

## คุณธรรมสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 Moral for Executives in the 21<sup>st</sup> Century

บรรจง ลาวะลี<sup>1</sup>

Banjong Lawalee<sup>1</sup>

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด<sup>1</sup>

Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus<sup>1</sup>

Email : puysound1@hotmail.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอคุณธรรมสำหรับผู้บริหารเพื่อความสำเร็จในการบริหารงาน เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งในปัจจุบันสังคมไทยมีความคาดหวังและมีความตื่นตัวที่จะได้ผู้นำ ผู้บริหารที่เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์ มีความตั้งใจในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม คุณธรรมสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยคุณธรรมในการครองตน ครองคน และครองงาน ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความสมดุลลงตัวสอดคล้องกันตลอดจนให้เกิดการบริหารจัดการและบริหารงาน คือ การบริหารตนเอง การบริหารคน และการบริหารงานตามหลักการบริหารงานในทางทฤษฎีทางการบริหาร กระบวนการในการบริหารงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างสมบูรณ์ จะมีผลทำให้เกิดความรักความสามัคคี ในหมู่คณะเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเป็นผลดีกับสถานศึกษา องค์กร หน่วยงาน ตลอดจนประเทศชาติต่อไป

**คำสำคัญ :** คุณธรรม; ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

### ABSTRACT

This article aims to present the moral for administrators for success in administration because school administrators are an important variable in learning reform in academies. Nowadays, Thai society has an expectation and a sense of alertness to the leadership. Executives who are good people, have integrity, have the intention of managing the public interest. The virtues of executives in the 21<sup>st</sup> century consist of the

virtues of their own people, the person and the management in accordance with the management principles of management. The process of managing the various things completely will result in love and harmony. Among the group, the development of work continues to be good for educational institutions, organizations, agencies and the nation.

**Keywords :** Moral; 21<sup>st</sup> Century Executives

## 1. บทนำ

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่ดำเนินการ จัดการ และควบคุมดูแล กิจกรรมทั้งหมดที่มีอยู่ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถือว่าเป็นบุคคลสำคัญหากได้ผู้บริหารที่ดี ความสามารถดี ความประพฤติดี โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จก็มีสูง ในอดีตกาล คนที่ได้รับการยอมรับ นับถือ ยกย่อง ยกย่องให้ดำรงตำแหน่ง ผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่ทรงไว้ซึ่งพลังกำลัง ร่างกายอุดมสมบูรณ์ สามารถที่จะเป็นที่พึ่งพิงของตน ปกป้องคุ้มครองให้พ้นจากภัยอันตรายต่างๆ บำบัดทุกข์ บำรุงสุขแก่ลูกเฝ้าตน ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย ต่อมา เป็นยุคที่ผู้คนได้พัฒนาระบบการเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าอดีต ให้การยอมรับ ยกย่อง นับถือคนที่มีความรู้ ความสามารถดี ความประพฤติดี อนามัยดี และการงานดี ก็ได้รับการสถาปนา หรือถูกคัดเลือกจากเหล่าสมาชิกให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า หรือผู้นำในองค์กรนั้นๆ ในสมัยปัจจุบันมีความนิยมให้การยอมรับนับถือผู้มีข้อมูลดี ยกย่องให้เป็นผู้นำ ทั้งนี้เป็นเพราะผู้ที่มีข้อมูลดีย่อมสามารถที่จะให้ความรู้ความเข้าใจแก่สมาชิก และชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย เป็นประโยชน์แก่เหล่าสมาชิกมากที่สุด การมีข้อมูลดีจึงเป็นสิ่งสำคัญและควรคำนึงถึงมากที่สุดในยุคปัจจุบัน

## 2. ความหมายของผู้บริหาร

ผู้นำกับผู้บริหาร (Leaders and administrators) นั้นอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกัน หรือคนละคนก็ได้ ลักษณะที่ต่างกันอยู่เล็กน้อยระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร คือ ผู้นำมักเป็นตัวละครสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในหน่วยงานได้ง่าย ทั้งนี้ เพราะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือจิตใจบุคลากรอื่นจำนวนมาก และไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบตำแหน่งสูงๆ ส่วนผู้บริหารนั้น ในฐานะที่ดำรงตำแหน่งบริหาร จึงทำให้ต้องคิดทบทวนให้มากก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรลงไป ผู้บริหารมุ่งรักษาความมั่นคงของหน่วยงาน มีหน้าที่วางโครงการ กำหนดกฎเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติต่างๆ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานทุกอย่างในหน่วยงาน หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคงของหน่วยงาน (Maintaining organization security) จึงไม่ชอบการ

เปลี่ยนแปลง องค์กรหรือหน่วยงานทุกประเภทควรมีทั้งผู้บริหารและผู้นำ ซึ่งอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกัน หรือต่างคนก็ได้ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานจึงจะเจริญก้าวหน้าบรรลุจุดหมายของ องค์กร ซึ่งเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า ความสามารถและประสิทธิภาพขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้บริหารและผู้นำในองค์กร และลักษณะพฤติกรรมที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติใน องค์กรจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้างาน ผู้บริหารหรือผู้นำ หากผู้นำ เป็นคนดีมีความรู้ มีจริยธรรม และมีความสามารถสูงแล้ว งานย่อมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สู่จุดหมายที่วางไว้ทุกประการ (ผู้นำกับผู้บริหารองค์กร, 2560 : ออนไลน์)

### 3. คุณสมบัติของนักบริหาร

ผู้บริหาร คือผู้ที่แบ่งงานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคลและให้คำแนะนำการทำงานนั้น อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตาม กฎหมายในการที่ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองนำบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามแผนและ นโยบายที่ได้วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ หรือในอนาคตอันใกล้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ ที่สามารถจัดการบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลซึ่ง คุณสมบัติของนักบริหาร ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 แผลม คือความลาดเฉียบแหลม เอาไว้เจาะปัญหาต่างๆ ให้บรรลุรูปปรุงรูปชัดเจน

ประการที่ 2 คม คือ คมสัน แปลว่า ปัญญาดี เอาไว้ตัดปัญหาต่างๆ เพื่อเข้าถึงความจริง

ประการที่ 3 หนัก คือ หนักแน่น มีเหตุผล เอาไว้ทุบปัญหาให้แตก แยกประเด็นออก เพื่อเข้าถึง ความจริงของสิ่งนั้นๆ

ปัญหาบางอย่างต้องเจาะลึกเข้าไปดูว่าเป็นอย่างไร บางอย่างต้องใช้ความคมตัด บางอย่างต้อง ใช้ความหนักทุบ ขณะเดียวกันผู้บริหารที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่

1. โง่เง่า คือ ขาดความเฉลียวฉลาด หรือฉลาดน้อยเกินไป

2. ง่วงเหงา คือ เอาแต่นอน เกียจคร้าน ไม่สนใจงาน

3. เจื่องหงอย คือ เฉื่อยชา ไม่กล้าตัดสินใจ และขาดความกระตือรือร้น

4. งุ่นง่าน คือ เป็นคนเจ้าอารมณ์ โมโห หงุดหงิดเป็นประจำ

5. โงนงน คือ เป็นคนโลเล จะเอาหรือไม่เอา ไม่แน่นอน การเป็นคนอย่างนี้บางทีอาจสูญเสีย โอกาสที่ควรจะได้ ที่ควรจะเป็น

6. เงื่อง่า คือ ชักช้า อืดอาด ยืดเยื้อ กว่าทำอะไรก็ต้องใช้เวลานาน ทำอะไรไม่ค่อยทันกาล

(ศุภย์ฝีกอบรมพระธรรมกถึกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2553 : 85)

ถวิล อรัญเวศ ได้กล่าวถึง การบริหารในยุคไทยแลนด์ 4.0 ไว้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์นักบริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกลสามารถมองเห็นภาพในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาทั้งปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี
2. กล้าตัดสินใจการตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร นักบริหารจะต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุขุมรอบคอบมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ
3. ไวต่อข้อมูลนักบริหารจำเป็นต้องเป็นคนที่ทันสมัยไวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ฉะนั้นจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่างๆ อยู่เสมอ
4. เกิดทุนความเชื่อศรัทธาในนักบริหารหรือคนที่จะเป็นใหญ่เป็นผู้นำได้ดั่งนั้น ต้องเป็นคนใจเชื่อมั่นสะอาดบริหารงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
5. คัดสรรเทคนิควิธีการทำงานนักบริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ผลงานให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอมีวิธีปฏิบัติงานที่ดีหรือเป็นเลิศ (Best Practice)
6. ประสานสัมพันธ์กับนักบริหารมีอาชีพจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดีสามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถ ขจัดปัดเป่าปัญหา ต่างๆ ในหน่วยงานได้
7. มีจิตยึดมั่นในความสามัคคีปรองดองสมานฉันท์นักบริหารยุคนี้ต้องสร้างความสามัคคีปรองดองสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานองค์กร สังคม ชุมชน ประเทศชาติ
8. ผลักดันจิตใจเพื่อร่วมงานจำเป็นต้องมีบุคคลที่สามารถโน้มน้าวผลักดันหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความรับผิดชอบต่องานสูงประเมิณผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรมรู้จักให้การชมเชย ให้รางวัลหรือบำเหน็จ ความชอบ
9. ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรคนักบริหารจะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญและพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อการแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุขไม่หนีปัญหาและไม่พอกพูนปัญหาไว้
10. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์นักบริหารมีอาชีพจะต้องรู้จักยืดหยุ่นและอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้นๆ ไม่ตึงเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไปบางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลางแต่ในบางครั้งต้องมีความเด็ดขาดมีทั้งไม้เด็ดไม้ نرمั่นนั่นเอง
11. บริหารงานแบบมีส่วนร่วมจะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ (ถวิล อรัญเวศ, 2560 : ออนไลน์)

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับคุณสมบัติของนักบริหารสรุปได้ว่า คุณสมบัติของนักบริหารประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้ 1) แผลม คือความลาดเฉียบแหลม เอาไว้จะแก้ปัญหาต่างๆ ให้บรรลุปรุ

โปร่งชัดเจน 2) คม คือ คมสัน แปลว่า ปัญญาดี เอาไว้ตัดปัญหาต่างๆ เพื่อเข้าถึงความจริง และ 3) หนัก คือ หนักแน่น มีเหตุผล เอาไว้ทุบปัญหาให้แตก แยกประเด็นออก เพื่อเข้าถึงความจริงของสิ่งนั้นๆ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้กับนักบริหารยุคไทยแลนด์ 4.0 กล่าวคือ นักบริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ ไวต่อข้อมูลเทคโนโลยีความซื่อสัตย์ คัดสรรเทคนิควิธีการทำงาน ประสานสืบทศ มีจิตยึดมั่นในความสามัคคี ประองตองสมานฉันท์ ผลักดันจูงใจเพื่อร่วมงาน ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ และบริหารงานแบบมีส่วนร่วม งานที่ได้บริหารจึงจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

#### 4. การบริหารงานเชิงพุทธ

หลักการบริหารทางพุทธศาสนา หลักการสำคัญ คือ การเพียรพยายามขัดเกลาจิตตน ด้วยการเพิ่มปัญญา วิชา อันเป็นตัวความรู้ให้สามารถบริหารตนได้มากพอสมควร ที่จะเข้าไปมีส่วนในการบริหารคนอื่นจากคนหนึ่งไปถึงหลายๆ คน จนถึงบริหารองค์การต่างๆ ที่ถ้ามองในแง่ของความจริงแล้ว การบริหารทุกอย่างต้องเริ่มที่การบริหารตนมาก่อนทั้งนั้น การบริหาร องค์การตลอดถึงประเทศชาติ การทำงาน ประสานงาน ร่วมแรงร่วมใจกันในการทำหน้าที่ป้องกัน บำบัด บำรุง รักษา องค์การของคนที่ศึกษาฝึก หรืออบรมตนมาดีแล้วนั่นเอง การบริหารองค์การจึงเป็นผลสืบเนื่องมาจากคนเป็นจำนวนมากที่ฝึกปรือกันมาในด้านต่างๆ จนเกิดความรู้ ความคิด ความสามารถ คุณธรรมเหมาะสมที่จะทำงานในฐานะนั้นๆ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ ธรรมนุญชิวิต เรื่อง พุทธจริยศาสตร์สำหรับผู้บริหาร ดังนี้

1. คุณลักษณะสำหรับผู้บริหารในหุติยาปานิสุตตร ได้พูดถึงคุณลักษณะของบุคคลที่จะทำหน้าที่ให้สำเร็จจุลวงได้ด้วยดี มีลักษณะ 3 ประการได้แก่ 1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล 2) วิรูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ 3) นิสสยสัมปนโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2. วิธีการบริหาร ในอธิปไตยสุตตร ผู้บริหารต้องมีรูปแบบ และวิธีการบริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ สามารถสรุปแนวทางการบริหารได้ 3 วิธี ได้แก่ 1) อตตาทิปไตย ถือตนเป็นใหญ่ กล่าวคือ เอาตนเอง เอาฐานะ ศักดิ์ศรี เกียรติภูมิของตนเองเป็นใหญ่ การกระทำด้วยปรารถนา และสิ่งที่เนื่องด้วยตนเป็นประมาณ ในฝ่ายกุศล คือ เว้นทำชั่ว ทำดี เคารพตน 2) โลกาธิปไตย ถือโลกเป็นใหญ่ คือ การถือเอาความนิยมของชาวโลกเป็นใหญ่ หวั่นไหวไปตามเสียงนินทาและสรรเสริญ กระทำด้วยปรารถนาจะเอาใจหมู่ชน หาความนิยมหรือ ในฝ่ายกุศล ได้แก่ การเว้นทำชั่ว ทำแต่ความดี ด้วยความเคารพเสียงหมู่ชน และ 3) ธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ คือ หลักการ ความจริง ความถูกต้อง ความดี ผลผลเป็นใหญ่ เป็นไปโดยชอบธรรม และเพื่อความดีงาม

3. หลักธรรมเพื่อการบริหาร นักบริหารแบบธรรมาธิปไตย ยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ซึ่งธรรมในการบริหารมีดังนี้ นักบริหารแบบธรรมาธิปไตย ยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ซึ่งธรรมในการบริหาร มีดังนี้

3.1 หลักผล 4 ประการ ได้แก่ 1) ปัญญาผล เป็นพลังทางปัญญาที่ใช้ในการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจอย่างมีเหตุผลที่ชัดเจน 2) วิริยผล เป็นผู้ประกอบกิจการหน้าที่การงาน ด้วยความเพียรมานะบากบั่นพยายาม 3) อนวัชชผล กำลังสุจริตหรือกำลังบริสุทธิ์ การประพฤติปฏิบัติที่สะอาดบริสุทธิ์ 4) สังคหผล กำลังการสงเคราะห์ คือ การช่วยเหลือเกื้อกูล สร้างประโยชน์แก่เพื่อนมนุษย์ และส่วนรวม

3.2 อิทธิบาทธรรม 4 ได้แก่ 1) ฉันทะ ความรักงาน คือ จะต้องเป็นผู้รักงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่และทั้งจะต้องเอาใจใส่กระตือรือร้นในการเรียนรู้งานและเพิ่มพูนวิชาความรู้ความสามารถใน 2) วิริยะ ความเพียร คือ จะต้องเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียรประกอบด้วยความอดทนไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในการประกอบกิจการงานในหน้าที่หรือในอาชีพของตน 3) จิตตะ ความเป็นผู้มีใจจดจ่ออยู่กับงานผู้ที่ทำงานได้สำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นผู้เอาใจใส่ต่อกิจการงานที่ทำและมุ่งกระทำงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะสำเร็จ และ 4) วิมังสา ความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุสังเกตผลในการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ดำเนินไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้

3.3 สังคหวัตถุ 4 ประการ เป็นธรรมที่ผู้บริหารผู้ใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ 1) ทาน การให้การแบ่งปัน คือ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอนตามสมควร 2) ปิยวาจา การพูดไพเราะ คือ การใช้คำสุภาพ ไพเราะน่าฟัง ชี้แจงในสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล หรือคำที่แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ และ 3) อัตถจริยา การทำประโยชน์แก่บุคคลอื่น คือ การช่วยเหลือด้วยแรงกาย และขวนขวาย ช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ การบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งการแก้ปัญหาและการส่งเสริมสนับสนุน 4) สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้อารมณ์แก่ใจ ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

3.4 พรหมวิหารธรรม 4 ประการ ได้แก่ 1) เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้คนอื่นประสบสุข 2) กรุณา ความสงสาร คือ อยากรักษาผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อน 3) มุทิตา ความเบิกบานยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นมีสุข ก็แสดงความยินดี ชื่นชม พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ และ 4) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง ความสม่ำเสมอ การมีพฤติกรรมที่ทำให้ประโยชน์หรือการเคารพเสมอต้นเสมอปลายทั้งต่อหน้า และลับหลัง

3.5 สปัจริยธรรม 7 ประการ เป็นหลักธรรมสำหรับสัตตบุรุษ ได้แก่ 1) ธัมมัญญตา คือ การรู้จักเหตุ 2) อัตถัญญตา คือ การรู้จักผล 3) อัตตัญญตา คือ การรู้จักตนเอง 4) มัตตัญญตา คือ การรู้จัก

พอประมาณ 5) กาลัญญตา คือ การรู้จักกาลเวลา 6) ปริสัญญตา คือ การรู้จักชุมชน และ 7) ปุคคัลญตา คือ การรู้จักบุคคล

3.6 ทศพิทธราชธรรม หมายถึง ธรรมสำหรับพระราช แต่ความเป็นจริงสามารถนำมาปรับใช้กับข้าราชการทั่วไปได้ ได้แก่ 1) ทาน คือ การรู้จักแบ่งปัน 2) ศีล คือ การรู้จักห้ามประพฤติปฏิบัติ 3) ปริจจาคะ คือ การเสียสละ เพื่อโยชน์สุขแก่ประชาชน 4) อาชชวะ คือ การปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต 5) มัททวะ คือ การประพฤติปฏิบัติที่สุภาพ อ่อนโยน มีอัธยาศัยที่ดี 6) ตะปะ คือ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ไม่หลงระเริงในกิเลสตัณหา 7) อักโกธะ คือ ไม่โลภ โกรธ หลง ในสิ่งที่เป็นอบายมุข 8) อวิหิงสา คือ การรักความสงบ ไม่สร้างความเดือดร้อนต่อบุคคลอื่น 9) ชันติ คือ ความอดทนต่อความยากลำบาก ปัญหาอุปสรรค ไม่ท้อถอย และ 10) อวิโรธนะ คือ การปฏิบัติตามครรลองครองธรรมของบ้านเมืองและจารีตประเพณีของสังคม (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2546, อ้างใน ชัยยนต์ เพาพาน, ออนไลน์)

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549 : 23) ได้กล่าวในหนังสือพุทธวิธีบริหาร ไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นธรรมาธิปไตย เขายึดถือคิดว่า ถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจข้าพเจ้าหรือต้องถูกใจทุกคน เขากล้าต๋อตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม โดยไม่พยายามลยตัวหนีปัญหา เขาคิดถือว่าอำนาจหน้าที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขายอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่กว่า นั่นคือ ประโยชน์สุขส่วนรวม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่เพราะสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อยเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่”

พระธรรมฐิติญาณ (2552 : 39) กล่าวว่า หลักของผู้บริหาร มีดังนี้คือ

1. หัวการเมือง หมายความว่า หัวรอบรู้ เข้าใจปัญหาทุกรูปแบบ และพยายามที่จะสรรหาวิธีการที่จะแก้ปัญหาล่วงหน้า ในความหมายทางพระพุทธศาสนา หมายถึงการรู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง นั่นคือ รู้เรื่องที่คิด รู้จิตที่ทำ รู้คำที่ผู้รู้จุดประสงค์ รู้ตรงความจริง รู้สิ่งทั้งปวง

2. ลีณาการพูด หมายความว่า พูดได้และพูดเป็น เป็นประโยชน์ต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ฟังแล้วสบายหู ดูแล้วสบายตา พาให้สบายใจ เป็นไปเพื่อสร้างสรรค์พัฒนา

3. กุศโลบาย หมายความว่า วิธีการอันชาญฉลาดในการบริหารงาน บริหารบุคคล พัฒนากระบวนการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมาย รู้จักงาน รู้จักบุคคลที่จะมาทำงาน และตรงตามเป้าหมาย

การบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการ และทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ผู้บริหารจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีและหลักการบริหาร เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม จึงพูดได้ว่าผู้บริหารที่ประสบ

ความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถประยุกต์เอาศาสตร์การบริหารไปใช้ได้อย่างมีศิลปะนั่นเอง (ผู้บริหาร, ออนไลน์.) ดังนั้น การศึกษาพุทธวิธีการบริหารในครั้งนี้ขอใช้หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ 5 ประการ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549 : 4-5) ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบันเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากรเป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

ดังนั้น เมื่อพิจารณาพุทธวิธีบริหารในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการกำกับดูแล ตามลำดับดังต่อไปนี้ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549 : 5-22)

1) พุทธวิธีในการวางแผน คือ การใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับ และดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น องค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้

2) พุทธวิธีในการจัดองค์กร คือ การกระจายอำนาจ การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน หมายถึง ลูกน้องต้องให้ความเคารพหัวหน้า ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน และการใช้คนให้เหมาะกับงานในองค์กร

3) พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล คือ การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร การจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ มีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ นั่นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ

4) พุทธวิธีในการอำนวยการ คือ การสื่อสารเพื่อการบริหารการดำเนินงาน ใช้หลัก 4ส. (ที.สี. (ไทย) 9/189/161) ได้แก่ 1) สันทิสสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่าง



ชัดเจนแจ่มแจ้งช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย 2) สมาทพนา (จงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกที่ต้องฝืนให้ไกลและไปให้ถึง 3) สมุตเตชนา (แก้หลัก) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย และ 4) สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน และความสามารถในการจงใจคนของพระพุทธเจ้า ตรงกับพระสมัญญาว่า ตถาคต หมายถึง คนที่พูดอย่างไรแล้วทำอย่างนั้น (ที.ม. (ไทย) 10/211/255) พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูงมากเพราะทรง สอนให้รู้ (ยถาวาทิ) ทำให้ดู (ตถากาโร) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาทิ ตถากาโร) ยิ่งไปกว่านั้น การสั่งการแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้าเป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะไม่ทรงใช้วิธีเผด็จการ แต่ทรงใช้วิธีการแบบธรรมาธิปไตย ดังที่ทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำมาดี ซึ่งเรียกว่าอธิปไตย 3 ประการ ดังนี้ (อง.ต.ก. (ไทย) 20/479/176) 1) อัตตธาธิปไตย การทำความดีเพราะยึดผลประโยชน์หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้ง 2) โลกาธิปไตย การทำความดีเพราะต้องการให้ชาวโลกยกย่อง นั่นคือ ยึดทัศนคติหรือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง 3) ธรรมาธิปไตย การทำความดีเพื่อความดี ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ นั่นคือยึดธรรมคือหน้าที่เป็นสำคัญ

5) พุทธวิธีในการกำกับดูแล คือ การควบคุม การกำกับดูแลสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญแก่การกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างดี ดังที่ทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน ทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ 10 ประการ (อง.ต.ก. (ไทย) 20/479/176) เช่น เพื่อความผาสุกแห่งคณะสงฆ์ เพื่อข่มบุคคลผู้ไร้ยางอาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับหลักการบริหารสรุปได้ว่า การบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการ และทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งพุทธวิธีการบริหารยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งเป็นอัตตธาธิปไตย (การถือตนเองเป็นใหญ่) และ โลกาธิปไตย (การถือคนอื่นเป็นใหญ่) และต้องมีหลักในการบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดระบบ การรับบุคลากรเข้าทำงาน การอำนวยการ การควบคุม การประสานงาน การเสนอรายงาน และการจัดการงบประมาณ และหลักของผู้บริหารที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ใช้ได้สมัยปัจจุบันคือ 1) หัวการเมือง คือ หัวรอบรู้ เข้าใจปัญหาทุกรูปแบบ และพยายามที่จะสรรหาวิธีการที่จะแก้ปัญหา ล่วงหน้า 2) ลิ่นการทูต คือ พูดได้และพูดเป็น เป็นประโยชน์ต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เป็นไปเพื่อสร้างสรรค์พัฒนา และ 3) กุศโลบาย คือ วิธีการอันชาญฉลาดในการบริหารงาน บริหารบุคคล พัฒนา

กระบวนการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมาย รู้จักงาน รู้จักบุคคลที่จะมาทำงาน และตรงตามเป้าหมาย

## 5. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะต้องเป็นตัวอย่างของการปฏิรูปปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และการบริหารให้กับครู นักเรียน พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน ถ้าผู้บริหารไม่เอาจริง ไม่ตั้งใจบริหาร ไม่มีทักษะการบริหาร ทำงานไม่มีระบบ ขาดศีลธรรม การปฏิรูปสถานศึกษาก็คงจะประสบผลสำเร็จได้ยาก ซึ่งในปัจจุบันสังคมไทยมีความคาดหวังและมีความตื่นตัวที่จะได้ผู้นำ ผู้บริหารที่เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์ มีความตั้งใจในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งการที่จะเป็นผู้นำ ผู้บริหารที่ดี พฤติกรรมอันพึงประสงค์ได้นั้นควรมีคุณธรรมพื้นฐานดังนี้

5.1 คุณธรรมในการครองตนสำหรับผู้บริหาร กล่าวคือ มีการครองตนอย่างเหมาะสมหลักการครองตน ประกอบด้วยหลักธรรมดังต่อไปนี้

5.1.1 เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี คือ เป็นผู้มีความสุขกาย และ สุขภาพจิตที่ดี

1) มีสุขภาพกายที่ดี คือ เป็นผู้มีความสุขพอนามัยที่ดี มีท่วงท่ากิริยา รวมทั้งการแต่งกาย ที่สุภาพ เรียบร้อย ดึงาม สะอาด และดูสง่างามสมฐานะ

2) มีสุขภาพจิตที่ดี คือ เป็นผู้มื่อธยาศัยใจคอที่งาม เป็นคนดี มีศีลธรรม ได้แก่ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ วิริยะ สติ สมาธิ และปัญญา

2.1) ผู้มีศรัทธา หมายถึง เป็นผู้รู้จักศรัทธาบุคคล และข้อปฏิบัติที่ควรศรัทธา ไม่ลุ่มหลง งมงายในที่ตั้งแห่งความลุ่มหลง

2.2) ผู้มีศีล คือ ผู้ที่รู้จักสำรวมระวัง ความประพฤติปฏิบัติ ทางกาย และทางวาจา ให้เรียบร้อย ดึงาม ไม่ประพฤติเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

2.3) ผู้มีสุตะ คือ ผู้ได้เรียนรู้ทางวิชาการ และได้ศึกษาค้นคว้าในวิชาซีพีดี

2.4) ผู้มีจาคะ คือ เป็นผู้มื่อจิตใจกว้างขวาง ไม่คับแคบ รู้จักเสียสละ

2.5) ผู้มีวิริยะ คือ ผู้ขยันหมั่นเพียร ในการประกอบกิจการงานงานอาชีพ และ/หรือ ในหน้าที่ รับผิดชอบ

2.6) ผู้มีสติ คือ ผู้รู้จัก ยับยั้ง ชั่งใจ รู้จักคิดไตร่ตรองให้รอบคอบ ก่อนคิด พูด ทำ

2.7) ผู้มีสมาธิ คือ ผู้มีจิตใจตั้งมั่น ช่มกิละสนิวรรณ

2.8) ผู้มีปัญญา คือ ผู้มีปัญญาอันเห็นชอบรอบรู้ทางเจริญ ทางเสื่อมแห่งชีวิต ตามที่เป็นจริง

5.1.2 ผู้มีกัลยาณมิตตธรรม คือ ผู้มีคุณธรรมของมิตรที่ดี 7 ประการ คือ

- 1) เป็นผู้น่ารัก (ปิโย) คือ เป็นผู้ที่มีจิตใจก่อปรด้วยเมตตากรุณาพรหมวิหาร
- 2) เป็นผู้น่ารักพบปะ (ครุ) คือ เป็นผู้ที่สามารถเอาเป็นที่พึ่งอาศัย เป็นที่พึ่งทางใจ
- 3) เป็นผู้ไม่นับถือ นำเจริญใจ (ภาวนีโย) ด้วยว่าเป็นผู้ได้ฝึกฝนอบรมตนมาดีแล้วควรแก่การยอมรับและยกย่องนับถือ เอาเป็นเยี่ยงอย่างได้
- 4) เป็นผู้รู้จักพูดจาโดยมีเหตุผลและหลักการ (วัตตา) รู้จักชี้แจงแนะนำให้ผู้อื่นเข้าใจดี แจ่มแจ้ง เป็นที่ปรึกษาที่ดี
- 5) เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำที่ล่วงเกิน วิพากษ์วิจารณ์ ชักถาม หรือขอปรึกษาหารือ ขอให้คำแนะนำต่างๆ ได้ (วจนักขโม)
- 6) สามารถแถลงชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้องและตรงประเด็นได้ (คัมภีรญ จะ กะถัง กัตตา)
- 7) ไม่ชักนำไปในอฐานะ (โน จัญฐาเน นโยชเย) คือไม่ชักนำไปในทางเสื่อม (อบายมุข) หรือไปในทางที่เหลวไหลไร้สาระ หรือที่เป็นโทษ เป็นความทุกข์ เดือดร้อน

5.2 คุณธรรมเป็นการครองงานสำหรับผู้บริหาร (มีการครองงานอย่างเหมาะสม)

ผู้บริหารที่มีหลักการครองงานที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ควรต้องมีพื้นฐานในการครองงาน ครองตน และครองคนให้ได้ดีเสียก่อน เพราะการครองตนที่ดี และเป็นตัวอย่างในการเกิดความรักความศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา และการครองตน เมื่อผู้บริหารเกิดปัญหาในการครองคน ย่อมทำให้เกิด ความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดแรงบันดาลใจ ความตั้งใจ มีความรับผิดชอบสูง ที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อบริหารแบบมีหลักและทักษะในการครองงานอย่างสมเหตุสมผล อยู่ในครรลองของวิธีการบริหารงานอันพึงประสงค์ ซึ่งเกิดจากการนำหลักบริหารงานตามหลักวิธีการที่เรียกว่า POSDCROB มีรูปแบบขั้นตอน วิธีการควบคุมงาน 7 ข้อ คือ 1)การวางแผน (Planning) 2)การจัดองค์การ (Organizing) 3)การบริหารงานบุคคล (Staffing) 4)การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) 5)การประสานงาน (Co-ordination) 6)การรายงาน (Reporting) และ 7)การจัดทำงบประมาณ (Budgeting)

ซึ่งในที่นี้ผู้บริหารของสถานศึกษาใด ๆ ได้เลือกวิธีการครองงานโดยวิธีการของ POSDCROB 7 ขั้นตอน เป็นแนวทางในการบริหารงานในภาพรวมและใช้กระบวนการคุณภาพที่เรียกว่า PDCA งานย่อยแต่ละหน่วยงาน แต่ละไตรภาคในสถานศึกษา 4 ขั้นตอน คือ 1) P (Planning) การวางแผนงานในการปฏิบัติงาน 2) D (Doing) การลงมือปฏิบัติงานการวางแผนงานข้อกำหนดขั้นตอนไว้ 3) C (Checking) การตรวจสอบผลการใช้แผนงานและปฏิบัติงาน และ 4) A (Acting) การปรับปรุงและแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ต้องมีการควบคุมหรือการครองงานที่เหมาะสมกัน นอกจากใช้หลักวิธีการ หลักวิชาการ ทฤษฎีการบริหารงานของสถานศึกษาใด ๆ ที่เป็นที่ยอมรับใช้กันทั่วไป ในช่วงต้นดังกล่าว พุทธธรรม

คำสอนเป็นคตินิยมในการใช้เตือนสติ และบรรทัดฐานในการบริหารงานในลักษณะของการครองงานที่ดีมีคุณธรรม โดยหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการครองงานที่มีอยู่มากมายหลายพุทธธรรม ซึ่งในที่นี้จะขอยกตัวอย่างหลักพุทธธรรมในการครองงาน เพื่อเป็นแนวทางพอเป็นสังเขป ดังนี้

หลักพุทธธรรม อิทธิบาท 4 เป็นหลักพุทธธรรมที่ทำให้ประสบผลสำเร็จในการทำงาน คือ

1. ฉันทะ ความรักงาน คือ จะต้องเป็นผู้รักงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ และทั้งจะต้องเอาใจใส่กระตือรือร้นในการเรียนรู้งาน และเพิ่มพูนวิชาความรู้ความสามารถในการทำกิจการงาน และมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่รับผิดชอบหรือกิจการงานอาชีพของตนให้สำเร็จเรียบร้อยอยู่เสมอ

2. วิริยะ ความเพียร คือ จะต้องเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียร ประกอบด้วยความอดทน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในการประกอบกิจการงานในหน้าที่หรือในอาชีพของตน จึงจะถึงความสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้าได้

3. จิตตะ ความเป็นผู้มีใจจดจ่ออยู่กับการงาน ผู้ที่จะทำงานได้สำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นผู้เอาใจใส่ต่อกิจการงานที่ทำ และมุ่งกระทำงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะสำเร็จ ไม่ทอดทิ้งหรือวางธุระเสียกลางคัน ไม่เป็นคนจับจดหรือทำงานแบบทำๆ หยุดๆ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารจะต้องคอยดูแลเอาใจใส่ “ติดตามผลงาน และ/หรือ ตรวจงาน” หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรของตน เพื่อประกอบการพิจารณาวินิจฉัย ตัดสินใจ และสั่งการ ให้กิจการงาน ทุกหน่วยดำเนินตามนโยบายและแผนงาน ให้ถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. วิมังสา ความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุสังเกตผลในการปฏิบัติงานของตนเอง และของผู้น้อยหรือของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาว่า ดำเนินไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้หรือไม่ได้ผลสำเร็จ หรือมีความคืบหน้าไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร มีอุปสรรคหรือปัญหาที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน หรือวิธีการบริหารกิจการงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างไร ขั้นตอนนี้เป็น การนำข้อมูลจากจากที่ได้ติดตามประเมินผลงานหรือตรวจงานนั้นแหละมาวิเคราะห์ วิจัยให้ทราบเหตุผล ของปัญหาหรืออุปสรรคข้อขัดข้องในการทำงานแล้วพิจารณาแก้ไขปัญหานั้น และปรับปรุงพัฒนาวิธี การทำงานให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จให้ถึง ความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปได้

อนึ่ง อิทธิบาทธรรม ข้อ “วิมังสา” คือความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุสังเกตผลในการทำงาน ให้ได้ผลดีนี้ กล่าวโดยความหมายอย่างกว้าง จะเห็นมีข้อปฏิบัติที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบหรือในการประกอบสัมมาอาชีพะให้ได้ผลดีและมีความเจริญมั่นคงยิ่งกว่าข้ออื่น ๆ อีกที่ในวงวิชาการบริหาร ได้ศึกษาวิจัยเห็นผลดีมาแล้ว ได้แก่

1) เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม (Initiatives) ด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creative) โครงการ ใหม่ ๆ ที่ เป็นประโยชน์สุขแก่หมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ และวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้การปกครอง การบริหาร กิจการงานได้บังเกิดผลดี มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

2) มีความคิดพัฒนา (Development) คือ เป็นนักพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ล่าช้าหรือข้อบกพร่องในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

3) เป็นผู้มีความสำนึกในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (Sense of Responsibilities) สูง คือ มีสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้ เพิ่มพูนศักยภาพ และสำนึกในการสร้างฐานะของตน และมีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม คือต่อครอบครัว ต่อองค์กรและหมู่คณะ ที่ตนรับผิดชอบอยู่ และต่อสังคมประเทศชาติ ให้เจริญสันติสุข และมั่นคง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนึกในหน้าที่ รับผิดชอบต่อสถาบันหลักทั้ง 3 ของประเทศ ชาติไทยเรา คือ สถาบันชาติ 1 สถาบันพระพุทธศาสนา 1 และสถาบันพระมหากษัตริย์ 1 เพราะสถาบันหลักทั้ง 3 นี้ หากสถาบันใดคลอนแคลน ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะเพราะถูกศัตรูภายใน และ/หรือ ศัตรูจากภายนอกกรุกราน ย่อมกระทบกระเทือนถึงสถาบันหลักอื่นๆ ของชาติไทยเรา ให้พลอยคลอนแคลนอ่อนแอไปด้วย

ผู้นำที่ดี จึงย่อมต้องสำเหนียก และจักต้องมีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสถาบันหลักทั้ง 3 นี้ อย่างจริงจัง และจะต้องรับช่วยกันดำเนินการ ให้ความคุ้มครองป้องกัน แก้ไข บำรุงรักษาอย่างเข้มแข็งจริงจัง และต่อเนื่องให้เกิดความเจริญ และความสันติสุขอย่างมั่นคงให้ได้

4) มีความมั่นใจตนเอง (Self Confidence) สูง นี้หมายถึง มีความมั่นใจ โดยธรรม คือ มีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถ สติปัญญาและวิสัยทัศน์ และทั้งคุณธรรม คือ ความเป็นผู้มีศีล มีธรรมอันตนได้ศึกษาอบรมมาดีแล้ว มิใช่มีความมั่นใจอย่างผิดๆ ลอยๆ อย่างหลงตัวหลงตน ทั้งๆ ที่แท้จริงตนเอง หาได้มีคุณสมบัติและคุณธรรมดีสมจริงไม่ และจักต้องรู้จักแสดงความ มั่นใจ ในเวลาคิด พูด ทำให้เหมาะสมกับกาละ เทศะ บุคคล สถานที่ และ ประชุมชน ด้วย

หลักพุทธธรรม สัปปุริสธรรม 7 ประกอบด้วย 1)อัมมัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ 2)อัตถัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักผล 3)อัตตัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักตน 4)มัตตัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักประมาณ 5) กาลัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา 6)ปริสัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชนสังคม และ 7)ปุคคลัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักบุคคล

หลักธรรม อริยทรัพย์ 7 เป็นหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการครองตน ครองคน ครองงาน คือ 1)ศรัทธา คือ เชื่อในสิ่งที่ควรเชื่อ 2)ศีล คือ มีความประพฤติเรียบร้อย 3)หิริ คือ มีความละอายต่อบาป การทุจริตไม่ซื่อตรง 4)โอตตปปะ คือ มีความสะดุ้ง เกรงกลัวต่อบาป 5)พาหุสัจจะ คือ ความเป็นคนที่ได้รับฟังมามาก 6)จาคะ คือ การให้เป็นสิ่งของสำหรับคนที่ควรให้ และ 7)ปัญญา คือ ความรอบรู้ ทำในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ นอกจากนี้ การเป็นผู้บริหารที่ดีนั้น จะมีเหตุเป็นปัจจัยสำเร็จ “การตั้งใจดี” และมีอโศก ซึ่ง พระพุทธองค์ได้กำหนดแนวทางสู่การปฏิบัติตามไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เว้นจากการทุจริต การประพฤติชั่ว ทั้งกาย วาจา และใจ
2. การประกอบการทำงาน อาชีพที่สุจริต ประพฤติชอบ ทั้งกาย วาจา และใจ

### 3. การทำใจคนให้สะอาด บริสุทธิ์ ไมโลภ ไมโกรธ ไม่หลง

#### 5.3 หลักการครองคนสำหรับผู้บริหาร (มีการครองคนอย่างเหมาะสม)

หลักการครองคน ประกอบด้วยหลักธรรมดังต่อไปนี้

1. รู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้า ชื่อ “เหตุฉิมทิต” มีเนื้อความว่า “เหตุฉิมทิต” คือ ทิศเบื้องต่ำ เจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชา พึงบำรุงบ่าว คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยสถาน 5 คือ

1.1 ด้วยการจัดงานให้ตามกำลัง กล่าวคือ มอบหมายหน้าที่การงานให้ตามกำลังความรู้ สติปัญญา ความสามารถ (Put the right man on the right job - รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน)

1.2 ด้วยการให้อาหารและบำเหน็จรางวัล กล่าวคือ เมื่อทำดี ก็รู้จักยกย่องชมเชย และ/หรือ สนับสนุน อดทน ให้ได้รับบำเหน็จรางวัล เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งตามสมควรแก่ฐานะ เมื่อทำไม่ดี ก็ให้คำตักเตือน แนะนำ สั่งสอน ให้พัฒนาสมรรถภาพให้ดีขึ้น ถ้าไม่ยอมแก้ไขพัฒนาตนให้ดีขึ้น ก็ต้องตำหนิ และมีโทษตามกฎหมายโดยชอบธรรม

1.3 ด้วยการรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้ กล่าวคือ ต้องรู้จักดูแลสารทุกข์ สุขดิบของ ผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นผู้แล้งน้ำใจ คือไม่ปฏิบัติกับลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

1.4 ด้วยแจกของมีรสดีแปลกๆ ให้กิน หมายความว่า ใ้รู้จักมีน้ำใจแบ่งปันของกิน ของ ใ้ดีๆ ใ้ลูกน้อง

1.5 ด้วยปล่อยในสมัย คือ รู้จักใ้ลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ลาพักผ่อนบ้าง ส่วนบ่าว หรือลูกน้องผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เมื่อเจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชา ทำนุบำรุง อยู่นี้แล้ว ก็พึงปฏิบัติอนุเคราะห์เจ้านาย ผู้บังคับบัญชาด้วยสถาน 5 ตอบแทนด้วยเช่นกัน คือ

1) ลูกขึ้นทำงานก่อนนาย คือ ใ้รับสนองงานผู้บังคับบัญชาด้วยความขยันขันแข็ง ครอบมาทำงานก่อนนาย หรือผู้บังคับบัญชา อย่างน้อย ก็มาใ้ทันเวลาทำงาน ไม่มาสายกว่านาย หรือ สายกว่าเวลาทำงานตามปกติ

2) เลิกการทำงานที่หลังนาย คือ ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง แม้เลิก ก็ควรเลิก ที่ หลังนาย หรือผู้บังคับบัญชา อย่างน้อยก็อยู่ทำงานใ้เต็มเวลา ไม่หนีกลับก่อนเวลาเลิกงาน

3) ถือเอาแต่ของที่นายใ้ คือ มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี ไม่คดโกงนาย หรือผู้บังคับ บัญชา ไม่คอร์รัปชั่น ไม่เรียกร้องต้องการโดยไม่เป็นธรรม หรือเกินเหตุ

4) ทำงานใ้ดีขึ้น คือ ต้องรู้จักพัฒนาคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ใน การ ทำงาน ใ้ใ้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง

5) นำคุณของนายไปสรรเสริญ คือ รู้จักนำคุณความดีของเจ้านาย ผู้บังคับบัญชา ไป ยกย่อง สรรเสริญ ตามความเป็นจริง ในที่และโอกาสอันสมควร

2. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดีด้วยคุณธรรม

พรหมวิหารธรรม 4 คุณธรรมเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ 4 ประการ

1. เมตตา คือ ความรัก ปราบปรามที่จะทำให้ผู้อื่นอยู่ดีมีสุข
2. กรุณา คือ ความสงสาร ปราบปรามให้ผู้อื่นทุกข์ เดือดร้อน ให้พ้นทุกข์
3. มุทิตา คือ ความพลอยยินดี ที่ผู้อื่นได้ดี ไม่คิดอิจฉาริษยากัน
4. อุเบกขา คือ ความวางเฉย ไม่ยินดียินร้ายเมื่อผู้อื่นถึงซึ่งความวิบัติ โดยที่เราก็กช่วย

อะไรไม่ได้ ก็ต้องปล่อยวางใจของเราเองด้วยปัญญา ตามพระพุทธพจน์ว่า “สัตว์โลกเป็นไปตามกรรม”

สังคหัตถุธรรม 4 ประการ คือ

1. ทาน รู้จักให้ปัน สิ่งของ ของตน แก่ผู้อื่นที่ควรให้ปัน
2. ปิยวาจา รู้จักเจรจาอ่อนหวาน คือ กล่าวแต่วาจาที่สุภาพอ่อนโยน
3. อัถถจริยา รู้จักประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น
4. สมานัตตตา เป็นผู้มีตนเสมอ คือ ไม่ถือตัวเย่อหยิ่ง จองหอง อวดดี (การครองตน

ครองคน ครองงาน ของผู้บริหารตามหลักคุณธรรมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน, ออนไลน์)

## 6. สรุป

คุณธรรมสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการ ประกอบด้วย หลักการครองตน ครองคน ครองงาน เป็นการใช้หลักพุทธธรรมเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติให้ผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้มรอิทธิพลต่อบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา หรือในหน่วยงาน ได้ดำเนินการในการบริหารจัดการทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการดำเนินชีวิตส่วนตัว (การครองตน) การปกครองคน (การครองคน) และการควบคุมดำเนินการบริหารงาน (การครองงาน) ให้เกิดความสมดุลลงตัว สอดคล้องกัน ตลอดจนให้เกิดการบริหารจัดการและบริหารงาน คือ การบริหารตนเองการบริหารคน และการบริหารงานตามหลักการบริหารงานในทางทฤษฎีทางการบริหารกระบวนการในการบริหารงานต่าง ๆ เขาด้วยกันอย่างสมบูรณ์ จะมีผลทำให้เกิดความรักความสามัคคี ในหมู่คณะเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเป็นผลดีกับสถานศึกษา องค์กร หน่วยงาน ตลอดจนประเทศชาติ และผู้ที่ได้รับประโยชน์มากที่สุด คือ ผู้ร่วมหน่วยงาน และสังคม จะมีความสุขที่มีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีคุณธรรม-จริยธรรมเป็นที่ตั้งในการบริหารงานอย่างแท้จริง

## 7. บรรณานุกรม

- การครองตน ครองคน ครองงาน ของผู้บริหารตามหลักคุณธรรมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน.  
สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2561. จาก <http://cddnakhonnayok.com/KM/2557/Share-Prapararat-5701.pdf>
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2561.  
จาก [http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809\\_2488101126.pdf](http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_2488101126.pdf)
- ถวิล อรัญเวศ. (2560). **คุณลักษณะของนักบริหารยุคไทยแลนด์ 4.0**. สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2561.  
จาก <http://www.obec.go.th/news/82582>
- ผู้นำกับผู้บริหารองค์การ. (2560). สืบค้นเมื่อ 9 เมษายน 2561. จาก <http://happyhew.com/2017/01/12/ผู้นำกับการบริหารองค์การ>
- ผู้บริหาร. (2560). สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2561. จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/ผู้บริหาร>
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พระธรรมฐิติญาณ. (2552). **ธรรมฐิติญาณสูตร**. ร้อยเอ็ด : ทัฬหะการพิมพ์.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2546). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธรรมสภา.
- มหามกุฏราชวิทยาลัย. (2546). **พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล ชุด 91 เล่ม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ศูนย์ฝึกอบรมพระธรรมกถึกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (2553). **พระธรรมกถึก รุ่นที่ 36**. ร้อยเอ็ด : วัดบึงพระลานชัย.