

การศึกษาและพัฒนาารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา
เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร
และหัวหน้างานองค์กร*

STUDY AND DEVELOPMENT OF A TRAINING MODEL BASED
ON THREEFOLD TRAINING TO STRENGTHEN ETHICAL LEADERSHIP
FOR EXECUTIVE OFFICERS AND TEAM LEADERS
IN AN ORGANIZATION

ศุภกร จันทราวฒิกกร

Suphakorn Chantrawutikorn

ดุษฎฐิ โยเลลา

Dusadee Yoelao

กมลวรรณ คารมปราชญ์ คล้ายแก้ว

Kamolwan Karomprach Klaykaew

ครรรชิต แสนอุบล

Kunchit Saenubol

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Srinakharinwirot University, Thailand

E-mail: suphakornabcd@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี (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 การวิจัย เชิงคุณภาพ และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ได้ศึกษาองค์ความรู้จากรูปแบบการฝึกอบรมประกอบด้วย 2 ส่วน คือ จิตวิทยาการฝึกอบรม ประยุกต์กับ หลักไตรสิกขา และศึกษา กำหนดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ปีเตอร์ จี นอร์ธ

* Received 18 July 2019; Revised 28 December 2019; Accepted 30 December 2019



เฮ้าส์ (Peter G. Northouse) และ แกรี่ ยูคัล (Gary Yukl) เข้าในหลักการ 3 คือ ครอบครอง ครอบครอง ครอบครอง สรุปลงเป็น 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 ด้วยการทดลองแบบกึ่งทดลองพบว่า คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของกลุ่มทดลอง ภายหลังได้รับอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา สูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับอบรมฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา, หลักไตรสิกขา

Abstract

This study was conducted using mixed methods research and the aims of the present 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 Threefold Training in Buddhism (TMTT) in order to strengthen Ethical Leadership among executive officers and the team leaders in an organization; and 3) to trial the training model according to Threefold Training in Buddhism (TMTT) before actual use. In this research, the Exploratory Sequential Design was used to divide the study into two phases consecutively. The first phase was qualitative research, while the second phase was quantitative research. The results of this study revealed the following: 1) to study and gain knowledge from TMTT. That separate two parts: the Psychology of Training and Threefold Training in Buddhism were studied to determine ethical leadership from the synthetic concept of Ethical Leadership 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 Six Ethical Leaderships 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 sum five people and



evaluate TMTT from the specialists with a total of five 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.

Keywords: Ethical Leadership , Training Model According To The Threefold Training, Main Threefold

บทนำ

การพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญ ที่นักวิชาการได้ศึกษาถึงรูปแบบแนวทาง และปัจจัยอื่น ๆ ในการพัฒนาอย่างหลากหลาย ปัจจัยหนึ่งที่มีความเด่นชัดมาก คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลสูงในการพัฒนาองค์กร ก็คือ ผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กร ที่เป็นบุคคลผู้กำหนดทิศทางขององค์กร ตามที่ ท่าน ว.วชิรเมธี ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้นำเป็น ผู้กำหนดชะตากรรมทั้งของตัวผู้นำ ผู้ตาม ขององค์กร ของสังคมและของโลกทั้งหมด ถ้าองค์กร บริษัท สถาบัน สังคม หรือประเทศใด มีผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) องค์กร บริษัท สถาบัน หรือประเทศนั้น ๆ ย่อมมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง แต่ถ้าการณ์กลับเป็นในทางตรงกันข้าม องค์กรเป็นต้นนั้น ๆ ก็ย่อมจะพบแต่ความล้มเหลว” (พระมหาจุฑาชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), 2552) นอกจากนี้ นภาพร ชันธนาภา ได้กล่าวถึงบทบาทผู้นำในการสร้างค่านิยมขององค์กรและความศรัทธาของพนักงานที่จะเกิดขึ้นไว้ว่า “ภาวะผู้นำสามารถสร้างค่านิยมขององค์กรและเครือข่ายทางสังคมที่สามารถส่งเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรมได้ ภาวะผู้นำจะเน้นหนักในเรื่องการสร้างค่านิยมที่แข็งแกร่งขององค์กรในหมู่พนักงาน สร้างปทัสถานในการประพฤติปฏิบัติและรูปแบบความสัมพันธ์ร่วมกันภายในองค์กร ผู้นำในระดับสูงขององค์กรมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดค่านิยม ปทัสถานและจรรยาบรรณลงไปทั่วทั้งองค์กร ผู้นำสามารถทำให้เกิดโครงสร้าง ค่านิยมทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยผ่านหลักสูตรการอบรมและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทำการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมได้ ความรู้สึกของพนักงานว่า บริษัทของพวกเขามีบรรยากาศทางจริยธรรมจะนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดีขององค์กร ทั้งในเรื่องของการเพิ่มผลผลิตและทีมงาน และเป็นสิ่งจำเป็นที่พนักงานทั้งภายในฝ่ายของตนและระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในเรื่องความศรัทธาและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานต้องการที่จะได้รับการปฏิบัติต่อกันด้วยความนับถืออย่างเท่าเทียมกัน” (นภาพร ชันธนาภา, 2552)



จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารท้องถิ่น (ที่มาจากการเลือกตั้ง) สมาชิกสภาท้องถิ่น ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และประชาชนผู้รับบริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ของสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น สํารวจจากแบบสอบถามทั้งสิ้น 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 ไม่มีความเอื้อเฟื้อเอื้ออาทรผู้มารับบริการ ใช้กิริยาวาจาไม่สุภาพ เลือกปฏิบัติ ขาดความโปร่งใส ขาดความยุติธรรม ขาดความชัดเจน ขาดความเป็นมิตร ขาดความจริงใจ ขาดความเสมอภาค (สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2562) ในยุคหลังนี้ เสียงเรียกร้องให้ผู้นำที่มีจริยธรรมดังขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในสังคมไทยและสังคมโลก สังคมต้องการผู้นำที่มีจริยธรรม เพราะเล็งเห็นแล้วว่า ผู้นำที่ขาดจริยธรรมนำพาประเทศหรือองค์กรไปสู่ความอ่อนแอ ความแตกแยก ความไร้ระบบ ความไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ไร้จริยธรรมคิดถึงตนเองเป็นหลัก วางตนเองเป็นศูนย์กลางขององค์กร ของสังคม คนไทยชินกับผู้นำลักษณะนี้เป็นอย่างดี เพราะพบเห็นมานาน ต้องทนอยู่ด้วย เพราะอยู่ในสังคมเดียวกัน เวลาพูดหรือนึกถึงผู้นำที่มีจริยธรรม ถ้าเป็นผู้นำในไทย เราจะนึกถึงผู้นำที่สุจริต ไม่คอร์รัปชัน เป็นผู้ที่ทำเพื่อสังคม คิดถึงสังคมก่อนคิดถึงตนเอง ถ้ามีผู้นำแบบนี้ เราเชื่อมั่นว่าสังคมน่าจะเป็นสังคมที่มีความสุข (คนพันธุ์ N, 2557) จากผลการสำรวจความคิดเห็นและแนวคิดของนักวิชาการและสื่อมวลชนที่สะท้อนมาดังกล่าว จึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญอย่างยั่งยืนต้องอาศัยผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทาง และทิศทางขององค์กรโดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ควรมุ่งเน้นเป็นอันดับที่หนึ่ง คือ หลักคุณธรรม ดังที่ พระธรรมปิฎก ได้กล่าวแสดงทัศนะไว้ว่า “ผู้เป็นนักปกครอง เป็นนักการเมือง เป็นนักบริหาร ต้องถือเป็นเรื่องสำคัญว่า ตอนนี้จะออกสู่ภาคปฏิบัติ ต้องตั้งหลักก่อน การที่จะตั้งหลัก 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” (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545)



ประเด็นความสำคัญของการพัฒนาคุณธรรมของบุคลากรในองค์กรนี้ จึงนำมาสู่การศึกษาเพื่อพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้นำผู้มีคุณธรรมจริยธรรม หรือเรียกว่า “ผู้นำเชิงจริยธรรม” อันเป็นบริบทที่ตรงและสอดคล้องกัน เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่โปร่งใส หรือที่เรียกกันว่า “บรรษัทธรรมภิบาล” เพราะย่อมก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และการพัฒนาเป็นองค์กรรวมอย่างยั่งยืน ในการนี้ เมื่อศึกษาหลักการ รูปแบบการพัฒนามนุษย์ในทางพระพุทธศาสนาแล้วพบว่า หลักไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญาเป็นรูปแบบการฝึกฝน เรียนรู้อันเป็นจิตวิทยาแนวพุทธ หลักการและรูปแบบดังกล่าวมีวิธีการอันลึกซึ้ง มุ่งเป้าหมายเพื่อการตัดกิเลส เข้าสู่พระนิพพาน เป็นขั้นโลกุตตรธรรม แต่การประยุกต์ในขั้นโลกียธรรม (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2543) อาจต้องศึกษาเพิ่มเติมในเชิงจิตวิทยา เพื่อให้เกิดรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กร จากการสำรวจความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ได้ชี้ถึงความต้องการให้ปรับปรุงหลักคุณธรรมเป็นอันดับหนึ่ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากเป็นไปตามผลการสำรวจและเป็นองค์กรมีลักษณะการทำงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์และให้บริการประชาชน อีกทั้งต้องรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม คือ ประเทศชาติ บ้านเมือง เป็นใหญ่เหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Peter G. Northouse และ Gary Yukl ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ประการ (Northouse, P.G., 2010) และแนวคิดตามเกณฑ์วัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 8 ประการ ของ Gary Yukl นำมากำหนดเป็นกรอบคุณลักษณะและพัฒนาเป็นแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ประการ จากนั้น วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืนต่อไป (Gary Yukl, 2010)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

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



วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

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

1. นักวิชาการ (Scholars) หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรอบรู้หลักไตรสิกขา และการประยุกต์จิตวิทยาการฝึกอบรมกับหลักไตรสิกขา หรือจิตวิทยาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 3 ท่าน

2. นักปฏิบัติการ (Practitioners) หรือผู้นำองค์กร ผู้มีองค์ความรู้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร จำนวน 2 ท่าน

งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ประชากร: ได้แก่ ผู้บริหาร และหัวหน้างาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 องค์กร ในจังหวัดพะเยา จำนวน 118 คน

กลุ่มตัวอย่าง: ได้แก่ ผู้บริหาร และหัวหน้างาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 องค์กร ในจังหวัดพะเยา ที่ได้รับคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) และได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา โดยตอบรับเข้าร่วมงานวิจัย จำนวน 24 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 12 คน และกลุ่มควบคุม 12 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย: ในการดำเนินงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ ดังนี้

1. แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
 2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก
 3. รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
- การวิเคราะห์ผลการวิจัยระยะที่ 1 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ดังนี้

ศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กำหนดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม นำนิยามความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมาสร้างข้อคำถามของแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

วิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากข้อมูลการถอดเสียงสนทนาผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยถอดความแบบคำต่อคำ



สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสร้างและพัฒนาเป็นรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยระยะที่ 2 ดังนี้

ทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของกลุ่มตัวอย่างทดลอง ทั้งก่อนการทดลองและภายหลังการทดลอง ใช้การทดสอบค่าทีแบบไม่เป็นอิสระต่อกัน (t-test for dependent sample)

ทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของกลุ่มตัวอย่างทดลองที่ได้รับการอบรมตามหลักไตรสิกขา กับกลุ่มตัวอย่างควบคุมที่ไม่ได้รับการอบรมตามหลักไตรสิกขา ภายหลังการทดลอง โดยใช้การทดสอบค่าทีแบบเป็นอิสระต่อกัน (t-test for independent sample)

ผลการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของประเทศตะวันตก ที่มีการศึกษา สังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำสมัยเริ่มแรกจนถึงสมัยใหม่ และมีความสอดคล้องกับแนวคิดคุณธรรมจริยธรรมทางพระพุทธศาสนาในตะวันออก ได้แก่ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของ Northouse และ Gary Yukl เมื่อศึกษาเทียบเคียงหลักธรรมในพุทธศาสนา ที่ผู้นำพึงตระหนัก ให้ความสำคัญในการบริหารปกครองประเทศ คือ หลักอภิปไตย 3 (ความเป็นใหญ่ 3) สามารถเชื่อมโยงกับหลักการบริหาร 3 ได้ดังนี้

1. อัตตอภิปไตย ถือตนเป็นใหญ่ = หลักการครองตน
2. โลกาภิปไตย ถือชาวโลกเป็นใหญ่ = หลักการครองคน
3. ธัมมาภิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ = หลักการครองงาน

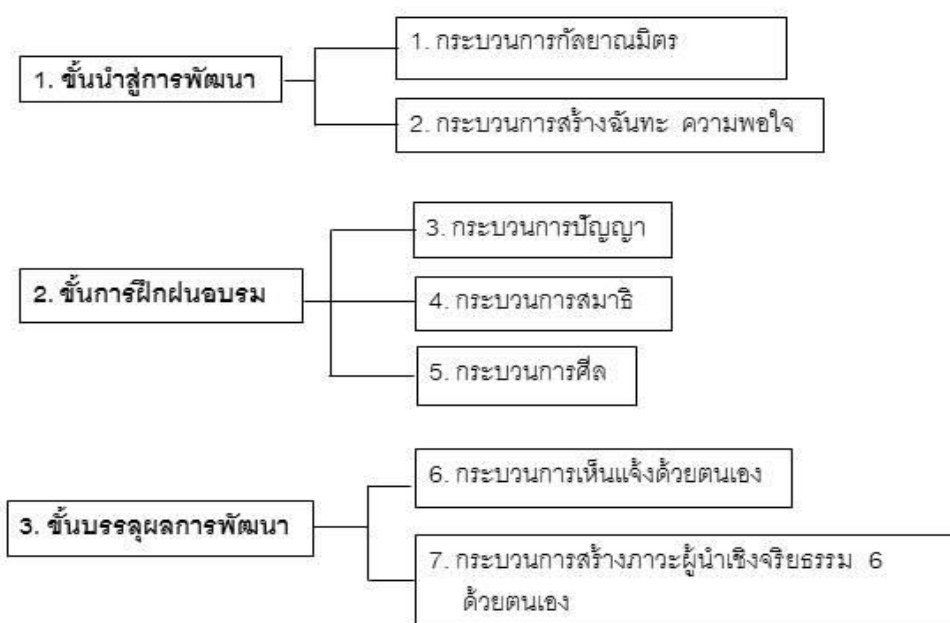
จากนั้น จึงวิเคราะห์เชื่อมโยงโดยการจัดกลุ่ม สังเคราะห์ในหลักการบริหารตามอภิปไตย 3 พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Northouse และ Gary Yukl มีความสอดคล้องกับหลักอภิปไตย 3 ในคุณลักษณะเหล่านี้ มีคุณลักษณะหนึ่งในเกณฑ์วัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 8 ประการ ของ Gary Yukl ที่มีบริบทและความหมายกว้างขวาง นับเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำได้รับมาเป็นเครื่องมือในการบริหารปกครอง ทรงพลังในการบังคับบัญชา แต่เป็นสิ่งที่ผู้นำทุกคนจำต้องระมัดระวังอย่างยิ่งในการใช้ นั่นคือ การใช้อำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้นำ (Use of leader power and influence) จากการเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและมีความโดดเด่นดังกล่าว จึงกำหนดเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้นมา รวมกับหลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ประการของ Northouse สรุปเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) จำนวน 6 ด้าน สังเคราะห์เข้าในกรอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3



รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา

การวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการศึกษาแนวคิด รูปแบบ วิธีการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนามนุษย์ หรือ พัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยพบว่า แนวคิดและทฤษฎีทางจิตวิทยาที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังจำกัด วงอยู่กับแนวคิดและทฤษฎีแนวตะวันตก จึงจุดประกายความคิดนำสู่การตั้งปัญหาวิจัยเพื่อศึกษาแนวคิด และทฤษฎีทางจิตวิทยาตะวันออกที่เหมาะสมกับสังคมไทย โดยการศึกษา วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมด้านวิชาการทางพระพุทธศาสนา และด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร ผู้วิจัยพบว่า การฝึกอบรมทางจิตวิทยา และการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อพัฒนา/เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ แต่ต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวังไม่ให้เนื้อหาของทฤษฎีต้นฉบับเสียหาย ดังนั้น จึงนำปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ คือ ปรัตยัสสะ เสี่ยงจากผู้อื่น คือ เสี่ยงจากกัลยาณมิตร และการฝึกอบรมตามทฤษฎีจิตวิทยา คือ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เป็นฐานเบื้องต้นนำสู่ความพึงพอใจ (ฉันทะ) และเข้าสู่การฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาอันเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา เป็น 3 ขั้นตอน 7 กระบวนการ ตามแผนผังแสดงขั้นตอนและกระบวนการฝึกอบรมฯ



แผนผังแสดงขั้นตอนและกระบวนการฝึกอบรมฯ



ขั้นนำสู่การพัฒนา

กระบวนการกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการเดียวกันกับปรโตโฆสะ (เสียงจากผู้อื่น) อันเป็นจุดสำคัญเริ่มต้น ด้วยการที่ผู้อบรมเริ่มกระบวนการเรียนรู้ โดยทำตนเป็นปัจจัยภายนอก 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 อุดหนุนต่อถ้อยคำต่าง ๆ 6) คัมภีรญจะ กะถัง กัดดา แกล้งเรื่องเล็กซึ่งให้เข้าใจได้ง่าย 7) โน จัญฐานะ นิโยชะเย ไม่ชักนำในทางเสื่อมเสีย จากนั้นสร้างบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตรต่อกันระหว่างผู้อบรมและผู้รับการอบรม ด้วยเทคนิค วิธีการของปัจจัยหลัก คือ ปรโตโฆสะ (Voice from other people) เสียงจากผู้อื่นโดยเฉพาะเสียงจากกัลยาณมิตร คำว่า เสียงจากผู้อื่น นี้ มิได้หมายถึงเพียงแค่การพูดบรรยายของผู้อบรม แต่หมายถึง เทคนิควิธีการทางจิตวิทยาอื่น ๆ ที่สามารถสื่อสาร จุดประกายให้เกิดความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน หรือปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้อบรมและผู้รับการอบรมด้วย ได้แก่ การอภิปราย กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เกมสานสัมพันธ์ การแสดงบทบาทสมมติ ฯลฯ ปัจจัยนี้เป็นสิ่งสำคัญประการแรกในทุกกระบวนการฝึกอบรม ที่เป็นพื้นฐานในการนำเข้าสู่การพัฒนา เปรียบเสมือนการจุดประกายไฟให้เกิดขึ้นในครั้งแรกจึงเป็นปัจจัยประการแรกที่ผู้อบรมต้องดำเนินการก่อนเข้าสู่การฝึกอบรม

กระบวนการสร้างฉันทะ (ความพอใจ) ได้แก่ การสร้างความพอใจในภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม น้อมนำให้เกิดความพอใจในการฝึกฝนตนเองตามรูปแบบ/หลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา แบ่งเป็นความพอใจ 2 ระดับ คือ 1) ความพอใจเบื้องต้น เกิดจากแรงจูงใจภายนอก โดยการเสริมแรง และใช้กระบวนการอบรมฯ ของผู้อบรมต่อผู้รับการอบรมให้เกิดความประทับใจ ความรู้สึกชื่นชมในการประกอบคุณความดีของผู้นำเชิงจริยธรรม หรือในการประสบความสำเร็จของบุคคลต้นแบบผู้นำเชิงจริยธรรม นำให้เกิดความพอใจในการฝึกฝนตนเองตามรูปแบบ/หลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา 2) ความพอใจรักใคร่ เกิดจากแรงจูงใจภายใน เป็นความพอใจที่จะฝึกฝนและแสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเนื้อด้วยตนเอง ภายหลังผ่านกระบวนการเสริมแรง และกระบวนการฝึกอบรมฯ เกิดเป็นความพอใจรักใคร่ที่จะกระทำ โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในโมดูลแต่ละโมดูลของหลักสูตรฯ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ร่วมกับหลักไตรสิกขา ได้แก่ แรงจูงใจ 3 ประการ ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive)
2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motive)
3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive)



ขั้นการฝึกฝนอบรม

กระบวนการของปัญญา

สัมมาทิฐิ (ความเห็นชอบ) คือ การตั้งความคิดให้ตรงทาง มีความคิดถูกต้องดีงาม ตามทำนองคลองธรรม ไม่หลงผิดด้วยความไม่รู้ (อวิชชา) อันนำไปสู่ความมีทิศทาง ปัญญา เกิดจากปัจจัย 2 ประการ คือ 1) ปรโตโฆสะ เสียงจากผู้อื่นโดยเฉพาะเสียงจากกัลยาณมิตร เป็นปัจจัยภายนอก กระตุ้นการพัฒนา และ 2) โยนิโสมนสิการ การพิจารณาในใจโดยแยบคาย เป็นปัจจัยภายใน เกิดจากการวิเคราะห์ ตรึกตรองในใจด้วยตนเองจนเกิดปัญญา นำสู่การปฏิบัติต่อไป

สัมมาสังกัปปะ (ความดำริชอบ) คือ การมีวิจาร์ณญาณ รู้จักพิจารณาไตร่ตรอง เหตุผลจนนำไปสู่การแก้ปัญหาชีวิต ปัญหาการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ โดยลึกซึ้งด้วยตนเอง เป็นองค์ธรรมที่เกิดโดยอาศัยปรโตโฆสะ (เสียงจากผู้อื่น) และ โยนิโสมนสิการ (การพิจารณาในใจโดยแยบคาย) เป็นรากฐานในการพัฒนา นำไปสู่ศรัทธา ความเลื่อมใสอันแน่วแน่ มั่นคง เชื่อมั่นที่จะน้อมใจให้เกิดความดำริ หรือ ให้เกิดปณิธานในการทำดีโดยชอบยิ่งขึ้นไป อันเป็นขั้นตอนขั้นสูงของการบรรลุผลการพัฒนา

กระบวนการของสมาธิ

สัมมาวายามะ การทำความเพียรโดยชอบ มีความขยันหมั่นเพียรอย่างตั้งมั่น ดำเนินการงานต่าง ๆ ด้วยความอดทนต่อเนื่องไม่ทอดทิ้ง

สัมมาสติ การมีความระลึกได้ของจิตโดยชอบ มีความระลึกเท่าทันจิตของตน กำหนดจิตของตนได้ก่อนจะกระทำ พูด หรือคิด สามารถกำหนดระลึกได้ เกิดวิจาร์ณญาณ ตรึกตรอง ใคร่ครวญก่อนอย่างมีเหตุผล

สัมมาสมาธิ การมีความตั้งมั่นของจิตโดยชอบ มีจิตรู้ตัวทั่วพร้อม จิตมีความนิ่ง แน่วแน่ มีกำลังในการรับมือกับสถานการณ์หรือทำงานภายใต้ความกดดันต่าง ๆ ได้โดยไม่หวั่นไหว อันเป็นสภาวะจิตใจที่มีความสุข สดชื่น แจ่มใส และมั่นคงเป็นปกติ

กระบวนการของศีล

สัมมาวาจา การพูดดี สำนวนวาจา ใช้คำพูดประกอบด้วยเมตตา สามารถชี้แนะ โน้มน้าวใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ดำเนินงานประสบผลสำเร็จด้วยดี

สัมมากัมมันตะ การทำกรรมดี สำนวนกาย มีพฤติกรรมแสดงออกทางกายด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่ลุแก่อำนาจของตนในการเบียดเบียนผู้อื่น

สัมมาอาชีวะ การประกอบอาชีพดี ดำเนินชีวิต เลี้ยงชีพของตนด้วยความสุจริต ไม่ทุจริต คอรัปชั่น สามารถบริหารปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนางานให้สงบสุข และมีความเจริญยั่งยืน



ขั้นบรรลุผลของการพัฒนา

กระบวนการเห็นแจ้งด้วยตนเอง คือ เห็นแจ้งโดยประจักษ์ ตระหนักถึงผลประโยชน์ หรือคุณค่าของการฝึกฝนอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาด้วยตนเอง ภายหลังจากผ่านกระบวนการฝึกฝนอบรมฯ แล้ว เกิดความสว่างของปัญญาควบคู่กับศรัทธาในการที่จะดำเนินการเรียนรู้และฝึกฝนในกระบวนการของไตรสิกขาในชีวิตของตนเองอย่างต่อเนื่องต่อไป

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

1. การแสดงออกถึงความยุติธรรม (shows justice)
2. การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต (manifests honesty)
3. การเคารพให้เกียรติผู้อื่น (respect others)
4. การให้บริการคนอื่น (serves others)
5. การใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม (Use of suitable power and influence)
6. การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (builds community)

การวิจัยเชิงปริมาณ

ในการดำเนินงานวิจัยเชิงปริมาณนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการทดลอง โดยสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาจากรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาที่ได้สร้างและพัฒนาเสร็จแล้ว จากนั้นนำเทคนิค วิธีการทางจิตวิทยา ได้แก่ เกม และกิจกรรมที่มีรูปแบบในการพัฒนาสอดคล้องกับหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา ประยุกต์ไว้ในหลักสูตร ควบคู่กับกระบวนการ วิธีการของการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา โดยคงแนวคิด ทฤษฎี เทคนิค และวิธีการอันเป็นต้นฉบับดั้งเดิมไว้เหมือนเดิมทุกประการ มิได้ปรับเปลี่ยนให้ผิดเพี้ยนไปแต่ประการใด ดำเนินการทดลองตามหลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ดำเนินการทดสอบก่อนและหลังการอบรมด้วยแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ระดับ คือ แบบประเมินโดยตนเอง แบบประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และแบบประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และหัวหน้างาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา 2 หน่วยงาน ที่ได้รับคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยได้รับอนุมัติจาก



ผู้บังคับบัญชา และยินยอมเข้าร่วมงานวิจัย จำนวน 24 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 12 คน และกลุ่มควบคุม 12 คน ตามรูปแบบ Control Group Pretest Posttest Design

สรุปผลการทดลองรูปแบบและหลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า คะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ที่เป็นกลุ่มทดลอง ระหว่างระยะก่อนการทดลอง กับหลังการทดลอง ได้ค่า $t = -6.091^*$ และ $2 \text{ tail-Prob.} = 0.000$ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 กล่าวคือ ผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ในกลุ่มทดลอง มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเฉลี่ย ในระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 และเมื่อพิจารณาคะแนนรายด้าน 6 ด้านของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ที่เป็นกลุ่มทดลอง ระหว่างระยะก่อนการทดลอง กับหลังการทดลอง พบว่า คะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ด้าน คือ ด้านที่ 3 เคารพให้เกียรติผู้อื่น , ด้านที่ 4 ให้บริการผู้อื่น และด้านที่ 5 การใช้อำนาจและอิทธิพล มีคะแนนรวมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ด้านที่ 3 เคารพให้เกียรติผู้อื่น ได้ค่า $t = -8.878$ และ $2 \text{ tail-Prob.} = 0.000$ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ ด้านที่ 4 ให้บริการผู้อื่น ได้ค่า $t = -4.468$ และ $2 \text{ tail-Prob.} = 0.001$ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ ด้านที่ 5 การใช้อำนาจและอิทธิพล ได้ค่า $t = -3.045$ และ $2 \text{ tail-Prob.} = 0.011$ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ความซื่อสัตย์, ด้านที่ 2 ความยุติธรรม ด้านที่ 6 การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม คะแนนรวมไม่ได้ลดลงหรือเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ

ด้านที่ 1 ความซื่อสัตย์ ได้ค่า $t = .283$ และ $2 \text{ tail-Prob.} = 0.782$ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05

ด้านที่ 2 ความยุติธรรม ได้ค่า $t = -1.836$ และ $2 \text{ tail-Prob.} = 0.094$ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05

ด้านที่ 6 สร้างร่วมมือในกลุ่ม ได้ค่า $t = -1.506$ และ $2 \text{ tail-Prob.} = .160$ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05

และเมื่อเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารและหัวหน้างาน ที่เป็นกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ระหว่างระยะก่อนการทดลอง กับหลังการทดลอง พบว่า ได้ค่า $t = 2.127$ และ $2 \text{ tail-Prob.} = 0.045$ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน ในระยะหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเฉลี่ย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เป็นการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2



อภิปรายผล

อภิปรายจากสมมติฐานของที่ 1: ผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรที่เข้ารับอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหลังการทดลอง สูงกว่า ก่อนการทดลอง ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะก่อนและระยะหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ข้อ 1.3 พบว่า ผลการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรที่เป็นกลุ่มทดลอง ระยะก่อนและหลังการทดลอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะหลังการทดลองสูงกว่าระยะก่อนการทดลอง แสดงให้เห็นว่าการเข้ารับการอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการฝึกฝนและหลักสูตรฝึกอบรมเป็นหลักสูตรที่มีคุณภาพ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของพิริยะ โม่แพง ที่ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนวัดพระยาไย ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองหลักสูตรฝึกอบรมและหาคุณภาพใช้เวลาการทดลอง 16 ชั่วโมง แบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวมีการสอบก่อนและหลังการทดลอง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ $t - \text{test for Dependent Sample}$ 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 สมมติฐานของที่ 2 ผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรที่เข้ารับอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เป็นกลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สูงกว่า กลุ่มควบคุม ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของระยะทดลอง และหลังทดลอง ในกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ด้วยการทดสอบค่า t แบบอิสระกัน (Independent Samples t -Test) ผลการพิจารณาคะแนนภาวะ



ผู้นำเชิงจริยธรรม 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 แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขามีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กรมากกว่า การให้ความรู้เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เนื่องด้วย การฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขามีหลักธรรมที่สร้างเสริมภาวะผู้นำในทุกขั้นตอนของการฝึกอบรม ดังนี้ 1) ขั้นนำสู่การพัฒนา ประกอบด้วย 1.1) หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ ได้แก่ 1.1.1) ปิโย น่ารัก 1.1.2) ครุ น่าเคารพ 1.1.3) ภาวนียो น่าเจริญใจ 1.1.4) วัตถุ รู้จักพูดให้ได้ผล 1.1.5) วรณกขโม อุดมต่อถ้อยคำต่าง ๆ 1.1.6) คัมภีรญจะ กะถัง กัตตา แกล้งเรื่องลึกซึ้งให้เข้าใจได้ง่าย 1.1.7) โน จัญฐานเน นิโยชะเย ไม่ชักนำ 1.2) กระบวนการสร้างฉันทะ (ความพอใจ) 2) ขั้นการฝึกฝนอบรม ประกอบด้วย กระบวนการของศีล ได้แก่ หลักของมรรคมองค์ 8 ที่สังเคราะห์มรรค 2 องค์เข้าในปัญญา ได้แก่ สัมมาทิฐิ (ความเห็นชอบ) และสัมมาสังกัปปะ (ความดำริชอบ) กระบวนการของสมาธิ ได้แก่ มรรคมองค์ 8 ที่สังเคราะห์มรรค 3 องค์เข้าในสมาธิ ได้แก่ สัมมาวายามะ (เพียรชอบ) สัมมาสติ (ระลึกชอบ) และสัมมาสมาธิ (จิตตั้งมั่นชอบ) และ กระบวนการทางปัญญา ได้แก่มรรคมองค์ 8 ที่สังเคราะห์มรรค 3 องค์เข้าในศีล ได้แก่ สัมมาวาจา (เจรจาชอบ) สัมมากัมมันตะ (การงานชอบ) และสัมมาอาชีวะ (เลี้ยงชีพชอบ) และ 3) ขั้นบรรลุผลของการพัฒนา ประกอบด้วย 1) กระบวนการเห็นแจ้งด้วยตนเอง และ 2) กระบวนการสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6 ประการด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเห็นแจ้งผ่านการปฏิบัติด้วยตนเองในระดับโลกียะปัญญา เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองแก้ปัญหาการทำงานในระดับปุถุชน อันแตกต่างกับโลกุตตระปัญญาของพระอริยบุคคลในพุทธศาสนา ที่เป็นไปเพื่อตัดขาดจากกิเลส เข้าถึงพระนิพพานอันเป็นอุดมคติ ผลของการปฏิบัติในงานวิจัยนี้จึงเป็นเพียงในขั้นของโลกียะปัญญาของปุถุชนทั่วไป อันอำนวยการประโยชน์ได้ในระดับส่วนบุคคลจนถึงองค์กร จากรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา (3 ขั้นตอน 7 กระบวนการ) จะพิจารณาเห็นได้ว่า หลักไตรสิกขาเป็นหลักศึกษาเรียนรู้ทางพุทธศาสนาที่เป็นทั้งหลักการปฏิบัติและหลักจิตวิทยาอันประยุกต์กับแนวทฤษฎีแรงจูงใจ 3 ของ McClelland ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาโดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญจนสำเร็จเป็นรูปแบบและหลักสูตรฝึกอบรมที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ในขณะที่การให้ความรู้เรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นลักษณะของการเผยแพร่ ไม่ได้มีการทำกิจกรรมอื่นใดเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้เรียน ทำให้หลังการทดลองที่ได้ จึงไม่แตกต่างจากก่อนการทดลอง (พิริยะ ไม้แพง, 2557) สอดคล้องกับงานวิจัยของตริยรักษ์ วรทัยหินเกิด



ได้ศึกษาการพัฒนาวิสัยในตนเองของนักศึกษาสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชัยภูมิ ตามแนวทางไตรสิกขา วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาชุดการพัฒนาวิสัยในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา และเพื่อศึกษาผลวิธีฝึกอบรมวิสัยด้วยชุดการพัฒนาในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงทดลอง ได้แก่ นักศึกษาของสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชัยภูมิจำนวน 80 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง จำนวน 40 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 40 คน เครื่องมือการวิจัยเป็นชุดการพัฒนาวิสัยในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา และแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองส่วนหนึ่งและพัฒนามาจากผู้อื่นส่วนหนึ่ง สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (ตรัยรักษ์ วรภัยหินเกิด, 2551)

สรุป

สรุปผลงานวิจัยเชิงคุณภาพ การศึกษาวิจัยรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนี้ ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวคิดใหม่ที่ไม่ใช่เป็นเพียงแต่ผู้นำที่มีอำนาจบารมี (Charismatic Leaders) , ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) หรือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) เท่านั้น ผู้นำคุณลักษณะหนึ่งซึ่งเป็นคุณลักษณะจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีในผู้นำทุกรูปแบบ 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 โดยอาศัยฐานหลักอริยปทัช 3 ในพระพุทธศาสนา คือ 1) อตฺตาริปปตฺยา การถือตนเป็นใหญ่ 2) โลกาธิปตฺยา การถือคนมากในโลกเป็นใหญ่ 3) ธัมมาริปปตฺยา การถือธรรมเป็นใหญ่

สรุปผลงานวิจัยเชิงปริมาณ ในการดำเนินงานวิจัยเชิงปริมาณนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพในการนำไปใช้ได้ในองค์กรทั่วไปของรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการทดลอง โดยนำรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาที่ผ่านกระบวนการสร้างและพัฒนาเสร็จแล้วเป็นโครงสร้าง จากนั้นศึกษาเทคนิค วิธีการทางจิตวิทยา ได้แก่ เกม และกิจกรรมที่มีรูปแบบในการพัฒนาสอดคล้องกับหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา ประยุกต์ไว้ในหลักสูตร ควบคู่กับกระบวนการ วิธีการของการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา โดยคงแนวคิด ทฤษฎี เทคนิค และวิธีการอันเป็นต้นฉบับดั้งเดิมไว้เหมือนเดิมทุกประการ มิได้



ปรับเปลี่ยนให้ผิดเพี้ยนไปแต่ประการใด ดำเนินการทดลองตามหลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ระยะเวลาการทดลอง 2 วัน จำนวน 18 ชั่วโมง ดำเนินการทดสอบก่อนและหลังการอบรมด้วยแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ระดับ คือ แบบประเมินโดยตนเอง แบบประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และแบบประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะก่อนและระยะหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผลการเปรียบเทียบคะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากแบบประเมิน 3 ระดับ ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ในระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง พบว่า กลุ่มทดลอง มีคะแนนรวมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะก่อนและหลังทดลอง 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 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 ผลการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ที่เป็นกลุ่มทดลอง ระยะก่อนและหลังการทดลอง พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ของกลุ่มทดลอง มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเฉลี่ย ในระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระยะหลังการทดลองสูงกว่าระยะก่อนการทดลอง โดยมีคะแนน เท่ากับ 196.08 และ 205.00 คะแนน ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารและหัวหน้างาน ที่เป็นกลุ่มควบคุม ระยะก่อน และหลังการทดลอง พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานในกลุ่มควบคุม มีคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเฉลี่ย ในระยะก่อนการทดลอง และ ระยะหลังการทดลอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของระยะทดลอง และหลังทดลอง ในกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ด้วยการทดสอบค่า t แบบอิสระกัน (Independent Samples t-Test) ผลการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างาน ในระยะก่อนการทดลอง ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างาน ในระยะก่อนการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีคะแนนภาวะผู้นำเชิง



จริยธรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 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 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมรายด้านทั้ง 6 ด้าน ของกลุ่มตอบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 100 คน กับ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวน 24 คน ที่ได้รับการอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา พบว่า ค่าความสัมพันธ์ของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมรายด้านทั้ง 6 ด้าน ของกลุ่มตอบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กับ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีความสัมพันธ์ 1 คู่ คือ ด้านการให้เกียรติผู้อื่น โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับดำเนินงานวิจัยครั้งต่อไป

1.1 การประยุกต์หลักจิตวิทยา กับหลักไตรสิกขา หรือ วิถีแนวทางการฝึกอบรมอื่น ๆ ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ สามารถประยุกต์ได้ในลักษณะเชื่อมโยง โดยไม่ให้เนื้อหาสำคัญอันเป็นต้นฉบับดั้งเดิมต้องเปลี่ยนไป

1.2 การประเมินผล ติดตามผลการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาที่มีคุณภาพสูง ควรใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 1 เดือน โดยผู้ให้การอบรมเป็นเสมือนกัลยาณมิตร ผู้คอยให้คำปรึกษา ผู้รับการอบรม คอยเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator) ให้เกิดโยนิโสมนสิการ หรือ แรงจูงใจ (Motivation)

1.3 การดำเนินการทดลอง เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หรือ ภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่ดำเนินการกับผู้นำและผู้บริหารองค์กร ควรพิจารณาการฝึกอบรมด้านเวลาให้เหมาะสมกับผู้นำและผู้บริหารขององค์กร เนื่องจากในตารางการทำงานของผู้นำแต่ละท่านค่อนข้างเต็ม ต้องอาศัยการประสานความร่วมมืออย่างสูง จึงประสบผลสำเร็จได้

1.4 กระบวนการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาวางฐานที่การฝึกฝนด้วยตนเอง ฝึกหัดด้วยตนเอง เห็นแจ้งด้วยตนเอง สร้างพฤติกรรมที่พึงงามด้วยตนเอง ดังนั้น กระบวนการวัดที่



สอดคล้องกับที่ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกชี้แนะไว้ คือ การสังเกตจิต และ การสังเกตอารมณ์ เป็นการสร้างแบบวัด ที่ดำเนินการวัดจริงได้ยาก เป็นปัญหงานวิจัยสำหรับผู้ดำเนินงานวิจัยต่อไป ควรได้ศึกษาให้เป็นรูปธรรมชัดเจนสู่การวัดที่มีคุณภาพได้จริงต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- คนพันธุ์ N. (2557). *ผู้นำที่มีจริยธรรมแท้*. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพฯกริจ.
- ตรัยรักษ์ วรทัยหินเกิด. (2551). การพัฒนาวินัยในตนเองของนักศึกษา สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชัยภูมิ ตามแนวทางไตรสิกขา. ใน *รายงานการวิจัย*. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชัยภูมิ.
- นภาพร ชันธนาภ. (2552). *ภาวะผู้นำสามารถสร้างค่านิยมขององค์กรและเครือข่ายทางสังคมที่สามารถส่งเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรม*. กรุงเทพมหานคร: พรินต์ปริเวอร์.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2543). *พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2545). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด.
- พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). (2552). *ภาวะผู้นำ จากเนลสัน มันเดลา โอบามา แห่งทำเนียบขาว*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิมุตตยาลัย.
- พิริยะ โม่แพง. (2557). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้ไตรสิกขาเป็นฐาน สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 15(2), 1-12.
- สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (2562). *ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารส่วนท้องถิ่น (ที่มาจากการเลือกตั้ง) สมาชิกสภาท้องถิ่นข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และประชาชนผู้รับบริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น*. เรียกใช้เมื่อ 6 กรกฎาคม 2562 จาก www.local.moi.go.th/
- Gary Yukl. (2010). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership Theory and Practice*. 5th ed. Thousand Oaks California: SAGE Publication.