจิตเป็นสมาธิ และพัฒนาให้เป็นผู้มีสติ

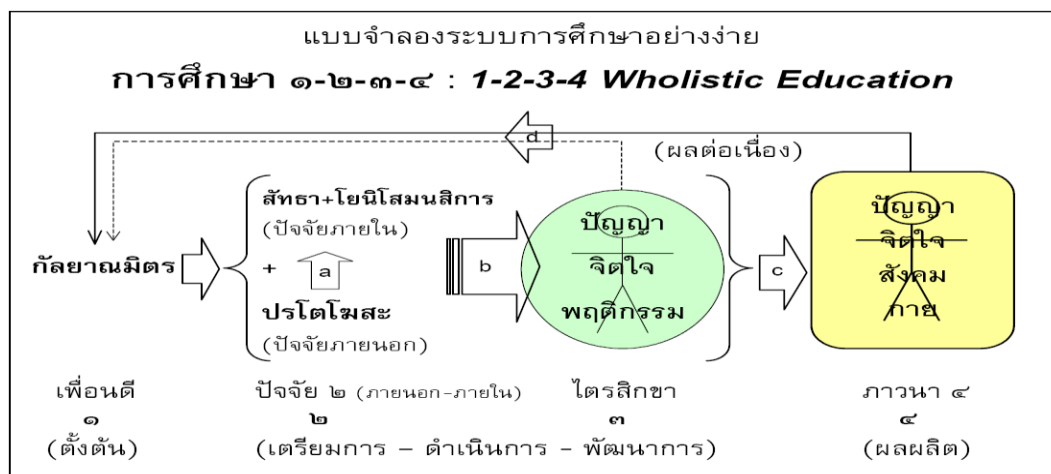
ในการใช้ชีวิต โดยใช้หลักในการพัฒนาจิตด้วยองค์ธรรม คือ องค์มรรค ๓ ประการ ได้แก่ สัมมาวายามะ (ความเพียรชอบ), สัมมาสติ (ความระลึกชอบ), สัมมาสมาธิ (ความตั้งมั่นชอบ) เป็นหัวใจหลักในการฝึกฝน พัฒนาจิตใจ ให้เป็นผู้มีพลังจิตในการพัฒนาตนตามคุณลักษณะผู้นำเชิงจริยธรรม

4) การแสดงออกด้านพฤติกรรม (ศีล) เป็นกระบวนการฝึกฝน แสดงออก คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และวัดผลตนเอง ซึ่งกระบวนการพัฒนาในขั้นนี้จะมีความเชื่อมโยงกับการสร้างสัมมาทิฐิ (ปัญญา) การฝึกอบรม พัฒนาจิตใจ (สมาธิ) โดยเป็นกระบวนการฝึกฝนซ้ำ กลับไปมาจนมีความเห็นแจ้งด้วยตนเอง (Insight) มีศรัทธาเต็มเปี่ยม พร้อมทั้งจะพัฒนาตนเอง และแสดงลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้ปรากฏทางกาย วาจา อย่างชัดเจน

#### 4.5 รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา

ในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขานี้ งานวิจัยของนักวิชาการส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ส่วน การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขามีการศึกษาในวงจำกัด ดังนั้น จึงขอนำเสนอรูปแบบงานวิจัยของนักวิชาการที่มีรูปแบบการพัฒนาตามหลักไตรสิกขาที่เนื้อหาชัดเจน สามารถบูรณาการในการนำไปใช้ได้จริง ดังนี้

Phramaha Pongnarin Thitavamsa (พระมหาพงศ์นรินทร์ ฐิตวัังโส, 2548: 58-60) ได้ศึกษาและพัฒนางานวิจัย และนำเสนอแบบจำลองการศึกษา 1-2-3-4 หรือ กระบวนการ 3 ปร ต่อเนื่อง ประกอบด้วยรูปแบบของกระบวนการ 4 กระบวนการ ดังนี้



ภาพประกอบ 8 แบบจำลองการศึกษา 1-2-3-4 หรือเรียกว่า “กระบวนการ 3 ปร ต่อเนื่อง”

**1.1) กระบวนการกัลยาณมิตร** ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนต้นเริ่มที่สำคัญที่สุด โดยจัดวางเงื่อนไขให้เกิดการนำพาให้บุคคลต่างๆ ซึ่งมีตั้งแต่กลุ่มเพื่อนใกล้ตัว ครู ผู้บริหาร พระสงฆ์ พ่อแม่ จนถึงองค์กรที่ให้การสนับสนุนมารวมกลุ่มกันโดยดึงด้านบวกของแต่ละคนแต่ละฝ่ายออกมาหากันให้ได้มากที่สุด ให้แต่ละคนมาสมทบพบปะเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน กัลยาณมิตรนั้นมีความสำคัญอย่างมากที่จะช่วยกระตุ้นเตือน ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ช่วยสร้างศรัทธาในการทำความดี ช่วยสนับสนุนให้โครงการดำเนินไปได้ด้วยดี ขั้นตอนนี้จึงสำคัญมากที่สุดที่จะทำให้เริ่มต้นการเรียนรู้ได้และดำเนินต่อไปจนถึงปลายทางแห่งความสำเร็จ โดยกัลยาณมิตรจะทำหน้าที่เป็นผู้ชักจูงปัจจัยภายนอกมากระตุ้นตัวเปิดการเรียนรู้ภายใน

**1.2) การเปิดการเรียนรู้ภายใน (ปรโตโมหะสู่สัทธาและโยนิโสมนสิการ)**  
(ลูกศร A) การเปิดการเรียนรู้ภายใน เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากอีกขั้นตอนหนึ่ง ที่เสมือนเป็นการออกสตาร์ทหรือจุดติดเครื่องยนต์แห่งการเรียนรู้ภายในตัวมนุษย์ ซึ่งมีองค์ธรรมเริ่มต้นแห่งการเรียนรู้สำคัญสองประการด้วยกันคือ “สัทธา” (ความสนใจใฝ่รู้, ความเชื่อใจ เชื่อถือ และความเชื่อมั่น) และ “โยนิโสมนสิการ” (พิจารณาอย่างแยกกาย – คิดเป็น – น้อมมาใส่ใจไปสู่กุศลได้)

**1.3) กระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม ตามหลักไตรสิกขา** (ลูกศร B และ C) กระบวนการไตรสิกขา เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม ในด้านพฤติกรรม(ศีล) ด้านจิตใจ(สมาธิ) ด้านปัญญา(ปัญญา) ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องจัดเตรียมเหตุปัจจัยให้เอื้อต่อการกระทำหรือปฏิบัติงานจริง โครงการนี้จึงเน้นให้มีช่วงระยะเวลาดำเนินงานนาน เพื่อให้เพียงพอต่อการค่อยๆ สะสมการเรียนรู้ สิ่งสมและบ่มเพาะคุณความดีในจิตใจ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างน้อย ระยะเวลา ๒ เดือนในการดำเนินการโครงการ

ศีล เป็นการเรียนรู้ด้านพฤติกรรม หรือการเรียนรู้ทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มร่วมกับผู้อื่นอย่างเอื้ออาทร พร้อมทั้งจะให้กำลังใจและให้อภัยแก่กัน การระมัดระวังคำพูด-การกระทำ ที่จะไม่เบียดเบียนใคร หากมีการกระทบกระทั่งกันบ้างก็มีศีลกำกับที่จะไม่ให้เกินเลยไปจนกระทบกระทั่งกันให้แตกทำลายความสัมพันธ์ระหว่างกัน การสำรวจระวังทั้งทางคำพูด และการกระทำ การยอมรับสำนึกผิด การให้อภัยกัน ก่อให้เกิดพัฒนาการทางด้านพฤติกรรมไม่ให้เป็นมลภาวะเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ก็จะทำให้การทำงานกลุ่มเกิดขึ้นไปได้ตลอดรอดฝั่ง

สมาธิ เป็นการเรียนรู้ทางด้านจิตใจ ที่ต้องเผชิญสถานการณ์จริงจากการทำงาน ทำให้ต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ความขยันหมั่นเพียรกระทำอย่างต่อเนื่องไม่ทอดทิ้ง มีความอดทน ทั้งต่อภาระงาน และทั้งต่อคนและสถานการณ์ที่เข้ามา นอกจากนี้ยังหมายถึงการเจริญองกาม

ของคุณความดีหรือคุณธรรมในจิตใจ อันนำไปสู่ภาวะความสุขสดชื่น แจ่มใสผ่องใสในจิตใจ ตั่งมั่น เป็นสมาธิ

ปัญญา เป็นการเรียนรู้ที่มาจากกระบวนการสังเกต สำรวจ การคิด การพิจารณาไตร่ตรอง การตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลเป็นระบบ นำไปสู่ภาวะที่ออกจากปัญหา นำออกจากทุกข์ นำไปสู่ภาวะที่ดั่งงามเป็นบุญกุศล การเรียนรู้ทางปัญญาเริ่มจากการเรียนความรู้จากหลักธรรม คำสอน ข้อมูล ข้อเท็จจริง การจดจำ การจับประเด็น การแยกแยะ การจัดหมวดหมู่ อันเป็นปัญญาขั้นรู้จำ และพัฒนาขึ้นไปสู่ปัญญาขั้นรู้คิด อันเกิดจากการฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์คิดสังเคราะห์การคิดเชื่อมโยงเหตุปัจจัย การคิดพิจารณาคุณค่าแท้คุณค่าเทียมเป็นต้น และพัฒนาไปสู่ปัญญาขั้นรู้แจ้งที่ทำให้แสวงหาทางออกจากปัญหาได้ ตลอดจนปัญญาที่ก่อเกิดจากการลงมือปฏิบัติเพื่อบรรลุผลของการแก้ไขปัญหาคับทุกข์ได้ (เผด็จศึกกับปัญหา) และปัญญาติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น นำสู่การสั่งสมเป็นประสบการณ์และปรีชาญาณรู้แจ้งในเรื่องนั้นๆ

**1.4) ขั้นการพัฒนาแบบเวียนรอบต่อเนื่อง** (ภาวนา ๔ สู่ กัลยาณมิตถ) (ลูกศร D) เมื่อผู้เรียนผ่านกระบวนการเรียนรู้ใน ๓ ขั้นตอนแรกมาซ้ำแล้วซ้ำอีก เป็นเวลาต่อเนื่องกันใน ช่วงเวลาที่เหมาะสม (กรณีทำโครงการคุณธรรม ต้องทำงานจริงไม่น้อยกว่า ๒ เดือน) ผู้เรียนจะ เกิดพัฒนาการในตนเองอย่างเป็นองค์รวมทุกด้าน ทั้งพัฒนาการทางพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับร่างกาย และกายภาพแวดล้อม (กายภาวนา) พัฒนาการทางสังคม (ศีลภาวนา) พัฒนาการทางจิตใจ (จิต ภาวนา) และพัฒนาการทางปัญญา (ปัญญาภาวนา)

ในส่วนของงานวิจัยที่นำเทคนิค และวิธีการฝึกอบรมมาผสมผสานวิธีเป็นรูปแบบการ ฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ยังไม่เป็นที่ปรากฏนัก ศึกษาพบเฉพาะงานวิจัยที่นำการเรียนรู้และ การสอนมาพัฒนาเป็นรูปแบบขั้นตอนการเรียนรู้ สำหรับนักเรียนหรือนักศึกษา เช่น ขวัญฟ้า รังสิ ยานนท์ (2552: 65-66) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบการจัดการจัดกระบวนการเรียนรู้แนว พุทธสำหรับเด็กปฐมวัย” โดยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานศึกษาภาคสนามจากโรงเรียนตัวอย่างวิถี พุทธ 4 แห่ง และได้สรุปดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนในการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธ 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. การจัดปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ ใช้หลักธรรมปรโตโมสะ เป็นการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับเด็กและระหว่างเด็กด้วยกัน กิจกรรมประกอบด้วยการทักทายเด็ก ด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ใช้สื่อหรือกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน

2. การฝึกการรับรู้ ใช้หลักธรรมปัญญาฉัตตธรรม 4 (สัทธัมมัสสวนะ, สัมปปริสสังเสวะและสัมมาทิฏฐิ) เป็นการสร้างบรรยากาศให้จิตสงบพร้อมที่จะรับรู้ และกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ตามความจริง กิจกรรมประกอบด้วย การจัดกิจกรรมที่ เน้นการสำรวจกาย วาจา ใจ ด้วยการฝึกเจริญสติและแผ่เมตตา และกิจกรรมที่ครูนำเสนอข้อมูล/ความรู้ที่สอดคล้องกับความจริงของธรรมชาติ ด้วยกิจกรรมหรือสื่อ

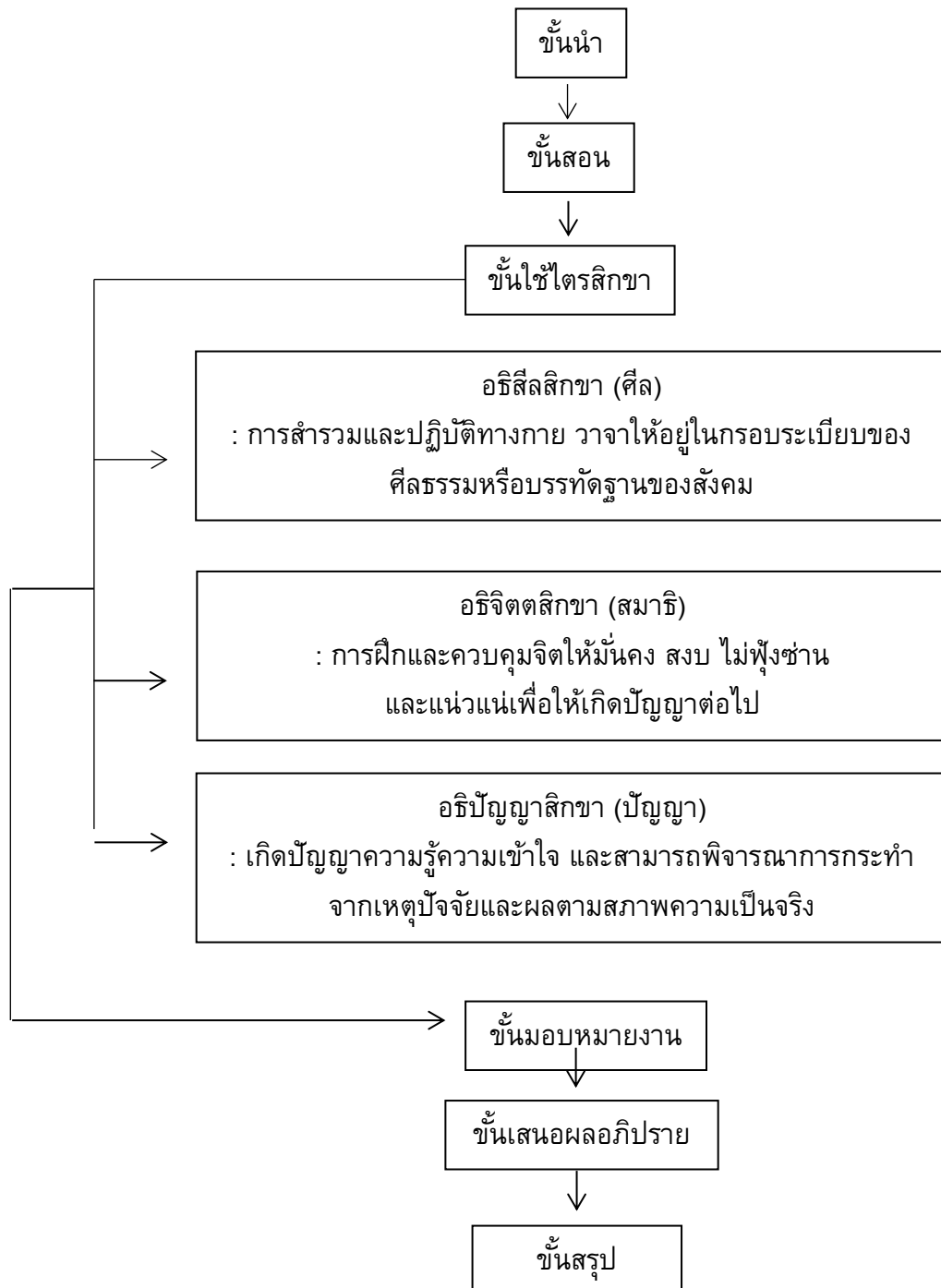
3. การพัฒนาการคิด ใช้หลักธรรมสัมมาทิฏฐิ และปัญญาฉัตตธรรม 4 (โยนิโสมนสิการ) เป็นกระบวนการนำสิ่งที่รับรู้ที่นั่นมา่อย่จัดระเบียบ เพื่อให้เกิดปัญญารู้ตามความเป็นจริงว่า สิ่งทั้งหลายเป็นไปตามเหตุปัจจัย กิจกรรมประกอบด้วย การกระตุ้นให้สืบค้นความจริง โดยใช้คำถามกระตุ้นให้เด็กคิดพิจารณาสืบค้นหาเหตุปัจจัย มองสิ่งทั้งหลายที่เกิดขึ้นเพราะมีเหตุมีปัจจัย โดยคิดเป็นกลุ่ม/เดี่ยว และการหาข้อสรุปโดยกระตุ้นให้เด็กร่วมกันอภิปรายและสรุปเป็นองค์ความรู้และนำเสนอโดยใช้แผนผังความคิดหรือรูปแบบอื่น ๆ

4. การลงมือปฏิบัติ ใช้หลักธรรมไตรสิกขา และปัญญาฉัตตธรรม 4 (ธรรมานุธรรม-ปฏิบัติ) เป็นการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ คือ ลงมือกระทำให้สอดคล้องกับกฎธรรมชาติ โดยลงมือปฏิบัติการสิ่งที่เป็นเหตุให้เหตุปัจจัยทั้งหลายดำเนินไปในทางที่จะก่อผลดี กิจกรรมประกอบด้วย การกระตุ้นการวางแผนปฏิบัติ โดยครูกระตุ้นให้เด็กมีเจตจำนงร่วมกันในการวางแผนปฏิบัติการสิ่งที่เป็นเหตุให้เหตุปัจจัยทั้งหลายดำเนินไปในทางที่จะก่อผลดี พร้อมทั้งสร้างข้อตกลงร่วมกัน โดยทำงานเป็นกลุ่ม/เดี่ยว และการเปิดโอกาสให้ลงมือปฏิบัติ โดยให้เด็กลงมือปฏิบัติเป็นกลุ่ม/เดี่ยวตามแผนที่กำหนดไว้พร้อมบันทึกผลการปฏิบัติ

5. การประเมิน ใช้หลักธรรมสัมมาทิฏฐิ และปัญญาฉัตตธรรม 4 (โยนิโสมนสิการ ธรรมานุธรรมปฏิบัติ) เป็นการให้เด็กทบทวนเหตุการณ์ความคิด ความรู้สึกและการกระทำ สิ่งดี-ไม่ดีที่เกิดขึ้นแล้วตั้งจิตอธิษฐานที่จะกระทำแต่สิ่งที่ดีต่อไป กิจกรรมประกอบด้วยการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติ โดยครูใช้คำถามกระตุ้นให้เด็กทบทวนเหตุการณ์ ความคิด ความรู้สึก และการกระทำสิ่งดี-ไม่ดี ที่เกิดขึ้นของตนเองและของเพื่อน ให้เด็กประเมินตนเองและประเมินเพื่อน และการตั้งจิตอธิษฐาน โดยให้เด็กตั้งเป้าหมายในการกระทำสิ่งดีเป็นระยะ ๆ ในสมุดบันทึกความดี ให้เด็กอธิษฐานให้กระทำสิ่งนั้นให้ได้ โดยเด็กประเมินตนเอง เพื่อนและครูประเมินเด็กเป็นระยะ

นอกจากนั้น ได้มีงานวิจัยศึกษาขั้นตอนการจัดการเรียนรู้แบบไตรสิกขา เรื่อง “การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการประพฤตินตามคุณธรรมในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของนักเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นปีที่ 1 ที่เรียนหลักธรรมในพุทธศาสนาด้วย

การสอนแบบโยนิโสมนสิการกับการสอนแบบไตรสิกขา” ของ สมพร พงษ์เสถียรศักดิ์ (2546: 39) ที่ได้ศึกษาและสรุปเป็น 6 ขั้นตอน ตามภาพประกอบ 9 ดังนี้



ภาพประกอบ 9 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้แบบไตรสิกขา

ที่มา: สมพร พงษ์เสถียรศักดิ์, 2546: 39



รูปแบบกระบวนการตามหลักไตรสิกขาตามที่กล่าวมา เป็นเพียงแนวทางเบื้องต้นในการนำมาสังเคราะห์ เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กระบวนการตามหลักไตรสิกขาที่กล่าวมาจำต้องผสมผสานวิธีกับทฤษฎี และเทคนิคทางจิตวิทยาการฝึกอบรม และผ่านกระบวนการพัฒนารูปแบบหลายชั้น จึงได้ชื่อว่า เป็นรูปแบบการฝึกฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ในเบื้องต้นนี้ ผู้วิจัยสรุปเทคนิคการฝึกอบรมทางจิตวิทยา ที่จะประยุกต์ใช้ควบคู่กับวิธีการทางพระพุทธศาสนา ได้แก่

1) **การบรรยาย** ให้ความรู้ ทฤษฎีทางจิตวิทยา แสดงเนื้อหา และยกตัวอย่างด้วยโปรแกรม Power Point และใช้สื่อวีดิทัศน์ เช่น ประวัติผู้นำสำคัญ ได้แก่ มหาตมะ คานธี และ ลี กวน ยู เป็นต้น

2) **การสนทนาธรรม/อภิปรายกลุ่ม** กำหนดหัวข้อธรรมะ หรือประเด็นการอภิปรายที่จะนำสู่การเรียนรู้ และเข้าใจ จนพัฒนาเป็นพฤติกรรมใหม่ที่พึงงามขึ้น

3) **กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์** อันได้แก่ กิจกรรมสานสัมพันธ์ กิจกรรมสร้างความร่วมมือและพัฒนากลุ่ม กิจกรรมพัฒนาผู้นำ เช่น เรียงพลัง ความพร้อม ความเข้าใจ, มารู้จักกันเถอะ, ต่อสี่เหลี่ยม และผู้นำคนบอด เป็นต้น

4) **เทคนิคทางจิตวิทยา** ได้แก่ การเข้าใจธรรมชาติมนุษย์และเทคนิคการจูงใจ โดยให้ได้รับประสบการณ์จริงผ่านการเล่นเกมส์การบริหาร แสดงบทบาทสมมุติ สถานการณ์จำลอง จากนั้น อภิปรายและสรุปความคิดเห็น

5) **การสวดมนต์ ไหว้พระ** ดำเนินกิจกรรมการสวดมนต์เป็นประจำ เช่น บทนมัสการพระรัตนตรัย ชัยมงคผลคาถา ชินบัญชรคาถา เป็นต้น

6) **การเจริญสติ ตามแนวสติปัฏฐาน 4:** ฝึกการเจริญสติปัฏฐาน 4 ดังนี้

2.4.1 กายานุปัสสนาสติปัฏฐาน การเจริญสติตามกำหนดกายเป็นที่ตั้ง

2.4.2 เวทนานุปัสสนาสติปัฏฐาน เจริญสติตามกำหนดเวทนาเป็นที่ตั้ง

2.4.3 จิตตานุปัสสนาสติปัฏฐาน เจริญสติตามกำหนดจิตเป็นที่ตั้ง

2.4.4 ธัมมานุปัสสนาสติปัฏฐาน การเจริญสติตามกำหนดธรรมเป็นที่ตั้ง

7) **ฝึกวิถีคิดแบบโยนิโสมนสิการ** ได้แก่ วิถีคิดแบบสืบสาวหาเหตุผล (อริยสัจ 4)

8) **การเจริญเมตตาพรหมวิหาร** ได้แก่ การทำจิตให้สงบ หนึ่งเป็นหนึ่งเดียว จากนั้น ตั้งจิตปรารถนาดีต่อตนเอง แผ่เมตตาให้ตนเอง, ตั้งจิตปรารถนาดี ต่อคนเป็นที่รักมาก ได้แก่

บิดามารดา สามีภรรยา บุตร ธิดา แล้วแม่เมตตามต่อเขา, ตั้งจิตปรารถนาดี ต่อคนกลางๆ ไม่รัก ไม่เกลียด ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน คนรู้จักกัน แล้วแม่เมตตามต่อเขา, ตั้งจิตปรารถนาดีต่อสรรพสัตว์ทั้งปวง แล้วแม่เมตตามต่อเขา ฝึกแม่เมตตามให้มีจิตใจอ่อนโยน ขยายไปได้ จนถึงคนที่เกลียดชังเป็นที่สุดได้

9) **การตรวจสอบฝึกปฏิบัติ** ฝึกใช้สติและปัญญากำหนดอารมณ์ เฟงดูจิตของตนเอง มองสรรพสิ่งตามความเป็นจริงกับปัจจุบันขณะ สะท้อนออกมาให้เพื่อนและคนรอบข้างประเมิน ตรวจสอบอารมณ์และปัญหาการปฏิบัติว่า เป็นอย่างไร เหตุคืออะไร จะแก้ปัญหาด้วยแนวทางใด เป็นต้น

และจากรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาดังกล่าวมา โดยสรุป สามารถกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) กระบวนการกัลยาณมิตรและการสร้างศรัทธา เป็นกระบวนการสำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างศรัทธา และดึงให้บุคคลสนใจเข้ามาสู่กระบวนการพัฒนาต่อไป ประกอบด้วย กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ ได้แก่ 1.1) ปิโย น่ารัก 1.2) ครุ น่าเคารพ 1.3) ภาวนีโย นำเจริญใจ 1.4) วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล 1.5) วจนักขโม อุดหนุนต่อถ้อยคำต่างๆ 1.6) คัมภีร์ญจะ กะถัง กัตตา แกล้งเรื่องเล็กซึ่งให้เข้าใจได้ง่าย 1.7) โน จัญฐาเน นิโยชะเย ไม่ชักนำในทางเสื่อมเสีย

2) กระบวนการสร้างปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายนอก คือ **ปรโตโมสะ** รับฟังเสียงจากผู้อื่นโดยเฉพาะกัลยาณมิตร และ ปัจจัยภายใน คือ **โยนิโสมนสิการ** การทำในใจโดยแยบคาย คือ การรู้จักมอง คิด พิจารณา ให้ได้ประโยชน์ และให้เห็นความจริง

3) กระบวนการฝึกอบรม พัฒนาเป็นองค์รวม ประกอบด้วย **ศีล** ด้านพฤติกรรม, **สมาธิ** ด้านจิตใจ และ **ปัญญา** ด้านความคิดพิจารณาด้วยปัญญา

4) กระบวนการตรวจสอบและวัดผล ประกอบด้วย **กายภาวนา** พัฒนากาย, **ศีลภาวนา** พัฒนาศีล, **จิตภาวนา** พัฒนาจิตใจ และ **ปัญญาภาวนา** พัฒนาปัญญา

#### 4.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ผู้วิจัยพบงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องดังนี้

ตรัยรักษ์ วรรษ์หิณเกิด (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาวิสัยในตนเองของนักศึกษาสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชัยภูมิ ตามแนวทางไตรสิกขา วัดดูประสงคของการวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาชุดการพัฒนาวิสัยในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา และเพื่อศึกษาผลวิธีฝึกอบรมวินัยด้วยชุดการพัฒนาในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงทดลอง

ได้แก่ นักศึกษาของสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชัยภูมิจำนวน 80 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง จำนวน 40 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 40 คน เครื่องมือการวิจัยเป็นชุดการพัฒนา วินัยในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา และแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองส่วนหนึ่งและพัฒนา มาจากผู้อื่นส่วนหนึ่ง สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Crosstabs) Paired t-test, Independent t-test และ ANOVA ผลการวิจัยพบว่า 1) นักศึกษาที่ได้รับวิธีฝึกอบรมวินัย ด้วยชุดการพัฒนาวินัยในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา มีค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยวินัย ในตนเองสูงกว่า นักศึกษาที่ได้รับวิธีฝึกอบรมวินัยด้วยการเรียนการสอนตามปกติ เมื่อสิ้นสุดการ ฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) เพศ ไม่มีอิทธิพลต่อวินัยในตนเอง และการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างวิธีฝึกอบรมวินัย (ไตรสิกขา: ปกติ) กับ เพศ (ชาย: หญิง) ไม่มีอิทธิพลต่อวินัยใน ตนเอง เช่นเดียวกัน

พระปลัดวีระชนม์ มาลาไธสง (เขมวีโร) (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลของ โปรแกรมการฝึกตามแนวไตรสิกขาเพื่อพัฒนาสุขภาพจิตผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย จุดมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาปัญหาสุขภาพจิตผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย กลุ่มประชากรเป็นกลุ่มผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย จำนวน 100 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกตามแนวไตรสิกขาเพื่อพัฒนา สุขภาพจิตผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย เป็นกลุ่มผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย ที่สมัครใจเข้าร่วมโปรแกรม และ ผ่านการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามสุขภาพจิต ผู้สูงอายุ และโปรแกรมการฝึกตามแนวไตรสิกขาเพื่อพัฒนาสุขภาพจิตผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย สถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ t-test ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ปัญหาสุขภาพจิตผู้สูงอายุโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาปัญหาสุขภาพจิตผู้สูงอายุ รายด้านทั้ง 4 ด้านพบว่า ด้าน ความเครียด ด้านความวิตกกังวล ด้านความซึมเศร้า และด้านความบกพร่องทางสังคม ของ ผู้สูงอายุอยู่ในระดับมากเช่นกัน 2) ปัญหาสุขภาพจิตของผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย หลังการเข้าร่วม โปรแกรมการฝึกตามแนวไตรสิกขา ทั้งโดยรวมทุกด้านและรายด้านทุกด้านลดลง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

พิริยะ ไม้แพง (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม คุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรม จริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนวัดพระยาอัง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2556 โรงเรียนวัดพระยาอัง สำนักงานเขตราชเทวี - สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 2 ห้องเรียน รวม 64 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้

ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานแบบเลือกตอบ (Check List) แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรม แบบประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรฝึกอบรม แผนการจัดกิจกรรม แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจากการฝึกอบรม แบบวัดเจตคติของนักเรียนจากการฝึกอบรม แบบสังเกตทักษะทางสังคมของนักเรียนจากการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองหลักสูตรฝึกอบรมและหาคุณภาพใช้เวลากการทดลอง 16 ชั่วโมง แบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวมีการสอบก่อนและหลังการทดลอง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ  $t$  – test for Dependent Sample ผลการวิจัย พบว่า 1) ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมโดยพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสมของหลักสูตร ทั้งฉบับอยู่ในระดับมีความเหมาะสมมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.20 ด้านความสอดคล้องของหลักสูตร ทั้งฉบับมีความสอดคล้องเท่ากับ 0.98 และด้านความสอดคล้องของแผนการจัดกิจกรรมทั้งฉบับมีความสอดคล้องเท่ากับ 0.96 2) นักเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมจากหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หลังจากการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) นักเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมจากหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน มีเจตคติต่อการฝึกอบรม หลังจากการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) นักเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมจากหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน มีทักษะทางสังคม หลังจากการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จาร์น โอล์เซ็น และ ดักฟิน อาร์ฮัส บราเซ็ท (Jaran Olsen & Dagfinn Aarhas Braseth, 2015: 3-80) ได้ศึกษา ศิล สมาธิ และปัญญา: การสำรวจหลักพื้นฐานทางพุทธศาสนาเกี่ยวกับการลดความเครียดมีการเจริญสติเป็นพื้นฐาน (Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) ) มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจหลักพื้นฐานทางพุทธศาสนาเกี่ยวกับ MBSR และศึกษาขอบเขตรวมถึงส่วนประกอบที่ได้ถูกรวมเข้าด้วยกันในโปรแกรม MBSR เช่น หลักอริยสัจ 4, หลักไตรสิกขา ได้แก่ ศิล สมาธิ และปัญญา, กระบวนการเปลี่ยนจากทัศนคติทางพุทธศาสนา, ลักษณะสากล, การหยั่งรู้การเข้าสู่สมาธิ, วิถีเซ็นและการสอนเกี่ยวกับ MBSR เป็นต้น ผลการวิจัยพบว่า ในคำสอนทางพุทธศาสนาเหล่านี้ การเข้าสู่สมาธิที่ประกอบด้วยการเจริญสติเป็นเพียงส่วนหนึ่งของเค้าโครงที่ใหญ่กว่า ถูกเรียกว่า “ไตรสิกขา” ในเค้าโครงนี้ การฝึกสมาธิมีการเจริญสติเป็นพื้นฐานมาพร้อมกับวิธีการ 2 อย่าง คือ การอบรมสั่งสอนเกี่ยวกับพฤติกรรมทางศีลธรรม และการพิจารณาโดยแยกคาย (โยนิโสมนสิการ) เกี่ยวกับบทบาทของประสบการณ์อันเป็นสากล ซึ่งในที่สุด นำไปสู่การ

เข้าใจอย่างแจ่มชัดเกี่ยวกับตนเองและโลก บรรดาหลักธรรมทางพุทธศาสนา หลักไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา ถูกรวมอย่างเช่นสิ่งที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน และเป็นสิ่งพิเศษสำหรับการบำบัดรักษา ในท้ายที่สุด ความท้าทายรวมลงในการใช้องค์ประกอบซึ่งนำมาจากคำสอนทางพุทธศาสนาในการจัดเป็นวิธีจิตบำบัดต่อชาวโลกซึ่งจะถูกอภิปรายต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าว พบว่า งานวิจัยที่ศึกษาการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา หรือ ศึกษาหลักไตรสิกขา ยังมีการศึกษาไม่แพร่หลายนัก กล่าวคือ ปรากฏผลงานวิจัยในประเทศเป็นส่วนใหญ่ และการศึกษานั้น ส่วนใหญ่ดำเนินการวิจัยในมหาวิทยาลัยและสถานศึกษา มุ่งกลุ่มเป้าหมายที่นักเรียน นักศึกษาหรือผู้มีอายุ มากกว่าคนวัยทำงาน ดังงานวิจัยของ พิริยะ ไม้แพง (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนวัดพระยายัง , งานวิจัยของ ตรัยรักษ์ ทรัพย์หินเกิด (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาวินัยในตนเองของนักศึกษาสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชัยภูมิ ตามแนวทางไตรสิกขา และปรากฏผลงานวิจัยในผู้ที่มีอายุบ้าง ดังงานวิจัย ของพระปลัดวีระชนม์ มาลาโธสง (เขมวีโร) (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลของโปรแกรมการฝึกตามแนวไตรสิกขา เพื่อพัฒนาสุขภาพจิตผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย ส่วนผลงานวิจัยในต่างประเทศ จากการค้นคว้าพบว่า มีปรากฏผลงานวิจัยในชื่อว่า ไตรสิกขาน้อยมาก อาจเนื่องด้วยเป็นศัพท์เฉพาะในทางพระพุทธศาสนา มีคำที่สนใจศึกษาและปรากฏอยู่มากในคำอันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของไตรสิกขา เช่น สมาธิ (Concentration) หรือ สติ (Mindfulness) ดังงานวิจัยของ จารัน โอล์เซิน และ ดักฟิน อาร์ฮัส บราเซ็ท (Jaran Olsen & Dagfinn Aarhas Braseth. 2015: 3-80) ได้ศึกษาและสำรวจหลักพื้นฐานทางพุทธศาสนาเกี่ยวกับการลดความเครียดมีการเจริญสติเป็นพื้นฐาน (Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)) นำมาสร้างเป็นโปรแกรม MBSR มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจหลักพื้นฐานทางพุทธศาสนาเกี่ยวกับ MBSR และศึกษาขอบเขตรวมถึงส่วนประกอบที่ได้ถูกรวมเข้าด้วยกันในโปรแกรม MBSR เช่น หลักอริยสัจ 4, หลักไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา เป็นต้น ผลการศึกษาพบว่า การเข้าสมาธิที่ประกอบด้วยการเจริญสติเป็นเพียงส่วนหนึ่งของเค้าโครงที่ใหญ่กว่า ถูกเรียกว่า “ไตรสิกขา” ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา ถูกรวมอย่างเช่นสิ่งที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน และเป็นสิ่งพิเศษสำหรับการบำบัดรักษาต่อชาวโลกซึ่งจะถูกอภิปรายต่อไป ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ในคนวัยทำงาน โดยเฉพาะระดับผู้นำหรือหัวหน้างานขององค์กรอันเป็นบุคลากรที่สำคัญยิ่งในการ

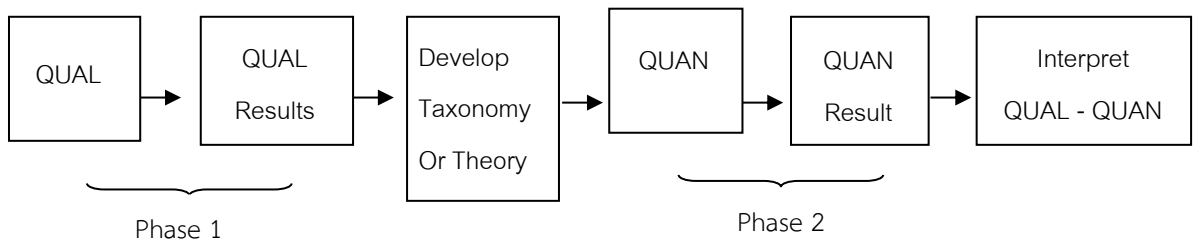
ทำงานบริหารองค์กรและประเทศชาติโดยใช้รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา อันเป็นรูปแบบที่ประยุกต์จิตวิทยาการฝึกอบรมกับหลักไตรสิกขา เพื่อให้ดำเนินการตรวจสอบตามกระบวนการวิจัยเป็นรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้อย่างมีคุณภาพต่อไป

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา 2) เพื่อสร้างและพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา และ 3) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้าองค์กร ทั้งนี้ ดำเนินการวิจัยเชิงผสมวิธี (Mix Method Research) ใช้แบบแผนสำรวจบุกเบิก (The exploratory sequential design) เป็นแบบแผนในการวิจัย ดำเนินการศึกษาเป็น 2 ระยะ ต่อเนื่องกัน (Two Phase Study) ประกอบด้วย

1. ระยะการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)
2. ระยะการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

โดยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ก่อน และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในภายหลัง ตามแบบแผน The exploratory sequential design (รัตนะ บัวสนธิ, 2555: 116-117) มีแบบแผนการดำเนินการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 10 แบบแผนการดำเนินการวิจัย

สำหรับ ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ และศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วนำข้อมูลมา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสร้าง พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ก่อนตรวจสอบความ เทียบตรงของรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์กร ด้วยการทดลอง ทั้งนี้ กำหนดการวิจัยเป็น 2 ระยะ มีขั้นตอน ดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

## ระยะที่ 1 ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูล): การวิจัยเชิงคุณภาพในเบื้องต้นนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาข้อมูลรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) พิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูล) จำนวน 5 ท่าน เป็นผู้ให้ข้อมูลรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเป็นผู้มีคุณลักษณะ ดังนี้

1.1 นักวิชาการ (Scholars) หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรอบรู้หลักไตรสิกขา และการประยุกต์จิตวิทยาการฝึกอบรมกับหลักไตรสิกขา มีผลงานวิชาการเป็นที่ปรากฏ จำนวน 3 ท่าน

1.2 นักปฏิบัติการ (Practitioners) หรือ ผู้นำองค์กร ผู้มีองค์ความรู้ในการบริหารและพัฒนาศักยภาพ จำนวน 2 ท่าน

## 2. การสร้างเครื่องมือการวิจัย

2.1 แบบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก: ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาด้านการฝึกอบรม หลักไตรสิกขา และรูปแบบ (Model) ด้านการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับหลักไตรสิกขา

2.1.2 กำหนดประเด็นเนื้อหา ประกอบด้วย 1) หลักไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา 2) จิตวิทยาการฝึกอบรม ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ 3) รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ได้แก่ ขั้นตอน กระบวนการ และวิธีการในการฝึกอบรมฯ

2.1.3 ร่างข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามประเด็นเนื้อหาที่กำหนดในข้อ 2.2 จากนั้น ตรวจสอบความสอดคล้องถูกต้องกับเนื้อหาก่อนในเบื้องต้น ด้วยตัวผู้วิจัย

2.1.4 กำหนดข้อคำถามที่มีความเหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มนักวิชาการ (Scholars) หรือผู้ทรงคุณวุฒิ กำหนดข้อคำถามเน้นเนื้อหา ด้านหลักไตรสิกขา และจิตวิทยาการฝึกอบรม ยกตัวอย่างข้อคำถาม เช่น ไตรสิกขา คืออะไร ? มีหลักการในการนำไปใช้ เพื่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างไร ? เป็นต้น

2) นักปฏิบัติการ (Practitioners) หรือผู้นำองค์กร กำหนดข้อคำถามเน้นเนื้อหา ความเหมาะสม และการนำไปใช้ในองค์กรของผู้นำ/ผู้บริหาร เช่น ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ



ต้องอาศัยการสร้างความร่วมมือ ประสานการทำงานของทีมเป็นหนึ่งเดียว ผู้นำเชิงจริยธรรม ควรมีวิธีสร้างความร่วมมือ ประสานการทำงานเป็นหนึ่งเดียวได้อย่างไร ? เป็นต้น

2.1.5 นำร่างข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก ให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษารอง รวม 3 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสม ความสอดคล้อง และถูกต้องกับเนื้อหา

2.1.6 ปรับปรุง แก้ไขข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก ตามคำแนะนำของอาจารย์ทั้ง 3 ท่าน ให้ถูกต้อง เหมาะสม และมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ก่อนนำไปใช้ต่อไป

2.2 รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง-จริยธรรม : ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา และรูปแบบการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักไตรสิกขา เช่น แบบจำลองการศึกษา 1-2-3-4 หรือกระบวนการ 3 ป ต่อเนื่อง ของพระมหาพวงศันรินทร์ วิฑูรังโส (2548: 58-60) และ การจัดการเรียนรู้แบบไตรสิกขา 6 ขั้นตอน ของสมพร พงษ์เสถียรศักดิ์ (2546: 39) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

2.2.2 ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของนักวิจัยต่างๆ กำหนดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักวิจัยที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสมัยใหม่ ได้แก่ แนวคิดของ Northhouse และ Gary Yulk จากนั้น สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมใหม่ ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย เพื่อนำไปสร้างเป็นแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อไป

2.2.3 ผู้วิจัยศึกษารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา จากสภาพจริง คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูล) จำนวน 5 ท่าน คือ

1) นักวิชาการ (Scholars) หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรอบรู้หลักไตรสิกขา หรือการประยุกต์จิตวิทยาการฝึกอบรมกับหลักไตรสิกขา จำนวน 2 ท่าน และนักจิตวิทยาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 1 ท่าน รวมจำนวน 3 ท่าน

2) นักปฏิบัติการ (Practitioners) หรือ ผู้นำองค์กร ผู้มีองค์ความรู้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร จำนวน 2 ท่าน

2.2.4 ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกเสียง จากนั้น วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาสร้างเป็นร่างรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ประกอบด้วย 1) รศ.ดร. ปิ่นนกก วงศ์ปิ่นเพชร, 2) ผศ.ดร. วิชญญา วัฒนโณ, 3) ผศ.ดร. สุราษฎร์ จันประเสริฐ, 4) อาจารย์ ดร. ชัญญา ลีศรีตรูพ่าย 5) อาจารย์ ดร. ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย และ อาจารย์ที่ปรึกษา

ได้ตรวจสอบ ความถูกต้อง สอดคล้อง และให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุง จากนั้น ปรับปรุง แก้ไข ตามข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.5 ผู้วิจัยนำรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา แห่งหนึ่ง จำนวน 12 คน

2.2.6 ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม จากผลการนำรูปแบบการฝึกอบรมฯ ไปทดลองใช้ (Try out) ปรับรูปแบบกิจกรรมในหลักสูตรที่มีข้อติดขัดในการดำเนินกิจกรรมให้ถูกต้อง และสิ้นไหลมากขึ้น แก้ไขข้อบกพร่องอื่นๆ และนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนนำไปทดลองใช้

### 3. การตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยถอดเทปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept Interview) จากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และนักปฏิบัติการทั้ง 5 ท่าน โดยการถอดเทปคำต่อคำ ไม่ให้ความหมายผิดเพี้ยนไป และจับประเด็นให้ครอบคลุมแง่มุมต่างๆ จากนั้นสังเคราะห์โครงสร้างของสาระจากข้อมูล โดยวิธีการ ดังนี้

3.1 สกัดหน่วยข้อมูล (Open Coding): อ่านข้อมูลที่ได้มาทั้งหมดโดยพิจารณาในภาพรวมก่อน จากนั้น กำหนดหน่วยข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์

3.2 จัดกลุ่มข้อมูล (Focused Coding): สรุปจัดหมวดหมู่ข้อมูล สร้างคำอธิบายความหมายกลุ่มข้อมูล

3.3 วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มข้อมูล (Axial Coding): วิเคราะห์และแปลงกลุ่มข้อมูลให้เป็นข้อความแสดงพรรณนา คือ แปลงข้อมูลและประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่พูดด้วยภาษาทั่วไปให้สะท้อนความหมายทางจิตวิทยา

3.4 เมื่อสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพแล้ว นำผลของข้อมูลที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และนักปฏิบัติการมาสรุป Theme และสร้างนิยามปฏิบัติการก่อนสร้างรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

3.5 การตรวจสอบข้อมูล: ตรวจสอบจากความน่าเชื่อถือของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 ท่าน การดำเนินการวิจัยตามแบบแผนของผู้วิจัยโดยเคร่งครัด และ การตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ก่อนนำไป Try out กับผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

## ระยะที่ 2 ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ในการทดสอบรูปแบบการฝึกอบรมนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ด้วยวิธีการวิจัยเชิงทดลอง โดยนำรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขามาสร้างหลักสูตรการทดลองจำนวน 18 ชั่วโมง ระยะเวลาการทดลอง 2 สัปดาห์ ๆ ละ 2 ครั้ง มีขั้นตอนดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

### 1. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร:** ได้แก่ ผู้บริหาร และหัวหน้างาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของจังหวัดพะเยา จำนวน 118 คน

**กลุ่มตัวอย่าง:** ได้แก่ ผู้บริหาร และหัวหน้างาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพะเยา ที่ได้รับคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) และได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา โดยตอบรับเข้าร่วมงานวิจัย จำนวน 24 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 12 คน และกลุ่มควบคุม 12 คน

**การคำนวณขนาดตัวอย่าง (Sample size calculation):** ขนาดตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงทดลอง (การวิจัยระยะที่ 2) คำนวณโดยใช้เกณฑ์หรือการประมาณจากจำนวนประชากร ดังตารางแสดงเกณฑ์ประมาณจากจำนวนประชากรที่ บุญชม ศรีสะอาด (2535: 38) ได้แสดงไว้ดังนี้

ตาราง 4 การคำนวณขนาดตัวอย่าง

จำนวนประชากร	ขนาดตัวอย่าง
จำนวนประชากรทั้งหมดเป็นหลักร้อยละ	15 – 30 %
จำนวนประชากรทั้งหมดเป็นหลักพัน	10 – 15 %
จำนวนประชากรทั้งหมดเป็นหลักหมื่น	5 – 10 %

ในการวิจัยเชิงทดลองนี้ มีจำนวนประชากร 118 คน คำนวณตามตารางเกณฑ์จำนวนประชากรหลักร้อยละที่ 15 – 30 % เท่ากับขนาดตัวอย่างจำนวน 18 – 36 คน และเพื่อให้ได้ขนาดตัวอย่างตามเกณฑ์ จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 24 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 12 คน กลุ่มควบคุม จำนวน 12 คน

## 2. เครื่องมือในการทดลอง ได้แก่ แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม วัด 3 ระดับ คือ

1) ประเมินโดยตนเอง 2) ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา 3) ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา = การประเมินเป็น 360 องศา โดยมีขั้นตอนสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิด ลักษณะ และรูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักวิชาการต่างๆ และแบบประเมินภาวะผู้นำ จากนั้น วิเคราะห์คุณลักษณะ ได้ผลสอดคล้องกับแนวคิดของ Northouse และ Gary Yukl กำหนดเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6 ด้าน

2.2 สร้างแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นคำถามตรวจสอบลักษณะและวิธีการปฏิบัติ จำนวน 47 ข้อ แบ่งเป็นด้านการครองตน 13 ข้อ ด้านการครองคน 16 ข้อ และการครองงาน 18 ข้อ กำหนดให้คะแนนแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ (ตรงน้อยที่สุด – ตรงมากที่สุด) ดังนี้

ตรงน้อยที่สุด	ประเมินค่าเท่ากับ	1
ตรงน้อย	ประเมินค่าเท่ากับ	2
ตรงพอสมควร	ประเมินค่าเท่ากับ	3
ตรงมาก	ประเมินค่าเท่ากับ	4
ตรงมากที่สุด	ประเมินค่าเท่ากับ	5

2.3 นำแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประกอบด้วย รศ.ดร. จุฬวีณ์ สิริศิริอรอด, ผศ.ดร. สุภาศุภร์ จันประเสริฐ, ผศ.ดร. วิธัญญา วัฒนโธ, ดร. ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย และ ดร. ชาญ รัตนะพิสิฐ ตรวจสอบความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา และพิจารณาให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง แก้ไข ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และพิจารณาให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง แก้ไข โดยมีตัวอย่างแบบประเมิน ดังนี้

ตาราง 5 ตัวอย่างแบบประเมิน

ข้อ	รายการประเมินตนเอง	1	2	3	4	5
		ตรงน้อยที่สุด	ตรงน้อย	ตรงพอสมควร	ตรงมาก	ตรงมากที่สุด
1	ข้าพเจ้าอ้างรางวัลซึ่งความซื่อสัตย์สุจริต และไม่เคยประพฤติทุจริต คดโกงทรัพย์สินขององค์กรเลย					
2	ข้าพเจ้าประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคคลอื่น ในด้านความซื่อสัตย์สุจริต					
3	เมื่อมีบุคคลยื่นเงินทองเป็นค่าสินบนอย่างลับ ๆ เพื่อร้องขอให้ข้าพเจ้ากระทำการให้ ข้าพเจ้าจะปฏิเสธ					
4	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีทะเลาะ ขัดแย้งต่อกัน ข้าพเจ้าตัดสินปัญหาได้โดยไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใด					
5	เมื่อต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ข้าพเจ้าจะใช้วิธีชี้แจง บอกกล่าว มากกว่าออกคำสั่งบังคับ					
6	ข้าพเจ้าเคารพความคิดเห็นและพร้อมรับฟังทัศนคติที่แตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา					
7	ข้าพเจ้าสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดเหตุผล และความถูกต้อง มากกว่าความพึงพอใจส่วนตัว					
8	ข้าพเจ้าติดตามงาน และ ส่งเสริมให้เกิดการประสานงานระหว่างทีมงานได้เป็นอย่างดี					
9	ข้าพเจ้าดูแล เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้					
10	ข้าพเจ้าสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดเหตุผล และความถูกต้อง มากกว่าความพึงพอใจส่วนตัว					

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการทดลอง: เพื่อสร้างเครื่องมือแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ผลตรวจสอบแบบประเมิน และหาค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาตรวจสอบและแปลงเป็นคะแนน ดังนี้

มีความเห็นว่าสอดคล้อง เท่ากับ + 1 คะแนน

มีความเห็นว่าไม่แน่ใจ เท่ากับ 0 คะแนน

มีความเห็นว่าไม่สอดคล้อง เท่ากับ - 1 คะแนน

จากนั้นนำมาแทนค่าในสูตรความสอดคล้อง ถ้าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ ไม่ต้องปรับปรุง โดยใช้สูตร

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

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง

R หมายถึง คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3.2 ปรับปรุงร่างแบบประเมิน ฯ โดยนำผลจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มาเป็นหลักเกณฑ์ในการปรับปรุง และได้ยึดเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ข้อใดมีค่าความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่าใช้ได้ และไม่ต้องปรับปรุง ส่วนข้อที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยจะปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ หรือ พิจารณาตัดออกไป ในที่นี้ ได้ส่งแบบประเมินจำนวน 60 ข้อ ตามลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6 ด้าน ด้านละ 10 ข้อ เมื่อผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญแล้ว ได้ปรับเนื้อหาของคำถามตามข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และตรวจสอบตัดข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ออกไปจำนวน 10 คงเหลือ 50 ข้อ สรุปแยกข้อคำถามตามรายด้าน ดังนี้

3.2.1 การแสดงออกถึงความยุติธรรม ตัดออก 3 ข้อ เหลือข้อคำถาม 7 ข้อ

3.2.2 การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ตัดออก 2 ข้อ เหลือข้อคำถาม 8 ข้อ

3.2.3 การเคารพให้เกียรติผู้อื่น ตัดออก 1 ข้อ เหลือข้อคำถาม 9 ข้อ

3.2.4 การให้บริการคนอื่น ตัดออก 3 ข้อ เหลือข้อคำถาม 7 ข้อ

3.2.5 การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ ตัดออก 1 ข้อ เหลือข้อคำถาม 9 ข้อ

3.2.6 การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม ตัดออก 0 ข้อ เหลือข้อคำถาม 10 ข้อ

3.3 นำแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไปทดสอบก่อนใช้จริง (Try out) กับผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรแห่งหนึ่ง จังหวัดพิษณุโลก และผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรแห่งหนึ่ง จังหวัดเชียงราย รวมจำนวน 100 คน เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินภาวะผู้นำที่ 0.970 ถือว่า มีคุณภาพในเกณฑ์มาตรฐาน

3.4 เมื่อตรวจสอบแบบประเมิน เพื่อวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation, CITC) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบประเมินตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป พบว่า ข้อคำถามข้อที่ 11 (ด้านความยุติธรรม), ข้อคำถามข้อที่ 13 (ด้านความยุติธรรม) และ ข้อคำถามข้อที่ 35 (ด้านการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบประเมินต่ำกว่า 0.20 คือ มีค่าคะแนน -.147, -.050 และ .059 ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตัดข้อคำถามทั้ง 3 ข้อดังกล่าว สรุปเหลือข้อคำถามที่มีคุณภาพในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 47 ข้อ แยกรายด้านได้ ดังนี้

3.4.1 การแสดงออกถึงความยุติธรรม เหลือข้อคำถาม 7 ข้อ

3.4.2 การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต เหลือข้อคำถาม 6 ข้อ

3.4.3 การเคารพให้เกียรติผู้อื่น เหลือข้อคำถาม 9 ข้อ

3.4.4 การให้บริการคนอื่น เหลือข้อคำถาม 7 ข้อ

3.4.5. การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ เหลือข้อคำถาม 8 ข้อ

3.4.6 การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม เหลือข้อคำถาม 10 ข้อ

#### 4. แบบแผนการทดลอง (Experimental Design)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลอง ผู้วิจัยนำรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาที่ผ่านกระบวนการพัฒนาแล้ว เป็นโครงสร้างหลักในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ระยะเวลาการทดลอง 2 วัน จำนวน 18 ชั่วโมงโดย ดำเนินการทดสอบก่อนและหลังการอบรม แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทดลอง 12 คน และกลุ่มควบคุม 12 คน ตามรูปแบบการวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) กลุ่มวัดก่อนและหลัง มีกลุ่มควบคุม แต่ไม่มีการสุ่มแบบสมบูรณณ์ (Nonrandomized Control Group Pretest- Posttest Design) (อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล, 2561: 141-145) มีแบบแผน ในการวิจัย ดังนี้

ตาราง 6 แบบแผน ในการวิจัย

	ก่อนการทดลอง	การทดลอง	หลังการทดลอง
กลุ่มทดลอง	Obs <sub>1ex</sub>	TX	Obs <sub>2ex</sub>
กลุ่มควบคุม	Obs <sub>1con</sub>	-	Obs <sub>2con</sub>

Obs<sub>1ex</sub> = การวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (observation)  
ก่อนการทดลองของกลุ่มทดลอง

Obs<sub>1con</sub> = การวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (observation)  
ก่อนการทดลองของกลุ่มควบคุม

Obs<sub>2ex</sub> = การวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (observation)  
หลังการทดลองของกลุ่มทดลอง

Obs<sub>2con</sub> = การวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (observation)  
หลังการทดลองของกลุ่มควบคุม

TX = การจัดกระทำรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา (Treatment)

- = ไม่ได้รับการจัดกระทำรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา  
(Treatment) แต่ได้รับการให้ความรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

#### 5.1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

#### 5.1.2 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 5.2 สถิติสำหรับการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ

#### 5.2.1 หาค่าความเที่ยงตรง ของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

#### 5.2.2 หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ของแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation, CITC)

5.2.3 หาค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบาค (Cronbach's coefficient Alpha)



5.2.4 ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ระหว่างกลุ่มที่ตอบแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กับ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

### 5.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

5.3.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กร ทั้งก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง ใช้การทดสอบค่าทีแบบไม่เป็นอิสระต่อกัน (t-test for dependent sample)

5.3.2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรกลุ่มที่ได้รับการอบรมตามหลักไตรสิกขา กับผู้บริหารองค์กรกลุ่มที่ไม่ได้รับการอบรมตามหลักไตรสิกขา ภายหลังการทดลอง โดยใช้การทดสอบค่าทีแบบเป็นอิสระต่อกัน (t-test for independent sample)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เรื่อง การศึกษา และพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ด้วยการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา สำหรับเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้น จึงสร้างแบบร่างรูปแบบ และพัฒนารูปแบบฯ ตามข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 2 ดำเนินงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีความมุ่งหมายข้อสุดท้าย 3) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ก่อนนำไปใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้าองค์กรทั่วไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

#### ระยะที่ 1: ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 1: คุณลักษณะผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการสัมภาษณ์เชิงลึก “รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม”

ตอนที่ 2: การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา

ตอนที่ 3: การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำไปสร้างรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ตอนที่ 4: การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร

#### ระยะที่ 2: ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1: หลักสูตรการฝึกอบรม ที่สร้างและพัฒนาจากรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ตอนที่ 2: ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 7 สัญลักษณ์ / อักษรย่อ

สัญลักษณ์ / อักษรย่อ	แทน
n	จำนวนผู้บริโภคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t-Distribution
*	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05
A	หลักไตรสิกขา
A1	ศีล (Behavior)
A11	มรรคมีองค์ 8 (สงเคราะห์ในศีลมี 3 ได้แก่ สัมมาวาจา เจริญชอบ, สัมมากรรมันตะ ทำการงานชอบ, สัมมาอาชีพะ ประกอบชีพชอบ)
A2	สมาธิ (Concentration)
A21	มรรคมีองค์ 8 (สงเคราะห์ในสมาธิมี 3 ได้แก่ สัมมาวายามะ พยายามชอบ, สัมมาสติ ระลึกรู้ชอบ, สัมมาสมาธิ ตั้งมั่นชอบ)
A3	ปัญญา (Wisdom)
A31	มรรคมีองค์ 8 (สงเคราะห์ในปัญญามี 2 ได้แก่ สัมมาทิฐิ เห็นชอบ, สัมมาสังกัปปะ ดำริชอบ)
A32	สัมมาทิฐิ (เห็นชอบ) ในฐานะจุดเริ่มต้นของการศึกษาเรียนรู้
A33	ปรโตโฆสะ เสี่ยงจากผู้อื่น หรือ กัลยาณมิตร
A34	โยนิโสมนสิการ พิจารณาในใจโดยแยบคาย
A331	สุ = การฟัง
A341	จิ = การคิด
A342	ปุ = การถาม
A343	ลิ = การเขียน
B	จิตวิทยาการฝึกอบรม
B1	ทฤษฎีจิตวิทยาการฝึกอบรม
B11	จิตวิทยาพุทธศาสนา

ตาราง 7 (ต่อ)

สัญลักษณ์ / อักษรย่อ	แทน
B12	ชั้นทะ ความพึงพอใจ กับ ทฤษฎีจิตวิทยา
B2	การประยุกต์กับหลักไตรสิกขา เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
B21	ความสอดคล้อง ประยุกต์กันได้
B22	ความไม่สอดคล้อง ไม่ควรประยุกต์เข้ากัน
C	รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา
C1	ขั้นตอน และกระบวนการ ของรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา
C11	การกำหนดขั้นตอน กระบวนการฝึกอบรมฯ
C12	รายละเอียดของขั้นตอน กระบวนการฝึกอบรมฯ
C2	วิธีการฝึกอบรม ของรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา
C21	วิธีการ และเทคนิคในการฝึกอบรม
C22	การฝึกฝนเป็นนิสัยในชีวิตประจำวัน
C3	การสรุปผล ของการฝึกอบรมฯ
C31	การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้รับการฝึกอบรมฯ
C32	การแสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กร

### ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

**ตอนที่ 1: คุณลักษณะผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก “รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม ดังนี้**

1.1 นักวิชาการ (Scholars) หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรอบรู้หลักไตรสิกขา และการประยุกต์จิตวิทยาการฝึกอบรมกับหลักไตรสิกขา จำนวน 2 ท่าน และ นักจิตวิทยาการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 1 ท่าน รวมจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 – 3 ดังนี้

1.1.1 ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1: เป็นพระภิกษุ นักพูด นักคิด นักเขียน นักวิชาการทางพระพุทธศาสนาของประเทศไทย ผู้มีความรอบรู้หลักไตรสิกขา โดยสำเร็จการศึกษาปริญญาธรรม 9 ประโยค (การศึกษาสูงสุดของคณะสงฆ์ไทย) สำเร็จปริญญามหาบัณฑิต และได้รับปริญญาดุษฎี

บัณฑิตจากมหาวิทยาลัยต่างๆ เป็นผู้ที่มีผลงานเขียนธรรมะและงานเขียนด้านวิชาการโดดเด่น มีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่ปรากฏ ทั้งยังได้รับเชิญเป็นวิทยากร และอาจารย์ผู้สอนในหน่วยงานและสถาบันการศึกษาทั่วไป นอกจากงานด้านวิชาการแล้ว ท่านยังเป็นนักพัฒนาสังคม เสียสละ และอุทิศตนเพื่อทำงานเผยแผ่หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา และนำพุทธศาสนิกชนปฏิบัติธรรม เจริญวิปัสสนากรรมฐาน โดยยึดหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนาอันเป็นแก่นแท้โดยตรง

**1.1.2 ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2:** เป็นอาจารย์สอนในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ ผู้มีความรอบรู้ ความแตกฉานด้านจิตวิทยาการให้คำปรึกษา โดยเป็นผู้เชื่อมหลักพุทธศาสนากับจิตวิทยาการให้คำปรึกษามาใช้ในการศึกษาวิจัยจนเป็นที่ยอมรับ และแพร่หลายในกระบวนการวิธีการ และการนำไปใช้ เป็นผู้ก่อตั้งและบุกเบิกสถาบันจิตวิทยาการปรึกษาแนวพุทธ โดยได้ศึกษาเรียนรู้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะปรัชญาธรรมที่ได้รับจากหลวงพ่อบุญทาสภิกขุ เป็นผู้ถ่ายทอดให้โดยตรง จนสามารถก่อให้เกิดองค์ความรู้ ด้านจิตวิทยาการให้คำปรึกษาแนวพุทธ ให้นักศึกษาในมหาวิทยาลัยต่างๆ ได้ศึกษาต่อยอดนำไปประยุกต์เป็นองค์ความรู้ที่หลากหลายในด้านจิตวิทยาการให้คำปรึกษา และจิตวิทยาแขนงอื่นๆ ต่อไป

**1.1.3 ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3:** เป็นอาจารย์สอนในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ ผู้มีความรอบรู้ และความเชี่ยวชาญในด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร โดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ และการนำเสนอแนวคิด และทฤษฎีใหม่ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยมีผลงานเขียนและผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และองค์ความรู้สมัยใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นที่ประจักษ์ทั้งในและต่างประเทศ เป็นผู้บรรยายเนื้อหาวิชาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ และได้รับเชิญเป็นวิทยากรผู้อบรมและบรรยายเรื่อง “ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ” ในหน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชน และสถาบันการศึกษาอื่นๆ มากมาย

**1.2 นักปฏิบัติการ (Practitioners) หรือ ผู้นำองค์กร:** เป็นผู้นำ หรือผู้บริหารงานในองค์กร โดยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนำ หรือบริหารงานองค์กร และความรู้ในการพัฒนาบุคลากร จำนวน 2 ท่าน เป็นผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 – 5 ดังนี้

**1.2.1 ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4:** เป็นผู้นำ ผู้บริหารปกครอง ผู้ขึ้นชื่อในเรื่องความตงฉิน ชื่อสัตย์สุจริต และการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอันเฉียบคมและเฉียบขาด ท่านเป็นผู้มีประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างโชกโชนในหน่วยงานราชการ โดยเป็นผู้นำองค์กรตั้งแต่ขนาดเล็ก จนถึงขนาดใหญ่ เป็นผู้นำที่มีชื่อเสียงโด่งดัง และเป็นที่ยอมรับจากการแก้ไขวิกฤตการณ์ที่สำคัญ อีกทั้งท่านเป็นผู้มีความรู้ และแนวคิด มุมมองทันสมัยในการพัฒนาบุคลากร ที่เกิดจากการประยุกต์ประสบการณ์การทำงานกับความรู้ และวิสัยทัศน์อันทันสมัย

1.2.2 ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5: เป็นผู้บริหารองค์กรเอกชน ผู้ผ่านประสบการณ์การทำงานทั้งในฐานะผู้บริหารองค์กร และฐานะอาจารย์สอนผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้แก่นักศึกษาและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ภาวะผู้นำที่เป็นที่ต้องการขององค์กรเอกชน โดยเฉพาะธุรกิจด้านการตลาด และการบริการ จึงเป็นผู้ให้ข้อมูลที่มีวิสัยทัศน์สูง และให้ข้อมูลในการยืนยันรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเชิงความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้องค์กรต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

## **ตอนที่ 2: การศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา**

### **2.1 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อกำหนดคุณลักษณะ**

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเบื้องต้น จากนั้น ได้เปรียบเทียบหลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของนักวิชาการต่างๆ พบว่า หลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ประการ ของ Northouse (2010: 387-393) และแนวคิดตามเกณฑ์วัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 8 ประการ ของ Gary Yukl (2010) มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง และสอดคล้องกัน อีกทั้งเมื่อศึกษาเทียบเคียงหลักธรรมในพุทธศาสนา ที่ผู้นำพึงตระหนัก ให้มีความสำคัญในการบริหารปกครองประเทศ คือ หลักอริยปไตย 3 (ความเป็นใหญ่ 3) ได้แก่

- |                 |                   |           |
|-----------------|-------------------|-----------|
| 1) อตตาริยปไตย  | ถือตนเป็นใหญ่     | = ครองตน  |
| 2) โลการิยปไตย  | ถือชาวโลกเป็นใหญ่ | = ครองคน  |
| 3) อัมมาริยปไตย | ถือธรรมเป็นใหญ่   | = ครองงาน |

เมื่อวิเคราะห์เชื่อมโยงโดยการจัดกลุ่ม พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Northouse และ Gary Yukl มีความสอดคล้องกับหลักอริยปไตย 3 และสามารถสังเคราะห์สรุปลงในหลักอริยปไตย 3 ได้ ดังนี้

ตาราง 8 หลักอภิปไตย 3

หลักอภิปไตยในพุทธศาสนา	หลักการของ Northouse	องค์ประกอบของ Gary Yukl
1. การครองตน	1. การแสดงออกถึงความยุติธรรม 2. การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต	1. ด้านความเสี่ยงการตัดสินใจของผู้นำ 2. ความซื่อสัตย์
2. การครองคน	3. การเคารพให้เกียรติ 4. การให้บริการคนอื่น	3. การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ 4. ด้านการตอบสนองต่อคำวิจารณ์และความไม่เห็นด้วยของผู้ตาม 5. ด้านการพัฒนาทักษะผู้ตามและความเชื่อมั่นในตนเอง
3. การครองงาน	5. การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม	6. การให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง 7. ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับองค์กร 8. ด้านการสื่อสารหรือการเปิดเผยข้อมูล

ในคุณลักษณะเหล่านี้ มีคุณลักษณะหนึ่งในเกณฑ์วัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 8 ประการ ของ Gary Yukl ที่มีบริบทและความหมายกว้างขวาง นับเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำได้รับมาเป็นเครื่องมือในการบริหารปกครอง ทรงพลังในการบังคับบัญชา แต่เป็นสิ่งที่ผู้นำทุกคนจำต้องระมัดระวังอย่างยิ่งในการใช้ นั่นคือ การใช้อำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้นำ (Use of leader power and influence) จากการเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและมีความโดดเด่นดังกล่าว จึงกำหนดเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้นมา รวมกับหลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ประการของ Northouse สรุปเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) จำนวน 6 ด้าน สงเคราะห์เข้าในกรอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ดังนี้

ตาราง 9 คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

กรอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6
1. การครองตน	1. การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต (manifests honesty) 2. การแสดงออกถึงความยุติธรรม (shows justice)
2. การครองคน	3. การเคารพให้เกียรติผู้อื่น (respect others) 4. การให้บริการคนอื่น (serves others)
3. การครองงาน	5. การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ (Use of leader power and influence) 6. การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (builds community)

**2.1 การศึกษา รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา:** ขั้นตอนนี้เป็น การศึกษา และประมวลแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา รวมถึงทฤษฎีทาง จิตวิทยาการฝึกอบรม พบว่า ทฤษฎีการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เน้นรูปแบบที่จำต้องฝึกฝนเอง รู้แจ้งได้ด้วยตนเอง (ตามพระบาลีว่า ปัจฉัตตัง เวทิตัพโพ วิญญูหิ) จุดมุ่งหมายของการฝึกฝน อันดับแรก มุ่งที่ความเข้าใจ รู้แจ้งเห็นจริงตามความเป็นจริง (ปัญญา) นำไปสู่การพัฒนาจิต ให้มี ความสงบนิ่ง มีอารมณ์เป็นหนึ่ง และมีกำลัง (สมาธิ) แสดงออกด้วยการเป็นผู้มีความประพฤติ หรือพฤติกรรมทางกาย วาจา ที่ประกอบด้วยคุณธรรม (ศีล) รวมเรียกว่า ไตรสิกขา ในส่วนทฤษฎี ทางจิตวิทยาการฝึกอบรมได้ศึกษาทฤษฎีต่าง ๆ พบว่า ทฤษฎีแรงจูงใจและการเสริมแรง (Motivation and Reinforcement Theory) มีความเหมาะสม สอดคล้องกับทฤษฎีการฝึกอบรม ตามหลักไตรสิกขาที่มุ่งกระบวนการทางปัญญาเป็นสำคัญ การประสานแนวคิด ทฤษฎี 2 ส่วน คือ ทฤษฎีการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา และทฤษฎีทางจิตวิทยาการฝึกอบรม ในการสร้างรูปแบบ การฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ( Training Model according to the Threefold Training: TMTT.) เป็นการเติมเต็มกันและกัน น่าจะนำมาสร้างเป็นรูปแบบ (Model) ที่มีคุณภาพในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ สามารถจำแนกเทคนิคที่สำคัญของทั้ง 2 ทฤษฎี ดังนี้

2.1.1 เทคนิคตามทฤษฎีการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ได้แก่ การให้พระสวด มนต์ การฝึกเจริญกรรมฐานตามแนวสติปัฏฐาน 4 การเจริญเมตตาพรหมวิหาร การบรรยาย ธรรม การสนทนาธรรม ฝึกวิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการ การตรวจสอบฝึกปฏิบัติ



2.1.2 เทคนิคตามทฤษฎีจิตวิทยาการฝึกอบรม ได้แก่ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เกมส์ บริหาร แสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง การฝึกปฏิบัติ และการอภิปรายกลุ่ม

จากนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาตามหลักไตรสิกขาของนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ แบบจำลองการศึกษา 1-2-3-4 ของ Phramaha Pongnarin Thitavamsa (พระมหาพงศ์นรินทร์ จิตวัังโส. 2548: 58-60), ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้แบบไตรสิกขาของ สมพร พงษ์เสถียรศักดิ์ (2546: 39) และการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธ ของ ขวัญฟ้า รังสิยานนท์ (2552: 65-66) พบว่า ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาตามหลักไตรสิกขาของแต่ละท่านมีลักษณะและองค์ประกอบ ภายในคล้ายคลึง หรือใกล้เคียงกัน คือ ประกอบด้วยการนำเข้าสู่การเรียนรู้ การฝึกฝนอบรม และการ ประเมิน/วัดผล สำหรับการแสดงรายละเอียดภายในของกระบวนการพัฒนา แบบจำลองการศึกษา 1-2-3-4 แสดงรูปแบบการพัฒนา ที่เป็นแบบแผนค่อนข้างชัดเจนมากกว่า 2 ท่าน และมีความสอดคล้อง ตามหลักการวิเคราะห์ของ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) จากแบบจำลองการศึกษา 1-2-3-4 ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจวิเคราะห์ เพื่อศึกษาพัฒนา สร้างเป็นรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ต่อไป ดังนี้

ตาราง 10 รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา

รูปแบบการพัฒนา	ขั้นตอน/กระบวนการ	ปัจจัยการพัฒนา
1.แบบจำลองการศึกษา	1.1 กัลยาณมิตร	ปัจจัยภายนอก = กัลยาณมิตร
1-2-3-4	1.2 เปิดการเรียนรู้ภายใน	ปัจจัยภายใน 2 ประการ คือ 1. สัทธา ความเลื่อมใส 2. โยนิโสมนสิการ คิดโดยแยบคาย
	1.3 เรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม ตามหลักไตรสิกขา	หลักไตรสิกขา 3 ประการ คือ 1. ศีล ความปรกติทางกาย วาจา 2. สมาธิ ความตั้งมั่นของจิตใจ 3. ปัญญา ความรอบรู้
	1.4 พัฒนาแบบเวียนรอบต่อเนื่อง	ภาวนา 4 ประการ คือ 1. กายภาวนา ภาวนาท่างกาย 2. ศีลภาวนา ภาวนาศีล 3. จิตภาวนา ภาวนาจิตใจ 4. ปัญญาภาวนา ภาวนาปัญญา

ตาราง 10 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	ขั้นตอน/กระบวนการ	ปัจจัยการพัฒนา
2. การจัดการเรียนรู้ ไตรสิกขา	2.1 ขั้นนำ	ผู้สอน/ผู้อบรมกล่าวนำสู่การเรียนรู้
	2.2 ขั้นสอน	ผู้สอน/ผู้อบรมแสดงบทเรียน
	2.3 ขั้นใช้ไตรสิกขา	การฝึกฝน เรียนรู้ในศีล สมาธิ และปัญญา
	2.4 ขั้นมอบหมายงาน	การทบทวนบทเรียน
	2.5 ขั้นเสนอผลการอภิปราย	การมีปฏิสัมพันธ์และเกิดเรียนรู้
	2.6 ขั้นสรุป	การสรุปผล
3. การจัดการกระบวนการ เรียนรู้ แนวพุทธ	3.1 การจัดปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้	หลักธรรมปรโตโมสะ
	3.2 การฝึกการรับรู้	หลักธรรมสัมมาทิฐิ และปัญญา วุฒิธรรม 4 (ฟังธรรม, คบสัตบุรุษ)
	3.3 การพัฒนาการคิด	หลักธรรมสัมมาทิฐิ และปัญญา วุฒิธรรม 4 (คิดโดยอุบายอันแยบ คาย)
	3.4 การลงมือปฏิบัติ	หลักธรรมสัมมาทิฐิ และปัญญา วุฒิธรรม 4 (ปฏิบัติธรรม)
	3.5 การประเมิน	หลักธรรมสัมมาทิฐิ และปัญญา วุฒิธรรม 4 (คิดโดยอุบาย อัน แยบคาย และปฏิบัติธรรม)

จากตารางวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาทั้ง 3 รูปแบบ พิจารณาเห็นว่า เป็นรูปแบบการพัฒนาตามหลักไตรสิกขานั้นเอง แม้ว่า จะไม่ได้ใช้ศัพท์ธรรมะว่า ศีล สมาธิ ปัญญา อย่างเช่น การจัดการกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธ ของ ขวัญฟ้า รังสิยานนท์ ที่ใช้คำว่า หลักธรรมสัมมาทิฐิ และ ปัญญาวุฒิธรรม 4 ได้แก่ ฟังธรรม, คบสัตบุรุษ, คิดโดยอุบายอันแยบคาย, ปฏิบัติธรรม แต่เมื่อ สงเคราะห์แล้ว การฟังธรรมและคิดโดยอุบายอันแยบคาย คือ ปัญญา, ปฏิบัติธรรม คือ สมาธิ, คบสัตบุรุษ คือ ศีล นั่นเอง ในการจัดขั้นตอน เมื่อเปรียบเทียบกับขั้นตอนการจัดการเรียนรู้แบบ ไตรสิกขาของ สมพร พงษ์เสถียรศักดิ์ อาจสังเคราะห์ได้เป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ดังนี้

1) ขั้นเริ่มต้น ได้แก่ ขั้นนำ และ ขั้นสอน  
 2) ขั้นฝึกฝน ได้แก่ ขั้นใช้ไตรสิกขา ขั้นมอบหมายงาน และ ขั้นเสนอผลการอภิปราย  
 3) ขั้นบรรลุผล / ประเมินผล ได้แก่ ขั้นสรุป และเมื่อเปรียบเทียบกับ แบบจำลอง การศึกษา 1-2-3-4 ของพระมหาพวงศันรินทร์ วิฑูวังโส อาจสังเคราะห์ได้เป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ เหมือนกัน ดังนี้

- 1) ขั้นเริ่มต้น ได้แก่ กัลยาณมิตร และ เปิดการเรียนรู้ภายใน
- 2) ขั้นฝึกฝน ได้แก่ พัฒนาแบบเวียนรอบต่อเนื่อง
- 3) ขั้นบรรลุผล / ประเมินผล ได้แก่ พัฒนาแบบเวียนรอบต่อเนื่อง

เมื่อสังเคราะห์แล้ว ขั้นตอนของการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา อาจสังเคราะห์ได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเริ่มต้น 2) ขั้นฝึกฝน 3) ขั้นประเมินผล/ขั้นบรรลุผล

**ตอนที่ 3: การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำไปสร้างและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในหัวข้อที่สำคัญ 3 ข้อ ดังนี้**

- 3.1 หลักไตรสิกขา
- 3.2 จิตวิทยาการฝึกอบรม
- 3.3 รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา

**3.1 หลักไตรสิกขา:** หลักไตรสิกขาเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนามนุษย์ ประกอบด้วยศีล สมาธิ และปัญญา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ได้ให้คำจำกัดความไว้ในบริบทของการขยายความในฐานทางพระพุทธศาสนาที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

**3.1.1 ความหมายของหลักไตรสิกขา:** ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 ได้ให้คำจำกัดความชัดเจนในเชิงวิชาการว่า “ไตรสิกขา (A) แปลว่า หลักการศึกษา 3 ด้าน หรือกระบวนการฝึกหัดพัฒนาคน 3 ด้าน 1.ศีลสิกขา กระบวนการฝึกหัดพัฒนาคนด้านศีลหรือด้านพฤติกรรมและการปฏิบัติต่อสิ่งแวดล้อม คำว่าสิ่งแวดล้อมหมายถึงทั้ง คน สัตว์ สิ่งของ (A1) 2.จิตตสิกขากระบวนการฝึกหัดพัฒนาทางด้านจิตใจอารมณ์ให้มีความสงบ สว่าง สะอาดสดชื่น รื่นเย็น โปร่ง โล่งเบาและเป็นอิสระหลุดพ้นๆ ทำให้จิตมีคุณภาพ สุขภาพ และมีสมรรถภาพ คุณภาพคือจิตมีคุณธรรมฝ่ายบวกเพิ่มขึ้นๆ สุขภาพ คือ มีความสุข ความโปร่ง ความโล่ง ความเบาสบาย สมรรถภาพ คือ เป็นนายเหนือจิตสั่งจิตตัวเองได้สั่งความคิดตัวเองได้ (A2) 3. ปัญญาสิกขากระบวนการพัฒนาคนทางด้านปัญญาให้รู้จักคิด ให้รู้จักวินิจฉัย รู้จักใช้เหตุผลในการดำรงชีวิต ในความหมายอย่างสูงให้รู้จักสิ่งต่างๆตามความความเป็นจริง มองสิ่งต่างๆ ตามเหตุความปัจจัย แล้วก็ปฏิบัติตามสิ่งต่างๆ

ให้สมหลักสอดคล้องตามหลักตามปัจจัย ด้วยความสว่างไสวในสติปัญญาและนำพาตัวเองหลุดพ้นจากการครอบงำจากความโลภ ความโกรธ ความหลงที่เป็นกิเลสพื้นฐานทั้งหลายมีจิตใจและมีปัญญาสว่างไสวเป็นอิสระ (A3)”

จากคำอธิบายหลักไตรสิกขาของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 มีความชัดเจน ตรงตามเอกสารและงานวิจัยต่างๆ อันเป็นที่ปรากฏ แต่ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ได้อธิบายความหมายในแง่ของการนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตว่า

“ไตรสิกขา ก็คือ การศึกษาตัวเองจนพบว่า เบื้องลึกจิตใจซึ่งมันหมอง ว่าวุ่น จิตวิตก ไม่เข้าใจนี้ มีไตรสิกขาซ่อนอยู่ และมาช่วยให้ขจัดปัดเป่าความเข้าใจคลาดเคลื่อนเหล่านั้นออกไปให้ได้หมด ทำให้เกิดปัญญา อันเกิดจากความเข้าใจโลกและชีวิต ทำให้ใจสงบ คือ มีสมาธิ และมีพฤติกรรมอันไม่เป็นโทษเป็นภัยต่อตนเองและผู้อื่น (A)”

นอกจากนั้น ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ยังได้อธิบายในมุมมองง่ายๆ ของการนำศีล สมาธิ และปัญญามาใช้ในทุกขณะของการดำเนินชีวิต ว่า

“จริงๆ ได้ทุกแบบฝึกหัด ทุกกิจกรรมที่เราทำนะครับ...แค่เรียงหนังสือบนโต๊ะ มีศีล สมาธิ ปัญญา ใหม่ ? มันขึ้นอยู่กับแบบฝึกหัด หรือขึ้นอยู่กับการรู้ว่า มีศีล สมาธิ ปัญญา ? ต้องชี้ให้รู้ว่า มันมีอยู่แล้ว...ทำของที่คว่ำให้หงาย ตามพระพุทธเจ้าบอกไว้ ไซ้ใหม่ แล้วต้องหาแบบฝึกหัดอะไรอีก ฉะนั้น แค่ผมขยับตัวก็เป็นศีล สมาธิ ปัญญาแล้วนะ...นี่ปวดหลังวะ นั้น..ทุกข์...ผมก็เลยต้องมีปัญญา ในการขยับท่าใหม่ให้มันสบายหน่อย อันนี้ก็เรียกว่า ศีล สมาธิ ปัญญา ใหม่ ? ต้องไปถือศีล 5 ข้อ 10 ข้อ...ใหม่ ? คือ ถ้าเราเข้าใจมันแล้วนะ เราทำได้เยอะเลย แต่เราไม่เข้าใจ เพราะเราไปติดรูปแบบ ชีวิตเราเต็มไปด้วยศีล สมาธิ ปัญญาเลย ไม่ต้องหา”

**3.1.2 การนำไปใช้ตามแนวทางแห่งมรรคมีองค์ 8:** ในการนำหลักไตรสิกขามาใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันนี้ ผู้ให้ข้อมูลท่านอื่นๆ ได้แสดงทัศนะบูรณาการหลักไตรสิกขาในแนวทางของมรรคมีองค์ 8 ประกอบด้วยสัมมาทิฐิ เห็นชอบ, สัมมาสังกัปปะ ดำริชอบ, สัมมาวาจา เจรจาชอบ, สัมมากัมมันตะ ทำการงานชอบ, สัมมาอาชีวะ เลี้ยงชีพชอบ, สัมมาวาชามะ พยายามชอบ, สัมมาสติ ระลึกรชอบ, สัมมาสมาธิ ตั้งมั่นชอบ

1) **ศีล:** มรรคมีองค์ 8 ในส่วนของศีล ประกอบด้วยสัมมากัมมันตะ ทำการงานชอบ, สัมมาวาจา เจรจาชอบ และสัมมาอาชีวะ เลี้ยงชีพชอบ ในที่นี้ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 ได้

อธิบายเชื่อมโยงกับการทำงานเป็นผู้นำในองค์กรของท่าน โดยที่ท่านไม่ได้ยกศัพท์ธรรมะดังกล่าว มาพูด แต่ความหมายบ่งถึงมรรคมืดองค์ 8 ในส่วนของศีลนั้นโดยตรง ว่า

“ผมทำงานที่นี้่ง่ายมาก ถ้าเรามีศีล.. มีศีล ไม่ได้แปลว่าเป็นคนดี แต่การมีศีลคือการตั้ง ธงว่าจะทำงานเพื่อสาธารณะ เราจะไม่ทำผิด ถ้างานไหนไม่ได้ทำเพื่อสาธารณะหรือเป็นงานที่ผิดก็ ตัดไปได้เลย (=สัมมากัมมันตะ) จะเห็นว่าสมาธิแทบจะไม่ได้ใช้ เราไม่ต้องกังวลว่าเราจะทำผิด อะไรหรือจะถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนหรือไม่ เพราะเราตัดความยอกย้อนหรืออะไรที่จะทำให้ไม่มีศีล ออกไป เมื่อเรามองแต่ศีลหรือสิ่งที่ถูกอย่างเดียว เราขอมมีสมาธิ เราจะมุ่งสติปัญญาไปยังสิ่งที่ถูก เท่านั้น ไม่ต้องคิดแก้ไขสิ่งที่ผิด เมื่อคุณมีสรรพกำลังเหลือเฟือในการมีสมาธิในการตัดสินใจ สามารถเห็นตั้งงานไปด้วย พูดคุยไปด้วย(=สัมมากัมมันตะ+สัมมาวาจา) เพราะไม่กลัวว่าจะมีใครมา สอยหรือพาดพิง เพราะเราทำสิ่งที่ถูก เมื่อมีสมาธิ จะอ่านหนังสือ จะตัดสินใจ จะเข้าใจได้ทั้งหมดแม้ จะเหมือนเบลอๆเหมือนจะหลับ และมีปัญญาในการตัดสินใจในที่ประชุม (=สัมมาอาชีวะ) (A11)”

ในการพัฒนาหรือเสริมสร้างให้ศีลเกิดขึ้นนี้ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ได้ให้ความ คิดเห็นเชิงความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับสติและสมาธิ ดังนี้ว่า

“ศีล แปลว่า Behavior ที่วางอยู่บนรากฐานของจิตใจที่สงบ สงบด้วยสมาธิ สงบด้วย ปัญญาที่ได้นั้น ถ้ามีสมาธิ อย่างที่คุยกับน้อง...นี้ ก็มีศีลละครับ ศีลมาจากใจที่สงบ ถ้าใจไม่ สงบมีโทสะมาแทรก มันก็เป็น ..ผิดศีลละครับ ข้อที่ 1 เพราะมีโทสะ ถ้ามีโลภะ ผิดศีลข้อที่ 2 อดยากให้เข้าใจแบบนี้ และโลภทำให้เกิดโกรธ ถ้าใจไม่สงบ อาจทำให้เกิดกิเลสตาม ทำให้ประพฤติ ผิดในกาม โทหาก็เพราะกลัว กลัวเพราะใจไม่สงบนะ เมมาเป็นโมหะจริต มัชชะ..เมมา เมมาเงิน เมมา อำนาจ เมมาชื่อเสียง เมมาหญิง เมมาชายอย่างนี้ครับ มันก็ขาดสติละ

ครับ ก็ผิดศีลข้อที่ 5 ฉะนั้น มีสติ สมาธิ ..ศีลก็เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ (A1)”

2) **สมาธิ:** มรรคมืดองค์ 8 ในส่วนของสมาธิ ประกอบด้วยสัมมาวายามะ พยายามชอบ, สัมมาสติ ระลึกรชอบ, สัมมาสมาธิ ตั้งมั่นชอบ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 ได้ชี้ให้เห็น ความสำคัญและความสัมพันธ์กันของสมาธิและสติว่าเป็นรากฐานสำคัญของหลักไตรสิกขา และ การทำงานต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จว่า

“ความมีสติ ผมตอบอยู่เสมอว่าอยู่ใน....สติคือเรื่องที่สำคัญที่สุด ถ้าไม่มีสติงานจะไม่ สำเร็จ เพราะจะว่าวุ่นอันนั้นอันนี้ มีเรื่องเข้ามาร้อยแปดพันเก้า ทุกนาที่จะมีคนมาฟ้องอย่างนั้น

อย่างนี้ จะด่าอย่างนี้ สื่อมวลชนจะออกข่าวอย่างนี้อยู่ตลอด แต่สติจะต้องอยู่กับตัวเราเสมอ ให้เราสำนึกอยู่เสมอว่า ณ เวลานั้นเรากำลังทำอะไรอยู่ ถ้าเราจะทำขั้นตอนนี้ก็ยั้งเซ็นเตอร์อยู่ตรงไหน เราต้องไปตรงนั้นไปให้กำลังใจตรงนั้น เพราะฉะนั้นต้องมีสติ ไม่ใช่ว่า เวลาต้องทำยั้งไปทำอีกเรื่อง แต่โมเดลนี้ สติกับสมาธิผมว่าใกล้เคียงกันหรือใกล้เคียงจะเป็นตัวเดียวกัน สติทำให้เรามีศีล สติทำให้เรามีปัญญา สติทำให้เรามีสมาธิ ในมุมมองของผมมัน สติกับสมาธิมัน คือตัวเดียวกัน คือตัวที่ทำให้เรารู้ตัวตนว่าเวลานี้เรากำลังทำอะไรอยู่ เรานิ่งพอที่จะตัดสินใจในแต่ละเรื่อง ผมจึงมองว่า สติกับสมาธิมันใกล้เคียงกันมาก เป็นตัวเดียวกัน เหมือนแยกกันไม่ออก (=สัมมาสติ สัมมาสมาธิ) (A21)”

ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 นี้สอดคล้องกับการฝึกฝน และใช้สมาธิในการดำเนินชีวิตประจำวัน ที่ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ได้อธิบายไว้ว่า

“สมาธิ..นี่นะ สมาธิทำให้เราสงบครับ ไหนลองสงบกับการอ่าน “ก ไก่” ซิ นี่สมาธิใหม่ ? สิ่งนี้ได้ประโยชน์ใหม่ครับ ? ลองมีสมาธิกับการผูกเชือกทรงเท้าซิเรา..เดิน..ลองเดินมีสมาธิซิ...ลองเดินแบบมีสมาธิแบบกระโดดโลดเต้น (=สัมมาสมาธิ + สัมมาวายามะ) อันนี้ เห็นความแตกต่างระหว่างการมีสมาธิ กับ ไม่มีสมาธิ...มีสมาธิซิคะ ลองดมดอกไม้ซิ ตั้งใจดมมันนะ นี่...สมาธิ ใหม่ ? ต้องเข้าใจว่า สมาธิ คืออะไร ? แต่ทุกวันนี้ เราเข้าใจว่า สมาธิ คือการไปนั่งหลับตา คือ คนละความหมายอย่างสิ้นเชิง ฟ้า กับ เหว (A21)”

สรุปอธิบายความหมายของการใช้สมาธิของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ได้ชี้แนะเรื่องสมาธิว่า ไม่ใช่เพียงการไปนั่งหลับตา ตามรูปแบบการฝึกฝนที่เรียกกันทั่วไปว่า “นั่งสมาธิ” หรือว่า “นั่งวิปัสสนากรรมฐาน” หากแต่ สมาธิ ในคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 นี้ หมายถึง การมีสมาธิในทุกจังหวะของการใช้ชีวิตของแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นการผูกเชือกทรงเท้า การเดิน การดม ฯลฯ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ได้ชี้แนะไว้ นอกจากนั้น จากความเห็นของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 ที่กล่าวไว้ว่า “สติทำให้เรามีศีล สติทำให้เรามีปัญญา สติทำให้เรามีสมาธิ ในมุมมองของผมมัน สติกับสมาธิมัน คือตัวเดียวกัน” จึงยิ่งชี้ให้เห็นว่า สติเป็นองค์ธรรมที่สำคัญมาก ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เราแยกสติ...ออกจากกระบวนการไตรสิกขาไม่ได้ครับ สติ...ต้องชอนอยู่กับปัญญา สมาธิ และศีล อยู่ในนั้นละครับ... ศีลก็เป็น Behavior ซึ่งต้องมีสติควบคุมอยู่แล้ว...ไม่เช่นนั้น ไม่มีศีล..ครับ (A21) นอกจากนั้น ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 ได้ชี้ความสำคัญของสติ

สำหรับผู้ นำ โดยอธิบายการพัฒนาตามหลักไตรสิกขาเป็นองค์รวมและใช้คำว่า Awareness แสดงความหมายสองถึงคำว่า สติและสัมปชัญญะ ดังนี้

“อาจารย์มีความเชื่อส่วนตัวว่า หลักไตรสิกขาน่าจะดี คือต้องเริ่มจากมีศีลก่อน แล้วก็มีสมาธิ ซึ่งก็เหมือนกับ awareness เพราะถ้าเราไม่มี awareness ก็จะพลาดเป้าได้ เช่นมีคำกล่าวที่ว่า ถ้าอยากให้ผู้ นำเสียคน ลองให้เงินกับให้อำนาจ มีอิทธิพล แต่ถ้าไม่มีศีลหรือไม่มีสมาธิ เราก็จะไม่รู้เท่าทัน เราก็อาจจะเบี่ยงเบนเป้าหมายไป คือไม่มีเข็มทิศที่แท้จริง ไม่รู้ทิศเหนือที่แท้จริง คือเป็นตัว นำให้ผู้ นำมีจริยธรรม เพราะฉะนั้น ครูก็เชื่อว่าศีลกับสมาธิจะทำให้ผู้ นำเกิด wisdom เกิดปัญญาที่แท้จริง”

3) ปัญญา: มรรคมีองค์ 8 ในส่วนของปัญญา ประกอบด้วยสัมมาทิฐิ เห็นชอบ และ สัมมาสังกัปปะ ดำริชอบ ในการสร้างปัญญาให้เกิดขึ้นนี้มีสัมพันธกับปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ 2 ประการ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ได้กล่าวไว้ว่า

“ปัญญาก็เกิดขึ้นจากกัลยาณมิตร คือ ผู้มีสัมมาทิฐิ และเกิดโดยการโยนิโส-มนสิการ คือ การสืบค้นภายใน ก็มีเพียง 2 Factor นี้เท่านั้นเอง ก็จะมีปรโตโฆสะ และโยนิโสมนสิการ (A33, A34)

จากข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 นี้ มีความสอดคล้อง และสอดคล้องการยืนยันตรงกันกับทัศนะของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 ที่แสดงไว้ว่า

“อันนี้มันเป็นหลักคู่กัน สัมมาทิฐิมันจะเกิดไม่ได้ถ้าไม่มีปัจจัยของสัมมาทิฐิ ปรโต-โฆสะกับโยนิโสตัวนี้แหละ เพราะฉะนั้น มันต้องเป็นโมเดลนั้นเลย 2 อันนี้เขาเรียกว่าปัจจัยของสัมมาทิฐิ หรือจะเรียกว่ากระบวนการสร้างสรรค์ศรัทธาก็ได้มันคืออันเดียวกัน (A32)”

จากความเห็นของผู้ให้ข้อมูลดังกล่าว มีความสอดคล้องกับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างปัญญา เชื่อมโยงกับจุดเริ่มต้นของการศึกษาที่การพัฒนาปัญญาก่อนตามแนวคิดของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2546: 52) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า “ระบบการปฏิบัติของพระพุทธศาสนานี้ดูเหมือนว่า เวียนกลับไปกลับมา คือ การปฏิบัตินั้นเริ่มจากศีลเข้าไปหาจิตหรือสมาธิ แล้วจากสมาธิก็โยงไปหาปัญญา แต่ในทางกลับกัน เวลาส่งผลนี้ปัญญาส่งผล

มาสู่ระดับสมาธิของจิต แล้วสมาธิก็ส่งผลมาสู่พฤติกรรมระดับศีล ทั้งหมดนี้เป็นระบบความสัมพันธ์ในองค์รวมของชีวิตที่ดึงงามของมนุษย์”

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่า จุดเริ่มต้นของการศึกษา หรือ การพัฒนามนุษย์ตามหลักไตรสิกขาควรเริ่มต้นจากปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ ได้แก่ ปรโตโฆสะ เสี่ยงจากผู้อื่น โดยเฉพาะจากกัลยาณมิตร (ปัจจัยภายนอก) และ โยนิโสมนสิการ การพิจารณาในใจโดยแยบคาย (ปัจจัยภายใน) เมื่อสังเคราะห์ให้ลึกซึ้งลงไป จะพิจารณาเห็นได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 เป็นตัวเหตุให้เกิดสัมมาทิฐิ ความเห็นชอบ แล้วยังเชื่อมต่อไปให้เกิด สัมมาสังกัปปะ ดำริชอบ เกิดขึ้นตามมา อันเป็นไปตามหลักอิทัปปัจจยตา (หลักอาศัยกันและกันเกิดขึ้น) เป็นประเด็นลึกซึ้งเกินกว่าขอบเขตการศึกษาวิจัยนี้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสอบถามปัจจัยเพิ่มเติมอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดการสร้างปัญญา ในประเด็นนี้ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 ได้แสดงปัจจัยที่สำคัญอื่นๆ ในการสร้างปัญญาที่เกิดขึ้น คือ หัวใจนักปราชญ์ 4 ประการ ว่า

สุ จิ ปุ ลิ ง่ายสุด 1) สุ = สุตะ ก็คืออ่านฟัง ค้นให้เยอะสุดสิ่งสมระดมความรู้ให้มีเยอะที่สุด ซึ่งตรงกับอะไร research สุตะนี้ตรงกับ research (A331) 2) จิ. ก็คือ จินตนาการก็คือการคิดตรงกับโยนิโสมนสิการ คิดอย่างมีระบบ (A341) 3) ปุ. ก็คือปุจฉา ก็เป็นนักตั้งคำถาม คำตอบดีๆจะเกิดไม่ได้ถ้าไม่ได้ตั้งคำถาม พระพุทธเจ้าตั้งคำถามอะไรคือที่สุด การที่ได้ตั้งว่าอะไรคือกฎ การแกว่งของลูกตุ้ม ตั้งคำถามว่ามันใช่หรือ อริสโตเติลพูดแล้วมันจริงทุกอย่างหรือทุกคนตั้งคำถามทั้งนั้นเลยเห็นไหม...ปุจฉา (A342) 4) ลิ.ก็คือลิขิต สังเคราะห์และมาจัดพิมพ์เผยแพร่ออกมาเป็นงานวิจัย ใช้หัวใจนักปราชญ์เช่นเบอร์ 1 เลย (A343)

จากความเห็นของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 นี้ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ได้กล่าวความเชื่อมโยงของหัวใจนักปราชญ์ 4 โดยสังเคราะห์เข้าไปปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ 2 ดังนี้ว่า

“นั่นก็คือ ปรโตโฆสะ และ โยนิโสมนสิการ ... สุ. ก็คือ ปรโตโฆสะ (A331) จิ. โยนิโสมนสิการ (A341) ปุ ลิ ก็คือ โยนิโสมนสิการ (A342, A343) ความจริง มันซ่อนอยู่ในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาหมดแล้ว”

เมื่อวิเคราะห์จากข้อมูลดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า กระบวนการสร้างปัญญายังมีปัจจัยอีกหลายประการ แต่ในทางพระพุทธศาสนาเมื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยเหล่านั้น



ออกมา พบว่า มักมีความเชื่อมโยงและนับเนื่องถึงกันได้ทั้งหมด ในที่นี้ ผู้วิจัยอาศัยการเชื่อมโยงข้อมูลดังกล่าว จึงนำปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ 2 และ หัวใจนักปราชญ์ 4 เป็นเทคนิค วิธีการในกระบวนการสร้างปัญญาต่อไป

**3.2 จิตวิทยาการฝึกอบรม:** จากการศึกษาข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับจิตวิทยาการฝึกอบรม ผู้วิจัยสามารถกำหนดเนื้อหาที่สำคัญได้ ตามหัวข้อ ดังนี้

**3.2.1 ทฤษฎีจิตวิทยาในการฝึกอบรม:** ทฤษฎีทางจิตวิทยาที่นำมาใช้ในรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขานี้ เป็นการประยุกต์ทฤษฎี 2 แนวทางเข้าด้วยกัน ได้แก่ 1) ทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้ตามแนวพุทธ หรือหลักไตรสิกขา (ทฤษฎีตะวันออก) 2) ทฤษฎีแรงจูงใจ (ทฤษฎีตะวันตก) โดยผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นและข้อชี้แนะในรูปแบบ วิธีการ ตามหัวข้อ ดังนี้

1) **ทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา:** การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักไตรสิกขาและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลทั้งหลาย เป็นสิ่งสำคัญนำทางให้ผู้วิจัยค้นพบว่า หลักไตรสิกขา (หลักแห่งการศึกษา 3) เป็นแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาการเรียนรู้ ในที่นี้ ขอใช้ชื่อว่า “ทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา” อันอาจเป็นชื่อเรียกใหม่ในศัพท์ทางวิชาการ แต่โดยใจความแล้ว ก็คืออันเดียวกันกับคำว่า “หลักไตรสิกขา” ผู้วิจัยได้รับความมั่นใจ ยืนยันว่า หลักไตรสิกขาเป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาอย่างแน่นอน มีเนื้อหาแก่นสารอันลึกซึ้ง ทนต่อการพิสูจน์ และความสำคัญมากไม่ยิ่งหย่อนกว่าทฤษฎีทางจิตวิทยาอื่นๆ ในที่นี้ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ได้ตอบคำถาม ประเด็นหลักไตรสิกขาเป็นจิตวิทยาแนวพุทธโดยตรงหรือไม่ ? ไว้ว่า

“ต้องถือว่า แนวพุทธ ..อันนี้ เราถือว่า เชื่อมแนวพุทธเข้ากับจิตวิทยาครับ ...ก็ได้ แต่ต้องไม่ทำให้พุทธฯ เสียหาย อันนี้ก็ต้องระวัง ต้องอธิบายให้ชัดว่า มันเป็นจิตวิทยายังไง อาจต้องอธิบายว่า จิตวิทยา คือ *Something of Behavior.....*ซึ่งมีหลาย definition ตะวันตกนะ แล้วเราต้องสังเคราะห์ บอกว่า นี่คือการ Study ปรัชญาการณของจิต”

จากประเด็นดังกล่าว นำมาสู่การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา หรือเรียกสั้นๆ ว่า หลักไตรสิกขา โดยเฉพาะด้านการนำไปเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้ให้ข้อมูลโดยส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล สมาธิ และปัญญา เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สืบเนื่อง เชื่อมโยงกัน อิงอาศัยกันและกันเกิดขึ้น ดังผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 กล่าวไว้ว่า

“3 สิ่งนี้เป็นวงจรของมันอยู่แล้ว มีศีล สมาธิ ปัญญา เป็นวงรอบของมันอยู่แล้ว มันก็เสริมกันไปมา ผมคิดว่ามันสมบูรณ์อยู่ในตัวไม่ต้องการอะไรมาเสริมของมันอีก เพียงแต่ว่าเราจะเอามาใช้กับฆราวาสที่อยู่ในองค์กรได้อย่างไร เพราะถ้าแปลงวงจรอันนี้ คือ 3 อันนี้ identified ให้เป็นภาษาใช้งานยุคใหม่ เข้าใจได้ง่าย ๆ คือมันเอื้อกันอยู่แล้ว คือเมื่อเราเจริญสมาธิ มันก็กลับไปสร้างปัญญา แล้วก็มาปรับปรุงศีลให้เราสะอาดขึ้น มันเป็นตัวเชื่อมโยงกันอย่างเป็นวงจรอยู่แล้ว มันอาจจะไม่มีอะไรเกิดก่อนอะไรด้วยซ้ำไป” (B11)

จากข้อคิดเห็นนี้ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 ได้แสดงถึงความเป็นปัจจัยสนับสนุนเกื้อกูลกันและกันเป็นวงจร (ตามหลักทฤษฎีปัจจัย) และแสดงว่า “มันอาจจะไม่มีอะไรเกิดก่อนอะไรด้วยซ้ำไป” ในประเด็นนี้ สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ที่ได้อธิบายไตรสิกขาในความเป็นปัจจัยเชื่อมโยงกัน เกิดขึ้นในขณะเดียวกัน และควรนำไปประยุกต์ฝึกฝนในทุกขณะจิตของการดำเนินชีวิต อันเป็นความลึกซึ้ง ที่นำไปปฏิบัติย่อมได้รับผลและเห็นผลด้วยตนเอง ว่า

“(หลักไตรสิกขา)...ทำมากกว่าเชื่อมโยง คือ ซ้อนกันอยู่เลยละครับ เพราะว่า ต้องเข้าใจว่า ในพุทธศาสนาพูดถึงขณะจิตเดียว ในหนึ่งขณะจิต สิ่งนี้เกิดขึ้นพร้อมกัน แต่ปรากฏออกมา 3 มิติ การฝึกศีล ในอาทิศยนี้ แล้วไปฝึกสมาธิในอาทิศยหน้า นั่นคือ การที่อาทิศยหน้า เราจะมีชีวิตอยู่ แต่บางที่ เราอาจจะอยู่ไม่ถึง และผมมีความรู้สึกที่ว่า ถ้าเราอยากฝึกให้ได้ผลนี้ ต้องฝึกให้ทันทีทันใด ในขณะนี้เลย ถ้าผู้สอนจะสามารถนำมาชี้ให้เห็นว่า การกระทำของเรา จะกินข้าวก็ดื่มรน้ำก็ดี คือ วิธีที่จะทำให้เกิดศีล สมาธิ ปัญญา ได้ คือ รดน้ำ ฯลฯ เนี่ยนะ ชีวิตของเราจะเอิบอาบด้วยพุทธธรรมอยู่เต็มในทุกขณะจิต ถ้าใช้ในชีวิตประจำไม่ได้เนี่ยนะ มันก็สูญเปล่านะครับ (B11)

2) ทฤษฎีแรงจูงใจ กับ การสร้างฉันทะ: นอกจากทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขาแล้ว ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 ได้แสดงแนวทางการพัฒนามนุษย์โดยเชื่อมโยงทฤษฎีแรงจูงใจ กับ การสร้างฉันทะ (ความพึงพอใจ) อันเป็นอิทธิบาทข้อที่ 1 ในอิทธิบาท 4 ว่า

“Motivate ก็คือ การเสริมแรงก็คืออิทธิบาท 4 ฉันทะ คนเราทำอะไรก็ตามต้องมีฉันทะ สัมเพ ธัมมา ฉันทะมุลกา ธรรมทั้งปวงมีฉันทะเป็นมูล คนเราถ้ามันมีฉันทะคือ Motivate ขึ้นแล้ว จะอยากทำโน้นทำนี่แล้วมันทำได้ทุกอย่างแต่ถ้าไม่มีฉันทะไม่มี Motivate ฉันทะจะทำอะไรไม่ได้สัก

อย่าง Motivation ต้องการ Motivator ต้องมีคนมาจุดประกายคนที่จุดประกาย ก็คือ กัลยาณมิตร กัลยาณมิตรจะเป็นตัวที่มาจากให้เกิด Motivation คือ ฉันทะ บางคนที่มีฉันทะจะทำนุ้่นทำนี้สารพัด ทำให้ทุกอันโยงเข้าหาธรรมะได้หมดเลยเห็นใหม่ (B12)

จากข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลดังกล่าว ได้แสดงอย่างชัดเจนว่า Motivate หรือ ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ นั้น มีความเชื่อมโยงกับอิทธิบาทข้อที่ 1 คือ ฉันทะ ความพึงพอใจ ในการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนามนุษย์ ต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่า มนุษย์แต่ละคนจะทำอะไร ตามความต้องการภายใน หรือ ตามแรงขับ (Drive) เมื่อวิเคราะห์ถึงทฤษฎีที่จะนำมาสร้างฉันทะ ความพึงพอใจ ให้คนเต็มใจฝึกฝนอบรมตนเองตามหลักไตรสิกขา ทฤษฎีแรงจูงใจ มีความเหมาะสมในการนำมาสร้างฉันทะแก่ผู้เข้ารับการอบรมฯ เพื่อให้แต่ละท่านได้บรรลุผลสำเร็จในการ ฝึกอบรมฯ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็นแสดงความสำคัญของการสร้างสติ โดย ต้องมีฉันทะเป็นฐานไว้ว่า

“ในการเจริญสติ มันต้องมีฉันทะก่อน ฉันทะ มันเป็นตัวหนุนสติ อย่างอยู่เฉยๆแล้วไป บอกเด็กว่านั่งสมาธิ มันนั่งใหม่ มันไม่มีหรอก เราต้องบอกลูก รู้เปล่าการนั่งสมาธิ ความจำดีนะ สมองแจ่มนะ เรียนดีทุกคนนะ เพราะอะไร ? สร้างฉันทะ ...พอสร้างฉันทะปั๊บ เห็นค่าของสติใหม่มานั่งสมาธิ มาแล้ว เพราะฉะนั้นฉันทะนี้พระพุทธเจ้าบอกจึงเป็นธรรมที่สำคัญมากๆ **สัพเพ ธัมมา ฉันทมูลกา...** นะ ธรรมทั้งปวงมันเริ่มจากฉันทะ ฉันทะสำคัญ เพราะว่าเป็นพื้นฐานของธรรมทั้งปวง และในธรรมทั้งปวงนั้นสิ่งสำคัญมากๆคือ สติ มันคู่กัน ฉันทะเป็นฐาน สติเป็นยอด คิดแบบนี้ละกัน” (B12)

ในประเด็นนี้ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ไม่ได้เชื่อมโยงกับทฤษฎีแรงจูงใจ แต่อธิบายเสริมวิธีการสร้างฉันทะว่า อยู่ที่การชี้ให้เห็นประโยชน์และการสอนที่เป็นระบบที่ดี นำสู่การเกิดฉันทะ ดังนี้

“ถ้าเห็นประโยชน์ มันก็มีฉันทะ ครับ ที่นี้ เราสอนให้เขาเห็นประโยชน์ไม่ได้ เช่น พาเด็ก ไปนั่งสมาธิ แล้วก็ดู ไม่มีทางที่จะมีฉันทะ ครับ หรือ ไม่ได้บอกหลักการอะไร แล้วบอกว่า นั่ง.... เด็กไม่ได้ประโยชน์ละครับ อย่างผู้ใหญ่เนี่ย ก็ไม่มาแล้ว ฉะนั้น การสอนเรา..มันไม่ได้ผลนะ เพราะ เราไม่รู้ทั่วถึง และวิธีการสอนของเรานี้ข้ามขั้นไป ไม่เป็นระบบที่ดี” (B12)

2) การประยุกต์ทฤษฎีจิตวิทยาสมัยใหม่ กับหลักไตรสิกขา: จากข้อมูล ที่ได้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นในการประยุกต์ทฤษฎีจิตวิทยาสมัยใหม่ เข้ากับ หลัก ไตรสิกขา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก มีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่าย หนึ่ง เห็นด้วย สามารถประยุกต์กันได้ แต่ในแนวของการเชื่อมโยงกัน โดยวิเคราะห์เนื้อหา ไม่ให้ทฤษฎี ดั้งเดิมเสียหายไป และอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่ควรประยุกต์ด้วยกัน ในที่นี้ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 ได้ตอบคำถามประเด็นการประยุกต์ทฤษฎีจิตวิทยาการเรีนนรู้ของ Bandura กับหลักไตรสิกขา ใน ด้านการเชื่อมโยงไว้ ดังนี้

“พระอาจารย์ว่า ทฤษฎีใดก็ได้ที่สามารถบูรณาการได้ ไม่จำเป็นว่าของใครอาจจะ เป็น ของ Jung ของใครก็ได้ ถ้ามันบูรณาการกันได้และนำไปสู่เป้าหมายได้ ก็ถือว่าใช้ได้ แนวคิดนี้ สามารถทำได้หมดเลย Attention ก็คือสมาธิ Retention ก็คือสติไง สติจดจำทุกคำพูดคือที่ทำและ คำพูดให้รู้ตัวตลอดเวลา Reproduction พฤติกรรม คือ Modeling ตัวนี้ก็คือสัมมาอาชีวะ สัมมากัมมันตะในมรรค 8 Motivate ก็คือการเสริมแรงก็คืออิทธิบาท 4 ฉันทะคนเราทำอะไรตาม ต้องมีฉันทะ สัมเพ ธัมมา ฉันทะมุลกา ธรรมทั้งปวงมีฉันทะเป็นมูล ” (B21)

นอกจากนั้น ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 ได้เสนอทฤษฎีจิตตปัญญาศึกษา เพื่อมา ประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยกล่าวว่า

“ตอนนี้ครูใช้แนวของจิตตปัญญา อาจมีงานวิจัยหลายอย่างที่ใช้วิธีทางจิตตปัญญา จะใช้ เทคนิคหลายเทคนิค อาจจะต้องไปดู ไปค้น เค้าก็คงจะรีวิวมามากหลายคนแล้วก็มาสรุป ครูทำงาน เกี่ยวกับ visual หรือ wisdom ก็จะไม่ค่อยๆ กัน จะใช้คำว่า จิตตปัญญา หรือจิตภาวะทางจิต วิญญาณ อันนี้จะเป็นนายแพทย์ประเวศพูด จะมีตั้งแต่โยคะ ศิลปะ วิปัสสนา คุณต้องไปหาต้นฉบับ เลย คีย์เข้าไปในจิตตปัญญา หรือมหิตลมีศูนยจิตตปัญญา มีหลักความเมตตา ความช่วยเหลือ ความต่อเนื่อง ความมุ่งมั่น การสร้างชุมชน ต้องไปดูว่าที่ไหนที่เหมือนกับไตรสิกขา” (B21)

ในส่วนความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 ได้แสดงความไม่เห็นด้วย ไม่ควรประยุกต์ทฤษฎีจิตวิทยาอื่นใด เข้ากับหลักไตรสิกขา เพราะหลักไตรสิกขามีความสมบูรณ์แบบอยู่แล้ว ได้แสดงความคิดเห็นไว้โดยลำดับ ดังนี้

#### ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2

“วิถิปุทธ เขาทำมา 2,600 ปี แล้วครับ ไม่ต้องไปทำใหม่หรอก ทำความเข้าใจมันนะครับ แล้วก็ทำอย่างนั้น อย่างที่เราเข้าใจมัน ไม่ต้องไปทำอะไรใหม่แล้ว เพราะว่า คำสอนศาสนาพุทธ เนี่ยจบไปเรียบร้อยแล้ว ทำตามที่เขาสอนมาได้แล้วครับ ไม่ต้องไปใส่ Bandura ไม่ต้องเอาไปใส่ John duey ไม่ต้องใส่ Skinner ไม่ต้องใส่ Pavlov.... ไม่ต้องใส่อะไรแล้ว ไม่ต้องเลย ไม่เช่นนั้นเราจะ...ทำศาสนาพุทธเสียหาย วิเคราะห์มันคนละฐานคิดนะครับ Bandura เป็น Behavior ... พฤติกรรมนิยม เป็นเสี้ยวเล็กๆ ของพระพุทธศาสนาด้วยซ้ำ ของพุทธเรามี มโนกรรม วิกรรม กายกรรม Behavior เป็น Part 1 เล็กๆ ของกายกรรมด้วยซ้ำ ถ้าจะเอาสิ่งที่ใหญ่ๆ กว่ามาลบ เฉลี่ยสิ่งที่เล็กๆ กว่าเนี่ย มันไม่ได้นะ” (B22)

#### ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5

“ผมไม่คิดว่าจะต้องเอาอย่างอื่นมาผสมกันกับไตรสิกขานี้ละ ผมไม่คิดเลยนะ เพราะว่า มันสมบูรณ์ของมันอยู่แล้ว ยิ่งถ้ามาผสมผมว่ามันจะใช้งานได้ซับซ้อนมากขึ้นไปอีก ไตรสิกขาคือ ศีล สมาธิ ปัญญา ศีล คือ การรับรู้ในเชิง knowledge รู้เหตุ รู้ผล รู้อะไรต่าง ๆ รู้ข้อห้าม รู้ข้อควรทำ อันนี้เราได้ training ปกติ ใส่ workshop ได้ สมาธิคือการฝึกปรีททางจิตใจ มีความสำคัญ ผมจะเล่าให้ฟังในองค์กรที่ผมสังกัดอยู่นี้ ผู้บริหารที่จะเติบโตไปอยู่ในระดับหนึ่งต้องเจริญสมาธิแบบเดียวกับพระ เราก็ใช้กฎ กติกา ของการเจริญสมาธิ อาณาปานสติต่างมาเติมในส่วนของการสร้างสมาธิ และปลายสุดคือตัวปัญญาที่จะเกิดขึ้น เพราะผมมองในแง่ว่า ถ้ามีการบูรณาการเอาอย่างอื่นเข้ามาผสมยิ่งใช้งานได้ยาก ผมยังคิดว่าตัวศีล ไตรสิกขามันสมบูรณ์ในตัวของมัน ไม่ใช่ผมพูด เพราะว่า เป็นคนพุทธแล้วก็ถูกเหยียดหยามอันอื่น ผมเคยบวชเรียนมา ผมเคยฝึกปฏิบัติมา และผมก็อยู่ในองค์กรด้วย เคยใช้ชีวิตของความเป็นพระด้วย ถ้าเราได้เอาโมเดลนี้มาใช้จำลองภาพจำลองสิ่งแวดล้อมในองค์กร คุณได้ตัวศีล ได้ข้อห้ามอะไรต่าง ๆ คุณมีแ่งมุมที่ได้ฝึกตัวเอง ได้สัมผัสจริงๆ เพราะอย่าลืมนะ การปลูกฝังจริยธรรม มันอธิบายด้วยตรรกะไม่ได้ มันต้องสัมผัสโดยตัวตนของตัวเอง สัมผัสความดี สัมผัสความสงบ ต้องสัมผัสด้วยใจของตัวเอง ดังนั้นการเจริญ

สมาธิมันสมบูรณ์ในไตรสิกขาอยู่แล้ว และในองค์กรที่เราที่มทำงานอยู่เราไม่ได้ผสมผสานอย่างอื่นเลย” (B22)

จากข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่า ผู้แสดงความคิดเห็นด้วย และ ผู้ความไม่เห็นด้วย มีจำนวนฝ่ายละ 2 ท่านเท่ากัน ในส่วนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 เนื่องจากท่านเป็นนักปฏิบัติกร (practitioner) ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารและผู้นำองค์กรอย่าง เดี่ยวโดยตลอด ไม่ได้เป็นนักวิชาการ การถามคำถามนี้อาจไม่เหมาะสมและสร้างความบีบคั้นใน การตอบ ผู้วิจัยจึงเลี่ยงคำถามนี้กับผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 ดังนั้น จึงสรุปแนวทางปฏิบัติได้ว่า การ ประยุกต์ทฤษฎีจิตวิทยากับหลักไตรสิกขาอาจสามารถดำเนินการได้ แต่มีความเสี่ยงในการ บิดเบือนหลักการ/ทฤษฎีจิตวิทยาต้นฉบับ ผู้ประยุกต์ทฤษฎีจึงควรใช้ความระมัดระวัง และ วิจัยรณญาณอย่างสูงในการประยุกต์ แนวทางที่เหมาะสมที่สุด คือ การนำเสนอหลักการ ทฤษฎี โดย คงรูปแบบต้นฉบับเดิมไว้ทั้งหมด หากจะประยุกต์ทฤษฎีจิตวิทยาอื่นเข้ามาจริง ควรแยกส่วนในการ พัฒนา หรือ การฝึกฝนอบรมฯ เป็นกระบวนการหนึ่งต่างหาก โดยไม่กระทบทฤษฎีจิตวิทยาต้นฉบับ เดิม

**3.3 รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา:** หมายถึง รูปแบบการฝึกฝน พัฒนา บุคคลให้มีความเจริญ มีศักยภาพสูงขึ้น ด้วยวิธีการฝึกอบรมตามหลักการของไตรสิกขา เสริมและ ผสานวิธีด้วยจิตวิทยาการฝึกอบรมพื้นฐาน ได้แก่ ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) ประกอบด้วยหลักการใหญ่ ๓ ประการ คือ คีล (Normal Behavior), สมาธิ (Concentration) และ ปัญญา (Wisdom) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการฝึกอบรมตาม หลักไตรสิกขา(ในข้อ 2.1) ได้ข้อสรุปในการกำหนดขั้นตอนเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ชี้นำสู่การ พัฒนา 2) ขั้นการฝึกฝนอบรม 3) ขั้นบรรลุผลการพัฒนา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอแนะนำขั้นตอนทั้ง 3 ดังกล่าว เป็นโครงสร้างหลัก และกำหนดกระบวนการต่างๆ เป็นโครงสร้างรอง โดยลำดับต่อไป

### 3.3.1 ชี้นำสู่การพัฒนา

1) **กระบวนการกัลยาณมิตร:** จุดเริ่มต้นของการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ผู้ให้ข้อมูลเห็นตรงกันโดยส่วนใหญ่ว่า เริ่มต้นที่ปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ 2 ประการ คือ ปรโตโฆสะ เสี่ยง จากผู้อื่น และโยนิโสมนสิการ การพิจารณาในใจโดยแยกกาย ดังการแสดงความคิดเห็นสอดคล้อง กันของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ที่ให้คำตอบประเด็นจุดเริ่มต้นของการศึกษา เริ่มที่ ไหน ว่า

ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1: “ฝึกคนให้รู้จักคิด การศึกษาจะศูนย์ป่าวถ้าคนไม่รู้จักคิด ฉะนั้นพระอาจารย์จึงพูดไว้เสมอว่า การศึกษาเริ่มต้นก็ต่อเมื่อคนรู้จักคิด คุณต้องออกแบบการฝึก ให้คนมีทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ซึ่งการคิดแบบโยนิโส-มนสิการมี 10 วิธี ไซ่ใหม่ (A34) นี่มันเป็นหลักคู่กัน สัมมาทิวฐิ มันจะเกิดไม่ได้ถ้าไม่มีปัจจัยของสัมมาทิวฐิ ปรโตโฆสะกับโยนิโสมนสิการ ตัวนี้แหละ เพราะฉะนั้นมันต้องเป็นโมเดลนั้นเลย เรียกว่าปัจจัยของสัมมาทิวฐิหรือจะเรียกว่า กระบวนการสร้างสรรค์ศรัทธา ก็ได้มันคืออันเดียวกัน...” (A33, A34)

ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2: “ปัญญาก็เกิดขึ้นจากกัลยาณมิตร คือ ผู้มีสัมมาทิวฐิ และเกิดโดยการโยนิโสมนสิการ คือ การสืบค้นภายใน ก็มีเพียง 2 Factor นี้เท่านั้นเอง ก็จะมีปรโตโฆสะ และโยนิโสมนสิการ”

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่า การฝึกอบรมในการพัฒนามนุษย์ ตามรูปแบบการเรียนรู้ทางพุทธศาสนา เริ่มต้นจากปัจจัย 2 ประการ คือ ปรโตโฆสะ เสี่ยงจากผู้อื่น หรือเสี่ยงจากกัลยาณมิตร (เป็นปัจจัยภายนอก) และโยนิโสมนสิการ การพิจารณาในใจโดยแยกกาย (เป็นปัจจัยภายใน) ดังนั้น ในการกำหนดกระบวนการแรกควรเริ่มจากปัจจัยที่ 1 คือ ปรโตโฆสะ เสี่ยงจากผู้อื่น หรือ เสี่ยงจากบุคคลผู้เป็นกัลยาณมิตร ก่อน ในที่นี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดกระบวนการแรก โดยให้ชื่อว่า กระบวนการกัลยาณมิตร ซึ่งเป็นอันเดียวกันกับปัจจัยที่ 1 คือ ปรโตโฆสะ นั่นเอง

2) กระบวนการสร้างฉันทะ ด้วยแรงจูงใจ 3 ประการ: เมื่อกำหนดกระบวนการกัลยาณมิตรเป็นกระบวนการแรกแล้ว ผู้วิจัยพบว่า การแสดงทักษะของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 ได้กล่าวเชื่อมโยงกับทฤษฎีทางจิตวิทยา คือ ทฤษฎีแรงจูงใจ ที่สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาได้ ดังนี้

“Motivate ก็คือการเสริมแรงก็คืออิทธิบาท 4 ฉันทะคนเราทำอะไรต่างต้องมีฉันทะ สัมเพธัมมา ฉันทะมูลกา กรรมทั้งปวงมีฉันทะเป็นมูล คนเราถ้ามีฉันทะคือ Motivate ขึ้นแล้วจะอยากทำโน้นทำนี้แล้วมันทำได้ทุกอย่างแต่ถ้าไม่มีฉันทะไม่มี Motivate ฉันทะจะทำอะไรไม่ได้สักอย่าง Motivation ต้องการ Motivator ต้องมีคนมาจุดประกายคนที่จุดประกายก็คือกัลยาณมิตร กัลยาณมิตรจะเป็นตัวที่มาจุดให้เกิด Motivation คือฉันทะ บางคนที่มีฉันทะจะทำโน้นทำนี้สารพัด ทำให้ทุกอันโยงเข้าหารรรมะได้หมดเลยเห็นใหม่” (B12)

จากข้อคิดเห็นดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 กล่าวว่า ฉันทะ (ความพึงพอใจ) คือ Motivate เป็นตัวเดียวกัน มีความเชื่อมโยงกัน และพบคำที่มีความหมายเหมือนกันอีกคำ คือ Motivator กับ กัลยาณมิตร ว่า เป็นคนจุดประกายให้เกิด Motivate หรือ ฉันทะ (ความพึงพอใจ) ดังนั้น หากกำหนดกระบวนการกัลยาณมิตร เป็นเหมือน Motivator กระบวนการที่ 2 ก็ควรเป็น กระบวนการสร้างฉันทะ ด้วยแรงจูงใจ (Motivate) ในการนี้ ผู้วิจัยจึงพิจารณาเชื่อมโยงข้อมูล ดังกล่าว และกำหนดกระบวนการที่ 2 โดยอาศัยทฤษฎีสร้างแรงจูงใจ ใช้ชื่อว่า กระบวนการสร้าง ฉันทะ ด้วยแรงจูงใจ 3 ประการ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

**3.3.2 ขั้นการฝึกฝนอบรม:** การฝึกฝนอบรมตามหลักไตรสิกขา ประกอบด้วย กระบวนการ 3 ประการ คือ ศีล สมาธิ และปัญญา เป็นกระบวนการอันเป็นต้นฉบับดั้งเดิมของ พระพุทธศาสนา อันมีความสมบูรณ์แบบในหลักไตรสิกขาเองอยู่แล้ว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงยึดถือรูปแบบ และวิธีการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาดั้งเดิมไว้ทุกประการ โดยมีได้ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หลัก ไตรสิกขาแต่อย่างใด มีเพียงการเสริมเทคนิค วิธีการของจิตวิทยาการฝึกอบรม ที่สามารถปรับใช้ ในหลักไตรสิกขาได้ เช่น กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เกม การแสดงบทบาทสมมติ ตามทัศนะของผู้ให้ ข้อมูลท่านที่ 2 ดังนี้

“คำสอนศาสนาพุทธเนี่ยจบไปเรียบร้อยแล้ว ทำตามที่เขาสอนมา ได้แล้วครับ ไม่ต้องไป ไล่ Bandura ไม่ต้องเอาไปใส่ John duey ไม่ต้องใส่ Skinner ไม่ต้องใส่ Pavlov.... ไม่ต้องใส่ อะไรแล้ว ไม่ต้องเลย ไม่เช่นนั้น เราจะ...ทำศาสนาพุทธเสียหาย วิเคราะห์มันคนละฐานคิดนะครับ Bandura เป็น Behavior ...พฤติกรรมนิยม เป็นเล็วเล็วๆ ของพระพุทธศาสนาด้วยซ้ำ ของพุทธฯ เรามี มโนกรรม วชิกรรม กายกรรม Behavior เป็น Part 1 เล็กๆ ของกายกรรมด้วยซ้ำ ถ้าจะเอา สิ่งที่ใหญ่ๆ กว่ามาลบ เฉลี่ยสิ่งๆ เล็กๆ กว่าเนี่ย มันไม่ได้” (B22) ....

นอกจากนั้น ได้นำแนวทางแห่งมรรคมีองค์ 8 เป็นกระบวนการฝึกฝนอบรมของ หลักไตรสิกขา ให้สอดคล้องตามที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอว่า “วิธีของไตรสิกขา เขาก็เรียกว่า วิธีของ มรรคมีองค์ 8 อยู่แล้ว อย่างนี้ครับ มันก็สมบูรณ์ในตัวของมันหมดแล้ว” (A11, A21, A31) ตาม ตาราง ดังนี้



## ตาราง 11 วิธีของมรรคมืดองค์ 8

กระบวนการศีล	กระบวนการสมาธิ	กระบวนการปัญญา
สัมมาวาจา (เจรจาชอบ)	สัมมาวายามะ (เพียรชอบ)	สัมมาทิฐิ (เห็นชอบ)
สัมมากัมมันตะ (การงานชอบ)	สัมมาสติ (ระลึกรู้ชอบ)	สัมมาสังกัปปะ (ดำริชอบ)
สัมมาอาชีวะ (เลี้ยงชีพชอบ)	สัมมาสมาธิ (จิตมั่นชอบ)	

## 3.3.3 ชั้นบรรลุมผลการพัฒนา

1) กระบวนการเห็นแจ้งด้วยตนเอง: ในส่วนของกระบวนการนี้ เป็นกระบวนการที่ผู้รับการฝึกอบรมฯ แล้ว เกิดปัญญา คือ โยนิโสมนสิการ สามารถเข้าใจได้อย่างชัดแจ้งด้วยตนเองถึงรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามให้ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ได้แสดงทัศนะไว้ว่า

*ความรู้ในศาสนาพุทธ คือ ประสบการณ์แจ้งโดยตรง (experiential) คือ สันติภูมิโก ประสบการณ์แจ้งด้วยตนเอง ถ้ามีคนบอกว่า อร่อย กินก็อร่อยดีเยี่ยมอร่อย แล้วคุณก็บอกว่า เฮ้ย อร่อยเว้ย...นี่ความรู้แบบประเภท Interactural เราต้อง experience กับ อร่อย จึงจะรู้มันคืออะไรนะ เพราะฉะนั้น ผู้นำกลุ่มจริงๆ จะต้องนำคนไป experience กับอร่อย หรือว่า ทุกข์ หรือว่า สุข ภายในใจที่ลึกซึ้ง ซึ่งวิทยากรต้องเตรียมตัวมาดีมาก (B11)*

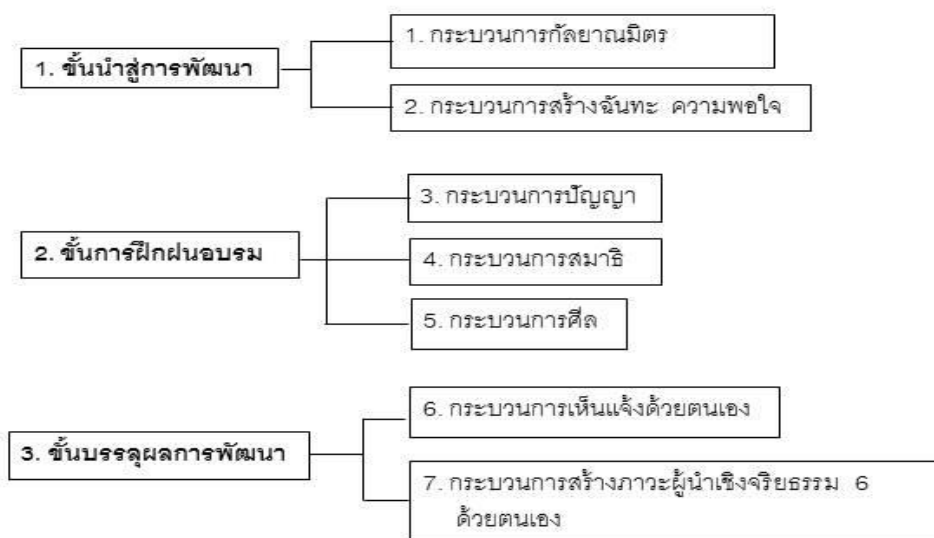
2) กระบวนการสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยตนเอง: ในกระบวนการนี้ เป็นกระบวนการเสริมสร้างและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่เกิดได้ยากมาก ต้องอาศัยการสร้างฉันทะและกระบวนการพัฒนา ฝึกฝนอบรมทั้งหมดเป็นแรงจูงใจให้เกิดการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงจะเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ได้ตักเตือน เน้นย้ำ ซ้ำให้เห็นคุณค่าของการฝึกฝนด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องว่า

“ก็แหล่งละซี...ก็กลับมา ไม่ฝึกปฏิบัติเอง มันไม่เหมือนกินข้าว ที่จะอิมไปเรื่อยๆ นะครับ มันต้องทำทุกขณะ ครับ คุณ...พิจารณาเองนะ มันไม่มีสมาธิที่ได้ ตรงจุดนั้น แล้วก็...ถ้าคิดอย่างนั้น เป็นเรื่อง “อึดตา” ละ สมาธิ คือ การที่เรา Focus ความสนใจอยู่ที่สิ่งที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ถ้าเรากล้าๆ ขาดสติ เราก็เสิร์จมันละ มันจะให้ได้สมาธิ ดำรงอยู่ในใจแบบประเภท มันคง ดิ่ง เป็นอึดตาได้อย่างไร ? มันไม่ได้ละครับ แสดงว่าสอนไม่ถูก ทำไม่ถูก ใช้ไหม สมาธิมันเป็น Behavior ที่เป็นกมมอเตอร์ เช่น ที่ถีบจักรยานนะ ถีบจักรยานได้แล้ว ก็ติดกับมอเตอร์ใช้ปะสมาธิต้องทำตลอด คือ จนเป็นนิสัย ครับ” (B11)

จากความคิดเห็นดังกล่าว นำไปสู่ข้อสรุปของรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาว่า หัวใจ ของการพัฒนา/เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้บรรลุผลสำเร็จ คือ การมีปัญญาที่แจ่มแจ้ง และศึกษาฝึกฝนด้วยตนเองอยู่เสมอ ต้องผ่านประสบการณ์เรียนรู้ด้วยตนเอง จึงจะประสบผลสำเร็จ ตามความคิดเห็นที่ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ได้สรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเป็นสำคัญส่งท้าย ว่า

“แต่พุทธศาสนานี้เป็น First person science คือ ศึกษาตนเอง ซึ่งพวก Turk person คำนามกว่า ไม่น่าเชื่อถือได้...ก็เป็นคติ ความเชื่อของคน ซึ่งจริงๆ อยู่ที่หลักสันทิฎฐิโก ต้องเข้าใจในระดับ Experiential...สันทิฎฐิโก ให้ได้ แค่ Introductual นี้น่า ทำประโยชน์อะไรไม่ได้ ศาสนาพุทธไม่ใช่ Introductual นะ เป็นเรื่องของความเข้าใจนะ” (B11)

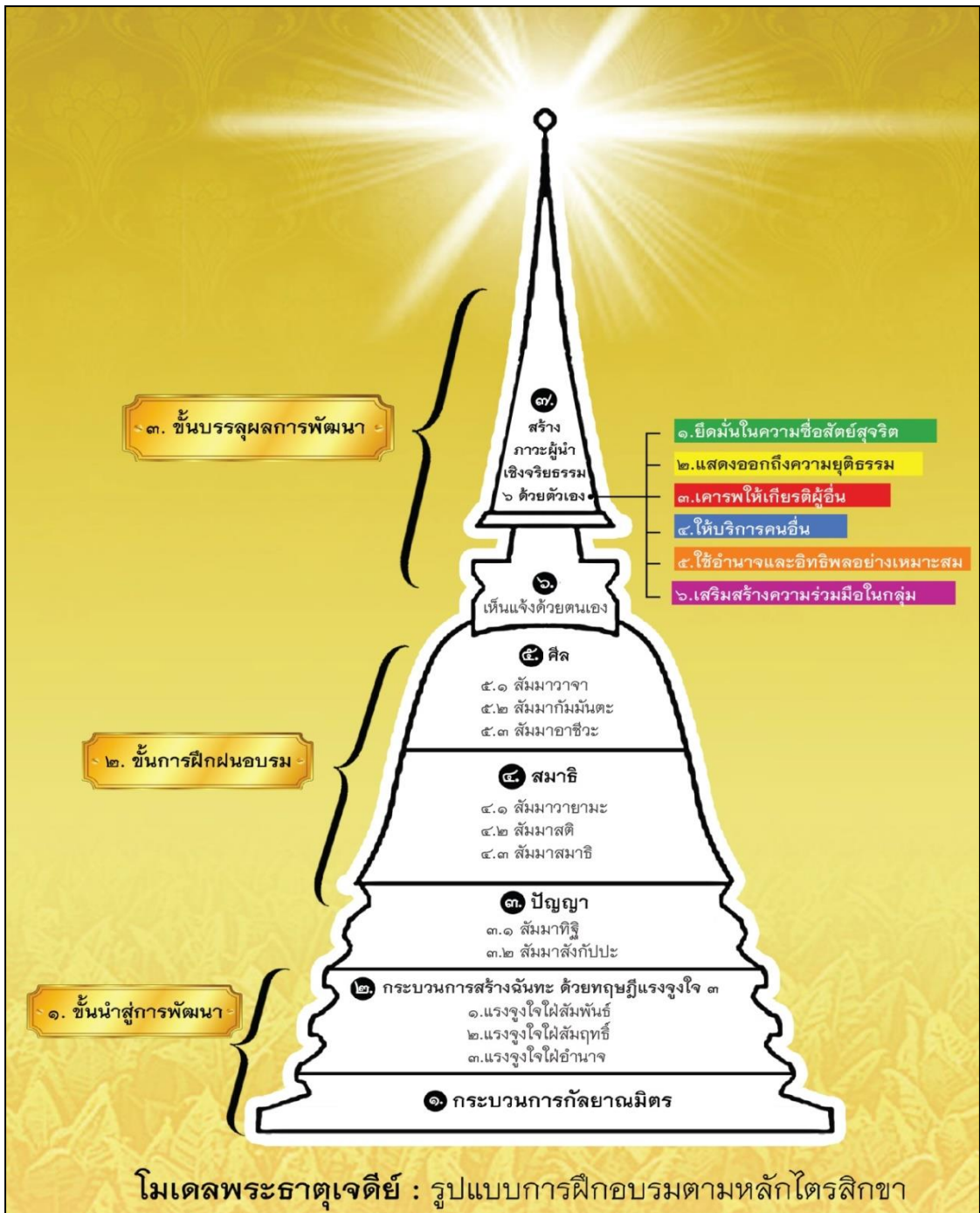
สรุปการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม ด้านวิชาการทางพระพุทธศาสนา และด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร ผู้วิจัยพบว่า การฝึกอบรมทางจิตวิทยา และการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ แต่ต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวังไม่ให้เนื้อหาของทฤษฎีต้นฉบับเสียหาย ดังนั้น จึงนำปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ คือ ปรโตโฆสะ เสี่ยงจากผู้อื่น คือ เสี่ยงจากกัลยาณมิตร และการฝึกอบรมตามทฤษฎีจิตวิทยา คือ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เป็นฐานเบื้องต้นนำสู่ความพึงพอใจ (ฉันทะ) และเข้าสู่การฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เป็น 3 ขั้นตอน 7 กระบวนการ ตามแผนผังแสดงขั้นตอนและกระบวนการฝึกอบรมฯ ดังนี้



ภาพประกอบ 11 แผนผังแสดงขั้นตอนและกระบวนการฝึกอบรมฯ

**ตอนที่ 4: การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร**

**4.1 การสรุปรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาด้วยโมเดลพระธาตุเจดีย์:**  
 จากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกจนสามารถกำหนดขั้นตอนและกระบวนการของรูปแบบฯ เป็น 3 ขั้นตอน 7 กระบวนการดังกล่าว ผู้วิจัยได้จินตนาการนำขั้นตอนและกระบวนการประกอบลงในภาพพระธาตุเจดีย์ อันเป็นที่สักการบูชาของพุทธศาสนิกชน และสื่อความหมายถึงการฝึกฝนจากพื้นฐานจนบรรลุถึงจุดสูงสุด เรียกว่า **โมเดลพระธาตุเจดีย์** ดังนี้



ภาพประกอบ 12 โมเดลพระธาตุเจดีย์

จากโมเดลพระธาตุเจดีย์ การฝึกอบรมฯ เริ่มต้นจากกระบวนการกัลยาณมิตรและการสร้างความพึงพอใจ ตามทฤษฎีจิตวิทยา คือ การสร้างแรงจูงใจ 3 (Motivation) เป็นฐานที่มี

ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ (ฉันทะ) อันนำไปสู่การฝึกอบรม ตามหลักไตรสิกขาอันเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา เป็น 3 ขั้นตอน 7 กระบวนการ ดังนี้

### 1. ขั้นนำสู่การพัฒนา

1.1 กระบวนการกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการเดียวกันกับปรโตโมสะ (เสียงจากผู้อื่น) อันเป็นจุดสำคัญเริ่มต้น ด้วยการที่ผู้อบรมเริ่มกระบวนการเรียนรู้ โดยทำตนเป็นปัจเจกภายนอก เป็นเสมือน Motivator ผู้กระตุ้น สร้างความสัมพันธ์ มิตรภาพระหว่างผู้อบรมและผู้รับการอบรม ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่น สบายใจ เชื่อใจ และไว้วางใจ ให้ทุกคนล้วนเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน โดยผู้อบรมปฏิบัติตนตั้งอยู่ในหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ ได้แก่ 1) ปิโย น่ารัก 2) ครุ น่าเคารพ 3) ภาวนีโย น่าเจริญใจ 4) วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล 5) วจนักขโม อุดหนุนต่อถ้อยคำต่างๆ 6) คัมภีร์ญจะ กะถัง กัตตา แถลงเรื่องลึกซึ้งให้เข้าใจได้ง่าย 7) โน จัฎฐาเน นิโยชะเย ไม่ชักนำในทางเสื่อมเสีย จากนั้นสร้างบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตรต่อกันระหว่างผู้อบรมและผู้รับการอบรม ด้วยเทคนิค วิธีการของปัจเจกหลัก คือ **ปรโตโมสะ** (Voice from other people) เสียงจากผู้อื่นโดยเฉพาะเสียงจากกัลยาณมิตร คำว่า **เสียงจากผู้อื่น** นี้มิได้หมายถึงเพียงแค่การพูดบรรยายของผู้อบรม แต่หมายถึง เทคนิควิธีการทางจิตวิทยาอื่นๆ ที่สามารถสื่อสาร จุดประกายให้เกิดความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน หรือปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้อบรมและผู้รับการอบรมด้วย ได้แก่ การอภิปราย กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เกมสารสัมพันธ์ การแสดงบทบาทสมมติ ฯลฯ ปัจเจกนี้เป็นสิ่งสำคัญประการแรกในทุกกระบวนการฝึกอบรม ที่เป็นพื้นฐานในการนำเข้าสู่การพัฒนา เปรียบเสมือนการจุดประกายไฟให้เกิดขึ้นในครั้งแรกจึงเป็นปัจเจกประการแรกที่ผู้อบรมต้องดำเนินการก่อนเข้าสู่การฝึกอบรม

1.2 กระบวนการสร้างฉันทะ (ความพอใจ) ได้แก่ การสร้างความพอใจในภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม น้อมนำไปเกิดความสุขในการฝึกฝนตนเองตามรูปแบบ/หลักสูตรการฝึกอบรม ตามหลักไตรสิกขา แบ่งเป็นความพอใจ 2 ระดับ คือ 1) ความพอใจเบื้องต้น เกิดจากแรงจูงใจภายนอก โดยการเสริมแรง และใช้กระบวนการอบรมฯ ของผู้อบรมต่อผู้รับการอบรมให้เกิดความประทับใจ ความรู้สึกชื่นชมในการประกอบคุณความดีของผู้นำเชิงจริยธรรม หรือในการประสบความสำเร็จของบุคคลต้นแบบผู้นำเชิงจริยธรรม นำให้เกิดความสุขในการฝึกฝนตนเองตามรูปแบบ/หลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา 2) ความพอใจรักใคร่ เกิดจากแรงจูงใจภายในเป็นความพอใจที่จะฝึกฝนและแสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเนื้อด้วยตนเอง ภายหลังผ่านกระบวนการเสริมแรง และกระบวนการฝึกอบรมฯ เกิดเป็นความพอใจรักใคร่ที่จะกระทำ โดยใช้ทฤษฎี

แรงจูงใจ 3 ของ McClelland เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาพื้นฐานเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ร่วมกับหลักไตรสิกขา ดังนี้

1.2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ได้แก่ ความต้องการหรือแรงบันดาลใจ ที่จะบรรลุผลสำเร็จหรือสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ เป็นแรงขับภายในของบุคคลผู้มีลักษณะชอบแข่งขัน ตั้งเป้าหมายในการประสบผลสำเร็จ มีความรับผิดชอบในตนเองสูง ผู้อบรมดำเนินการโดยสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการอบรมเห็นตัวอย่างการประสบความสำเร็จของต้นแบบผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 เป็นต้น โดยการบรรยายประกอบวีดิทัศน์ ยกตัวอย่าง อภิปรายกลุ่ม สรุปผลอภิปรายในการนำเสนอแนวทางปฏิบัติของต้นแบบผู้นำเชิงจริยธรรมมาใช้ปฏิบัติในการครองตน ครองคน และครองงาน ตามตำแหน่งและหน้าที่ของตน และให้นำมาสู่การปฏิบัติจริงโดยมอบหมายการจัดกิจกรรมฝึกอบรมภายในองค์กร ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ดำเนินการจนสำเร็จเอง

1.2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliative Motive) ได้แก่ ความต้องการ หรือความปรารถนาในการสร้างมิตรภาพ ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ชอบการประสานความร่วมมือในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ผู้อบรมดำเนินการโดยสร้างแรงจูงใจ เสริมแรง ตอบสนองความต้องการภายในด้านการสร้างความสัมพันธ์ / สานความสัมพันธ์ เคารพให้เกียรติต่อกัน และสนับสนุนให้บริการต่อกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรม ผ่านตัวอย่างการประสบความสำเร็จของต้นแบบผู้นำเป็นแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ เป็นศูนย์รวมของมวลชน ได้แก่ มหาตมะคานธี โดยการบรรยายประกอบวีดิทัศน์ ยกตัวอย่าง อภิปรายกลุ่ม สรุปผลอภิปรายในการนำเสนอแนวทางปฏิบัติของต้นแบบผู้นำ มาใช้ปฏิบัติ พร้อมทั้งเสริมแรงด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ ความมั่นใจในการดำเนินตามแรงจูงใจของตนเองต่อไป

1.2.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) ได้แก่ ความต้องการ หรือความปรารถนาในการมีอำนาจ หรืออิทธิพลในการสั่งการ ควบคุม โน้มน้าวบุคคลอื่นให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการ เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเป็นผู้นำสูง แต่อาจหนักไปในทางดูแลอำนาจฝ่ายตนได้โดยง่าย ดังนั้น ผู้อบรมดำเนินการโดยสร้างแรงจูงใจ เสริมแรง ตอบสนองความต้องการในการมีอำนาจของผู้รับการอบรม ผ่านการบรรยายประกอบวีดิทัศน์ ยกตัวอย่างของต้นแบบผู้นำเป็นแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ได้แก่ วลาดิเมียร์ ปูติน (ประธานาธิบดีของประเทศรัสเซีย) อภิปราย ข้อดีข้อเสียการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำดังกล่าว เพื่อนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานในตำแหน่ง หน้าที่ของตนเอง

## 2. ขั้นการฝึกฝนอบรม

### 2.1 กระบวนการของปัญญา

2.1.1 สัมมาทิฐิ (ความเห็นชอบ) คือ การตั้งความคิดให้ตรงทาง มีความคิดถูกต้องดีงาม ตามทำนองครองธรรม ไม่หลงผิดด้วยความไม่รู้ (อวิชชา) อันนำไปสู่ความมีศบอดทางปัญญา เกิดจากปัจจัย 2 ประการ คือ 1) ปรโตโฆสะ เสี่ยงจากผู้อื่นโดยเฉพาะเสี่ยงจากกัลยาณมิตร เป็นปัจจัยภายนอก กระตุ้นการพัฒนา และ 2) โยนิโสมนสิการ การพิจารณาในใจโดยแยบคาย เป็นปัจจัยภายใน เกิดจากการวิเคราะห์ ตรึกตรองในใจด้วยตนเองจนเกิดปัญญา นำสู่การปฏิบัติต่อไป

2.1.2 สัมมาสังกัปปะ (ความดำริชอบ) คือ การมีวิจาร์ณญาณ รู้จักพิจารณาไตร่ตรองเหตุผลจนนำไปสู่การแก้ปัญหาชีวิต ปัญหาการพัฒนาองค์กร อย่างเป็นระบบ โดยลึกซึ้งด้วยตนเอง เป็นองค์ธรรมที่เกิดโดยอาศัยปรโตโฆสะ (เสี่ยงจากผู้อื่น) และ โยนิโสมนสิการ (การพิจารณาในใจโดยแยบคาย) เป็นรากฐานในการพัฒนา นำไปสู่ศรัทธา ความเลื่อมใสอันแน่วแน่นั่นคง เชื่อมั่นที่จะโน้มใจให้เกิดความดำริ หรือ ให้เกิดปณิธานในการทำความดีโดยชอบยิ่งขึ้นไป อันเป็นขั้นตอนขั้นสูงของการบรรลุผลการพัฒนา

### 2.2 กระบวนการของสมาธิ

2.2.1 สัมมาวายามะ การทำความเพียรโดยชอบ มีความขยันหมั่นเพียรอย่างตั้งมั่น ดำเนินการงานต่างๆ ด้วยความอดทนต่อเนื่องไม่ทอดทิ้ง

2.2.2 สัมมาสติ การมีความระลึกได้ของจิตโดยชอบ มีความระลึกเท่าทันจิตของตน กำหนดจิตของตนได้ก่อนจะกระทำ พูด หรือคิด สามารถกำหนดระลึกได้ เกิดวิจาร์ณญาณ ตรึกตรอง ใคร่ครวญก่อนอย่างมีเหตุผล

2.2.3 สัมมาสมาธิ การมีความตั้งมั่นของจิตโดยชอบ มีจิตรู้ตัวทั่วพร้อม จิตมีความนิ่ง แน่วแน่ มีกำลังในการรับมือกับสถานการณ์หรือทำงานภายใต้ความกดดันต่างๆ ได้โดยไม่หวั่นไหว อันเป็นสภาวะจิตใจที่มีความสุข สดชื่น แจ่มใส และมั่นคงเป็นปกติ

### 2.3 กระบวนการของศีล

2.3.1 สัมมาวาจา การพูดดี สำรวมวาจา ใช้คำพูดประกอบด้วยเมตตา สามารถชี้แนะ โนมน้าวใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ดำเนินงานประสบผลสำเร็จด้วยดี

2.3.2 สัมมากัมมันตะ การทำางานดี สำรวมกาย มีพฤติกรรมแสดงออกทางกายด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่ลู่แก่อำนาจของตนในการเบียดเบียนผู้อื่น

2.3.3 สัมมาอาชีวะ การประกอบอาชีพดี ดำเนินชีวิต เลี้ยงชีพของตนด้วยความสุจริต ไม่ทุจริต คอร์รัปชัน สามารถบริหารปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาองค์กรให้สงบสุข และมีความเจริญยั่งยืน

### 3. ชั้นบรรลุมผลของการพัฒนา

3.1 กระบวนการเห็นแจ้งด้วยตนเอง คือ เห็นแจ้งโดยประจักษ์ ตระหนักถึงผลประโยชน์ หรือคุณค่าของการฝึกฝนอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาด้วยตนเอง ภายหลังจากกระบวนการฝึกฝนอบรมฯ แล้ว เกิดความสว่างของปัญญาควบคู่กับศรัทธาในการที่จะดำเนินการเรียนรู้และฝึกฝนในกระบวนการของไตรสิกขาในชีวิตของตนเองอย่างต่อเนื่องต่อไป

3.2 กระบวนการแสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6 ด้วยตนเอง ได้แก่ การแสดงออกของบุคคลผู้ผ่านการอบรม ด้วยการสร้าง หรือ วางแผนในการพัฒนาได้ด้วยตนเอง เป็นการผลิดอกออกผล สร้างพฤติกรรมอันเป็นคุณลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรม คือ การครองตน ครองคน และครองงาน นำองค์กรสู่เป้าหมายความสำเร็จ อันได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6 ประการ ดังนี้

1) การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต (manifests honesty) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่ยึดมั่นธำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริต ไม่แสดงออกถึงความโลภ หรือความทุจริต (Corruption) โดยปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อบุคคลในองค์กร

2) การแสดงออกถึงความยุติธรรม (shows justice) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่แสดงออกให้เห็นถึงความเที่ยงธรรม ยุติธรรม ไม่ลำเอียง หรือเห็นแก่พวกพ้องของตนเอง เป็นพฤติกรรมแสดงให้ผู้ตามในองค์กรเกิดความมั่นใจหรือเชื่อมั่นในตัวผู้นำว่า มีความโปร่งใส ชัดเจน ตรงไปตรงมา

3) การเคารพให้เกียรติผู้อื่น (respect others) หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกของผู้นำด้วยการเคารพและให้เกียรติในสิทธิการแสดงออกทางความคิด และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้ตาม เพื่อสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย

4) การให้บริการคนอื่น (serves others) ลักษณะที่แสดงออกของผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้บริการผู้ตามให้เกิดความประทับใจ โดยให้การสนับสนุน ส่งเสริมในการปฏิบัติงาน เพื่อโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

5) การใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม (Use of suitable power and influence) หมายถึง ลักษณะการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำที่เป็นไปโดยยึดหลักความถูกต้อง



ชอบธรรม และประโยชน์ส่วนรวมเป็นใหญ่ ไม่ดูแลอำนาจ กระทบการตามอำเภอใจหรือตามความต้องการของตนเอง ทั้งไม่เป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลบางคน บางกลุ่ม

6) การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (builds community) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีพลังขับเคลื่อน สร้างสรรค์ให้เกิดการทำงานร่วมมือกันของทีมงานด้วยดี เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการตกลงร่วมกัน หรือกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนทำงานให้สำเร็จด้วยกัน

**4.2 การพัฒนาหลักสูตรและรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ:** ในการวิจัยนี้ เมื่อได้ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์จนสามารถสร้างรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาแล้ว ผู้วิจัยได้สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา โดยอาศัยรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เป็นโครงสร้างในการสร้างกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละชั่วโมง กำหนดและสร้างหลักสูตรการศึกษา (Module) ตามขั้นตอน 3 และกระบวนการ 7 ประกอบด้วย 5 โมดูล คือ นำเข้าสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, การครองตน, การครองคน, การครองงาน และการบรรลุผลการพัฒนา จากนั้น ได้นำหลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้แก่ รศ.ดร. ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร, ผศ.ดร. สุาศุภร์ จันประเสริฐ, ผศ.ดร. วิธัญญา วัฒนโณ, อาจารย์ ดร. ภิญญาพันธ์ เพี้ยชาย และ อาจารย์ ดร. ชัญญา ลีศัตรูพ่าย ได้ตรวจสอบเนื้อหาของหลักสูตรฯ ได้แก่ ความสอดคล้องของรูปแบบฯ กับ หลักสูตรฯ ความเหมาะสมของกิจกรรมพร้อมข้อปรับปรุงกิจกรรมในหลักสูตรฯ สำหรับเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้ตรงตามวัตถุประสงค์ สรุปประเด็นสำคัญในการตรวจสอบและปรับปรุงรูปแบบฯ กับ หลักสูตรฯ ดังนี้

1) **ความสอดคล้องของรูปแบบฯ กับ หลักสูตรฯ:** พิจารณาความเหมาะสมของการตั้งชื่อโมดูลที่ 1-5 ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ค่อนข้างมีความเห็นด้วยกับการตั้งชื่อโมดูลที่ 1-5 แม้จะมีบางท่านแสดงข้อสงสัย ผู้วิจัยได้ชี้แจงว่า กระบวนการที่ 1-2 คือ กระบวนการกัลยาณมิตร และกระบวนการสร้างฉันทะ เป็นกระบวนการหลักพื้นฐานที่ดำเนินการก่อนในทุกโมดูลก่อนเริ่มกิจกรรม ส่วนกระบวนการอื่นๆ เป็นไปตามลำดับขั้นการพัฒนาตามหลักไตรสิกขา โดยแสดงความเชื่อมโยงโมดูลแต่ละโมดูลกับขั้นตอนและกระบวนการของรูปแบบฯ ที่เน้นในการดำเนินการอบรมฯ (ตามตารางที่ ) ดังนี้

ตาราง 12 ความเชื่อมโยงโมดูลแต่ละโมดูลกับขั้นตอนและกระบวนการของรูปแบบฯ ที่เน้นในการดำเนินการอบรมฯ

ที่	ชื่อโมดูล	ขั้นตอน	กระบวนการ
1	การนำเข้าสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	1. ขั้นนำสู่การพัฒนา	1. กระบวนการกัลยาณมิตร
			2. กระบวนการสร้างฉันทะ
2	การครองตน 2.1 ความซื่อสัตย์สุจริต 2.2 ความมฤติธรรม	2. ขั้นการฝึกฝนอบรม	1. ปัญญา
			2. สมภาณี
			3. ศีล
3	การครองคน 3.1 การให้เกียรติผู้อื่น 3.2 การให้บริการผู้อื่น	2. ขั้นการฝึกฝนอบรม	1. ปัญญา
			2. สมภาณี
			3. ศีล
4	การครองงาน 3.1 การใช้อำนาจและอิทธิพล 3.2 การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม	2. ขั้นการฝึกฝนอบรม	1. ปัญญา
			2. สมภาณี
			3. ศีล
5	การบรรลุผลการพัฒนา	3. ขั้นบรรลุผลการพัฒนา	1. เห็นแจ้งด้วยตนเอง
			2. แสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6 ด้วยตนเอง

จากตารางความสัมพันธ์ระหว่างโมดูลกับขั้นตอนและกระบวนการดังกล่าว การนำกระบวนการไตรสิกขาเริ่มต้นจากปัญญา, สมภาณี และ ศีล ตามลำดับ เป็นผลจากการศึกษาแนวคิดของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2546: 52) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า “ระบบการปฏิบัติของพระพุทธศาสนานี้ดูเหมือนว่า เวียนกลับไปกลับมา คือ การปฏิบัตินั้นเริ่มจากศีลเข้าไปหาจิตหรือสมภาณี แล้วจากสมภาณีก็โยงไปหาปัญญา แต่ในทางกลับกัน เวลาส่งผลนี้ปัญญาส่งผลมาสู่ระดับสมภาณีของจิต แล้วสมภาณีก็ส่งผลมาสู่พฤติกรรมระดับศีล ทั้งหมดนี้เป็นระบบความสัมพันธ์ในองค์รวมของชีวิตที่ดงามของมนุษย์” และเมื่อเสนอแนวคิดนี้สู่การวิพากษ์ในการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกับพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) มีเพียงผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งที่กล่าวว่า การฝึกปฏิบัติไม่สามารถแยกเป็น Function ได้ เพราะศีล สมภาณี ปัญญา เกิดขึ้นในขณะจิตเดียว จากการศึกษา วิเคราะห์ของผู้วิจัยเชื่อถือแนวคิดการเกิดขึ้น

ของศีล สมาธิ ปัญญาในขณะจิตเดียว แต่เมื่อต้องสร้างรูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมตามโมเดลและโมดูล จึงเห็นถึงความเหมาะสมตามแนวคิดของกระบวนการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาที่ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) แสดงไว้ในทางกลับกัน คือ เวลาส่งผลจากภายในควรเริ่มต้นจากปัญญา สู่สมาธิ และศีล ตามลำดับ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดกระบวนการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ตามแนวคิดเวลาส่งผลจากภายใน เริ่มต้นจากปัญญา สู่สมาธิ และศีล

**2) เนื้อหา ความเหมาะสมของกิจกรรม พร้อมข้อปรับปรุงกิจกรรมและหลักสูตรฯ:** ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบเนื้อหา ความเหมาะสมของกิจกรรมในหลักสูตร วิธีการเขียนและกรรณาให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มากมาย ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามประเด็น เช่น กิจกรรมละลายพฤติกรรม ตัดการรายงานตัวเสมือนมีความผิดออก เมื่อผู้รับอบรมปฏิบัติท่าทางผิดแปลกจากเพื่อนตามคำสั่งปฏิบัติของผู้อบรม, ปรับกิจกรรมการสร้างความพอใจให้ตรงตามทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ 3 ประการ, ตัดการอภิปรายเนื่องด้วยการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคลิปบางคลิปที่มีผลกระทบออก, ตัดการชี้้นำให้เกิดความชอบในคุณลักษณะผู้นำผู้เป็นต้นแบบ ให้อิสระในการเลือกและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำในอุดมคติของผู้รับอบรมแต่ละท่าน, ตัดคลิปประกอบบรรยายที่ไม่เหมาะสมออก และปรับการบรรยายประกอบคลิปให้เหมาะสมกับเนื้อหาและเวลาในการฝึกอบรม, การเพิ่มใบงาน ประกอบกิจกรรมภายหลังการอภิปรายตามความเหมาะสม, การปรับลดโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กรภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมออก เนื่องจากเป็นการสร้างภาระแก่ผู้รับอบรมมากเกินไป และในการปฏิบัติจริงได้รับความร่วมมือน้อย จึงปรับเป็นการเขียนบันทึกเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยตนเอง เมื่อต้องอยู่ในสภาพการปฏิบัติงานตามปรกติในชีวิตจริง สามารถนำไปปฏิบัติได้เพียงใด เป็นต้น นอกจากนี้ประเด็นดังที่แสดงไว้แล้ว การประเมินผลโดยเฉพาะการฝึกสมาธิ ปัญญา เป็นข้อจำกัดในการประเมิน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกได้เสนอว่า การประเมินผลให้มีความเที่ยงตรงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะเป็นสภาวะจิต ต้องอาศัยการสังเกต สัมภาษณ์เป็นพิเศษด้วยผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น ในที่นี้ ด้วยข้อจำกัดความลึกซึ้งในการสร้างแบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ และระยะเวลาที่ต้องดำเนินการยาวนานขึ้น จึงวัดได้เพียงแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับพฤติกรรมเท่านั้น เป็นข้อเสนอเพื่อปรับปรุงหลักสูตรฯ สำหรับผู้สนใจพัฒนาให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

## ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 นี้ เป็นการดำเนินการตรวจสอบรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้วยรูปแบบการวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) กลุ่มวัดก่อนและหลัง มีกลุ่มควบคุม แต่ไม่มีการสุ่มแบบสมบูรณ์ (Nonrandomized Control Group Pretest- Posttest Design) (อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล, 2561: 141-145) แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทดลอง 12 คน และกลุ่มควบคุม 12 คน

### ตอนที่ 1: หลักสูตรการฝึกอบรม ที่สร้างและพัฒนาจากรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

จากโครงร่างของ “รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา” ที่ได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างเป็น 3 ขั้นตอน 7 กระบวนการ ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ระยะที่ 1 ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เป็นโครงร่างในการสร้างและพัฒนาเป็น “หลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา” กำหนดหัวข้อการอบรมตามขั้นตอนและกระบวนการของรูปแบบ คือ 1) ขั้นนำสู่การพัฒนา 2) ขั้นการฝึกฝนอบรม 3) ขั้นบรรลุผลการพัฒนา จากนั้น กำหนดหลักสูตรการศึกษา หรือ โมดูล ตามขั้นตอนการฝึกอบรม ผสมกับ หัวข้ออันเป็นเกณฑ์ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ประการ คือ การครองตน การครองคน และการครองงาน บางโมดูลประยุกต์ใช้กระบวนการครบถ้วน บางโมดูลใช้กระบวนการเพียง 1-2 ตามความเป็นไปของลำดับขั้นตอนและกระบวนการพัฒนา ดำเนินการอบรมแบบ Intensive Course (หลักสูตรต่อเนื่อง) จำนวน 2 วัน ในวันเสาร์ – อาทิตย์ ต่อด้วยการอบรมแบบ Daily Course (หลักสูตรรายวัน) จำนวน 1 ครั้ง เพื่อประเมินผลการฝึกฝนอบรมด้วยตนเองของผู้รับการฝึกอบรมฯ รวม เป็น 18 ชั่วโมง โดยแบ่งหลักสูตรเป็น 5 โมดูล ดังนี้

**โมดูลที่ 1 การนำเข้าสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม:** เนื้อหาของโมดูลนี้เน้นกระบวนการพัฒนาอันเป็นฐานนำสู่การพัฒนา 2 กระบวนการ คือ กระบวนการกัลยาณมิตร และการบวนการสร้างฉันทะ ความพอใจ ดำเนินกิจกรรม โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมตามปัจจัยสัมมาทิฐิข้อที่ 1 คือ ปรโตโฆสะ เสี่ยงจากผู้อื่น ได้แก่ เสี่ยงของกัลยาณมิตร และตามทฤษฎีแรงจูงใจ 3 ประการ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

**โมดูลที่ 2 การครองตน:** เนื้อหาของโมดูลนี้มุ่งเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในด้านการครองตน ประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2 คือ การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และการแสดงออกถึงความยุติธรรม โดยเน้นฝึกฝนที่กระบวนการปัญญา ได้แก่ ปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ 2 ประการ คือ ปรโตโฆสะ เสี่ยงจากผู้อื่น ได้แก่ เสี่ยงของกัลยาณมิตร ซึ่งก็คือ ผู้อบรมทำหน้าที่เป็นเสมือน Motivator ผู้จุดประกายความคิด สร้างแรงจูงใจ สร้างปัญญาด้วยวิธีการ

บรรยาย ยกตัวอย่างจากกรณีศึกษา และนำเข้าสู่การอภิปราย และ โยนิโสมนสิการ พิจารณาในใจ โดยแยกคาย ได้แก่ การคิดวิเคราะห์พิจารณาในเชิงเหตุผล อะไร แบบไหน อย่างไร ? เพื่อให้เกิดความรู้ และความเข้าใจ และทัศนคติในการนำมาพัฒนาตนเองต่อไป ซึ่งในส่วนของเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรมเป็นไปตามหลักกรรมหัวใจนักปราชญ์ 4 ประการ คือ 1) สุ. = การฟัง 2) จิ. = การคิด 3) ปุ. = การถาม 4) ลิ. = การเขียน โดยการปฏิบัติของผู้รับการอบรมด้วยการฟัง (สุ.) = เป็นวิธีการเรียนรู้ในเทคนิคของปรโตโมสะ การปฏิบัติของผู้รับการอบรมด้วยการคิด (จิ.), การถาม (ปุ.) และ การเขียน (ลิ.) = เป็นวิธีการเรียนรู้ในเทคนิคโยนิโสมนสิการ พิจารณาในใจโดยแยกคาย

**โมดูลที่ 3 การครองคน:** เนื้อหาของโมดูลนี้มุ่งเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในด้านการครองคน ประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2 คือ การเคารพให้เกียรติผู้อื่น และการให้บริการผู้อื่น ดำเนินการอบรมด้วยกระบวนการปัญญาเป็นรากฐานเช่นเดิม โดยประยุกต์เทคนิควิธีการฝึกอบรมทางจิตวิทยา ประกอบด้วย กิจกรรมกลุ่ม “ผู้นำแบบไหน” และ กิจกรรมแสดงบทบาทสมมติ และเพิ่มเติมกิจกรรมการไหว้พระสวดมนต์ และฝึกฝนวิธีการเจริญจิตภาวนา อันเป็นการเริ่มฝึกฝนในกระบวนการของสมาธิต่อไป

**โมดูลที่ 4 การครองงาน:** เนื้อหาของโมดูลนี้มุ่งเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในด้านการครองงาน ประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2 คือ การใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม และการประสานความร่วมมือในกลุ่ม ดำเนินการอบรมด้วยกระบวนการปัญญา และกระบวนการสมาธิเป็นฐาน นำเข้าสู่การฝึกฝนในกระบวนการศีล (พฤติกรรม) ด้วยกิจกรรมไหว้พระสวดมนต์ การพูดสื่อสารงานในกลุ่ม = สัมมาวาจา (เจรจาชอบ) ด้วยกิจกรรมการเดินจงกรม กิจกรรมคนใบ้ทางคนตาบอด และกิจกรรมการต่อสี่เหลี่ยม = สัมมาภิมันตะ การงานชอบ และการประชุมกลุ่มเพื่อวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กร = สัมมาอาชีวะ เลี้ยงชีพชอบ

**โมดูลที่ 5 การบรรลุผลการพัฒนา:** เนื้อหาของโมดูลนี้มุ่งเพื่อส่งเสริมและประเมินผล ในขั้นของการบรรลุผลการพัฒนา ประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นสุดท้าย คือ กระบวนการเห็นแจ้งด้วยตนเอง และ กระบวนการสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6 ด้วยตนเอง ด้วยการสังเกตอารมณ์และความตั้งมั่นของสมาธิของผู้รับการอบรมในกิจกรรมไหว้พระสวดมนต์และเจริญภาวนา และด้วยการตรวจสอบจากการอภิปรายผลการพัฒนาตนเอง และจากแผนงานในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กร

## ตอนที่ 2: ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการดำเนินการตรวจสอบรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองกับผู้บริหาร และหัวหน้างาน ขององค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ประกอบด้วย กลุ่มทดลอง 12 คน และกลุ่มควบคุม 12 คน ที่ได้รับคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) และได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา รวมจำนวน 24 คน การวิเคราะห์ข้อมูลได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วนตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะก่อนและระยะหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

1.1 คำนวณค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลคะแนนรวมของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อันเป็นคะแนนเฉลี่ยจากแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ระดับ คือ 1) แบบประเมินโดยตนเอง 2) แบบประเมินโดยผู้บังคับบัญชา 3) แบบประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ในกลุ่มทดลอง และ ควบคุม ระยะก่อนและหลังการทดลอง

1.2 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระหว่างระยะก่อนและระยะหลังทดลอง ในกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมด้วยการทดสอบค่า t แบบสัมพันธ์กัน (Dependents Samples t-Test)

1.3 เปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของกลุ่มทดลองในระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง

1.4 เปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของกลุ่มควบคุมในระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง

ส่วนที่ 2 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระยะก่อนทดลองและหลังทดลอง ของกลุ่มควบคุม และกลุ่มทดลอง ด้วยการทดสอบค่า t แบบอิสระกัน (Independents Samples t-Test)

ส่วนที่ 3 แสดงค่าความสัมพันธ์ของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมรายด้านทั้ง 6 ด้านของกลุ่มตอบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 100 คน กับ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวน 24 คน ที่ได้รับการอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา

**ส่วนที่ 1:** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะก่อนและระยะหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

1.1 คำนวณค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลคะแนนรวมของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อันเป็นคะแนนเฉลี่ยจากแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ระดับ คือ 1) แบบประเมินโดยตนเอง 2) แบบประเมินโดยผู้บังคับบัญชา 3) แบบประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ในกลุ่มทดลอง และ ควบคุม ระยะก่อนและหลังการทดลอง ดังตาราง 4.6

ตาราง 13 คะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากคะแนนเฉลี่ยจากแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ระดับ ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ในระยะก่อนทดลอง และหลังทดลอง

กลุ่มทดลอง			กลุ่มควบคุม		
ผู้ทดลอง	คะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม		ผู้ทดลอง	คะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	
คนที่	ก่อนการทดลอง	หลังการทดลอง	คนที่	ก่อนการทดลอง	หลังการทดลอง
1	188	189	1	175	174
2	210	216	2	206	207
3	179	186	3	172	171
4	159	167	4	158	156
5	207	213	5	200	201
6	217	222	6	209	208
7	208	214	7	203	203
8	195	207	8	192	194
9	179	196	9	178	177
10	194	207	10	192	191
11	216	224	11	208	207
12	201	219	12	194	193
$\bar{X}$	196.08	205.00	$\bar{X}$	190.58	190.17
S.D	17.43	17.22	S.D	16.37	16.95

จากตาราง เมื่อเปรียบเทียบคะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากแบบประเมิน 3 ระดับ ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ในระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง พบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะก่อนและหลังทดลอง เท่ากับ 196.08 คะแนน และ 205.00 คะแนน ตามลำดับ โดยเพิ่มขึ้น 8.92 คะแนน และกลุ่มควบคุม มีคะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะก่อนและหลังทดลอง เท่ากับ 190.58 และ 190.17 คะแนน ตามลำดับ โดยลดลง 0.41 คะแนน

เพื่อทดสอบ ความแตกต่างของค่าคะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากแบบประเมิน 3 ระดับ ของกลุ่มทดลอง และ กลุ่มควบคุม ในระยะก่อนการทดลอง และ หลังการทดลอง รวมทั้งค่าคะแนน ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ทั้งในระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง จึงทำการทดสอบทางสถิติด้วยค่า t (t-Test) เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติต่อไป

1.2 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระหว่างระยะก่อนและระยะหลังทดลอง ในกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมด้วยการทดสอบค่า t แบบสัมพันธ์กัน (Dependents Samples t-Test) ดังตาราง

ตาราง 14 การเปรียบเทียบ คะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมรายด้านทั้ง 6 ด้าน ของกลุ่มทดลอง ในระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง

กลุ่มทดลอง	n	$\bar{X}$	S.D	t	Sig.
1. คะแนนข้อดีก่อนทดลอง	12	30.75	3.42	.283	.782
คะแนนข้อดีหลังทดลอง	12	30.58	4.70		
2. คะแนนยุติธรรมก่อนทดลอง	12	24.08	1.93	-1.836	.047
คะแนนยุติธรรมหลังทดลอง	12	25.00	2.70		
3. คะแนนเคารพผู้อื่นก่อนทดลอง	12	24.75	2.53	-8.878	.000
คะแนนเคารพผู้อื่นหลังทดลอง	12	37.83	2.44		
4. คะแนนบริการผู้อื่นก่อนทดลอง	12	29.83	3.51	-4.468	.001
คะแนนบริการผู้อื่นหลังทดลอง	12	31.58	2.50		
5. คะแนนใช้อำนาจก่อนทดลอง	12	34.75	3.93	-3.045	.011
คะแนนใช้อำนาจหลังทดลอง	12	36.00	2.89		
6. คะแนนสร้างร่วมมือก่อนทดลอง	12	43.08	5.78	-1.506	.160
คะแนนสร้างร่วมมือหลังทดลอง	12	44.00	5.46		

จากตาราง เมื่อเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม รายด้านทั้ง 6 ด้าน ของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ของกลุ่มทดลอง ระยะก่อนและระยะหลังการทดลอง พบว่า คะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ด้าน คือ ด้านที่ 3 เคารพให้เกียรติผู้อื่น และด้านที่ 4 ให้บริการผู้อื่น มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านที่ 2 ความยุติธรรม และ ด้านที่ 5 การใช้อำนาจและอิทธิพล มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้น



อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ความซื่อสัตย์ และด้านที่ 6 การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม คะแนนระยะก่อนการทดลอง และระยะหลังการทดลอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 15 การเปรียบเทียบ คะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของกลุ่มทดลอง ในระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง

กลุ่มทดลอง	N	$\bar{X}$	S.D	t	Sig.
คะแนนก่อนการทดลอง	12	196.08	17.43	-6.091*	.000
คะแนนหลังการทดลอง	12	205.00	17.22		

จากตารางที่ 4.8 เมื่อเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ที่เป็นกลุ่มทดลอง ระยะก่อนและหลังการทดลอง พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ของกลุ่มทดลอง มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเฉลี่ย ในระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะหลังการทดลองสูงกว่าระยะก่อนการทดลอง โดยมีคะแนน เท่ากับ 196.08 และ 205.00 คะแนน ตามลำดับ

ตาราง 16 การเปรียบเทียบ คะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของกลุ่มควบคุม ในระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง

กลุ่มควบคุม	N	$\bar{X}$	S.D	t	Sig.
คะแนนก่อนการทดลอง	12	190.58	16.37	1.239	.241
คะแนนหลังการทดลอง	12	190.17	16.95		

จากตารางที่ 4.9 เมื่อเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารและหัวหน้างาน ที่เป็นกลุ่มควบคุม ระยะก่อน และหลังการทดลอง พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานในกลุ่มควบคุม มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเฉลี่ย ในระยะก่อนการทดลอง และ ระยะหลังการทดลอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ส่วนที่ 2:** เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของระยะทดลอง และหลังทดลอง ในกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ด้วยการทดสอบค่า t แบบอิสระกัน (Independent Samples t-Test)

ตาราง 17 การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระหว่างกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ในระยะก่อนการทดลอง

กลุ่ม	N	$\bar{X}$	S.D	t	Sig.
กลุ่มทดลอง	12	196.08	17.43	.797	.434
กลุ่มควบคุม	12	190.58	16.37		

จากตารางที่ 4.10 เมื่อเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างาน ในระยะก่อนการทดลอง ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างาน ในระยะก่อนการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระยะก่อนการทดลอง ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานที่เป็นกลุ่มทดลอง มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงกว่ากลุ่มควบคุม 5.50 คะแนน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 196.08 และ 190.58 คะแนน ตามลำดับ

ตาราง 18 การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ในระยะหลังการทดลอง

กลุ่ม	N	$\bar{X}$	S.D	t	Sig.
กลุ่มทดลอง	12	205.00	17.22	2.127	.045
กลุ่มควบคุม	12	190.17	16.95		

จากตารางที่ 4.11 เมื่อเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างาน ระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างาน ในระยะหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานที่เป็นกลุ่มทดลอง มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเฉลี่ย สูงกว่า กลุ่มควบคุม 14.83 คะแนน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 205.00 และ 190.17 คะแนน ตามลำดับ

**ส่วนที่ 3:** แสดงค่าความสัมพันธ์ของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมรายด้านทั้ง 6 ด้าน ของกลุ่มตอบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 100 คน กับ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวน 24 คน ที่ได้รับการอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา

ตาราง 19 แสดงค่าความสัมพันธ์ของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมรายด้านทั้ง 6 ด้าน ของกลุ่มตอบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 100 คน กับ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวน 24 คน ที่ได้รับการอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา

ค่าความสัมพันธ์ Pearson Correlation(r)	คะแนนของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม						
	ชื่อสัตย์	ยุติธรรม	ให้เกียรติ	ให้บริการ	ใช้อำนาจ	สร้างร่วมมือ	
คะแนนของกลุ่มตอบแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม							
ชื่อสัตย์	Pearson Correlation (r)	-.165	.142	.220	.015	-.075	-.054
ยุติธรรม	Pearson Correlation (r)	-.128	.205	.281	.203	.090	.050
ให้เกียรติ	Pearson Correlation (r)	.079	.378	.477*	.365	.144	.238
ให้บริการ	Pearson Correlation (r)	-.036	.049	.119	-.140	-.076	-.114
ใช้อำนาจ	Pearson Correlation (r)	-.068	.124	.082	-.023	-.141	-.044
สร้างร่วมมือ	Pearson Correlation (r)	-.018	.045	.123	-.044	-.011	-.028

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง พบว่า ค่าความสัมพันธ์ของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมรายด้านทั้ง 6 ด้าน ของกลุ่มตอบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กับ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีความสัมพันธ์ 1 คู่ คือ ด้านการให้เกียรติผู้อื่น โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 1. การสรุปผล

1.1 **สรุปผลงานวิจัยเชิงคุณภาพ:** การศึกษาวิจัยรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนี้ ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวคิดใหม่ที่ไม่ใช่เป็นเพียงแต่ผู้นำที่มีอำนาจบารมี (Charismatic Leaders), ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) หรือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) เท่านั้น ผู้นำคุณลักษณะหนึ่งซึ่งเป็นคุณลักษณะจำเป็นต้องมีในผู้นำทุกรูปแบบ คือ คุณลักษณะความมีคุณธรรมและจริยธรรม การพัฒนาคุณลักษณะนี้สู่ภาวะผู้นำเริ่มเห็นปรากฏชัดเจนในผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leaders) และ ผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leaders) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของประเทศตะวันตก ที่มีการศึกษา สังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำสมัยเริ่มแรกจนถึงสมัยใหม่ มีความสอดคล้องกับแนวคิดคุณธรรมจริยธรรมทางพระพุทธศาสนาในตะวันออก ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของ Northouse และ Gary Yukl ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตามหลักครองตน ครองคน และครองงาน ที่นักวิชาการทางพระพุทธศาสนาได้จัดประเภทไว้ โดยอาศัยฐานหลักอริปไตย 3 ในพระพุทธศาสนา คือ 1) อุตตาริปไตย การถือตนเป็นใหญ่ 2) โลกการิปไตย การถือคนมากในโลกเป็นใหญ่ 3) ธัมมาริปไตย การถือธรรมเป็นใหญ่ ได้สังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็น 6 ด้าน เข้าในกรอบหลักอริปไตย 3 ได้ดังนี้

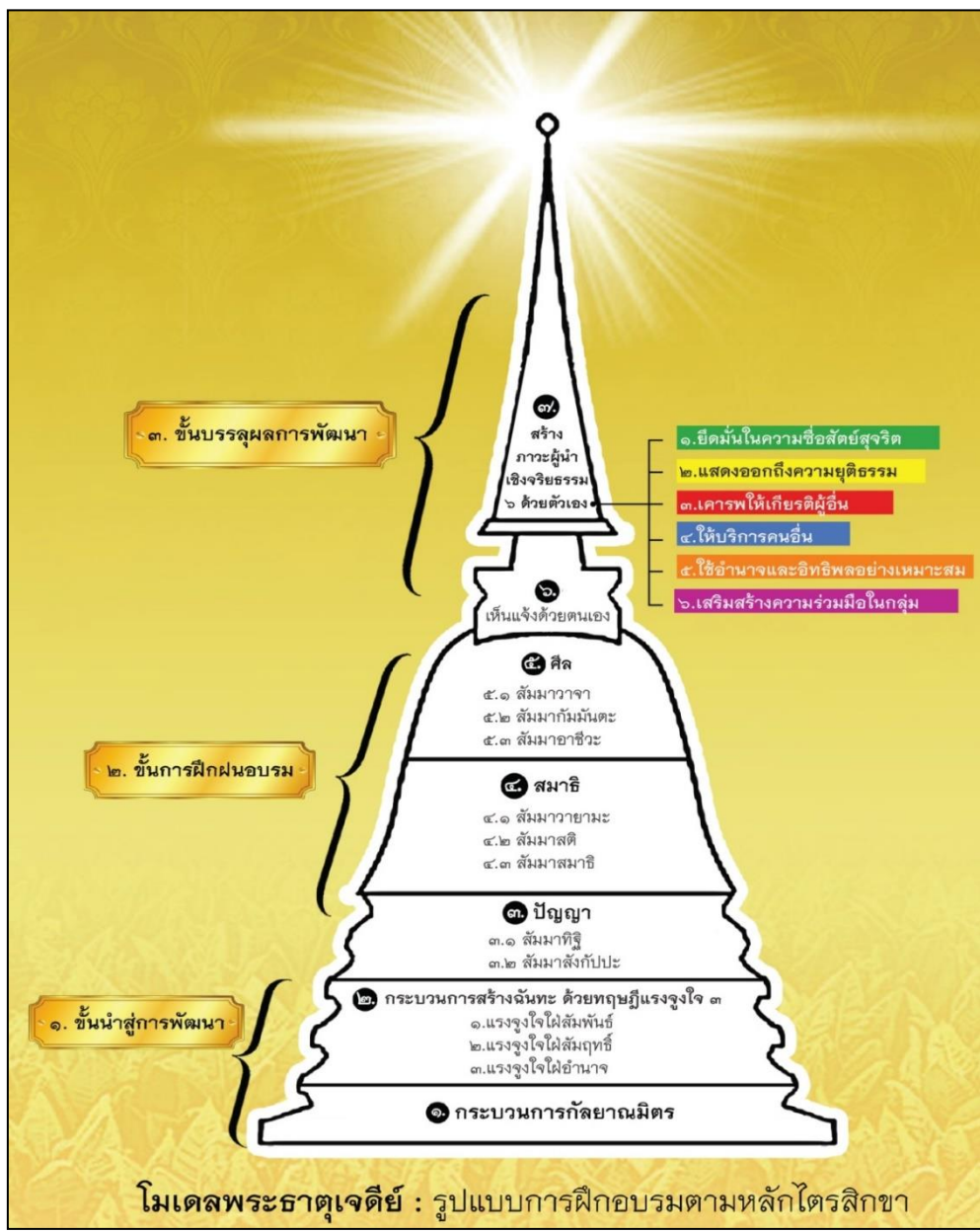
1) **การครองตน** ประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2 ประการ คือ การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต (manifests honesty) และ การแสดงออกถึงความยุติธรรม (shows justice)

2) **การครองคน** ประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2 ประการ คือ การเคารพให้เกียรติผู้อื่น (respect others) และ การให้บริการคนอื่น (serves others)

3) **การครองงาน** ประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2 ประการ คือ การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ (Use of leader power and influence) และ การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (builds community)

จากการศึกษาแนวคิด รูปแบบ วิธีการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนามนุษย์ หรือ พัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยพบว่า แนวคิด และ ทฤษฎีทางจิตวิทยาที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ยังจำกัดวงอยู่กับแนวคิด และทฤษฎีแนวตะวันตก จุดประกายความคิดนำสู่การตั้งปัญหาเพื่อ

ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีทางจิตวิทยาตะวันออกที่เหมาะสมกับสังคมไทย จากการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลที่เป็นนักวิชาการทางพระพุทธศาสนา นักวิชาการด้านจิตวิทยา และนักปฏิบัติการ ระดับผู้นำขององค์กร และการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบกับหลักสูตรการฝึกอบรมฯ จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ผู้วิจัยสามารถสร้างและพัฒนาารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เรียกว่า **โมเดลพระธาตุเจดีย์** (ตามภาพประกอบ 13) ดังนี้



ภาพประกอบ 13 โมเดลพระธาตุเจดีย์

**1.2 สรุปผลงานวิจัยเชิงปริมาณ:** ในการดำเนินงานวิจัยเชิงปริมาณนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพในการนำไปใช้ได้ขององค์กรทั่วไป ของรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการทดลอง โดยนำรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาที่ผ่านกระบวนการสร้างและพัฒนาเสร็จแล้วเป็นโครงสร้าง จากนั้น ศึกษาเทคนิค วิธีการทางจิตวิทยา ได้แก่ เกม และกิจกรรมที่มีรูปแบบในการพัฒนาสอดคล้องกับหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา ประยุกต์ไว้ในหลักสูตร ควบคู่กับกระบวนการ วิธีการของการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา โดยคงแนวคิด ทฤษฎี เทคนิค และวิธีการอันเป็นต้นฉบับดั้งเดิมไว้เหมือนเดิมทุกประการ มิได้ปรับเปลี่ยนให้ผิดเพี้ยนไปแต่ประการใด ดำเนินการทดลองตามหลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ระยะเวลาการทดลอง 2 วัน จำนวน 18 ชั่วโมง ดำเนินการทดสอบก่อนและหลังการอบรมด้วยแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ระดับ คือ แบบประเมินโดยตนเอง, แบบประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และแบบประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และหัวหน้างาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ที่ได้รับคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา และยินยอมเข้าร่วมงานวิจัย จำนวน 24 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 12 คน และกลุ่มควบคุม 12 คน รูปแบบการวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) กลุ่มวัดก่อนและหลัง มีกลุ่มควบคุม แต่ไม่มีการสุ่มแบบสมบูรณ์ (Nonrandomized Control Group Pretest - Posttest Design) (อิทธิพัทธ์ สุธาทันพรกุล, 2561: 141-145) ดังนี้

ตาราง 20 รูปแบบการวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design)

	ก่อนการทดลอง	การทดลอง	หลังการทดลอง
กลุ่มทดลอง	Obs <sub>1ex</sub>	TX	Obs <sub>2ex</sub>
กลุ่มควบคุม	Obs <sub>1con</sub>	-	Obs <sub>2con</sub>

Obs<sub>1ex</sub> = การวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (observation) ก่อนการทดลองของกลุ่มทดลอง

Obs<sub>1con</sub> = การวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (observation) ก่อนการทดลองของกลุ่มควบคุม

Obs<sub>2ex</sub> = การวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (observation) หลังการทดลองของกลุ่มทดลอง

Obs<sub>2con</sub> = การวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (observation) หลังการทดลองของกลุ่มควบคุม

TX = การจัดกระทำรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา (Treatment)

- = ไม่ได้รับการจัดกระทำรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา (Treatment) แต่ได้รับการให้ความรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

**ส่วนที่ 1:** ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะก่อนและระยะหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

1.1 ผลการเปรียบเทียบคะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากแบบประเมิน 3 ระดับ ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ในระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง พบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะก่อนและหลังทดลอง เท่ากับ 196.08 คะแนน และ 205.00 คะแนน ตามลำดับ โดยเพิ่มขึ้น 8.92 คะแนน และกลุ่มควบคุม มีคะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะก่อนและหลังทดลอง เท่ากับ 190.58 และ 190.17 คะแนน ตามลำดับ โดยลดลง 0.41 คะแนน

1.2 ผลการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม รายด้านทั้ง 6 ด้าน ของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ของกลุ่มทดลอง ระยะก่อนและระยะหลังการทดลอง พบว่า คะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ด้าน คือ ด้านที่ 3 เคารพให้เกียรติผู้อื่น และด้านที่ 4 ให้บริการผู้อื่น มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านที่ 2 ความยุติธรรม และ ด้านที่ 5 การใช้อำนาจและอิทธิพล มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ความซื่อสัตย์ และด้านที่ 6 การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม คะแนนระยะก่อนการทดลอง และระยะหลังการทดลอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.3 ผลการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ที่เป็นกลุ่มทดลอง ระยะก่อนและหลังการทดลอง พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ของกลุ่มทดลอง มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเฉลี่ย ในระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะหลังการทดลองสูงกว่าระยะก่อนการทดลอง โดยมีคะแนน เท่ากับ 196.08 และ 205.00 คะแนน ตามลำดับ

1.4 ผลการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารและหัวหน้างาน ที่เป็นกลุ่มควบคุม ระยะก่อน และหลังการทดลอง พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานในกลุ่มควบคุม มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเฉลี่ย ในระยะก่อนการทดลอง และ ระยะหลังการทดลอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ส่วนที่ 2:** ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของระยะทดลอง และหลังทดลอง ในกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ด้วยการทดสอบค่า t แบบอิสระกัน (Independent Samples t-Test)

2.1 ผลการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างาน ในระยะก่อนการทดลอง ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างาน ในระยะก่อนการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ผลการพิจารณาคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระยะก่อนการทดลอง ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานที่เป็นกลุ่มทดลอง มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงกว่า กลุ่มควบคุม 5.50 คะแนน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 196.08 และ 190.58 คะแนน ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างาน ระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างาน ในระยะหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานที่เป็นกลุ่มทดลอง มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเฉลี่ย สูงกว่า กลุ่มควบคุม 14.83 คะแนน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 205.00 และ 190.17 คะแนน ตามลำดับ

**ส่วนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมรายด้านทั้ง 6 ด้าน ของกลุ่มตอบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 100 คน กับ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวน 24 คน ที่ได้รับและไม่ได้รับการอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา พบว่า ค่าความสัมพันธ์ของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมรายด้าน 6 ด้าน ของกลุ่มตอบแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กับ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีความสัมพันธ์ 1 คู่ คือ ด้านการให้เกียรติผู้อื่น โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 2. การอภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัยงานวิจัย “ การศึกษาและพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมตามแบบไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ครั้งนี้ ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักไตรสิกขาประยุกต์ใช้กับจิตวิทยาการฝึกอบรม มีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็น 2 ฝ่าย ฝ่าย



นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญหลักไตรสิกขาจำนวน 2 ท่าน มีความเห็นว่า หลักการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และชัดเจน ตามคำสอนของพระพุทธเจ้า จิตวิทยาตะวันตกไม่สามารถเปรียบเทียบได้กับหลักไตรสิกขาในทางพุทธศาสนา ดังนั้น จึงไม่สมควรที่จะประยุกต์ทฤษฎีจิตวิทยาการฝึกอบรมใช้ร่วมกับหลักไตรสิกขา ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลอีกฝ่ายหนึ่งจำนวน 2 ท่าน (นักวิชาการด้านพุทธศาสนาและนักปฏิบัติการ) ไม่ได้มีความเห็นปฏิเสธการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการฝึกอบรมเข้ากับหลักไตรสิกขา และได้เสนอแนวคิดในการประยุกต์การใช้หลักจิตวิทยาการฝึกอบรมเข้ากับหลักไตรสิกขา โดยกล่าวว่า หลักไตรสิกขาสามารถประยุกต์กับจิตวิทยาการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้เป็นอย่างดี เนื่องจากเทคนิควิธีการฝึกอบรมทางจิตวิทยาที่ใช้กันอยู่เมื่อพิจารณาแล้วสามารถสังเคราะห์เข้าได้ในหลักไตรสิกขา ได้แก่ ศีล (behavior), สมาธิ (concentration), ปัญญา (wisdom) นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลฝ่ายสนับสนุนท่าน 1 (นักวิชาการด้านพุทธศาสนา) ได้อธิบายปัจจัย 2 ประการ คือ ปรโตโฆสะ เสี่ยงจากผู้อื่น (กัลยาณมิตร) และ ฉันทะ (ความพอใจ) ในลักษณะเชื่อมโยงกับทฤษฎีแรงจูงใจ คือ ปรโตโฆสะ (กัลยาณมิตร) เป็นปัจจัยภายนอก เรียกว่า Motivator ส่วน ฉันทะ (ความพอใจ) เป็นปัจจัยภายใน หรือ แรงจูงใจภายใน เรียกว่า Motivate หรือ Motivation ปัจจัยทั้งสองนี้เป็นส่วนสำคัญให้เกิดพลังในการทำงานให้สำเร็จผล ดังคำอธิบายที่ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 กล่าวไว้ว่า “ฉันทะคือ Motivate ขึ้นแล้วจะอยากทำนั่นทำนี่แล้วมันทำได้ทุกอย่างแต่ถ้าไม่มีฉันทะไม่มี Motivate ฉันทะจะทำอะไม่ได้สักอย่าง Motivation ต้องการ Motivator ต้องมีคนมาจุดประกายคนที่จุดประกายก็คือกัลยาณมิตร กัลยาณมิตรจะเป็นตัวที่มาจุดให้เกิด Motivation คือ ฉันทะ บางคนที่มีฉันทะจะทำนั่นทำนี่สารพัด ทำให้ทุกอันโยงเข้าหารธรรมะได้หมดเลยเห็นไหม” จากอธิบายความของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นขั้นตอนที่ 1 (ขั้นนำสู่การพัฒนา) โดยประยุกต์หลักธรรม 2 คือ กัลยาณมิตร และ ฉันทะ กับ ทฤษฎีแรงจูงใจ 3 คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ อันต้องอาศัยปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเป็นแรงขับให้เกิดพฤติกรรมใหม่ คือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

อนึ่ง ในส่วนความคิดเห็นที่แตกต่างกันจากผู้ให้ข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยน้อมรับข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิเสธการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการฝึกอบรมกับหลักไตรสิกขา เพื่อใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยนำเป็นขั้นตอนที่ 2 (ขั้นการฝึกฝนอบรม) และคงรูปแบบของหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ทุกประการ จากการศึกษาข้อมูลพบว่า มรรค มีองค์ 8 ได้แก่

- 1.) สัมมาทิฐิ ความเห็นชอบ 2.) สัมมาสังกัปปะ ความดำริชอบ 3.) สัมมาวาจา เจรจาชอบ
- 4.) สัมมากัมมันตะ การทำงานชอบ 5.) สัมมาอาชีวะ เลี้ยงชีพชอบ 6.) สัมมาวายามะ เพียร

พยายามชอบ 7.) สัมมาสติ ระลึกชอบ 8.) สัมมาสมาธิ ตั้งมั่นชอบ เป็นหนทางปฏิบัติเชื่อมโยง  
 ผู้การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ มรรคมีองค์ 8 สามารถสังเคราะห์  
 ในหลักไตรสิกขาได้ดังนี้

ตาราง 21 มรรคมีองค์ 8

ศีล	สมาธิ	ปัญญา
สัมมาวาจา (เจรจาชอบ)	สัมมาวายามะ (เพียรชอบ)	สัมมาทิฐิ (เห็นชอบ)
สัมมากัมมันตะ (การงานชอบ)	สัมมาสติ (ระลึกชอบ)	สัมมาสังกัปปะ (ดำริชอบ)
สัมมาอาชีวะ (เลี้ยงชีพชอบ)	สัมมาสมาธิ (จิตมั่นชอบ)	

สำหรับรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ขั้นที่ 3 การบรรลุผลการพัฒนา ผู้วิจัย  
 สังเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ที่ได้เน้นย้ำการบรรลุผลการพัฒนาว่า ต้องเกิดจาก  
 ประสบการณ์ตรงของตนเอง จนเกิดการประจักษ์แจ้งด้วยตนเอง ตรงกับคำบาลีว่า สันติภูมิจิโก  
 (เห็นแจ้งด้วยตนเอง) ดังข้อคิดเห็นที่ท่านผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 กล่าวไว้ว่า “ความรู้ในศาสนาพุทธ คือ  
 ประจักษ์แจ้งโดยตรง (experientual) คือ สันติภูมิจิโก ประจักษ์แจ้งด้วยตนเอง ถ้ามีคนบอกว่า  
 อร่อย กินกล้วยเดี่ยวอร่อย แล้วคุณก็บอกว่า เฮ้ย อร่อยเว้ย...นี่ ความรู้แบบประเภท Interactual เรา  
 ต้อง experience กับ อร่อย จึงจะรู้มันคืออะไรนะ เพราะฉะนั้น ผู้นำกลุ่มจริงๆ จะต้องนำคนไป  
 experience กับอร่อย หรือว่า ทุกข์ หรือว่า สุข ภายในใจที่ลึกซึ้ง” จากข้อคิดเห็นส่วนนี้ ได้  
 สังเคราะห์ข้อมูลเป็นกระบวนการที่ 6 คือ กระบวนการเห็นแจ้งด้วยตนเอง (สันติภูมิจิโก)  
 นอกจากนั้น ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 ได้เน้นย้ำการฝึกฝนตามหลักไตรสิกขาด้วยตนเองใน  
 ชีวิตประจำวัน ให้เกิดเป็นจิตสำนึกในการฝึกฝนตนเอง ดังที่กล่าวไว้ว่า “ก็แห่งซี่ กลับมา ไม่ฝึก  
 ปฏิบัติเอง มันไม่เหมือนกินข้าว ที่จะอิมไปเรื่อยๆ นะครับ มันต้องทำทุกขณะ ครับ คุณ...พิจารณา  
 เองนะ มันไม่มีสมาธิที่ได้ ตรงจุดนั้น แล้วก็...ถ้าคิดอย่างนั้น เป็นเรื่อง “อึดตา” ละ สมาธิ คือ การ  
 ที่เรา Focus ความสนใจอยู่ที่สิ่งที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ถ้าเราคล้ายๆ ชาติสติ เราก็เสร็จมัน  
 ละ มันจะให้ได้สมาธิ ดำรงอยู่ในใจแบบประเภทมันคง ดิ่ง เป็นอึดตาได้อย่างไร ?” จากข้อมูล  
 ส่วนนี้ชี้ให้เห็นจุดอ่อนในการขาดการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง เมื่อไม่มีกัลยาณมิตรคอยกระตุ้นเตือน  
 หรือ ไม่มีบุคคล และสถานการณ์บังคับให้ฝึกฝน กระบวนการนี้จึงเป็นกระบวนการที่ 7 (กระบวนการสร้าง  
 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยตนเอง) อันเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดได้อย่างยิ่ง ต้องเสริมสร้างการ  
 อบรมให้แข็งแกร่ง โดยเฉพาะความเห็นแจ้งด้วยตนเอง (สันติภูมิจิโก) เมื่อผู้รับอบรมรู้สึกดี เกิด

ความพอใจ หรือ แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองสูง กระบวนการที่ 7 จึงจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ในส่วนของงานวิจัยนี้ด้วยข้อจำกัดด้านระยะเวลา ตามแบบแผนการวิจัยผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) จึงอาจดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์นัก เป็นข้อเสนอแนะให้นักวิจัยผู้สนใจท่านอื่นได้พัฒนาให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

ในส่วนของการนำรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาไปดำเนินการทดลอง เพื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบฯ ก่อนนำไปเสนอใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานในองค์กรทั่วไป พบว่า มีคุณภาพในการนำไปใช้ได้จริง จากผลคะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ก่อนและหลังการทดลอง มีคะแนนเพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างาน ในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเฉลี่ย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เป็นเครื่องตอบคำถามงานวิจัยว่า รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนี้สามารถนำไปใช้หรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำ ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานในองค์กรได้จริง แม้ว่าเมื่อพิจารณาคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมรายด้าน ทั้ง 6 ด้าน จะปรากฏว่า มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติไม่ครบทุกด้าน แต่ค่าคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเฉลี่ยก็เพิ่มขึ้นเกือบทุกด้าน เว้นด้านความซื่อสัตย์ ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยก่อนได้รับการฝึกอบรม = 30.75 ภายหลังได้รับการฝึกอบรม = 30.58 อันค่าคะแนนเฉลี่ยที่ลดลงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรมเล็กน้อย พิจารณาความที่การฝึกอบรมไม่มีผลในการเพิ่มคุณลักษณะด้านความซื่อสัตย์นี้ เนื่องจากคุณลักษณะนี้เป็นภาวะภายในจิตใจเฉพาะของแต่ละบุคคลที่พัฒนาได้ยากยิ่ง ต้องอาศัยกระบวนการอบรมที่เข้มข้น และมีระยะเวลาการฝึกอบรมที่ยาวนานมากกว่าหลักสูตรที่สร้างขึ้นในงานวิจัยนี้ เป็นประเด็นในการพัฒนาสำหรับผู้วิจัยท่านอื่นดำเนินการต่อไป สำหรับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีคะแนนเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ที่ด้านที่ 3 เคารพให้เกียรติผู้อื่น, ด้านที่ 4 ให้บริการผู้อื่น และด้านที่ 5 การใช้อำนาจและอิทธิพล มีคะแนนรวม ส่วนคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ความซื่อสัตย์, ด้านที่ 2 ความยุติธรรม ด้านที่ 6 การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม คะแนนรวมไม่ได้ลดลงหรือเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวโดยสรุป รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขานี้มีคุณภาพในการนำไปใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร สังคม และประเทศชาติต่อไป

**อภิปราย จากสมมติฐานของที่ 1: ผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรที่เข้ารับการอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหลังการทดลอง สูงกว่า ก่อนการทดลอง**

**จากผลการวิจัย ส่วนที่ 1:** ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะก่อนและระยะหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ข้อ 1.3 พบว่า ผลการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ที่เป็นกลุ่มทดลอง ระยะก่อนและหลังการทดลอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะหลังการทดลองสูงกว่าระยะก่อนการทดลอง แสดงให้เห็นว่าการเข้ารับการอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการฝึกฝนและหลักสูตรฝึกอบรมเป็นหลักสูตรที่มีคุณภาพ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของพีริยะ ไม้แพง (2557: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนวัดพระยาอภัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองหลักสูตรฝึกอบรมและหาคุณภาพใช้เวลาก่อนการทดลอง 16 ชั่วโมง แบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวมีการสอบก่อนและหลังการทดลอง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ t – test for Dependent Sample ผลการวิจัย พบว่า 1) ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมโดยพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสมของหลักสูตร ทั้งฉบับอยู่ในระดับมีความเหมาะสมมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.20 ด้านความสอดคล้องของหลักสูตร ทั้งฉบับมีความสอดคล้องเท่ากับ 0.98 และด้านความสอดคล้องของแผนการจัดกิจกรรมทั้งฉบับมีความสอดคล้องเท่ากับ 0.96 2) นักเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมจากหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หลังจากการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) นักเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมจากหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน มีเจตคติต่อการฝึกอบรม หลังจากการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) นักเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมจากหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน มีทักษะทางสังคม หลังจากการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

และเมื่อพิจารณารายด้าน ของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ของกลุ่มทดลอง ระยะก่อนและระยะหลังการทดลอง พบว่า คะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 4 ด้าน คือ ด้านที่ 2 ความยุติธรรมด้านที่ 3 เคารพให้เกียรติผู้อื่น และด้านที่ 4 ให้บริการผู้อื่น มีคะแนนภาวะผู้นำเชิง

จริยธรรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านที่ 5 การใช้อำนาจและอิทธิพล มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ความซื่อสัตย์ และด้านที่ 6 การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม คะแนนระยะก่อนการทดลอง และระยะหลังการทดลอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาที่ประกอบด้วยกระบวนการของศีล สมาธิ และปัญญา สามารถสร้างเสริมให้เกิดความยุติธรรม การเคารพให้เกียรติผู้อื่น การให้บริการผู้อื่น และการใช้อำนาจและอิทธิพลไปในทางที่ถูกต้องได้ โดยเกี่ยวข้องกับ การเห็นใจผู้อื่น และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความคิดถูกต้องดีงาม รู้จักพิจารณาไตร่ตรอง ตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่น เห็นความสำคัญในการลดความอยาก (วิราคะ) คลายความยึดมั่น (อนุปาทาน) ตามหลักของมรรคมีองค์ 8 ที่สังเคราะห์มรรค 2 องค์ เข้าในปัญญา ได้แก่ สัมมาทิฐิ (ความเห็นชอบ) คือ การตั้งความคิดให้ตรงทาง มีความคิดถูกต้องดีงาม ตามทำนองครองธรรม ไม่หลงผิดด้วยความไม่รู้ (อวิชชา) อันนำไปสู่ความมืดบอดทางปัญญา และ สัมมาสังกัปปะ (ความดำริชอบ) คือ การมีวิจรรย์ญาณ รู้จักพิจารณาไตร่ตรองเหตุผลจนนำไปสู่การแก้ปัญหาชีวิต ปัญหาการพัฒนาองค์กร อย่างเป็นระบบ ที่เรียกว่า โยนิโสมนสิการ (การพิจารณาเหตุผลโดยอุบายอันแยบคาย) จากนั้นจึงเกิดกระบวนการทางสมาธิ จิตมีความนิ่งแน่วแน่ มีกำลังในการรับมือกับสถานการณ์หรือทำงานภายใต้ความกดดันต่างๆ ได้โดยไม่หวั่นไหว อันเป็นสภาวะจิตใจที่มีความสุข สดชื่น แจ่มใส และมั่นคงเป็นปกติ และเกิดกระบวนการปัญญาในที่สุด สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และเพื่อพัฒนาสังคม องค์กร ให้สงบสุขและมีความเจริญยั่งยืน ตามหลักของมรรคมีองค์ ๘ ที่สังเคราะห์มรรค 3 องค์ เข้าในศีล ได้แก่ สัมมาวาจา (เจรจาชอบ) คือ สำรวมวาจา ใช้คำพูดประกอบด้วยเมตตา สามารถชี้แนะ โน้มน้าวใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ดำเนินงานประสบผลสำเร็จด้วยดี, สัมมากัมมันตะ (การงานชอบ) สำรวมกาย การแสดงออกทางกายด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่ลู่แก่อำนาจของตนในการเบียดเบียนผู้อื่น, สัมมาอาชีวะ (เลี้ยงชีพชอบ) ดำเนินชีวิตประกอบอาชีพของตนด้วยความสุจริต ไม่ทุจริต คอรัปชั่น สามารถบริหารปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาองค์กรให้สงบสุข และมีความเจริญยั่งยืน จะเห็นได้ว่ากระบวนการศีล สมาธิ และปัญญา ที่ประกอบด้วย มรรคมี องค์ 8 ประกอบด้วยองค์ 3 ได้แก่ สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ และสัมมาอาชีวะ เกี่ยวข้องโดยตรง กับ ภาวะผู้นำ ด้านที่ 2 ความยุติธรรม ด้านที่ 3 เคารพให้เกียรติผู้อื่น ด้านที่ 4 ให้บริการผู้อื่น และด้านที่ 5 การใช้อำนาจและอิทธิพล เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ความซื่อสัตย์ และด้านที่ 6 การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม คะแนนระยะก่อนการทดลอง และระยะหลังการทดลอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจมีผลมาจากกิจกรรมในหลักสูตร และระยะเวลาในการฝึกอบรมที่มีจำนวนเพียง 1-2 ชั่วโมงมีจำนวนน้อยไป และเนื้อหาของกิจกรรมที่ไม่สามารถกระตุ้นการตระหนักรู้ และการให้ความสำคัญที่มากเพียงพอจนถึงมีทัศนคติและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เพิ่มสูงมากขึ้นในระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ อันเป็นโจทย์ในการศึกษาพัฒนาที่ผู้วิจัยท่านต่อไปควรพิจารณาต่อยอดให้มีความสมบูรณ์ของหลักสูตรมากกว่าเดิม

**อภิปราย จากสมมติฐานของที่ 2 ผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรที่เข้ารับอบรม ตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เป็นกลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สูงกว่า กลุ่มควบคุม**

จากผลการวิจัย ส่วนที่ 2: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของระยะทดลอง และหลังทดลอง ในกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ด้วยการทดสอบค่า t แบบอิสระกัน (Independent Samples t-Test)

2.2 ผลการพิจารณาคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระยะก่อนการทดลอง ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานที่เป็นกลุ่มทดลอง มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงกว่า กลุ่มควบคุม 5.50 คะแนน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 196.08 และ 190.58 คะแนน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานที่เป็นกลุ่มทดลอง มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเฉลี่ย สูงกว่า กลุ่มควบคุม 14.83 คะแนน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 205.00 และ 190.17 คะแนน ตามลำดับ

แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขามีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรมากกว่าการให้ความรู้เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เนื่องด้วย การฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขามีหลักสูตรที่สร้างเสริมภาวะผู้นำในทุกขั้นตอนของการฝึกอบรม ดังนี้ 1) ขั้นนำสู่การพัฒนา ประกอบด้วย 1.1 หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ ได้แก่ 1.1.1) ปิโย นารัก 1.1.2) ครุ นำเคารพ 1.1.3) ภาวนีโย นำเจริญใจ 1.1.4) วัตตารู้จักพูดให้ได้ผล 1.1.5) วจนักขโม อุดหนุนต่อถ้อยคำต่างๆ 1.1.6) คัมภีร์ญจะ กระทั่ง กัตตา แถลงเรื่องเล็กซึ่งให้เข้าใจได้ง่าย 1.1.7) โน จัฏฐาเน นิโชชะเย ไม่ชักนำ 1.2) กระบวนการสร้างฉันทะ (ความพอใจ) 2) ขั้นการฝึกฝนอบรม ประกอบด้วย กระบวนการของศีล ได้แก่ หลักของมรรคมืองค์ ๘ ที่สงเคราะห์มรรค 2 องค์เข้าในปัญญา ได้แก่ สัมมาทิฐิ (ความเห็นชอบ) และสัมมาสังกัปปะ

(ความดำริชอบ) กระบวนการของสมาธิ ได้แก่ มรรคมืด ๘ ที่สังเคราะห์มรรค 3 องค์เข้าในสมาธิ ได้แก่ สัมมาวายามะ (เพียรชอบ) สัมมาสติ (ระลึกชอบ) และสัมมาสมาธิ (จิตตั้งมั่นชอบ) และกระบวนการทางปัญญา ได้แก่ มรรคมืด ๘ ที่สังเคราะห์มรรค 3 องค์เข้าในศีล ได้แก่ สัมมาวาจา (เจรจาชอบ) สัมมากัมมันตะ (การงานชอบ) และสัมมาอาชีวะ (เลี้ยงชีพชอบ) และ 3) ชั้นบรรลุมผลของการพัฒนา ประกอบด้วย 1) กระบวนการเห็นแจ้งด้วยตนเอง และ 2) กระบวนการสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6 ประการด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเห็นแจ้งผ่านการปฏิบัติด้วยตนเองในระดับโลกิยะปัญญา เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองแก้ปัญหาการทำงานในระดับปุถุชน อันแตกต่างกับโลกุตระปัญญาของพระอรหันต์บุคคลในพุทธศาสนา ที่เป็นไปเพื่อตัดขาดจากกิเลส เข้าถึงพระนิพพานอันเป็นอุดมคติ ผลของการปฏิบัติในงานวิจัยนี้จึงเป็นเพียงในขั้นของโลกิยะปัญญาของปุถุชนทั่วไป อันอำนวยความสะดวกได้ในระดับส่วนบุคคลจนถึงองค์กร

จากรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา (3 ขั้นตอน 7 กระบวนการ) จะพิจารณาเห็นได้ว่า หลักไตรสิกขาเป็นหลักสูตรการเรียนรู้ทางพุทธศาสนาที่เป็นทั้งหลักการปฏิบัติและหลักจิตวิทยาอันประยุกต์กับแนวทฤษฎีแรงจูงใจ 3 ของ McClelland ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาโดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญจนสำเร็จเป็นรูปแบบและหลักสูตรฝึกอบรมที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ในขณะที่การให้ความรู้เรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นลักษณะของการเผยแพร่ ไม่ได้มีการทำกิจกรรมอื่นใดเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้เรียน ทำให้หลังการทดลองที่ได้ จึงไม่แตกต่างจากก่อนการทดลอง สอดคล้องกับงานวิจัยของตรัยรักษ์ วรวิทย์ หินเกิด (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาวิสัยในตนเองของนักศึกษาสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชัยภูมิ ตามแนวทางไตรสิกขา วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาชุดการพัฒนาวิจัยในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา และเพื่อศึกษาผลวิธีฝึกอบรมวิสัยด้วยชุดการพัฒนาในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงทดลอง ได้แก่ นักศึกษาของสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชัยภูมิจำนวน 80 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง จำนวน 40 คน ได้รับวิธีฝึกอบรมวิสัยด้วยชุดการพัฒนาวิสัยในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา และกลุ่มควบคุม จำนวน 40 คน ไม่ได้รับวิธีฝึกอบรมวิสัยด้วยชุดการพัฒนาวิสัยในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา เครื่องมือการวิจัยเป็นชุดการพัฒนาวิสัยในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา และแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองส่วนหนึ่งและพัฒนามาจากผู้อื่นส่วนหนึ่ง สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Crosstabs) Paired t-test, Independent t-test และ ANOVA ผลการวิจัยพบว่า 1) นักศึกษาที่ได้รับวิธีฝึกอบรมวิสัยด้วยชุดการพัฒนาวิสัยในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา มีความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยวิสัยในตนเองสูงกว่า นักศึกษาที่ได้รับวิธี

ฝึกอบรมวินัยด้วยการเรียนการสอนตามปกติ เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) เพศ ไม่มีอิทธิพลต่อวินัยในตนเอง และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างวิธีฝึกอบรมวินัย (ไตรสิกขา : ปกติ) กับ เพศ (ชาย : หญิง) ไม่มีอิทธิพลต่อวินัยในตนเอง เช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่า ในงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการ/รูปแบบการฝึกอบรม ผลการทดลองเป็นเครื่องชี้วัดคุณภาพของวิธีการหรือรูปแบบพัฒนานั้น ในส่วนของงานวิจัยนี้ ปรากฏผลว่า คะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของกลุ่มทดลอง สูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในส่วนของ การนำรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาไปใช้ในองค์กร เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักการ 3 คือ การครองตน ครองคน และครองงาน นั้น การศึกษาวิจัยพบว่า เป็นการนำหลักไตรสิกขาไปใช้ในแง่ของสุขภาพจิต เพื่อลดความเครียด ในกลุ่มบุคคลต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้สูงอายุ ดังเช่นงานวิจัยของพระปลัดวีระชนม์ มาลาโรสง (เขมวีโร) (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลของโปรแกรมการฝึกตามแนวไตรสิกขาเพื่อพัฒนาสุขภาพจิตผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัญหาสุขภาพจิตผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย กลุ่มประชากรเป็นกลุ่มผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย จำนวน 100 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกตามแนวไตรสิกขาเพื่อพัฒนาสุขภาพจิตผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย เป็นกลุ่มผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย ที่สมัครใจเข้าร่วมโปรแกรม และผ่านการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 10 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ปัญหาสุขภาพจิตผู้สูงอายุโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาปัญหาสุขภาพจิตผู้สูงอายุ รายด้านทั้ง 4 ด้านพบว่า ด้านความเครียด ด้านความวิตกกังวล ด้านความซึมเศร้า และด้านความบกพร่องทางสังคม ของผู้สูงอายุอยู่ในระดับมากเช่นกัน 2) ปัญหาสุขภาพจิตของผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย หลังการเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกตามแนวไตรสิกขา ทั้งโดยรวมทุกด้านและรายด้านทุกด้านลดลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนั้น การศึกษางานวิจัยในต่างประเทศพบว่า มีการศึกษาอย่างกว้างขวางในหลักไตรสิกขาเฉพาะองค์ประกอบของสมาธิ (Meditation) และสติ (Mindfulness) และเป็นที่ยอมรับในผลของการฝึกสมาธิและสติว่า เป็นผลดีต่ออารมณ์ทางบวก ลดความเครียด เพิ่มความทรงจำ ดังงานวิจัยของ Brown (2003: 822-848) ได้ศึกษาประโยชน์ของการอยู่กับปัจจุบันของสติกับบทบาทที่มีต่อความผาสุกทางจิตใจ โดยทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาสาสมัคร 74 คน อายุ 18 ปีขึ้นไป และกลุ่มนักศึกษาปริญญาตรีจำนวน 92 คน ให้สังเกตตัวเองผ่านการบันทึกประจำวันเกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองเป็นเวลา 21 วัน เพื่อให้รู้เท่าทันอารมณ์ ความรู้สึกซึ่งเป็นการฝึกสติพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีสภาวะอารมณ์ทางบวกมากขึ้น และงานวิจัยของ Zeiden และคณะ (2010: 597-605) ได้ศึกษาผลการฝึกสติและสมาธิที่มีต่อระบบความคิด และอารมณ์กับนักศึกษามหาวิทยาลัยนอร์ธ แคโรไลนา จำนวน 63 คน เข้าหลักสูตรหนึ่ง



สมาธิ พบว่า ช่วยพัฒนาอารมณ์ทางบวก ลดความอ่อนล้า ความเครียด และยังปรับปรุงการรับรู้ภาพ และความจำได้ดีด้วย จากงานวิจัยดังกล่าวยืนยันได้ว่า การฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา โดยเฉพาะเพียงการฝึกสมาธิ และสติยังได้ผลดีต่อสุขภาพจิตมากขนาดนี้ และข้อค้นพบในงานวิจัยฉบับนี้ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ครอบคลุมการทั้งศีล สมาธิ และปัญญา ทั้งประยุกต์แนวทฤษฎีแรงจูงใจ 3 ของ McClelland ในขั้นตอนของการนำสู่การพัฒนา ย่อมเป็นรูปแบบการฝึกอบรมฯ ที่มีความสมบูรณ์มากกว่างานวิจัยในต่างประเทศ และมีคุณภาพในการนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี

### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับดำเนินงานวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การประยุกต์หลักจิตวิทยา กับ หลักไตรสิกขา หรือ วิธี แนวทางการฝึกอบรมอื่นๆ ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ สามารถประยุกต์ได้ในลักษณะเชื่อมโยง โดยไม่ให้เนื้อหาสำคัญอันเป็นต้นฉบับดั้งเดิมต้องเปลี่ยนไป

3.2 การประเมินผล ติดตามผลการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ที่มีคุณภาพสูง ควรใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 1 เดือน โดยผู้ให้การอบรมเป็นเสมือนกัลยาณมิตร ผู้คอยให้คำปรึกษาผู้รับการอบรม คอยเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator) ให้เกิดโยนิโสมนสิการ หรือ แรงจูงใจ (Motivation)

3.3 การดำเนินการทดลอง เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หรือ ภาวะผู้นำอื่นๆ ที่ดำเนินการกับผู้นำและผู้บริหารองค์กร ควรพิจารณาการฝึกอบรมด้านเวลาให้เหมาะสมกับผู้นำและผู้บริหารขององค์กร เนื่องจากในตารางการทำงานของผู้นำแต่ละท่านค่อนข้างเต็ม ต้องอาศัยการประสานความร่วมมืออย่างสูง จึงประสบผลสำเร็จได้

3.4 กระบวนการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาวางฐานที่การฝึกฝนด้วยตนเอง ฝึกหัดด้วยตนเอง เห็นแจ้งด้วยตนเอง สร้างพฤติกรรมที่ตั้งงามด้วยตนเอง ดังนั้น กระบวนการวัดที่สอดคล้องกับที่ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกชี้แนะไว้ คือ การสังเกตจิต และ การสังเกตอารมณ์ เป็นการสร้างแบบวัด ที่ดำเนินการวัดจริงได้ยาก เป็นปัญหางานวิจัยสำหรับผู้ดำเนินงานวิจัยต่อไปควรได้ศึกษาให้เป็นรูปธรรมชัดเจนสู่การวัดที่มีคุณภาพได้จริงต่อไป

## บรรณานุกรม

- Achua, C. F., and Lussier, R. N. (2010). *Effective Leadership*. (4th ed.). Canada: SouthWestern, Cengage Learning.
- Ahmet Cengiz Uçara, Erol Erenb, Esra Erzengin (2012).: Determination of the Relationship Between Leadership Perceptions of Blue Collars and Organizational Outcomes by Using MLQ Analysis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 41 ( 2012 ) 196 – 208
- Alan Lawton & Iliana Pa´ez. (2014). Developing a Framework for Ethical Leadership. *International Journal of Springer Science+Business. J Bus Ethics* (2015) 130:639–649
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4th ed. NY: Free press
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- Berghofer, D. and Schwartz, G. (2008). New Paradigm: Ethical Leadership: Right Relationships and the Emotional Bottom Line The Gold Standard for Success. *International Journal of Economic Humanism Medicine and conscious Evolution*, vol.3,issue.1, 2008, Retrieved from <http://www.newparadigmjournal.com/Oct.2008/ehticllleadership.htm>
- Bovee, L. C. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill
- Brown, M.E., Trevino, LK., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning Perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97, 117 – 134
- Coster, G.. (1972). *Yoga and western psychology*. New York: Harper and Row.
- Daft, R. L. (1994). *Management* (3rd ed.). Fort Worth, TX: The Dryden
- Daft, R.L. (2008). *The leadership experience*. 4th ed. Ohio: South-Western. Cengage Learning
- Fry, L.W. (2003). *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study*. Tarleton State University, Central Texas.
- Gary Yukl (2010). *Leadership in Organization*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H. (1997). *Organization Behavior Structure Process*. (9th edition). New York: McGraw-Gill.
- Grace, B. (2006). *Ethical Leadership: In Pursuit of the Common Good*. Seattle, WA: Center For Ethical

Leadership.

- Graham, J.W. (1991). Servant Leadership in Organizations: Inspirational and Moral. *Leadership Quarterly*, 2: 105-119.
- Greenleaf, K. Robert. (1977/2002). *Servant-leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Heckmann I.L.Jr, and Huneryager S.G. (eds.) Cincinnati: South-Western Publishing Co. Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. 5th ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publication
- Hodgetts, R. M. (1999). *Modern human relations at work*. 7 th.ed.. New York: Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- Hoffer, A., George, F.J., & Valacich, S.T. (n.d.). *Modern system analysis and design*: Benjamin Cummings Publishing Company, Inc.
- Jaran Olsen & Dagfinn Aarhus Braseth. (2015). *Morality, Meditation, and Wisdom: An Exploration of the Buddhist Foundation of Mindfulness-Based Stress Reduction*. The University of Bergen
- Joyce, Bruce., and Weil, Marsha. "Model of Teaching." Englewood Cliffs: Prentice – Hall International Editions, 1986.
- Ken Blanchard. (2550). *Leading At a Higher Level*. Translates By ตวงทอง สรประเสริฐ. Published 1st. DMG Publishing.
- Maslow, A.H.. (1960). "A theory of human motivation." *Human relations in management*.
- Nelson. D.L. and Quick. J.C. (1997). *Organizational Behavior: Foundations Realities, and Challenges*, New York: West Educational Publishing.
- Northouse, PG. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. 7th ed. Thousand Oaks, California: Sage Publication
- Northouse, Peter Guy. (2012). *Introduction to Leadership: Concept and Practice*. 2th ed. Thousand Oaks, CA: Sage
- Ozgun Demirtas. (2013). *Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field*. *International Journal of Springer Science+Business. J Bus Ethics* (2015) 126:273–284
- Phramaha Pongnarin Thitavamsa, "An Analytical Study of Process of Learning in Theravada Buddhism." the Degree of Master of Arts (Buddhist Studies) Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University, 2005
- Sergiovanni, T. (1992). *Moral leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

- Smith, R. H., and Others. "Management: Making Organizations Perform." New York: Macmillan, 1980.
- Spears, L.C. & Lawrence, M. (eds.). (2004). Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Torsten Husén; & Neville, T. Postlethwaite. (1994). The International Encyclopedia of Education. 7th ed. Great Britain: BPC Wheatons.
- Trevino, L.K., Hartman, L.P., and Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executive Develop a Reputation for Ethical Leadership. California Management Review, 42(4), 128-142
- Webster, N. (1983). Webster new twenties century dictionary unabridged (2nd ed.). New York: Prentice-Hall.
- ขวัญฟ้า รังสิยานนท์. (2552). การพัฒนารูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธสำหรับเด็กปฐมวัย. ปรินญาณิพนธ์ ปร.ด. (สังคมวิทยา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร
- คนพันธุ์ N. (2557, 20 สิงหาคม). ผู้นำที่มีจริยธรรมแท้. กรุงเทพธุรกิจ. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2558 จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/599593?view=desktop>
- ฉัฐวิณี สิทธิศิริอรอด และ เปี่ยมสุข ทุงกาวิ. (2554). พื้นฐานวิธีการวิจัยทางจิตวิทยา. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ:ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตินันท์ เสริมสาธณสวัสดิ์. (2558, ม.ค.-มิ.ย.). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำจริยธรรมทางพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารบริหารการศึกษา มศว. ปีที่ 12 (ฉบับที่ 22)
- ตรัยรักษ์ วรภัยหินเกิด. (2551). การพัฒนาวินัยในตนเองของนักศึกษาสถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตชัยภูมิ ตามแนวทางไตรสิกขา. รายงานการวิจัย. ชัยภูมิ: สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชัยภูมิ. ถ่ายเอกสาร
- ทวีป อภิสิตธิ์. (2553). เทคนิคการเป็นวิทยากรและนักฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทิตนา แหมมณี. (2545). กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: นิชนิแอดเวอร์ไทซิงกรุ๊ป.
- ทิตนา แหมมณี. (2545). รูปแบบการเรียนการสอน: ทางเลือกที่หลากหลาย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นภาพร ชันธนา. (2559). จริยธรรมทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.
- นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2544). กลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ 4. สงขลา: งานส่งเสริมการผลิตตำรา มหาวิทยาลัยทักษิณ
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (ม.ป.ป.). การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ. สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2560. จาก <http://www.watpon.com/boonchom/development.pdf>
- ประเวศ วะสี. (2541). ใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บรรณาธิการ). ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒
- ปัทมา แคนยุกต์. (2554). รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ. ถ่ายเอกสาร
- ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์. (2558, มกราคม). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดพหุระดับ. วารสารพฤติกรรมศาสตร์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปีที่ 21 (ฉบับที่ 1): 136 - 158
- พระเทพวิสุทธิกวี. (พิจิตร จิตวินโณ ป.ธ.๙). (2543). การพัฒนาจิตภาคที่หนึ่ง. กรุงเทพฯ: สภาการศึกษามหามกุฏราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2543). ความคิดแหล่งสำคัญของการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พุทธธรรม
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2545). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: บริษัท สหธรรมิก จำกัด.
- พระปลัดวีระชนม์ มาลาโธสง (เขมวีโร). (2551). ผลของโปรแกรมการฝึกตามแนวไตรสิกขาเพื่อพัฒนาสุขภาพจิตผู้สูงอายุชาวธรรมวิชัย. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (พฤษภาคม 2550). หัวใจพระพุทธศาสนา. พุทธจักร. ปีที่ 61 ฉบับที่ 5: หน้า 7
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2549). สุขภาวะองค์รวมแนวพุทธ. โรงพิมพ์อักษรสัมพันธ์ (1987) จำกัด. กรุงเทพฯ (พิมพ์ครั้งที่ 12)
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2551). ภาวะผู้นำและจริยธรรมนักการเมือง. พิมพ์รวมเล่ม.

- กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สหธรรมิก
- พระไพศาล วิสาโล. (2550). สรุปคำบรรยายที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ วันที่ 19 กันยายน 2550. เอกสารประกอบการสอน 475534 Leadership in organization ปีการศึกษา1/2550.
- กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พระมหาอุทัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). (2552). ภาวะผู้นำ: จากเนลสัน มันเดลา โอบามาแห่งทำเนียบขาว. กรุงเทพฯ: สถาบันวิมุตตยาลัย.
- พิริยะ ไม้แพง. (2557). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (วิทยาการทางการศึกษาและการจัดการเรียนรู้). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสารพุทธทาสภิกขุ. (ธันวาคม 2549). การศึกษาสมบุรณ์แบบ. คือวงกลมที่คุ้มครองโลกถึงที่สุด.
- กรุงเทพฯ: อุษาการพิมพ์: หน้า 185-186..
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2535). พระไตรปิฎก (ฉบับ 45 เล่ม). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. (2543). พระไตรปิฎก (ฉบับ 91 เล่ม). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2543). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: วี เจ พรินติ้ง.เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2544). การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2561). จิตวิทยาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนะ บัวสนธิ์. (2555) วิธีการเชิงผสมผสานสำหรับการวิจัยและประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิมล จันทรแก้ว. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. (ศึกษาศาสตร์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต. ถ่ายเอกสาร
- สมคิด บางโม. (2556). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.

- สมชาติ กิจยรรยง. (2545). เทคนิคการเป็นวิทยากรฝึกอบรมฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: มัลติมีเดียฟอร์ซ เทคโนโลยี.
- สมพร พงษ์เสถียรศักดิ์. (2546). การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการประพฤตินตามคุณธรรมในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของนักเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นปีที่ 1 ที่เรียนหลักสูตรรวมในพุทธศาสนาด้วยการสอนแบบโยนิโสมนสิการกับการสอนแบบไตรสิกขา ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (การมัธยมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). จิตวิทยาสังคม ทฤษฎีและการประยุกต์. บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด กรุงเทพฯ. (พิมพ์ครั้งที่ 1)
- สุเทพ ปาลสาร. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปริญญาานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร
- สุธาสิณี แม้นญาติ; กนกอร สมปราชาญ; และ ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2554, ม.ค. – มิ.ย.). โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีที่ 7, ฉบับที่ 1: 82–93
- โสรัจ โภธิแก้ว. (2553). จากจิตวิทยาสุพุทธธรรม. ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล กรุงเทพฯ. (พิมพ์ครั้งที่ 1) สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระครูปลัดธรรมจริยวัฒน์ (สาคร ชิตงุโร). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: แนวคิดทฤษฎี และการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 1. มหาสารคาม: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อภิชาติการพิมพ์.
- อัมพร พงษ์กัสนานนท์. (2550). การศึกษารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล. (2561). การวิจัยทางการศึกษา แนวคิดและการประยุกต์ใช้. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 1. รศ.ดร. ชัยวีดิษฐ์ สิทธิศิริอรรถ | อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. ผศ.ดร. สุภาศุภร์ จันประเสริฐ    | อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ      |
| 3. ผศ.ดร. วิธัญญา วัฒนไณ           | อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 4. ดร. ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย        | อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 5. ดร. ชาญ รัตนะพิสิฐ              | อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา และ หลักสูตร  
การฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม**

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1. รศ.ดร. ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร  | อาจารย์ประจำภาควิชามนุษยศาสตร์<br>คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัย<br>เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ |
| 2. ผศ.ดร. สุภาศุภร์ จันประเสริฐ | อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ                                    |
| 3. ผศ.ดร. วิธัญญา วัฒนโธ        | อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ                               |
| 4. ดร. ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย     | อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ                               |
| 5. ดร. ชัญญา ลีศัตถุพ่าย        | อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ                               |

ภาคผนวก ข  
ตัวอย่างแบบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก

## ตัวอย่างแบบคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา

### หลักไตรสิกขา

1. ไตรสิกขา (ประกอบด้วยศีล สมาธิ และปัญญา) คืออะไร
  - 1.1 เป็นรูปแบบการฝึกอบรม เพื่อพัฒนามนุษย์ได้อย่างไร
  - 1.2 มีหลักการในการนำไปใช้ เพื่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างไร ?
2. เทคนิค วิธีการฝึกอบรมในขั้นของศีล เพื่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ควรทำอย่างไร ประกอบด้วยอะไรบ้าง มีลักษณะอย่างไร ?
3. เทคนิค วิธีการฝึกอบรมในขั้นของสมาธิ ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง มีลักษณะอย่างไร ?
4. เทคนิค วิธีการฝึกอบรมในขั้นของปัญญา ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง มีลักษณะอย่างไร ?
5. พระธรรมปิฎก<sup>1</sup> (ป.อ. ปยุตฺโต) (2546: 52) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า “ระบบการปฏิบัติของพระพุทธศาสนานี้ดูเหมือนว่า เวียนกลับไปกลับมา คือ การปฏิบัตินั้นเริ่มจากศีลเข้าไปหาจิตหรือสมาธิ แล้วจากสมาธิก็โยงไปหาปัญญา แต่ในทางกลับกัน เวลาส่งผลนี้ปัญญาส่งผลมาสู่ระดับสมาธิของจิต แล้วสมาธิก็ส่งผลมาสู่พฤติกรรมระดับศีล ทั้งหมดนี้เป็นระบบความสัมพันธ์ในองค์รวมของชีวิตที่ดึงามของมนุษย์” จากทัศนะดังกล่าว ท่านมีความเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร ?
  - 5.1 การเริ่มฝึกปฏิบัติย้อนกลับ (จากปัญญา สู่สมาธิ และสู่ศีล) มีความเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร ?
  - 5.2 การฝึกปฏิบัติอบรมตามหลักไตรสิกขา ควรเริ่มจากอะไรก่อน/หลัง อย่างไร ?

### การฝึกอบรม + หลักไตรสิกขา

6. เทคนิค วิธีการฝึกอบรม ตามทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้ใด ที่สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ และควรเป็นไปในรูปแบบเช่นไร ?
  - 6.1 เทคนิค วิธีการฝึกอบรม ตามทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้ ในขั้นของศีล มีลักษณะและรูปแบบเช่นไร ?
  - 6.2 เทคนิค วิธีการฝึกอบรม ตามทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้ ในขั้นของสมาธิ มีลักษณะและรูปแบบเช่นไร ?

<sup>1</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2546). จากจิตวิทยาสู่จิตภาวนา. หน้า 52

6.3 เทคนิค วิธีการฝึกอบรม ตามทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้ ในชั้นของปัญญา มีลักษณะและรูปแบบเช่นไร ?

**กระบวนการ + รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา**

7. ระยะเวลาดำเนินการฝึกอบรมทั่วไป แบ่งเป็น 2 แบบ คือ แบบสัปดาห์ละ 1 ครั้ง (weekly) และแบบฝึกอบรมต่อเนื่อง (intensive) : ระยะเวลาดำเนินการของรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ควรจัดดำเนินการในแบบใด เพราะอะไร ?

8. กระบวนการของรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา อันดับแรก ควรเริ่มต้นดำเนินการอย่างไร ? มีลักษณะและรูปแบบของกระบวนการฝึกอบรมอย่างไร ?

9. กระบวนการของรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ในลำดับขั้นตอนต่อไป คืออะไร ? มีลักษณะและรูปแบบของกระบวนการฝึกอบรมอย่างไร ? (หากมีกระบวนการต่อไปให้ถามต่อไปเรื่อย จนเสร็จสิ้นทุกกระบวนการ)

10. กระบวนการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ตามที่กล่าวมา) โดยสรุป เป็นอย่างไร ? ควรได้รับปัจจัยอื่นๆ สนับสนุนเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ได้ “รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา” ที่มีประสิทธิผลสูงสุดในการนำไปใช้ ?

ภาคผนวก ค

รูปแบบ และ หลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา  
เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

## รูปแบบ และ หลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

จากโมเดลพระธาตุเจดีย์ (รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา) มีลักษณะการพัฒนา อิงอาศัยกันและกันคล้ายหลักอิทัปปัจจยตา บางครั้งเป็นไปตามลำดับขั้น บางครั้งเป็นฐาน อิงอาศัยกันและกันเกิดขึ้น สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมฯ นี้ ผู้วิจัยดำเนินการอบรมตามขั้นตอน และกระบวนการตามลำดับ ในบางโมดูลประยุกต์ใช้กระบวนการครบถ้วน บางโมดูลใช้กระบวนการ เพียง 1-2 ตามความเหมาะสมแก่วัตถุประสงค์ของการพัฒนาแต่ละโมดูล ดำเนินการอบรมแบบ Intensive Course (หลักสูตรต่อเนื่อง) จำนวน 2 วัน ในวันเสาร์ – อาทิตย์ ต่อด้วยการอบรมแบบ Daily Course (หลักสูตรรายวัน) จำนวน 1 ครั้ง เพื่อประเมินผลการฝึกฝนอบรมด้วยตนเองของผู้รับการฝึกอบรมฯ รวมจำนวนชั่วโมงฯ เป็น 18 ชั่วโมง ตามแผนและโมดูลของหลักสูตรการ ฝึกอบรมฯ ดังนี้

วันที่	โมดูล	ชั่วโมงที่	เรื่อง	สถานที่	
1	1	1	มิตรภาพ และความเป็นกัลยาณมิตร	ห้องฝึกอบรมขององค์กร	
		2-3	การสร้างความปลอดภัยในผู้นำเชิงจริยธรรม		
		4	การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต	"	
	2	4	5	การแสดงออกถึงความยุติธรรม	"
			6	การเคารพให้เกียรติผู้อื่น	"
			7	การให้บริการผู้อื่น	
	3	4	8-9	การไหว้พระสวดมนต์ ฟังธรรม เจริญสติปฏิฐาน และเมตตาภาวนา	
			10-11	การไหว้พระสวดมนต์ เจริญสติปฏิฐาน และเมตตาภาวนา	"
			12-13	การใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม	"
2	5	14-15	การประสานความร่วมมือในกลุ่ม การสื่อสาร การเสริมแรง		
		16	ประชุมวางแผนงาน และสรุปการฝึกอบรมฯ	"	
		17-18	การฝึกอบรมพัฒนาจิต ประเมินการฝึกฝนอบรม ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยตนเอง ของผู้รับการอบรมฯ และปัจฉิมนิเทศ		



## โมดูลที่ 1: นำเข้าสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

### หัวข้อหลักในการพัฒนาโมดูลที่ 1

- 1.1 มิตรภาพ และความเป็นกัลยาณมิตร
- 1.2 การสร้างความพอใจในผู้นำเชิงจริยธรรม

### การประเมินผล

1. สังเกตจากพฤติกรรมความสนใจ
2. การให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

### 1.1 มิตรภาพ และความเป็นกัลยาณมิตร

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:** หลังจากผ่านหัวข้ออบรมนี้แล้ว ผู้รับการอบรมมีการพัฒนา ดังนี้

1. สร้างมนุษยสัมพันธ์ ทำความรู้จัก และคุ้นเคยกันมากยิ่งขึ้น
2. เกิดความไว้วางใจต่อกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรมด้วยกัน และผู้ดำเนินการอบรม
3. เกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน

**ระยะเวลาที่ใช้:** 1 ชั่วโมง

**กระบวนการและวิธีการที่ใช้:** กระบวนการที่ 1 คือ กระบวนการกัลยาณมิตร ด้วยวิธีการ 2 คือ โปรโตโมสเส เสียงจากผู้อื่น โดยเฉพาะจากผู้เป็นกัลยาณมิตรและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระหว่างผู้อบรมและผู้รับการอบรม ประยุกต์วิธีการทางจิตวิทยา ด้วยการเสริมแรง คือ กล่าวชื่นชม แสดงอาการชื่นชมเมื่อผู้รับการอบรมให้ความร่วมมือในกิจกรรม และปฏิบัติตามคำสั่งในกิจกรรมได้ถูกต้อง

**เนื้อหาการฝึกอบรม:**

1. การแนะนำตัว และเปิดเผยตัวของผู้อบรม และผู้รับการอบรม
2. ลักษณะของกัลยาณมิตร ตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ

**กิจกรรมสำหรับผู้สอน:** บรรยาย ตั้งคำถาม อภิปราย กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

## วิธีการดำเนินการ

1. ผู้นำอบรมเปิดโครงการฝึกปฏิบัติงาน กล่าวต้อนรับ แนะนำตัว ทำความรู้จัก ชี้แจงความสำคัญของโครงการ วัตถุประสงค์ การดำเนินโครงการ และประโยชน์ที่จะได้รับ
2. ผู้นำอบรมเสนอหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 เป็นแนวทางในการอยู่ร่วมกันระหว่างอบรม ได้แก่ 1) น่ารัก 2) นำเคารพ 3) นำเจริญใจ 4) รู้จักพูดให้เป็นเหตุผล 5) อุดหนุนต่อถ้อยคำต่าง ๆ ของผู้อื่น 6) อธิบายเรื่องยากให้เข้าใจง่าย 7) ไม่ชักนำผู้อื่นไปในทางเสีย จากนั้น แต่ละท่านแนะนำตัวตามลำดับ
3. ผู้อบรมนำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อละลายพฤติกรรม ทำความรู้จัก และสร้างความคุ้นเคยต่อกัน ก่อนเข้าสู่เนื้อหาโครงการฯ

**3.1 กิจกรรม “ละลายพฤติกรรม เรียกพลัง ความพร้อม ความเข้าใจ” (ใช้เทคนิค ทางจิตวิทยา คือ การเสริมแรง กล่าวชื่นชมเมื่อทุกคนทำกิจกรรมได้พร้อมเพรียง ถูกต้องตามคำสั่ง)**

- ผู้นำกิจกรรมชี้แจงข้อตกลงในการดำเนินกิจกรรมในการอบรมตลอดหลักสูตรนี้ จะใช้การโต้ตอบรหัสข้อความเฉพาะระหว่างผู้นำกิจกรรมและผู้ร่วมกิจกรรม คือ เมื่อผู้นำกิจกรรมเอ่ยคำพูด **กระทรวงยุติธรรม** ให้ทุกคนได้ตอบว่า **เฮ้** เมื่อผู้นำกิจกรรมเรียกชื่อหน่วยเฉพาะว่า **DSI** ให้ยกมือขวา ชูนิ้วโป้ง และพูดดังๆ ว่า **เยี่ยม** ผู้นำกิจกรรมทดสอบความพร้อม ความเข้าใจของผู้เล่น สลับเป็นครั้งคราว

- ศัพท์ทดสอบความพร้อมของกลุ่มอื่นๆ เช่น ผู้นำกิจกรรมพูดว่า **ซ้าย** ให้ผู้อบรมพูดว่า **จ้า** และพูดว่า **ขวา** ให้ตอบว่า **น่ารัก**

- ผู้นำกิจกรรมก็ทดสอบพูด ขวาขวา ซ้าย, ขวา ซ้าย, ซ้าย ขวา เป็นต้น

- ผู้นำทดสอบความพร้อมเพรียงในการปรบมือ เช่น ถ้าพูด **“ปรบมือ 1 ที” “ปรบมือ 4 ที” “ปรบมือ 5 ที” “ปรบมือ 1 ชุด”** เป็นต้น ให้ทำให้ถูกต้องตามคำสั่ง และแสดงความชื่นชมเมื่อทุกคนทำได้พร้อมกัน จากนั้น นำเข้าสู่กิจกรรมร้องเพลง โดยให้ผู้รับอบรมทุกคนลุกขึ้นยืน ฝึกร้องเพลง “หากว่าเรากำลังสบาย จงปรบมือพลันฯ” ประกอบท่าทางตามวีดิทัศน์ให้ได้ ก่อนร้องเพลงประกอบท่าทางเอง เนื้อร้องดังนี้

“หากว่าเรากำลังสบาย จงปรบมือพลัน (ทุกคนปรบมือพร้อมกัน “บ๊ีบ”), หากว่าเรากำลังสบาย จงปรบมือพลัน (ทุกคนปรบมือพร้อมกัน “บ๊ีบ”), หากว่าเรากำลังมีสุข หมดเรื่องทุกซิดิโดทุกสิ่ง มัวประวิงอะไรกันเล่า จงปรบมือพลัน (ทุกคนปรบมือพร้อมกัน “บ๊ีบ”), จากนั้น เปลี่ยนท่อนร้องจาก จงปรบมือพลัน เป็น กระทืบเท้าพลัน, สายเอวพลัน, สายก้นพลัน, จับไหล่พลัน, หลับตาพลัน, ผงกหัวพลัน และ จังหวะพลัน เป็นต้น

### 3.2 กิจกรรม “มารู้จักกันเถอะ”

- จัดทำฉลากเท่าจำนวนผู้เล่น เขียนชื่อตัวละครในวรรณคดี พระเอก-นางเอกคู่ขวัญ หรือของที่ใช้คู่กัน เช่น พระราม-นางสีดา, ณเดชน์-ญาญ่า อรุสยา, สรพงษ์ – จารุณี, สันติสุข-จินตนา, โຕ๊ะ-เก๋อี่, ซ่อน-ล้อม, ครก – สาก ฯลฯ

- ผู้รับอบรมจับฉลากตามที่เตรียมไว้ จับฉลากแล้วเปิดอ่าน เมื่อรู้ว่า ของตนเป็นอะไร ก็ต้องหาคู่ของตนให้ได้

- เมื่อหาคู่ของตนได้แล้ว ไปนั่งด้วยกัน และจับคู่หันหน้าคุยกัน ถามชื่อ นามสกุล ยศ ตำแหน่ง สถานศึกษา วุฒิการศึกษา ภูมิลำเนา ครอบครัว ประวัติส่วนตัว ทัศนคติต่อชีวิต หรือ คำคม วาตะเด็ด ข้อคิดประจำตัว ฯลฯ เพื่อแนะนำให้ผู้รับอบรมทุกคนได้รู้จัก (เวลา 5-8 นาที)

- ผู้นำกิจกรรมให้แต่ละคู่ออกมาแนะนำเพื่อนของตนเอง หรือหากเวลาไม่เพียงพอ สุ่มบุคคลผู้มีลักษณะต่างๆ เช่น คู่ที่มีบุคคลอายุรวมกันมากที่สุด คู่ที่มีบุคคลอายุรวมกันน้อยที่สุด คู่ที่มีบุคคลเป็นบุตรคนโต คู่ที่มีบุคคลเป็นคนกลาง คู่ที่มีบุคคลเป็นบุตรน้องสุด คู่ที่มีบุคคลคิดว่าตนเองหล่อสวยที่สุด คู่ที่เต็มใจนำเสนอให้เพื่อนรู้จัก เป็นต้น มาผลัดกันแนะนำให้ทุกคนได้รู้จัก

#### สื่อการอบรม

1. ฉลากรายชื่อบุคคลและสิ่งของ
2. เครื่องเสียง โน้ตบุ๊ก ไฟล์ MP4 เพลงที่กำหนด
3. เครื่องฉายโปรเจคเตอร์ พร้อมจอภาพ

#### 1.2 การสร้างความพอใจในผู้นำเชิงจริยธรรม

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:** หลังจากผ่านหัวข้ออบรมนี้แล้ว ผู้รับการอบรมมีการพัฒนา ดังนี้

1. มีความตระหนักรู้ เข้าใจความสำคัญของผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
2. เกิดความพอใจ และแรงจูงใจในการฝึกฝนอบรมเพื่อเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม
3. มีทัศนคติเชิงบวกในการตั้งเป้าหมาย เพื่อเสริมสร้าง/พัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ของตน

ระยะเวลาที่ใช้: 2 ชั่วโมง

**กระบวนการและวิธีการที่ใช้:** กระบวนการที่ 1 คือ กระบวนการกัลยาณมิตร คือ ปรโตโมสะ  
เสียงจากผู้อื่น และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระหว่างผู้อบรม  
และผู้รับการอบรม เน้นวิธีการทางจิตวิทยา คือ การสร้าง  
แรงจูงใจในการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม จากการบรรยาย  
คุณลักษณะและความสำเร็จของบุคคลต้นแบบผู้นำเชิง  
จริยธรรม ประยุกต์ด้วย วิธีการพูดจูงใจ สร้างแรงจูงใจ ปลุก  
พลัง และ กำลังใจในการพัฒนาตามบุคคลต้นแบบ ด้วยการ  
กล่าวชื่นชม และการให้กำลังใจจากเพื่อนผู้รับการอบรมด้วยกัน

### เนื้อหาการฝึกอบรม:

1. ความหมาย และความสำคัญของผู้นำเชิงจริยธรรม และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
2. คุณลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรมในอุดมคติ

**กิจกรรมสำหรับผู้สอน:** บรรยาย ตั้งคำถาม อภิปรายกลุ่มย่อย กิจกรรมปั้นรูปปั้นจากดินน้ำมัน  
และการพูดจูงใจ สร้างแรงจูงใจ กำลังใจในการพัฒนาตามบุคคลต้นแบบ  
ประยุกต์ด้วยวิธีทางจิตวิทยา คือ การเสริมแรงด้วยการชื่นชม

### วิธีการดำเนินการ

1. ผู้อบรมปฏิบัติตนในหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 เริ่มต้นตั้งคำถามถึงความสำคัญของ  
ผู้นำเชิงจริยธรรม เพราะเหตุใด จึงควรเสริมสร้างให้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารและผู้นำ  
องค์กร ให้ผู้รับการอบรมอภิปรายร่วมกัน (กระบวนการกัลยาณมิตร: เสียงจากผู้อื่น + การมี  
ปฏิสัมพันธ์ที่ดี)

2. ผู้อบรมบรรยายทฤษฎีภาวะผู้นำ ความหมาย และคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
(Ethical Leadership) ประกอบ Power Point

3. **กิจกรรม ผู้นำเชิงจริยธรรมในอุดมคติ :** ผู้อบรม แนะนำจัดรูปแบบการนั่งอภิปราย  
เป็นรูปตัว U จากนั้น นำเข้าสู่กิจกรรม ด้วยการตั้งคำถามว่า บุคคลใด ที่ท่านคิดว่าเป็นผู้นำเชิง  
จริยธรรมในอุดมคติของท่าน ? ให้แต่ละท่านเสนอรายชื่อ พร้อมทั้งเหตุผลว่า เพราะอะไรถึงชื่นชอบ  
ผู้นำท่านนั้น (ขั้นที่ 1 = หาความต้องการหลัก: Identify Drivers) ผู้ช่วยวิจัยบันทึกสรุปความต้องการ  
ของผู้เข้าอบรมและจัดกลุ่มผู้รับอบรม ตามแรงจูงใจ 3 ประเภท ได้แก่

## 3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

## 3.2, แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์

## 3.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ

- ผู้อบรมนำเข้าสู่การเรียนรู้จากผู้รู้จากผู้นำซึ่งเป็นบุคคลต้นแบบแรงจูงใจ 3 แบบ โดยการบรรยายประกอบภาพและคลิปประวัติของผู้นำทั้ง 3 ท่าน คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มหาत्मะ คานธี และ วลาดีเมียร์ ปูติน

- ผู้อบรม ให้ผู้รับอบรมแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก ที่มีต่อผู้นำแต่ละท่าน พร้อมเลือกผู้นำเชิงจริยธรรมในอุดมคติที่ตนเองชื่นชอบ 1 ท่าน จากทั้ง 3 ท่าน คือ ท่านใด ?

- กิจกรรมปั้นรูปปั้น: ผู้อบรมชี้แจงกิจกรรมปั้นรูปปั้นผู้นำเชิงจริยธรรม (ด้วยดินน้ำมัน) และแบ่งมอบหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามแรงจูงใจทั้ง 3 ประเภทของผู้รับการอบรมแต่ละท่าน (ขั้นที่ 2 = เลือกวิธีปฏิบัติ: Structure your approach) โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มๆ ละ 5 คน และจัดบุคคลที่มีแรงจูงใจทั้ง 3 ประเภทคละลงในกลุ่มเดียวกัน แต่งตั้ง และมอบหน้าที่ให้แต่ละบุคคล ดังนี้

- 1) ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นหัวหน้ากลุ่ม ชี้แนะ ปั้นและกำหนดการปั้นรูปปั้น
- 2) ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นรองหัวหน้ากลุ่ม คอยสรุป ช่วยการปั้นฯ ให้สำเร็จ
- 3) ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ เป็นสมาชิกกลุ่ม เป็นผู้ปั้นรูปปั้น ประสานให้การปั้นสำเร็จ

- เมื่อปั้นรูปปั้นฯ เสร็จแล้ว ให้แต่ละกลุ่มออกมานำเสนอหน้าที่ประชุม จากนั้น ผู้อบรมสรุปเนื้อหา และวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฯ

**4. กิจกรรม ดอกไม้ให้คุณ:** ผู้อบรมชี้แจงกิจกรรม และจัดกลุ่มผู้เข้าอบรม เป็น 2 กลุ่ม แบ่งครึ่ง ยืนเรียงเป็นรูปตัว U กลุ่มที่ 1 เป็นผู้รับดอกไม้ กลุ่มที่ 2 เป็นผู้ให้ดอกไม้ โดยผู้อบรมยืนตรงกลางและชี้แจงและสาธิตกิจกรรมมอบดอกไม้ให้กำลังใจต่อกัน โดยจะมอบดอกไม้และสลับหน้าที่เป็นผู้รับและผู้ให้ ในตอนท้าย จากนั้น ให้แต่ละท่านจับมือซ้ายและขวาของเพื่อนที่ยืนอยู่ข้างๆ และหลับตาลงช้าๆ

- ผู้อบรมพูดสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ปลั่งใจ ความมั่นใจในการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมแต่ละแบบว่า ทุกท่านสามารถเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมที่ดีได้ สามารถทำคุณประโยชน์ และ

ประสบความสำเร็จได้เหมือนกับผู้นำทั้ง 3 ท่าน บรรยายความสำเร็จของผู้นำทั้ง 3 แบบที่ละท่านให้ผู้รับอบรม จินตนาการความสำเร็จที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงกับตัวเอง

- ให้ทุกท่านล้มตาขึ้น ประหม้อมือให้กับตนเองดังๆ และทำท่าทางสร้างกำลังใจให้ตนเอง ด้วยการชูมือขวา ยกขึ้นสูง และยกลงข้างตัว พร้อมร้องว่า เฮ้ ...เราทำได้ เราเป็นผู้นำที่ดีได้ (3 ครั้ง) จากนั้น ผู้นำกิจกรรมกล่าวให้กำลังใจ พร้อมเดินแจกดอกไม้ให้ผู้รับอบรมคนละ 1 ดอก

- เปิดเพลง “ดอกไม้ให้คุณ” (รอบที่ 1) เพื่อสร้างอารมณ์และกำลังใจ พร้อมให้ผู้รับอบรมกลุ่มผู้ให้กำลังใจ (ทางซ้ายของผู้อบรม) จับคู่ผู้รับกำลังใจ (ทางขวาของผู้อบรม) เมื่อรับมอบดอกไม้แล้ว กลุ่มผู้รับฯ ก็มอบดอกไม้ตอบแทนแก่กลุ่มผู้ให้กำลังใจ (ที่เดินมาหาค่อน) ทันที พร้อมกล่าวตอบรับ ให้กำลังใจ จับมือหรือโอบกอดกัน (ตามอัธยาศัย) จากนั้น ท่านผู้อยู่ท้ายแถวและท่านที่อยู่ในกลุ่มผู้ให้กำลังใจ จึงเดินจับมือ พูดคุยให้กำลังใจแก่กันและกัน แก่กลุ่มรับกำลังใจ (ที่ยืนต้นแถว) ตามลำดับจนครบทุกคน

- หลังจับมือให้กำลังใจเสร็จ ผู้รับการอบรมแต่ละท่านเดินกลับเข้าประจำที่ ยืนจับมือซ้ายและขวาของเพื่อนที่ยืนอยู่ข้างๆ พร้อมร้องตามเพลง “ดอกไม้ให้คุณ” (1 รอบ) จบเพลง

5. ผู้อบรมกล่าวสร้างแรงจูงใจ สรุปกิจกรรมและเนื้อหาการอบรม จากนั้น กล่าวขอบคุณ

### สื่อการสอน

1. Power point และคลิปวิดีโอประวัติของผู้นำทั้ง 3 ท่าน
2. คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เครื่องเสียง เครื่องฉายโปรเจคเตอร์ พร้อมจอภาพ
3. ดินน้ำมัน 20 ก้อน
4. ดอกกุหลาบตามจำนวนผู้รับการอบรม

## โมดูลที่ 2: การครองตน

### หัวข้อหลักในการพัฒนาโมดูลที่ 2

- 2.1 การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต
- 2.2 การแสดงออกถึงความยุติธรรม

### การประเมินผล

1. แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
2. การมีส่วนร่วมการทำกิจกรรม

### 2.1 การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:** หลังจากผ่านหัวข้ออบรมนี้แล้ว ผู้รับการอบรมมีการพัฒนา ดังนี้

1. เกิดความตระหนักรู้ เห็นโทษภัยของการประพฤติทุจริต และคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริต
2. เกิดจิตสำนึกและทัศนคติทางบวก ตั้งใจประพฤติอยู่ในความซื่อสัตย์สุจริต

**ระยะเวลาที่ใช้:** 1 ชั่วโมง

**กระบวนการและวิธีการที่ใช้:** กระบวนการที่ 1 คือ กระบวนการกัลยาณมิตร คือ ปรโตโมหะ เสี่ยงจากผู้อื่น และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยการตั้งคำถาม สนทนาต่อกัน, กระบวนการที่ 2 การพุดจูงใจให้เห็นโทษของทุจริต และคุณค่าของการความซื่อสัตย์สุจริต และกระบวนการที่ 3 ปัญญา คือ ปรโตโมหะ ปลุกเร้าให้เกิดจิตสำนึกยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต เป็นปัจจัยส่งต่อให้เกิดโยนิโสมนสิการ การพิจารณาในใจ โดยแยบคายของผู้รับการอบรม

**เนื้อหาการฝึกอบรม:**

1. โทษภัยของการประพฤติทุจริต คอรัปชั่น หรือคดโกง
2. คุณค่าของการยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต

**กิจกรรมสำหรับผู้สอน:** บรรยาย ตั้งคำถาม อภิปรายกลุ่มย่อย จากกรณีศึกษาในวิดีโอ

กิจกรรมกลุ่ม ทำ My Map โทษภัยของการทุจริต และคุณของการสุจริต

### วิธีการดำเนินการ

1. ผู้อบรมจัดรูปแบบการนั่งอบรมเป็นรูปตัว U กล่าวทักทายเป็นกันเองกับผู้รับอบรมฯ และตั้งคำถามถึงความซื่อสัตย์สุจริตว่า อะไรคือความซื่อสัตย์สุจริต ? คนประพฤติเช่นไร ชื่อว่า เป็นผู้ซื่อสัตย์สุจริต ? ท่านเคยมีประสบการณ์ขัดแย้ง บิบบั้นในการต้องประพฤติสุจริตและทุจริตหรือไม่ อย่างไร เป็นต้น เพื่อนำเข้าสู่การอภิปรายของผู้รับอบรมฯ และกระตุ้นให้ผู้รับอบรมฯ แต่ละท่านได้ แสดงความคิดเห็น

2. ผู้อบรมบรรยายความหมาย ความสำคัญของความซื่อสัตย์สุจริต (ประกอบ Power Point) พอสั่งเขป จากนั้นยกกรณีตัวอย่างจากคลิปวิดีโอ ตัวอย่างคนซื่อสัตย์ เรื่อง พ่อสอนลูก และ คลิปวิดีโอ ตัวอย่างของความทุจริต เรื่อง ไต่ไปไม่โกง ตอน แป๊ะเจี๊ยะ ให้ผู้รับอบรมฯ ได้พิจารณา

3. เมื่อรับชมคลิปวิดีโอเสร็จ ผู้อบรมตั้งคำถามอภิปรายถึงความรู้สึกจากการได้ชมคลิปวิดีโอ ใครประพฤติตนถูกต้อง ? ใครประพฤติตนไม่ถูกต้อง แบบไหน อย่างไร ? เปิดโอกาสให้แต่ละท่าน ได้แสดงความคิดเห็น ถ้าเป็นตัวเขาจะทำอย่างไร จากนั้น พุดจูงใจให้เห็นคุณค่าของการความซื่อสัตย์ สุจริต และโทษของทุจริต

4. กิจกรรมกลุ่ม My Map: ผู้อบรมแบ่งกลุ่มผู้รับอบรมฯ เป็น 3 กลุ่มๆ ละ 6-7 คน ให้แต่ละกลุ่มเขียนสรุป My Map เรื่อง คุณของการความซื่อสัตย์สุจริต และโทษของทุจริต ลงในแผ่นกระดาษที่เตรียมไว้ เมื่อเสร็จแล้ว นำเสนอ My Map ของกลุ่มด้านหน้าเวที

5. ผู้ดำเนินการสรุปเนื้อหาในการอบรม และเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการนำความซื่อสัตย์สุจริตมาประพฤติในหน้าที่การงาน และการใช้ชีวิตของแต่ละคน

### สื่อการสอน

1. Power point และคลิปวิดีโอที่จะนำเสนอ
2. คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เครื่องเสียง เครื่องฉายโปรเจคเตอร์ พร้อมจอภาพ
3. กระดาษข้อความแผ่นใหญ่ 3-4 แผ่น ปากกาสีรวมต่างๆ จำนวน 3-4 ชุด



## 2.2 การแสดงออกถึงความยุติธรรม

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:** หลังจากผ่านหัวข้ออบรมนี้แล้ว ผู้รับการอบรมมีการพัฒนา ดังนี้

1. เกิดการเรียนรู้ความหมาย ความสำคัญ คุณค่า และวิธีการแสดงออกถึงความยุติธรรม
2. เข้าใจความแตกต่างระหว่างความยุติธรรมกับความทัดเทียมในการใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เกิดจิตสำนึก และความตั้งใจในการแสดงออกถึงความยุติธรรม เพื่อนำไปใช้ในการบริหารปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้รับความยอมรับ ยกย่องต่อไป

**ระยะเวลาที่ใช้:** 1 ชั่วโมง

**กระบวนการและวิธีการที่ใช้:** กระบวนการที่ 1 คือ กระบวนการกัลยาณมิตร คือ ปรโตโมสะ เสี่ยงจากผู้อื่น และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยการตั้งคำถาม สทนาต่อกัน, กระบวนการที่ 2 การพูดจูงใจให้เห็นคุณค่า และความสำคัญของความยุติธรรม และกระบวนการที่ 3 ปัญญา คือ ปรโตโมสะ ปลุกเร้าให้เกิดจิตสำนึกดำรงตนในความยุติธรรม ส่งต่อให้เกิดโยนิโสมนสิการ การพิจารณาในใจโดยแยกกายของผู้รับการอบรม

**เนื้อหาการฝึกอบรม:**

1. ความหมาย ความสำคัญ คุณค่าของความยุติธรรม
2. ความแตกต่างกันระหว่างความยุติธรรมกับความทัดเทียม
3. การเว้นความลำเอียง คือ อคติ 4 ประการ
4. วิธีในการแสดงออกถึงความยุติธรรม

**กิจกรรมสำหรับผู้สอน:** บรรยาย ตั้งคำถาม อภิปรายกลุ่มย่อย จากกรณีศึกษาในวีดิทัศน์  
กิจกรรมกลุ่ม “แบ่งกันกินแบ่งกันใช้”

## วิธีการดำเนินการ

1. ผู้อบรมจัดรูปแบบการนั่งอบรมเป็นรูปตัว U กล่าวทักทาย กล่าวนำเข้าสู่หัวข้อพัฒนาเรื่อง การแสดงออกถึงความยุติธรรม และตั้งคำถามถึงความยุติธรรมว่า อะไรคือความยุติธรรม ? คนประพฤติเช่นไร ชื่อว่า เป็นผู้ยุติธรรม ? ท่านเคยมีประสบการณ์ขัดแย้ง ปืบคั้นในการต้องแสดงออกว่า เป็นผู้มีความยุติธรรมหรือไม่ อย่างไร เป็นต้น เพื่อนำเข้าสู่การอภิปรายของผู้รับอบรมฯ

2. ผู้อบรมบรรยายความหมาย ความสำคัญ คุณค่าของความยุติธรรม ความแตกต่างระหว่างความยุติธรรมกับความขัดแย้ง และการเว้นจากความลำเอียง คือ อดติ 4 ประการ (ประกอบ Power Point) พอสังเขป จากนั้นยกกรณีตัวอย่างจากคลิปวิดีโอ ตัวอย่างความยุติธรรม เรื่อง ไต่ไปไม่โกง ตอน ความยุติธรรมอยู่ที่ไหน ให้ผู้รับอบรมฯ ได้พิจารณา

3. เมื่อรับชมคลิปวิดีโอเสร็จ ผู้อบรมตั้งคำถามอภิปรายถึงความรู้สึกจากการได้ชมคลิปวิดีโอ ใครประพฤติตนถูกต้อง ? ใครประพฤติตนไม่ถูกต้อง แบบไหน อย่างไร ? เปิดโอกาสให้แต่ละท่านได้แสดงความคิดเห็น ความตั้งใจที่จะแสดงออกถึงความยุติธรรม จากนั้น จูงใจให้ตั้งมั่นในความยุติธรรม

### 4. กิจกรรมกลุ่ม “แบ่งกันกินแบ่งกันใช้”

- ผู้อบรมแบ่งกลุ่มผู้รับอบรมฯ เป็น 3 กลุ่มๆ ละ 6-7 คน จากนั้น แจกจ่ายของกินของใช้ให้แต่ละกลุ่ม โดยวางใส่จานไว้กลางวงของกลุ่ม (เป็นของน้อยกว่าจำนวนคนในกลุ่ม เช่น เป็ปซี่ 1 กระป๋อง, ขนมปัง 2 ห่อ, ลูกอม 3 เม็ด, หลอด 3 อัน, เงิน 100 บาท เป็นต้น) กำหนดให้สมาชิกในกลุ่มปรึกษารื้อหรือให้ได้ข้อสรุปในการแบ่งปันของกินของใช้ที่ได้รับมา โดยมีกติกาว่า

1) กำหนดให้มีประธานกลุ่ม (ที่ได้รับการยอมรับ) เป็นผู้ไกล่เกลี่ยในกรณีตัดสินไม่ได้

2) ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับแบ่งปันของกินของใช้ ไม่ปฏิเสธการแบ่งปันของกินของใช้

3) เมื่อทุกท่านได้รับการแบ่งปันของกินของใช้แล้ว เป็นอันยุติ ไม่มีการแบ่งปัน

ภายหลัง

- เมื่อได้ข้อตกลงของกลุ่มแล้ว จึงแบ่งปันของกินของใช้ และรับประทานได้ตามอัธยาศัย (ห้ามรับประทานของกินอื่น เว้นแต่ของกินที่ตนได้รับแบ่งปันมา) จากนั้น ให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนออกมานำเสนอความรู้สึกในการได้รับแบ่งปันของกินของใช้ว่า มีความยุติธรรมหรือความขัดแย้งกันหรือไม่ อย่างไร ? และ มีปัญหา อุปสรรค ข้อขัดแย้งในการแบ่งปันสิ่งของนี้หรือไม่ อย่างไร ?

5. ผู้ดำเนินการสรุปเนื้อหาในการอบรม และเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการแสดงออกถึงความยุติธรรมมาประพฤติปฏิบัติในหน้าที่การงาน และการใช้ชีวิตของแต่ละคน

### สื่อการสอน

1. Power point และคลิปวิดีโอที่จะนำเสนอ
2. คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เครื่องเสียง เครื่องฉายโปรเจคเตอร์ พร้อมจอภาพ
3. ของกินของใช้ 3 ชุด ได้แก่ เป๊ปซี่ 1 กระป๋อง, ขนมปัง 2 ห่อ, ลูกอม 3 เม็ด, หลอด 3 อัน, เงิน 100 บาท

### โมดูลที่ 3: การครองคน

#### หัวข้อหลักในการพัฒนาโมดูลที่ 3

- 3.1 การเคารพให้เกียรติผู้อื่น
- 3.2 การให้บริการผู้อื่น
- 3.3 การให้วีพระสวดมนต์ ฟังธรรม รับศีลและเมตตาภาวนา

#### การประเมินผล

1. แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
2. การมีส่วนร่วมการทำกิจกรรม

#### 3.1 การเคารพให้เกียรติผู้อื่น

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:** หลังจากผ่านหัวข้ออบรมนี้แล้ว ผู้รับการอบรมมีการพัฒนา ดังนี้

1. เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องสิทธิ เสรีภาพ และความเสมอภาคส่วนบุคคล
2. เกิดการฝึกฝน การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ก่อนนำไปสู่ข้อตกลงใจ
3. เกิดจิตสำนึกและทัศนคติทางบวก ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการเคารพให้เกียรติ

**ระยะเวลาที่ใช้:** 1 ชั่วโมง

**กระบวนการและวิธีการที่ใช้:** กระบวนการที่ 1 คือ กระบวนการกัลยาณมิตร คือ ปรโตโมสะ

เสี่ยงจากผู้อื่น และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยการตั้งคำถาม สันทนาต่อกัน, กระบวนการที่ 2 การพูดจูงใจให้เห็นความสำคัญ ในเรื่องสิทธิ เสรีภาพ ความเสมอภาคส่วนบุคคล และกระบวนการที่ 3 บัญญา คือ ปรโตโมสะ ปลูกเร้าให้เกิดจิตสำนึกยึดมั่นในปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการเคารพให้เกียรติและฝึกฝนให้เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นก่อนตัดสินใจ เป็นปัจจัยส่งผลให้เกิดโยนิโสมนสิการ การพิจารณาในใจโดยแยบคายของผู้รับการอบรม

**เนื้อหาการฝึกอบรม:**

1. เรื่องสิทธิ เสรีภาพ และความเสมอภาคส่วนบุคคล
2. วิธีปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการเคารพให้เกียรติ

**กิจกรรมสำหรับผู้สอน:** บรรยาย ตั้งคำถาม อภิปราย กิจกรรมกลุ่ม “ผู้นำแต่ละแบบ”

### วิธีการดำเนินการ

1. ผู้อบรมจัดรูปแบบการนั่งอบรมเป็นรูปตัว U กล่าวทักทาย กล่าวนำเข้าสู่หัวข้อพัฒนาเรื่อง การเคารพให้เกียรติผู้อื่น และตั้งคำถามถึงการเคารพให้เกียรติผู้อื่นว่า เพราะอะไรเราถึงต้องเคารพให้เกียรติผู้อื่น ? การเคารพให้เกียรติผู้อื่นลักษณะการแสดงออกเช่นไร เป็นต้น เพื่อนำเข้าสู่การอภิปรายของผู้รับอบรมฯ

2. ผู้อบรมบรรยายความหมาย ความสำคัญ ของการเคารพให้เกียรติผู้อื่น ได้แก่ เรื่องสิทธิ เสรีภาพ ความเสมอภาคส่วนบุคคล และการปฏิบัติด้วยการเคารพให้เกียรติ (ประกอบ Power Point) จากนั้น เล่านิทานเรื่อง “ตีนกับตา” ประกอบวีดิทัศน์ เพื่อเป็นกรณีตัวอย่างในการไม่เคารพกันของตีนและตา จนเป็นเหตุนำมาสู่ความตายของอวัยวะทั้งสอง

### 3. กิจกรรมกลุ่ม “ผู้นำแต่ละแบบ”

- ผู้อบรมชี้แจงว่า ต่อไปเป็นกิจกรรมกลุ่มฝึกคิดวิเคราะห์ลักษณะผู้นำแต่ละแบบ เปรียบเทียบกับสัตว์ประเภทต่างๆ แล้วแบ่งกลุ่มผู้รับอบรมฯ เป็น 3 กลุ่มๆ ละ 6-7 คน จากนั้น ส่งตัวแทนกลุ่มมาจับสลาก 1 สลากว่า จะได้สัตว์ประเภทใดไปวิเคราะห์ใน 10 ประเภท ได้แก่ หมู ไก่ วัว นก ปู เสือ แรด ม้า ปลาไหล ลา

- ให้แต่ละทีมแต่งตั้งประธานกลุ่มเพื่อปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มแต่ละคน สรุปเนื้อหาให้ได้ 4 ประเด็นหลัก คือ

- 1) ชื่อกลุ่มหรือทีม (ตามประเภทสัตว์ที่จับได้ เช่น นก เป็นนกอะไร เป็นต้น)
- 2) ข้อดีของสัตว์ที่จับสลากได้
- 3) ข้อเสียของสัตว์ที่จับสลากได้
- 4) สรุปคุณลักษณะของผู้นำตามประเภทสัตว์ที่ได้รับ พร้อมข้อเสนอแนะปรับปรุง

- ยกตัวอย่างเช่น นก 1) ชื่อกลุ่มคือ นกอินทรี 2) ข้อดี คือ แข็งแรง หนักหน่วง ทรงพลัง มีอำนาจ เป็นที่น่าเกรงขาม ตามคม เข็มด้วยวิสัยทัศน์ 3) ข้อเสีย คือ ดุร้าย เบียดเบียนสัตว์อื่น 4) สรุปคุณลักษณะผู้นำแบบนกอินทรี คือ มีพลังอำนาจ แข็งแกร่ง สามารถควบคุม ปกครอง ลูกน้องของตนได้เป็นอย่างดี พร้อมมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการนำองค์กร แต่มีข้อเสีย คือ ดุร้าย อดตาสูง เบียดเบียนลูกน้องที่ไม่ทำตามคำสั่งอยู่เนืองๆ ควรปรับด้วยการฝึกเมตตาภาวนา พิจารณามองตนเอง และสภาพแวดล้อมรอบด้านอยู่เสมอ เหมือนนกฮูก ที่มองตนเองและทุกสิ่งอย่างรอบด้าน

- ผู้อบรม และผู้ช่วยผู้อบรมเป็นผู้สังเกตในการประชุมกลุ่ม รับฟัง และระดมความคิดเห็นของประธานฯ และสมาชิกภายในกลุ่ม

- แต่ละกลุ่มเขียนสรุปเนื้อหาทั้ง 4 ประเด็น ลงในแผ่นกระดาษที่เตรียมไว้ เมื่อเสร็จแล้ว ส่งตัวแทนกลุ่มนำเสนอด้านหน้าเวที

4. ผู้อบรม และผู้ช่วยผู้อบรมสรุปเนื้อหาในการอบรม ผลจากการสังเกตการประชุม รับฟังความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม และเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการเคารพให้เกียรติ

### สื่อการสอน

1. สื่อ Power point
2. คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เครื่องเสียง
3. สลากรายชื่อสัตว์ 10 ประเภท
4. กระดาษข้อความแผ่นใหญ่ 3 แผ่น ปากกาสีรวมต่างๆ จำนวน 3 ชุด

### 3.2 การให้บริการผู้อื่น

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:** หลังจากผ่านหัวข้ออบรมนี้แล้ว ผู้รับการอบรมมีการพัฒนา ดังนี้

1. เกิดความรู้ เห็นความสำคัญ ในการเป็นผู้นำที่สนับสนุน และช่วยเหลือผู้อื่น/ผู้ได้บังคับบัญชา
2. เกิดจิตบริการ ในการแสดงบทบาทผู้นำผู้คอยช่วยเหลือการทำงานของผู้อื่น/ผู้ได้บังคับบัญชา

**ระยะเวลาที่ใช้:** 1 ชั่วโมง

**กระบวนการและวิธีการที่ใช้:** กระบวนการที่ 1 คือ กระบวนการกัลยาณมิตร คือ ปรโตโมสะ

เสียงจากผู้อื่น และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยการตั้งคำถามสนทนาต่อกัน, กระบวนการที่ 2 การพุดจูงใจให้เห็นความสำคัญในเรื่องการเป็นผู้นำที่สนับสนุน และช่วยเหลือผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชา กระบวนการที่ 3 ปัญญา คือ ปรโตโมสะ ปลุกเร้าให้เกิดจิตบริการในการช่วยเหลือผู้อื่น เกิดโยนิโสมนสิการ การพิจารณาในใจโดยแยบคายของผู้รับการอบรม นำสู่กระบวนการที่ 5

คือ ศิล ใต้ แก่ สัมมาวาจา เจรจาชอบ และสัมมากรรมันตะ ทำการ  
งานชอบ

### เนื้อหาการฝึกอบรม:

1. ความรู้ ความสำคัญ ในการเป็นผู้นำที่สนับสนุน และช่วยเหลือผู้อื่น
2. จิตบริการ และบทบาทผู้นำผู้คอยช่วยเหลือการทำงานของผู้อื่น/ผู้ใต้บังคับบัญชา

กิจกรรมสำหรับผู้สอน: บรรยาย ตั้งคำถาม อภิปราย กิจกรรมจิตอาสา

### วิธีการดำเนินการ

1. ผู้อบรมจัดรูปแบบการนั่งอบรมเป็นรูปตัว U กล่าวทักทาย กล่าวนำเข้าสู่หัวข้อพัฒนา  
เรื่อง การเป็นผู้นำที่สนับสนุน และช่วยเหลือผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา และตั้งคำถามถึงการ  
มีจิตบริการว่า จิตบริการคืออะไร ? เพราะเหตุใด ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีจิตบริการ เป็นต้น เพื่อนำเข้า  
สู่การอภิปรายของผู้รับอบรมฯ

2. ผู้อบรมพูดโน้มน้าวใจ โดยการบรรยายทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (The Servant  
Leadership) และยกตัวอย่างองค์กรทั่วโลกที่ประสบผลสำเร็จ ด้านการประกอบการเป็นอย่างดี  
ด้วยการใช้จิตบริการ (Service Mind) ในการประกอบธุรกิจ เช่น บริษัทในเครือ CP เป็นต้น  
(ประกอบ Power Point) พอสังเขป

### 3. กิจกรรมแสดงบทบาทสมมติ

- ผู้อบรมชี้แจงกิจกรรมแสดงบทบาทสมมติ 2 บทบาท คือ 1) บทบาทผู้นำที่ไม่มีจิต  
บริการในการนำองค์กร เช่น การไม่สนใจ ไม่รับฟังปัญหา ไม่ปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาที่  
เกิดขึ้นให้ลุล่วง 2) บทบาทผู้นำที่มีจิตบริการในการนำองค์กร เช่น การสนใจ รับฟังปัญหา  
ปรึกษาหารือกัน ค้นหาแนวทางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ลุล่วง โดยดัดแปลงบทบาทให้สอดคล้อง  
ตามเนื้อเรื่อง ดังนี้

จะแก้ปัญหาอย่างไร ? ขจිරัตน์ เป็นผู้จัดการทั่วไปของบริษัทโฆษณาแห่งหนึ่ง และที่  
บริษัทแห่งนี้ เกิดปัญหาความขัดแย้งภายใน ซึ่งมีต้นเหตุมาจากการเสนอชื่อผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็น  
รองผู้จัดการฝ่ายบุคคล ซึ่งมีนพรัตน์เป็นผู้จัดการอยู่ กรองแก้วซึ่งเป็นรุ่นน้อง สถาบันศึกษา  
เดียวกันกับนพรัตน์ถูกเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งรองผู้จัดการฝ่ายบุคคล ทำให้ยุพาไม่พอใจเป็น  
อย่างมากเพราะถือว่าเป็นการเล่นพรรค เล่นพวก จึงทำหนังสือร้องเรียนมายัง  
ขจිරัตน์ ทำให้กรองแก้วไม่พอใจ ทั้งสองจึงเกิดการโต้เถียงและทะเลาะวิวาทกันขึ้น นพรัตน์ได้

พยายามห้ามปรามและตักเตือน อยู่บ่อยครั้งแต่ไม่เป็นผลสำเร็จ สำหรับภูมิหลังคู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ดังนี้

- กรองแก้วและยุพาเข้ามาทำงานพร้อมกัน อายุงาน 5 ปี
- การศึกษาปริญญาตรีเท่ากัน อายุ 26 เท่ากัน
- การทำงานดีมีความรับผิดชอบ และเก่งงานทั้งคู่
- เป็นที่รักของเพื่อนๆ ที่ทำงาน
- ชอบและให้ความสนิทสนมผู้ชายคนเดียวกัน คือ มานพ ซึ่งอยู่ในเรื่องนี้ เป็นที่รู้จักกัน

ทั่ว

- กรองแก้วเป็นคนไม่ค่อยพูด และทำอะไรอย่างจริงจัง
- ยุพาเป็นคนเปิดเผย โผงผาง พูดจาตรงๆ ไม่กลัวใคร
- ผู้อบรมแบ่งผู้เข้าอบรมเป็น 2 กลุ่ม ให้ประชุมกลุ่มปรึกษาหารือ ก่อนแสดงบทบาท

สมมติ

- ผู้รับอบรมทั้ง 2 กลุ่ม แสดงบทบาทสมมติทั้ง 2 บทบาท ตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ผู้อบรม สรุปเนื้อหาในการอบรม ความสำคัญ ในการเป็นผู้นำที่สนับสนุน และช่วยเหลือผู้อื่น/ผู้ใต้บังคับบัญชา และแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการปรับใช้ในการทำงานและชีวิตจริง

**สื่อการสอน**

1. สื่อ Power point
2. คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เครื่องเสียง
3. ใบงานกิจกรรมแสดงบทบาทสมมติ

### 3.3 การไหว้พระสวดมนต์ ฟังธรรม เจริญสติปัฏฐาน และเมตตาภาวนา

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:** หลังจากผ่านหัวข้ออบรมนี้แล้ว ผู้รับการอบรมมีการพัฒนา ดังนี้

1. เกิดความรู้ เข้าใจวิธีการเจริญสติปัฏฐาน 4 และการเจริญเมตตาภาวนา
2. เกิดความตระหนักรู้ และสามารถนำวิธีการเจริญสติปัฏฐาน 4 และการเจริญเมตตา

ภาวนาไปปฏิบัติเป็นประจำในชีวิตประจำวัน



ระยะเวลาที่ใช้: 2 ชั่วโมง

**กระบวนการและวิธีการที่ใช้:** กระบวนการที่ 1 คือ กระบวนการกัลยาณมิตร คือ ปรโตโมหะ

เสี่ยงจากผู้อื่น ด้วยการสอนและบรรยาย การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยการสนทนาธรรมต่อกัน, กระบวนการที่ 2 การสร้างแรงจูงใจ ด้วยการนำให้พระองค์สมเด็จพระสังฆราชผู้เป็นที่ตั้งแห่งความศรัทธาและเป็นต้นแบบผู้นำเชิงจริยธรรม กระบวนการที่ 3 ปัญญา คือ ปรโตโมหะ ปลุกเร้าคุณธรรมด้วยการบรรยายธรรม เกิดโยนิโสมนสิการ การพิจารณาในใจโดยแยบคายของผู้รับการอบรม และก่อให้เกิดศรัทธา ด้วยการบรรยายธรรม และให้พระองค์สมเด็จพระสังฆราช กระบวนการที่ 4 ได้แก่ สัมมาวายามะ เพียรชอบ ด้วยการเดินจงกรม สัมมาสติ ความมีสติระลึกได้ชอบ สัมมาสมาธิ ความมีจิตตั้งมั่นชอบ ด้วยการเจริญสติปัฏฐาน 4 และเมตตาภาวนา กระบวนการที่ 5 คือ ศีล ได้แก่ สัมมาวาจา เจรจาชอบ และสัมมาภังคะ ทำการงานโดยชอบ ด้วยการให้พระองค์สมเด็จพระสังฆราช

**เนื้อหาการฝึกอบรม:**

1. วิธีการเจริญสติ ตามแนวสติปัฏฐาน 4
2. วิธีการเจริญเมตตาพรหมวิหาร
3. การฝึกฝนเฉพาะตน เพื่อนำไปใช้ในชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว

**กิจกรรมสำหรับผู้สอน:** บรรยายธรรม การสอน สนทนาธรรม ให้ศีล การสอบอารมณ์พระกรรมฐาน ในการเจริญสติปัฏฐาน 4 และเจริญเมตตาภาวนา

**วิธีการดำเนินการ**

1. ผู้สอน (พระสงฆ์) เริ่มกิจกรรมด้วยการนำกราบพระ และให้พระองค์สมเด็จพระสังฆราช 30 นาที (กระบวนการกัลยาณมิตร สร้างแรงจูงใจ และศรัทธา)
2. ผู้อบรมนำผู้รับอบรมกล่าวคำบูชาพระรัตนตรัย อาราธนาศีล และรับศีลจากพระสงฆ์
3. ผู้สอนบรรยายธรรม และเสนอความหมาย ความสำคัญ ความจำเป็น ประโยชน์และอานิสงส์จากการฝึกพัฒนาจิตตามแนวสติปัฏฐาน 4 และจากการเจริญเมตตาพรหมวิหาร จากนั้น

แนะนำวิธีปฏิบัติพัฒนาจิต ตามแนวสติปัฏฐาน 4 ทั้งวิธีการเดินจงกรม การยืน การนั่ง และการนอน ตามแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

**3.1 กายานุปัสสนาสติปัฏฐาน** การเจริญสติตามกำหนดกายเป็นอารมณ์ เป็นที่ตั้งได้แก่

1) ให้เดินจงกรม ใช้สติจับอยู่ที่เท้า เวลายกเท้าขวาขึ้นให้ภาวนาในใจว่า “ขวาย่างหนอ” ให้สติรู้ตั้งแต่เริ่มยก กลางยก สุดยก มิให้เผลอ ประมาณสัก ๓ นาที หรือ ๑ ชั่วโมง

2) เดินแล้วนั่งลง นั่งขัดสมาธิ ขาขวาทับขาซ้าย มือขวาทับมือซ้าย ตั้งตัวให้ตรง หลับตาให้เอาสติจับอยู่ที่ท้องเวลาท้องพองขึ้น ให้ภาวนาตามว่า “พองหนอ” เวลาท้องยุบให้ภาวนาว่า “ยุบหนอ”

**3.2 เวทนานุปัสสนาสติปัฏฐาน** การเจริญสติตามกำหนดเวทนาเป็นอารมณ์ เป็นที่ตั้งได้แก่ ในขณะที่นั่งอยู่นั้น ถ้ามีเวทนาเกิดขึ้น เช่น เจ็บ ปวด เมื่อย คัน ก็ให้ใช้สติกำหนดอารมณ์นั้นๆ คือ ให้ทิ้งพอง ยุบ ก่อน แล้ว กำหนดอาการเจ็บว่า “เจ็บหนอๆ” จนกว่าจะหายไป ถ้าอาการปวดเกิดขึ้น ก็ให้กำหนดว่า “ปวดหนอๆ” ถ้าอาการเมื่อยเกิดขึ้น ก็ให้กำหนดว่า “เมื่อยหนอๆ” ถ้าอาการคันเกิดขึ้น ก็ให้กำหนดว่า “คันหนอๆ” จนกว่าจะหายไป เมื่อเวทนาหายไปแล้ว ให้กลับมากำหนด “พองหนอ” “ยุบหนอ” ต่อไป นั่งให้ได้ประมาณสัก ๓๐ นาที ถึง ๑ ชั่วโมง แรกทำจะนั่งเพียงวันละ ๕ นาทีก่อนแล้วค่อยเพิ่มขึ้นเป็น ๑๐-๑๕-๒๐-๓๐ นาที ก็ได้

**3.3 จิตตานุปัสสนาสติปัฏฐาน** การเจริญสติตามกำหนดจิตเป็นอารมณ์ เป็นที่ตั้งได้แก่ เวลาใจคิดไปถึงเรื่องต่างๆ เช่น นึกถึงบ้าน นึกถึงการงาน ลูกหลาน เป็นต้น ให้ใช้สติปักลงไป ที่หัวใจ พร้อมกับภาวนาว่า “คิดหนอๆ” จนกว่าจะหยุดคิด เวลาโกรธ ก็ให้กำหนดว่า “โกรธหนอๆ” จนกว่าจะหายไป เวลาดีใจ ก็ให้กำหนดว่า “ดีใจหนอๆ” เวลาเสียใจ ก็ให้กำหนดว่า “เสียใจหนอๆ” เช่นกัน

**3.4 ธัมมานุปัสสนาสติปัฏฐาน** การเจริญสติตามกำหนดสภาวะธรรมที่เกิดขึ้นเป็นอารมณ์ เป็นที่ตั้งได้แก่ การกำหนดเห็นแจ้งในสภาวะธรรม สัจจะธรรม สามัญญลักษณะ เป็นอารมณ์ของท่านผู้ผ่านการฝึกฝนขั้นสูง จนแจ่มแจ้ง และเข้าถึงได้เฉพาะแต่ละบุคคล

4. ผู้สอนนำผู้อบรมเข้าสู่การปฏิบัติจริง ตามแนวทางสติปัฏฐาน 4 เริ่มตั้งแต่การเดินจงกรม ยืน เดิน นั่ง และนอน กำหนดสติและอารมณ์ของตนเองให้สงบมีความนิ่งเป็นหนึ่งเดียว (*กระบวนการฝึกอบรม คือ สมาธิ ปัญญา*)

5. ผู้สอนชี้แจงอานิสงส์และวิธีการเจริญเมตตาพรหมวิหาร ได้แก่ การทำจิตให้สงบ ว่างนิ่งเป็นหนึ่งเดียว จากนั้น ตั้งจิตปรารถนาดีต่อตนเอง แผ่เมตตาให้ตนเอง, ตั้งจิตปรารถนาดี ต่อคน

เป็นที่รักมาก ได้แก่ บิดามารดา สามี ภรรยา บุตร ธิดา แล้วแผ่เมตตาต่อเขา, ตั้งจิตปรารถนาดี ต่อคนกลางๆ ไม่รัก ไม่เกลียด ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน คนรู้จักกัน แล้วแผ่เมตตาต่อเขา, ตั้งจิตปรารถนาดี ต่อสรรพสัตว์ทั้งปวง แล้วแผ่เมตตาต่อเขา ฯลฯ ฝึกแผ่เมตตา ให้มีจิตใจอ่อนโยน ขยายไปได้ จนถึงคนที่เกลียดชังเป็นที่สุดได้

6. ผู้สอนนำผู้อบรมเข้าสู่การปฏิบัติจริงตามวิธีการเจริญเมตตาพรหมวิหาร โดยเป็นผู้นำกล่าวคำแผ่เมตตา และการปฏิบัติ จากนั้น นำกรวดน้ำอุทิศกุศลให้กับเทพดาอารักษ์ บิดามารดาผู้มีพระคุณ เจ้ากรรมนายเวร และสรรพสัตว์ทั้งปวง

7. ผู้สอนนำปฏิบัติตามวิธีข้างต้นดังกล่าว และภายหลังการฝึกปฏิบัติฯ สอบถามอารมณ์และความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน ให้ได้กล่าวแสดงความรู้สึกคนละประมาณ 2 นาที

### สื่อการสอน

1. ไมค์ และเครื่องเสียง
2. บทสวดมนต์ตามจำนวนผู้เข้ารับการอบรม

## โมดูลที่ 4: การครองงาน

### หัวข้อหลักในการพัฒนาโมดูลที่ 4

- 4.1 การไหว้พระสวดมนต์ เดินจงกรม เจริญสติ และเมตตาภาวนา
- 4.2 การใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม
- 4.3 การประสานความร่วมมือในกลุ่ม การสื่อสาร และการพัฒนาทีมงาน
- 4.4 การประชุมวางแผนโครงการฯ และสรุปการอบรมฯ

### การประเมินผล

1. แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
2. การมีส่วนร่วมการทำกิจกรรม

### 4.1 การไหว้พระสวดมนต์ เจริญสติ และเมตตาภาวนา

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:** หลังจากผ่านหัวข้ออบรมนี้แล้ว ผู้รับการอบรมมีการพัฒนา ดังนี้

1. เกิดความรู้ เข้าใจวิธีการเจริญสติพื้นฐาน 4 และการเจริญเมตตาภาวนาเพิ่มมากขึ้น
2. เกิดความรู้ เข้าใจวิธีการเดินจงกรมเพิ่มมากขึ้น
3. เกิดความตระหนักรู้ และสามารถนำวิธีการเจริญสติพื้นฐาน 4 การเจริญเมตตาภาวนา

และการเดินจงกรม ไปปฏิบัติเป็นประจำในชีวิตประจำวัน

**ระยะเวลาที่ใช้:** 2 ชั่วโมง

**กระบวนการและวิธีการที่ใช้:** กระบวนการที่ 1 คือ กระบวนการกัลยาณมิตร คือ ปรโตโมสะ

เสี่ยงจากผู้อื่น ด้วยการสอน การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยการสนทนาธรรมต่อกัน, กระบวนการที่ 2 การสร้างแรงจูงใจ ด้วยการนำไหว้พระสวดมนต์ของพระสงฆ์ผู้เป็นที่ตั้งแห่งความศรัทธาและเป็นต้นแบบผู้นำเชิงจริยธรรม, กระบวนการที่ 3 ปัญญา คือ ปรโตโมสะปลุกเร้าคุณธรรมด้วยการสอน เกิดโยนิโสมนสิการ การพิจารณาในใจโดยแยบคายของผู้รับการอบรม และก่อให้เกิดศรัทธา ด้วยการสอน และไหว้พระสวดมนต์, กระบวนการที่ 4 ได้แก่ สัมมาวายามะ เพียรชอบ ด้วยการเดินจงกรม สัมมาสติ ความมีสติระลึกได้ชอบ สัมมาสมาธิ ความมีจิตตั้งมั่นชอบ ด้วยการเจริญสติพื้นฐาน 4 และ

เจริญเมตตาภาวนา กระบวนการที่ 5 คือ ศิล ได้แก่ สัมมาวาจา  
เจรจาชอบ และสัมมากรรมันตะ ทำการงานชอบด้วยให้พระสวดมนต์

### เนื้อหาการฝึกอบรม:

1. การให้พระสวดมนต์ ได้แก่ บทบูชาพระรัตนตรัย ชยมงคลคาถา และคาถามหาจักรพรรดิ
2. วิธีการเจริญสติ ตามแนวสติปัฏฐาน 4 ได้แก่ นั่งสมาธิ และเดินจงกรม
3. การเจริญเมตตาภาวนา และวิธีการคิดแบบโยนิโสมนสิการ

**กิจกรรมสำหรับผู้สอน:** การสอน การฝึกเจริญสติปัฏฐาน 4 เจริญเมตตาภาวนา

### วิธีการดำเนินการ

1. ผู้สอน (พระสงฆ์) เริ่มกิจกรรมด้วยการนำกราบพระ และให้พระสวดมนต์ ประมาณ 30 นาที (กระบวนการกัลยาณมิตร สร้างแรงจูงใจ และศรัทธา)

2. ผู้สอนบรรยายธรรม และเสนอความหมาย ความสำคัญ ความจำเป็น ประโยชน์และอานิสงส์จากการฝึกพัฒนาจิตตามแนวสติปัฏฐาน 4 และจากการเจริญเมตตาพรหมวิหาร จากนั้นแนะนำวิธีปฏิบัติพัฒนาจิต ตามแนวสติปัฏฐาน 4 ในวิธีการเดินจงกรม การยืน การนั่ง และการนอนตามแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

**2.1 กายานุปัสสนาสติปัฏฐาน การเจริญสติตามกำหนดกายเป็นอารมณ์ เป็นที่ตั้ง ได้แก่**

1) ให้เดินจงกรม ใช้สติจับอยู่ที่เท้า เวลายกเท้าขวาขึ้นให้ภาวนาในใจว่า “ขวาย่างหนอ” ให้สติรู้ตั้งแต่เริ่มยก กลางยก สุดยก มิให้เผลอ ประมาณสัก 3 นาที หรือ 1 ชั่วโมง

2) เดินแล้วนั่งลง นั่งขัดสมาธิ ขาขวาทับขาซ้าย มือขวาทับมือซ้าย ตั้งตัวให้ตรง หลังตรง ตั้งสติจับอยู่ที่ท้องเมื่อท้องพองขึ้น ให้ภาวนาตามว่า “พองหนอ” เมื่อท้องยุบภาวนาว่า “ยุบหนอ”

**2.2 เวทนานุปัสสนาสติปัฏฐาน การเจริญสติตามกำหนดเวทนาเป็นอารมณ์ เป็นที่ตั้ง ได้แก่** ในขณะที่นั่งอยู่นั้น ถ้ามีเวทนาเกิดขึ้น เช่น เจ็บ ปวด เมื่อย คั้น ก็ให้ใช้สติกำหนดอารมณ์นั้นๆ คือ ให้ทิ้งพอง ยุบ ก่อน แล้ว กำหนดอาการเจ็บว่า “เจ็บหนอๆ” จนกว่าจะหายไป ถ้าอาการปวดเกิดขึ้น ก็ให้กำหนดว่า “ปวดหนอๆ” ถ้าอาการเมื่อยเกิดขึ้น ก็ให้กำหนดว่า “เมื่อยหนอๆ” ถ้าอาการคั้นเกิดขึ้น ก็ให้กำหนดว่า “คั้นหนอๆ” จนกว่าจะหายไป เมื่อเวทนาหายไปแล้ว

ให้กลับมากำหนด “พองหนอ” “ยุบหนอ” ต่อไป นั่งให้ได้ประมาณสัก 30 นาที ถึง 1 ชั่วโมง แรกทำจะนั่งเพียงวันละ 5 นาทีก่อนแล้วค่อยเพิ่มขึ้นเป็น 10-15-20-30 นาที ก็ได้

**2.3 จิตตานุปัตสนาสติปัฏฐาน** การเจริญสติตามกำหนดจิตเป็นอารมณ์ เป็นที่ตั้งได้แก่ เวลาใจคิดไปถึงเรื่องต่างๆ เช่น นึกถึงบ้าน นึกถึงการทำงาน ลูกหลาน เป็นต้น ให้ใช้สติปักลงไป ที่หัวใจ พร้อมกับภาวนาวา “คิดหนอๆ” จนกว่าจะหยุดคิด เวลาโกรธ ก็ให้กำหนดว่า “โกรธหนอๆ” จนกว่าจะหายไป เวลาดีใจ ก็ให้กำหนดว่า “ดีใจหนอๆ” เวลาเสียใจ ก็ให้กำหนดว่า “เสียใจหนอๆ” เช่นกัน

**2.4 ธัมมานุปัสสนาสติปัฏฐาน** การเจริญสติตามกำหนดสภาวะธรรมที่เกิดขึ้นเป็นอารมณ์ เป็นที่ตั้ง ได้แก่ การกำหนดเห็นแจ้งในสภาวะธรรม สัจจะธรรม สามัญญลักษณะ เป็นอารมณ์ของท่านผู้ผ่านการฝึกฝนขั้นสูง จนแจ่มแจ้ง และเข้าถึงได้เฉพาะแต่ละบุคคล

3. ผู้สอนนำผู้อบรมเข้าสู่การปฏิบัติจริง ตามแนวทางสติปัฏฐาน 4 เริ่มตั้งแต่การเดินจงกรม ยืน เดิน นั่ง และนอน กำหนดสติและอารมณ์ของตนเองให้สงบมีความนิ่งเป็นหนึ่งเดียว (*กระบวนการฝึกอบรม ศีล สมาธิ ปัญญา*)

4. ผู้สอนนำผู้อบรมเข้าสู่การปฏิบัติตามวิธีการเจริญเมตตาพรหมวิหาร โดยให้ผู้รับการอบรมหลับตา ตั้งจิตเป็นสมาธิ กล่าวคำแผ่เมตตา และตั้งจิตคิดพิจารณาแผ่เมตตาให้กว้างขึ้นไป ด้วยวิธีโยนิโสมนสิการถึงบุคคลทั้งหลายตามลำดับขั้น ได้แก่

- 4.1) คนที่รักใคร่มาก เช่น พ่อแม่ ภรรยา ลูก
- 4.2) คนที่เป็นที่เคารพ เช่น พี่ บ้า น้า อา และครูอาจารย์
- 4.3) คนที่เป็นกลางๆ ไม่ได้รักใคร่ สนิทสนมกัน เช่น เพื่อนที่เคยเรียนร่วมชั้นเรียนกันมา
- 4.4) สรรพสัตว์ เทพยดา มาร พรหม ในโลกทั้ง 3

5. จากนั้น นำกรวดน้ำอุทิศกุศลให้กับเทพยดาอารักษ์ บิดามารดา ผู้มีพระคุณ เจ้ากรรมนายเวร และสรรพสัตว์ทั้งปวง

6. ผู้สอนนำปฏิบัติตามวิธีข้างต้นดังกล่าว และภายหลังการฝึกปฏิบัติฯ สอบถามอารมณ์และความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน ให้ได้กล่าวแสดงความรู้สึกคนละประมาณ 2 นาที

### สื่อการสอน

1. ไมค์ และเครื่องเสียง
2. บทสวดมนต์ตามจำนวนผู้เข้ารับการอบรม

## 4.2 การใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:** หลังจากผ่านหัวข้ออบรมนี้แล้ว ผู้รับการอบรมมีการพัฒนา ดังนี้

1. เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม
2. เกิดการคิดวิเคราะห์เหตุผล เรื่อง การใช้อำนาจ และ ผลประโยชน์
3. เกิดจิตสำนึกและทัศนคติทางบวก ในการใช้อำนาจและอิทธิพลได้อย่างเหมาะสม

**ระยะเวลาที่ใช้:** 1 ชั่วโมง

**กระบวนการและวิธีการที่ใช้:** กระบวนการที่ 1 คือ กระบวนการกัลยาณมิตร คือ ปรโตโมสะ

เสี่ยงจากผู้อื่น และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยกิจกรรมละลายพฤติกรรม “เรียกพลัง ความพร้อม ความเข้าใจ” ในโมดูลที่ 1 และ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ “หัวเราะ”, กระบวนการที่ 2 การพุดจูงใจให้เห็นความสำคัญ ในเรื่องการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม และกระบวนการที่ 3 ปัญญา คือ ปรโตโมสะ ปลูกเร้าให้เกิดจิตสำนึกคิดวิเคราะห์เหตุผล หลักการใช้อำนาจและผลประโยชน์ เป็นปัจจัยให้เกิดโยนิโสมนสิการ การพิจารณาในใจ โดยแยกกายของผู้รับการอบรม

**เนื้อหาการฝึกอบรม:**

1. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม
2. วิธีการคิดวิเคราะห์เหตุผล เรื่อง หลักการใช้อำนาจ และ ผลประโยชน์

**กิจกรรมสำหรับผู้สอน:** บรรยาย กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ “หัวเราะ” ตั้งคำถามจากกรณีศึกษาในคลิปวิดีโอ อภิปรายแสดงความคิดเห็น

**วิธีการดำเนินการ**

1. ผู้อบรมจัดรูปแบบการนั่งอบรมเป็นรูปตัว U กล่าวทักทาย นำเข้าสู่การอบรมฯ ด้วยกิจกรรมละลายพฤติกรรม “เรียกพลัง ความพร้อม ความเข้าใจ” รายละเอียดกิจกรรมตามโมดูลที่ 1
2. **กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ “หัวเราะ”:** ผู้อบรมพุดถึงความเชื่อมั่นของผู้นำ แล้วสุ่มบุคคลผู้ที่ปรบมือ หรือ ทำท่าทางไม่ถูกต้องตามคำสั่งในกิจกรรม “เรียกพลัง ความพร้อม ความเข้าใจ” ได้ออกมาโชว์ตัว แล้วเล่นกิจกรรม “หัวเราะ” ตามสมควรแก่เวลา ดังนี้





### 4.3 การประสานความร่วมมือในกลุ่ม การสื่อสาร การเสริมแรง

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:** หลังจากผ่านหัวข้ออบรมนี้แล้ว ผู้รับการอบรมมีการพัฒนา ดังนี้

1. เข้าใจความหมาย วิธีการ ในการประสานความร่วมมือที่ดีในองค์กร
2. เกิดการเรียนรู้ ในวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
3. เกิดการคิดวิเคราะห์ สามารถนำวิธีการประสานความร่วมมือและการสื่อสาร เพื่อพัฒนา

ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ระยะเวลาที่ใช้:** 2 ชั่วโมง

**กระบวนการและวิธีการที่ใช้:** กระบวนการที่ 1 คือ กระบวนการกัลยาณมิตร คือ ปรโตโมสะ

เสี่ยงจากผู้อื่น และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยการตั้งคำถาม สันทนาต่อกัน, กระบวนการที่ 2 การพูดจูงใจให้เห็นความสำคัญ ในเรื่องการประสานความร่วมมือที่ดีในองค์กร และวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการที่ 3 ปัญญา คือ ปรโตโมสะ ปลุกเร้าให้เกิดการคิดวิเคราะห์ และการเรียนรู้ตามหลักการทฤษฎีที่นำเสนอ โยนิโสมนสิการ การพิจารณาในใจโดยแยกกายของผู้รับการอบรม

**เนื้อหาการฝึกอบรม:**

1. ความหมาย ลักษณะ ในการประสานความร่วมมือในองค์กร
2. วิธีและแนวทางของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
3. การประยุกต์วิธีการประสานความร่วมมือและการสื่อสาร เพื่อนำไปพัฒนาทีมงานได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ

**กิจกรรมสำหรับผู้สอน:** บรรยาย กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ อภิปรายและ สรุป

## วิธีการดำเนินการ

1. ผู้สอนนำเสนอ บรรยายความหมาย ลักษณะ วิธีการ ในการประสานความร่วมมือที่ดี ในองค์กร ที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนควรมี และเรียนรู้ไว้ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการทำงานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และความหมาย วิธีการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (นำเสนอด้วย Power Point)

### 2. การทำกิจกรรมกลุ่ม “คนไข้นำทางคนตาบอด”

- ผู้ดำเนินกิจกรรม จัดผู้เข้าร่วมกิจกรรม 3 กลุ่มๆ ละ 6-7 คน ให้เข้าแถวตอนเรียงหนึ่งยืนเรียงแถวจับบ่าแต่ละคนไว้

- กำหนดตัวแทนกลุ่มละ 1 คน เป็นผู้นำกลุ่ม และตัวแทนกลุ่มละ 1 คน เป็นผู้สังเกตการณ์

- ชี้แจงกติกา: ให้แต่ละกลุ่มค้นหาสิ่งของที่ผู้ดำเนินกิจกรรมนำไปวางไว้ โดยผู้นำกลุ่ม ไม่ถูกปิดตา แต่ลูกทีมทุกคนถูกปิดตา ห้ามส่งเสียงบอกใด ๆ แต่สามารถส่งสัญญาณต่อกันได้ด้วยการส่งสัญญาณมือ จากผู้นำกลุ่ม ที่จะยืนอยู่หลังแถวสุด กลุ่มใดค้นหาได้ก่อน กลุ่มนั้นชนะ

- ให้แต่ละกลุ่มประชุม ตกลงการส่งสัญญาณต่อกันก่อน (ประมาณ 5 นาที)

- เริ่มกิจกรรม โดยผู้สังเกตการณ์ช่วยกำกับ และสรุปประโยชน์ที่ได้รับในตอนหลัง

- ผู้นำกิจกรรมสรุปประโยชน์ และผลของกิจกรรมอีกครั้ง

### 3. การทำกิจกรรมกลุ่ม “ต่อสี่เหลี่ยม”

- ผู้ดำเนินกิจกรรมจัดให้ทีมแต่ละทีม ทีมละ 7 ท่าน นั่งหันหน้าเป็นวงกลม

- จัดตัวแทนผู้เข้ารับการอบรมฯ จำนวน 2 - 3 คน เป็นผู้สังเกตพฤติกรรมของแต่ละทีม เพื่อสรุปแนวคิดที่ได้จากกิจกรรมนี้ และคอยควบคุมผู้เล่นให้ปฏิบัติตามกติกา คือ ห้ามพูดคุย ห้ามลุกจากที่นั่งเด็ดขาด หากฝ่าฝืนสามารถใช้ค้อนเคาะเล่นตีได้เบา ๆ เป็นการตักเตือนให้อยู่ในกติกา

- แจกซองให้ทีมละ 1 ซอง คนละ 3 ชิ้น เพื่อให้ต่อเป็นรูปสี่เหลี่ยม พร้อมกับชี้แจงกติกาว่า ในการดำเนินกิจกรรมนี้ห้ามพูดคุย ห้ามลุกจากที่นั่งเด็ดขาด

- ให้คัดบุคคลในทีม 5 ท่าน ที่เหลือ 2 ท่าน นั่งดูเฉยๆ จากนั้น แจกแผ่นกระดาษในซองให้สมาชิกทั้ง 5 ท่านๆ ละ 3 ชิ้น

- ให้เวลาแต่ละทีมใช้กระดาษ 3 ชิ้น ต่อเป็นรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส 5 รูป วางด้านหน้าของ คน 5 คน กลุ่มใดเสร็จก่อนให้ปรบมือ แล้วร้องดัง ๆ พร้อมกันว่า “เฮ้”

- เมื่อได้ทุกกลุ่มแล้ว ใช้เวลาประมาณ 5 -7 นาที จากนั้น ให้สลับใหม่แล้วแจกให้ 2 ท่านที่เหลือต่อให้ได้ 5 รูป และเปิดโอกาสให้พูดได้ช่วยเหลือได้ ใช้เวลา 1-2 นาที

- ให้ตัวแทนผู้เข้าอบรม (ผู้สังเกตการณ์) สรุปแนวคิดและสาระที่ได้
- ผู้ดำเนินกิจกรรมสรุปแนวคิด และสาระของกิจกรรมอีกครั้งหนึ่ง

4. ผู้อบรมนำเสนอ วิธีการ ในการเสริมแรงและสร้างขวัญ กำลังใจเพื่อพัฒนาทีมงาน อันเป็นหลักจิตวิทยาสำหรับผู้นำที่จะใช้ในการบริหาร และปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา จนถึงผู้ร่วมงานทุกคน ได้แก่ การเสริมแรงทางบวก การเสริมแรงทางลบ การยกย่อง ให้รางวัล การลงโทษ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของทีมงาน เพื่อคิดพิจารณาในการนำไปใช้

5. ผู้อบรมตั้งคำถาม อภิปรายแนวคิด วิธีการในการประยุกต์วิธีการประสานความร่วมมือ การสื่อสาร การเสริมแรง เพื่อพัฒนาทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกล่าวสรุปแนวทาง วิธีการ จากการอบรม เพื่อนำไปใช้ในการครองงาน และพัฒนาองค์กรต่อไป

### สื่อการสอน

1. สื่อ Power point
2. คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เครื่องเสียง เครื่องฉายโปรเจคเตอร์ พร้อมจอภาพ
3. ผ้าปิดตา (ตามจำนวนสมาชิก) และสิ่งของที่จะให้ค้นหา 3 สิ่ง
4. รูปภาพสี่เหลี่ยม 5 รูป ตัดเป็นชิ้นๆ รูปละ 3 ชิ้น (ตามรูปแบบที่กำหนด) แบ่งได้คนละ 1 ซอง (ซองละ 15 ชิ้น)
5. ค้อนเด็กเล่น 3 อัน (มีเสียงเวลาตี)

### 4.4 การประชุมวางแผน และสรุปการฝึกอบรมฯ

#### วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. เกิดการเรียนรู้ในการจัดโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างขององค์กร
2. เกิดการประสานงาน และความร่วมมือกันในการดำเนินโครงการฯ ที่จะจัดขึ้นเองของผู้รับการอบรม

ระยะเวลาที่ใช้: 1 ชั่วโมง

### เนื้อหาการฝึกอบรม:

1. เนื้อหา และแนวความคิดการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ที่จะดำเนินการเองต่อไป)
2. เนื้อหา และแนวคิดในการวางแผนเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมแก่ตนเองข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างขององค์กร

**กิจกรรมสำหรับผู้สอน:** บรรยาย ตั้งคำถาม ประชุม อภิปราย

### วิธีการดำเนินการ

1. ผู้อบรมดำเนินการประชุม และอภิปรายกลุ่ม ถึงแนวทางและวิธีการในการฝึกฝนอบรมตนเองตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ที่ควรดำเนินการต่อไป ให้ผู้รับการอบรม อภิปราย
2. ผู้อบรมสรุปแนวทางและวิธีการตามข้อเสนอแนะของผู้รับการอบรม จากนั้น นำเสนอให้ผู้รับอบรมฯ พิจารณาฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา โดยบำเพ็ญภาวนาตามที่ได้ฝึกฝนมา และจัดบันทึกการฝึกอบรมตนเองประจำวัน ตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา และแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในสังกัดของตน อย่างน้อยวันละ 1 ชั่วโมง/วัน เป็นเวลา 4 วัน
3. ผู้อบรมสรุปผลการอบรมที่ผ่านมา แนวคิด เนื้อหาโครงการฯ ที่จะดำเนินการต่อไป และคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)
4. ผู้อบรมตั้งคำถาม ให้แต่ละคนประเมินถึงการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของตนที่ผ่านมาว่า เพิ่มขึ้นมากน้อย หรือไม่ เพียงไร ? จากนั้น กล่าวขอบคุณ แสดงความรู้สึก และความประทับใจในการดำเนินโครงการ ผู้เข้ารับการอบรมส่งตัวแทนกล่าวความรู้สึก 1-2 คน และถ่ายรูปร่วมกัน

### สื่อการสอน

1. ไมโครโฟน และเครื่องเสียง
2. สื่อ Power Point สรุปเนื้อหาการอบรมฯ

## โมดูลที่ 5: การบรรลุผลการพัฒนา

### หัวข้อหลักในการพัฒนาโมดูลที่ 5

- 5.1 การฝึกอบรมพัฒนาจิต และประเมินการฝึกฝนอบรมด้วยตนเอง
- 5.2 ปัจฉิมนิเทศ

### การประเมินผล

1. แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
2. บันทึกการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

### 5.1 การฝึกอบรมพัฒนาจิต และประเมินการฝึกฝนอบรมด้วยตนเอง

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:** หลังจากผ่านหัวข้ออบรมนี้แล้ว ผู้รับการอบรมมีการพัฒนา ดังนี้

1. เกิดความรู้ เข้าใจวิธีการเจริญสติปัฏฐาน 4 และการเจริญเมตตาภาวนาเพิ่มมากขึ้น
2. เกิดความตระหนักรู้ในผลการฝึกฝนอบรมด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
3. เกิดแรงจูงใจ แรงศรัทธา และความตั้งใจในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของตนเองอย่างต่อเนื่อง

**ระยะเวลาที่ใช้:** 1 ชั่วโมง 30 นาที

**กระบวนการและวิธีการที่ใช้:** กระบวนการที่ 3 ปัญญา คือ ปรัตโหมสะ ปลูกเจ้าคุณธรรม ด้วยโยนิโสมนสิการ การพิจารณาในใจโดยแยบคายของผู้รับการอบรมด้วยตนเอง และทำให้เกิดศรัทธาประกอบด้วยปัญญากำกับ กระบวนการที่ 4 ได้แก่ สัมมาวายามะ เพียรชอบ ด้วยการเริ่มปรารถนาความเพียร กำหนดจิตไปจัดสถานที่ฝึกอบรม สัมมาสติ ความมีสติระลึกได้ชอบ สัมมาสมาธิ ความมีจิตตั้งมั่นชอบ ด้วยการเจริญสติปัฏฐาน 4 และเจริญเมตตาภาวนา กระบวนการที่ 5 คือ ศील ได้แก่ สัมมาวาจา เจรจาชอบ และสัมมาภิมันตะ ทำการงานชอบด้วยการไหว้พระสวดมนต์ กระบวนการที่ 6 คือ การเห็นแจ้งการปฏิบัติด้วยตนเอง เกิดขึ้นจากการฝึกฝนอบรมด้วยสัมมาสังกัปปะ (ดำริชอบ) ด้วยตนเอง กระบวนการที่ 7 คือ สร้าง

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยตนเอง ตามแผนการพัฒนาตนเองที่วางเอาไว้

### เนื้อหาการฝึกอบรม:

1. วิธีการเจริญสติ ตามแนวสติปัฏฐาน 4
2. วิธีการเดินจงกรม
3. การสวดมนต์ไหว้พระ
4. การสำรวจฝึกฝนตนเอง ด้วยศรัทธาอันประกอบด้วยปัญญา

### วิธีการดำเนินการ ในกระบวนการเห็นแจ้งการปฏิบัติด้วยตนเอง และกระบวนการสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยตนเอง

1. ผู้ผ่านการอบรมเริ่มกิจกรรมด้วยการนำกราบพระ และไหว้พระสวดมนต์ ประมาณ 15 นาที
2. ผู้ผ่านการอบรม เริ่มปฏิบัติพัฒนาจิต ตามแนวสติปัฏฐาน 4 ในวิธีการเดินจงกรม การยืน การนั่ง และการนอน ตามแนวทางปฏิบัติ ที่ได้ฝึกฝนมา
  - 2.1 กายานุปัสสนาสติปัฏฐาน เจริญสติตามกำหนดกายเป็นอารมณ์ เป็นที่ตั้ง ได้แก่
  - 2.2 เวทนานุปัสสนาสติปัฏฐาน เจริญสติตามกำหนดเวทนาเป็นอารมณ์ เป็นที่ตั้ง
  - 2.3 จิตตานุปัสสนาสติปัฏฐาน เจริญสติตามกำหนดจิตเป็นอารมณ์ เป็นที่ตั้ง
  - 2.4 ธัมมานุปัสสนาสติปัฏฐาน เจริญสติตามกำหนดสภาวะธรรมที่เกิดขึ้นเป็นอารมณ์ เป็นที่ตั้ง
3. ผู้สอนนำผู้อบรมเข้าสู่การปฏิบัติตามวิธีการเจริญเมตตาพรหมวิหาร โดยเป็นผู้นำกล่าวคำแผ่เมตตา และการปฏิบัติ จากนั้น นำกรวดน้ำอุทิศกุศลให้กับเทพดาอารักษ์ บิดามารดาผู้มีพระคุณ เจ้ากรรมนายเวร และสรรพสัตว์ทั้งปวง
4. ผู้ผ่านการอบรมตั้งสติเป็นโยนิโสมนสิการ สำรวจตนเอง อภิปรายผลการฝึกฝนตนเอง ที่ผ่านมาตามแผนงานในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ตามหลักครองตน ครองคน และครองงาน ในที่ประชุมสัมมนา
5. ผู้รับการอบรมในหลักสูตรฯ เขียนแผนงาน / โครงการฯ ในการครองตน ครองคน ครองงาน หรือแผนงานในการพัฒนาองค์กรของตนตามที่ตั้งใจไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

## 5.2 ปัจฉิมนิเทศ

### วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมฯ
2. เพื่อสร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้อบรมฯ และผู้เข้ารับการอบรม

**ระยะเวลาที่ใช้:** 30 นาที

**เนื้อหาการฝึกอบรม:** แบบประเมินตนเอง (Self - Report) ด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

**กิจกรรมสำหรับผู้สอน:** บรรยาย สันทนา

### วิธีการดำเนินการ

1. ผู้อบรมกล่าวทักทาย แสดงความชื่นชมในความร่วมมือดำเนินโครงการฯ และนำเสนอสรุปการดำเนินงานโครงการฯ ที่ผ่านมา
2. ผู้อบรมกล่าวขอบคุณในความร่วมมือเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรฯ จนสำเร็จทุกประการ แสดงความรู้สึก และความประทับใจในการดำเนินโครงการ ตั้งคำถาม ให้แต่ละคนประเมินถึงการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของตนที่ผ่านมาว่า เพิ่มขึ้นมากน้อย หรือไม่เพียงไร ? จากนั้น แจกแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ให้ผู้รับการอบรมฯ ประเมินตนเอง
3. แจกของที่ระลึก และถ่ายรูปร่วมกันกับผู้รับการอบรม

### สื่อการสอน

1. Power point
2. แบบประเมินตนเอง และแบบแสดงความคิดเห็น

**การประเมินผล:** ประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม ด้วยแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาคผนวก ง  
แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม



## แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ประเมินตนเอง)

**ผู้ประเมิน** = หมายเลข.....

### คำชี้แจง

1. ข้อมูลจากการประเมินตนเองของท่านจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่าน
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสมยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกสร้างองค์ความรู้ของงานวิจัย
3. คำชี้แจงในการตอบแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป:** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องสถานภาพผู้ตอบแบบประเมิน

### **ตอนที่ 2 แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ประเมินตนเอง)**

กรุณาอ่านข้อความแต่ละข้อ แล้วพิจารณาว่า ข้อความดังกล่าว มีลักษณะตรงกับตัวคุณ ในระดับใด จากนั้นประเมินโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงคุณลักษณะแต่ละระดับ ดังนี้

1	หมายถึง	ตรงน้อยที่สุด
2	หมายถึง	ตรงน้อย
3	หมายถึง	ตรงพอสมควร
4	หมายถึง	ตรงมาก
5	หมายถึง	ตรงมากที่สุด

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป:** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องสถานภาพผู้ตอบแบบประเมิน

- |                 |   |   |
|-----------------|---|---|
| 1. เพศ          | <input type="checkbox"/> ชาย                                      | <input type="checkbox"/> หญิง                               |
| 2. อายุ         | <input type="checkbox"/> 20 – 25 ปี                               | <input type="checkbox"/> 26 – 35 ปี                         |
|                 | <input type="checkbox"/> 36 – 45 ปี                               | <input type="checkbox"/> 46 – 50 ปี                         |
|                 | <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี                            |   |
| 3. วุฒิการศึกษา | <input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาปีที่ 6                        | <input type="checkbox"/> ปวช. <input type="checkbox"/> ปวส. |
|                 | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี                                | <input type="checkbox"/> ปริญญาโท                           |
|                 | <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก                                |   |
| 4. ตำแหน่ง      | <input type="checkbox"/> ผู้บริหาร                                |   |
|                 | <input type="checkbox"/> หัวหน้างาน หน่วย ฝ่าย แผนก               |   |
|                 | <input type="checkbox"/> รองหัวหน้างาน หน่วย ฝ่าย แผนก            |   |
|                 | <input type="checkbox"/> หัวหน้าระดับปฏิบัติงาน ในหน่วย ฝ่าย แผนก |   |

## ตอนที่ 2 แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ประเมินตนเอง)

กรุณาอ่านข้อความแต่ละข้อ แล้วพิจารณาว่า ข้อความดังกล่าว มีลักษณะตรงกับตัวคุณ ในระดับใด จากนั้นประเมินโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงคุณลักษณะแต่ละระดับ ดังนี้

1	หมายถึง	ตรงน้อยที่สุด
2	หมายถึง	ตรงน้อย
3	หมายถึง	ตรงพอสมควร
4	หมายถึง	ตรงมาก
5	หมายถึง	ตรงมากที่สุด

ข้อ	รายการประเมินตนเอง	1	2	3	4	5
		ตรงน้อยที่สุด	ตรงน้อย	ตรงพอสมควร	ตรงมาก	ตรงมากที่สุด
1	ข้าพเจ้าอ้างไว้ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริต และไม่เคยประพฤติทุจริต คดโกงทรัพย์สินขององค์กรเลย					
2	ข้าพเจ้าประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคคลอื่น ในด้านความซื่อสัตย์สุจริต					
3	เมื่อมีบุคคลยื่นเงินทองเป็นค่าสินบนอย่างลับ ๆ เพื่อร้องขอให้ข้าพเจ้ากระทำการให้ ข้าพเจ้าจะปฏิเสธ					
4	ข้าพเจ้าไม่เคยรับผลประโยชน์อื่นใดเป็นค่าตอบแทนการสั่งการ และละเว้นการสั่งการ อันเป็นการเอื้อประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ให้					
5	ข้าพเจ้าปฏิเสธการคดโกง ประพฤติทุจริตทุกรูปแบบ แม้ว่า จะไม่มีผู้ใดเห็น/ทราบการกระทำนั้นก็ตาม					
6	เมื่อข้าพเจ้าให้คำมั่นสัญญากับผู้ใดแล้ว ข้าพเจ้าพร้อมปฏิบัติตามโดยไม่บิดพลิ้ว					
7	ข้าพเจ้าได้รับความไว้วางใจ และเชื่อถือในด้านความซื่อสัตย์สุจริตจากบุคคลทั้งหลาย					
8	ข้าพเจ้าทำงานด้วยความยุติธรรม ตรงไปตรงมาเสมอ					
9	ข้าพเจ้าเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ และตัดสินจากผลงานของแต่ละบุคคล					

ข้อ	รายการประเมินตนเอง	1	2	3	4	5
		ตรงน้อย ที่สุด	ตรงน้อย	ตรงพอ สมควร	ตรงมาก	ตรงมาก ที่สุด
10	ข้าพเจ้าจัดสรรเงินสวัสดิการต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยยึดหลักความเท่าเทียม เสมอภาค					
11	ในการไต่สวน ตัดสินปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ข้าพเจ้าจะตัดสินโดยใช้เมตตาธรรม และยุติธรรม					
12	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีการทะเลาะ ขัดแย้งต่อกันข้าพเจ้าตัดสินปัญหาได้โดยไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใด					
13	เมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชาประท้วงผลการตัดสินต่างๆ ข้าพเจ้าพร้อมรับฟัง และดำเนินการให้เป็นไปด้วยความยุติธรรม					
14	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงาน แสดงความรู้ความสามารถเฉพาะตัวตามศักยภาพของตน					
15	ข้าพเจ้าเคารพความคิดเห็นและพร้อมรับฟังทัศนคติที่แตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา					
16	ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากบุคคลในทีมงานมีความคิดเห็นขัดแย้งกับข้าพเจ้า ข้าพเจ้าพร้อมรับฟังและพิจารณาหาข้อตกลงร่วมกัน					
17	ข้าพเจ้าไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงข้อคิดเห็นในการทำงาน					
18	ข้าพเจ้ามักจะคิดถึงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เมื่อจะพูด ตำหนิ หรือกระทำการใดสะท้อนจิตใจ					
19	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการรับฟัง และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น					
20	ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างเสมอ ด้วยการพูดจาและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่น โดยให้เกียรติ สมศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์					

ข้อ	รายการประเมินตนเอง	1	2	3	4	5
		ตรงน้อย ที่สุด	ตรงน้อย	ตรงพอ สมควร	ตรงมาก	ตรงมาก ที่สุด
21	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ข้าพเจ้าไม่เคย ต่อว่า ให้เกิดความอับอายต่อบุคคลอื่นเลย					
22	ข้าพเจ้าทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย และเคารพในสิทธิ หน้าที่ การปฏิบัติงานส่วนบุคคล					
23	การพูดคุย ทักทายกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเอง เป็นสิ่งที่ข้าพเจ้าทำเป็นประจำ					
24	ข้าพเจ้ารับฟัง ให้คำปรึกษา หรือช่วยแก้ไขปัญหาในการ ทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
25	ข้าพเจ้าสนใจดูแล และกำหนดให้มีการซ่อมแซม สาธารณูปโภคที่ชำรุดทรุดโทรม เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม					
26	ข้าพเจ้ารับรู้และเข้าใจปัญหาความทุกข์ร้อนใจต่างๆ ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยส่วนใหญ่					
27	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความทุกข์ร้อนใจ ข้าพเจ้าพร้อม ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ					
28	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาแจ้งปัญหาข้อขัดข้องในการ ปฏิบัติงาน ข้าพเจ้าจะพิจารณา สอดส่อง หาวิธีดูแล แก้ไขปัญหามาให้ผ่านไปด้วยดี					
29	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบอุบัติเหตุ หรือป่วยหนัก ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือทุกประการ					
30	ในการตั้งกฎ ระเบียบ คำสั่งขององค์กร ข้าพเจ้าจะ ดำเนินการผ่านคณะกรรมการ พิจารณา ไตร่ตรองร่วมกัน อย่างรอบคอบ ก่อนบังคับใช้					
31	เมื่อต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ข้าพเจ้าจะใช้วิธีชี้แจง บอกกล่าว มากกว่าออกคำสั่งบังคับ					
32	ข้าพเจ้าสอบสวนข้อเท็จจริงในการกระทำ หรือกรณีพิพาท ต่างๆ โดยรอบคอบ ก่อนลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ					

ข้อ	รายการประเมินตนเอง	1	2	3	4	5
		ตรงน้อย ที่สุด	ตรงน้อย	ตรงพอ สมควร	ตรงมาก	ตรงมาก ที่สุด
33	ข้าพเจ้าสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดเหตุผล และ ความถูกต้อง มากกว่าความพึงพอใจส่วนตัว					
34	ข้าพเจ้าพิจารณา ใต้ตรงก่อนดำหนิติเตียน หรือลงโทษ ทางวินัยผู้ใต้บังคับบัญชา					
35	ข้าพเจ้าใช้อำนาจบริหารงานในหน้าที่ โดยยึดประโยชน์ ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง					
36	ข้าพเจ้าเห็นชอบการดำเนินโครงการเฉพาะที่ถูกต้องและ เป็นผลดีแก่คนส่วนใหญ่					
37	ข้าพเจ้าต่อต้านอำนาจแทรกแซงของคนบางคน บางกลุ่มที่ บีบบังคับให้กระทำการโดยไม่โปร่งใส					
38	ข้าพเจ้าประสานงานให้บุคคลอื่นทำงานร่วมมือกันเป็นทีม เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
39	ก่อนการทำงานแต่ละครั้ง ข้าพเจ้าจะทำข้อตกลง และ กำหนดเป้าหมายร่วมกัน					
40	ในการทำงานเป็นทีม ข้าพเจ้าจะคำนึงถึงวัฒนธรรมหรือ ค่านิยมที่ดีงามของกลุ่ม					
41	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงอาการเครียด ไม่ไหวกับแรง กดดันในการมุ่งผลงาน ข้าพเจ้าจะผ่อนปรนตามสมควร					
42	ข้าพเจ้ามอบหมายงาน และจัดวางตัวบุคคลผู้ม ีความสามารถให้เหมาะสมกับงาน และตำแหน่งหน้าที่					
43	ข้าพเจ้าดูแล เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ ตามแผนที่วางไว้					
44	ข้าพเจ้าติดตามงาน และส่งเสริมให้เกิดการประสานงาน ระหว่างทีมงานได้เป็นอย่างดี					

ข้อ	รายการประเมินตนเอง	1	2	3	4	5
		ตรงน้อย ที่สุด	ตรงน้อย	ตรงพอ สมควร	ตรงมาก	ตรงมาก ที่สุด
45	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดเกิดข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้าพเจ้าจะให้ความช่วยเหลือ แก้ไขข้อขัดข้องนั้นให้ลุล่วง ด้วยดีเสมอ					
46	ข้าพเจ้าให้กำลังใจ และสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานทำงาน ร่วมกันได้อย่างประสาน สามัคคีกัน					
47	ข้าพเจ้าพัฒนาทีมงาน ให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ					

ขอแสดงความขอบคุณอย่างยิ่ง

(ลงชื่อ) ร.อ. ศุภกร จันทราวุฒิกร

( ร.อ. ศุภกร จันทราวุฒิกร )

ภาคผนวก จ  
คะแนนรายด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม

ตารางคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม : รายด้าน 6 ด้าน และคะแนนรวม ในกลุ่มทดลอง ก่อน  
และหลังการทดลอง

คนที่	ก่อนการทดลอง							หลังการทดลอง								
	ครองตน		ครองคน		ครองงาน			รวม	ครองตน		ครองคน		ครองงาน			รวม
	ชื่อ สัตย์	ยุติ ธรรม	เคา- รพ	บริ- การ	อ้า- นาจ	ร่วมมือ	ชื่อ สัตย์		ยุติ ธรรม	เคา- รพ	บริ- การ	อ้า- นาจ	ร่วมมือ			
1	23	26	40	28	31	40	188	20	23	43	31	32	40	189		
2	35	26	36	29	38	46	210	35	26	40	31	38	46	216		
3	30	20	32	27	31	39	179	26	20	37	31	35	37	186		
4	28	21	29	23	27	31	159	25	20	34	26	30	32	167		
5	33	25	34	33	37	45	207	34	26	38	33	37	45	213		
6	31	24	38	34	40	50	217	31	27	40	34	40	50	222		
7	28	26	34	32	39	49	208	30	27	37	32	39	49	214		
8	30	24	30	32	35	44	195	32	26	36	33	36	44	207		
9	31	23	32	26	31	36	179	32	24	35	29	34	42	196		
10	31	24	32	28	36	43	194	32	26	37	30	36	46	207		
11	34	25	36	34	37	50	216	34	28	39	35	38	50	224		
12	35	25	30	32	35	44	201	36	27	38	34	37	47	219		
$\bar{X}$	30.75	24.08	33.58	29.83	34.75	43.08	196.08	30.58	25.00	37.83	31.58	36.00	44.00	205.00		
S.D	3.41	1.92	3.39	3.51	3.93	5.77	17.43	4.70	2.70	2.44	2.50	2.89	5.46	17.22		



ตารางคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม : รายด้าน 6 ด้าน และคะแนนรวม ในกลุ่มควบคุม ก่อน  
และหลังการทดลอง

คนที่	ก่อนการทดลอง							หลังการทดลอง								
	ครองตน		ครองคน		ครองงาน			รวม	ครองตน		ครองคน		ครองงาน			รวม
	ซื่อ สัตย์	ยุติ ธรรม	เคา- รพ	บริ- การ	อ้า- นาจ	ร่วมมือ	ซื่อ สัตย์		ยุติ ธรรม	เคา- รพ	บริ- การ	อ้า- นาจ	ร่วมมือ			
1	24	25	35	28	29	34	175	23	25	36	29	28	33	174		
2	35	26	36	29	38	42	206	34	27	35	30	39	42	207		
3	30	19	31	27	31	34	172	29	19	30	28	31	34	171		
4	28	21	28	23	27	31	158	27	22	27	23	27	30	156		
5	33	26	36	32	32	41	200	33	27	35	32	33	41	201		
6	32	25	38	31	36	46	209	32	26	37	32	35	45	208		
7	28	26	34	31	36	48	203	28	27	33	31	37	47	203		
8	28	23	32	32	34	43	192	27	24	33	33	34	43	194		
9	30	23	31	26	31	37	178	30	23	30	26	32	36	177		
10	31	26	33	27	34	42	192	32	26	32	27	35	42	191		
11	33	24	35	33	35	48	208	33	25	34	34	34	47	207		
12	34	25	31	31	32	40	194	33	26	31	32	31	40	193		
$\bar{X}$	30.50	24.08	33.33	29.17	32.92	40.50	190.58	30.08	24.75	32.75	29.75	33.00	40.00	190.17		
S.D	3.15	2.23	2.84	3.01	3.18	5.57	16.37	3.34	2.42	2.90	3.25	3.46	5.58	16.95		

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ร้อยเอก ศุภกร จันทราวุฒิกร
วัน เดือน ปี เกิด	12 สิงหาคม 2519
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2542 พุทธศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) จากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2546 เปรียญธรรม 9 ประโยค จากแม่กองบาลีสนามหลวง ของคณะสงฆ์ไทย พ.ศ. 2549 การศึกษามหาบัณฑิต (จิตวิทยาการแนะแนว) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	ฝ่ายอนุศาสนาจารย์ มณฑลทหารบกที่ 34 ค่ายพ่อขุนเจืองธรรมิกราช ต.ท่าวังทอง อ.เมือง จ.พะเยา 56000