# คุณธรรมจริยธรรมกับผู้บริหารการศึกษา

พระมหาสมบูรณ์ สุธมฺโม,ดร.
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปัจจุบันสังคมไทยเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามกระแสวัฒนธรรมตะวันตก ที่มาพร้อมกับปัญหาหลากหลายทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อันเป็นสาเหตุทำให้พฤติกรรมของมนุษย์เบี่ยงเบนไปในทิศทางที่ไม่เหมาะสม ทั้งด้านสภาพจิตใจ การแสดงออก และการดำเนินชีวิต ฉะนั้น การปฏิรูปการศึกษาเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่เยาวชนจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ให้เป็นคนที่มีคุณธรรม นำความรู้ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำริ โดยกำหนดนโยบายและมาตรการเสริมสร้างคุณธรรมในระบบการศึกษาเป็นเรื่องเร่งด่วนที่กระทรวงศึกษาธิการจะต้องรีบดำเนินการ ดังที่พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อวันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๑๙ ความว่า

งานด้านการศึกษาเป็นงานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของชาติ เพราะความเจริญและความเสื่อมของชาตินั้นขึ้นอยู่กับการศึกษาของพลเมืองเป็นข้อใหญ่..

และพระราชดำรัสเมื่อวันที่ ๘ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๒๒ ความว่า

ผู้มีวิชาการแล้วจำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติในตนเองนอกจากวิชาความรู้ด้วย จึงจะนำตนนำชาติให้เจริญได้ คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับทุกคนนั้น ได้แก่ความละอายชั่วกลัวบาป ความซื่อสัตย์สุจริตทั้งในความคิดและการกระทำ ความกตัญญูรู้คุณชาติบ้านเมือง และผู้มีอุปการะตัวมา ความไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาเปรียบผู้อื่น หากแต่มีความจริงใจ มีความปรารถนาดีต่อกัน เอื้อเฟื้อกันตามฐานะและหน้าที่..

จากพระบรมราโชวาท ย่อมชี้ให้เห็นความสำคัญของการศึกษา และการบริหารจัดการการศึกษาที่ต้องดำเนินการไปพร้อมกับคุณธรรมจริยธรรม จึงจะเกิดเป็นความเจริญรุ่งเรืองแก่ชาติบ้านเมืองในที่สุด

12. □□□□

## การศึกษา

การศึกษา ทำให้เกิดมีความรอบรู้ที่กว้างขวางนั้น ยังไม่สามารถสร้างคนให้สมบูรณ์มีคุณภาพได้ เพราะคนที่มีคุณภาพนั้นต้องเป็นผู้มีความรู้คู่คุณธรรม การที่จะปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้เป็นคนขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ เสียสละ และช่วยเหลือสังคมนั้น จะต้องได้รับการปลูกฝังบ่มเพาะเป็นระยะยาวนานพอสมควร และดูจะยากกว่าการเรียนรู้เพื่อให้เป็นคนรู้รอบเสียอีก อนึ่ง ปัจจัยในการพัฒนาประเทศที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาคน หรือการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน นั่นหมายความว่า การดำเนินการให้บุคคลในชาติมีการกินดีอยู่ดี มีสุขภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความสามารถและประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ ตลอดจนการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม การพัฒนาคนจึงเป็นหนทางนำไปสู่การพัฒนาประเทศ ดังคำกล่าวที่ว่า "การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนนับเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกประเทศ เพราะถ้าปราศจากพลเมืองที่มีคุณภาพแล้ว แม้ประเทศนั้นจะมีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์เพียงใด ก็ยังไม่สามารถทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นเป็นประโยชน์ในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ประเทศชาติได้"[1]

การศึกษาแห่งชาติเป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีโรงเรียนทำหน้าที่เป็นหน่วยงานให้การศึกษาเพื่อพัฒนาคนโดยตรง ซึ่งจำแนกออกเป็น ๔ ระดับ คือ อนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา การศึกษาในแต่ละระดับนั้น นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในสภาพคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการให้การศึกษาเพื่อให้มีทั้งความรู้และความประพฤติดี ครูผู้สอนในโรงเรียนหรือสถานศึกษาทุกคนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษาจะต้องทำความเข้าใจกับครูผู้สอน โดยขอให้ครูผู้สอนทุกคนร่วมแรงร่วมใจอบรมสั่งสอนนักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีงาม ฉะนั้น บทบาทผู้บริหารการศึกษาในยุคใหม่จะต้องรู้จักการนำหลักธรรมทางศาสนามาใช้กับงานบริหารการศึกษาให้มากขึ้น เพราะในปัจจุบันคุณธรรมจริยธรรมของเยาวชนไทยเสื่อมทรามลงมาก กล่าวคือ ไม่ชอบอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ ไม่มีระเบียบวินัย ชอบใช้ความรุนแรงทำลายล้างกัน ซึ่งหากนำหลักธรรมมาใช้ควบคู่การบริหารการศึกษา จะทำให้การพัฒนาด้านอื่น ๆ ก็จะง่ายขึ้น

---

[1] วิชัย ตันศิริ, "พระราชบัญญัติการศึกษาและการปฏิรูปการศึกษา", **วารสารข้าราชการครู**, ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๒ (ธันวาคม -มกราคม ๒๕๔๓), หน้า ๑๕.

## คุณธรรมจริยธรรม

คุณธรรม คือ หลักธรรมจริยาที่สร้างความรู้สึกผิดชอบชั่วดีในทางศีลธรรม มีคุณงามความดีภายในจิตใจ การกระทำที่ดีย่อมมีผลผลิตของความดี คือการชื่นชมยกย่อง ส่วนการกระทำชั่วย่อมนำคำติเตียนความเจ็บใจมาให้ การเป็นผู้มีคุณธรรมคือการปฏิบัติตนอยู่ในกรอบที่ดีงาม เช่น การไม่ฆ่าสัตว์ ไม่เบียดเบียน ไม่ลักขโมย ไม่ประพฤติผิดในกาม เป็นต้น สภาพของการกระทำความดี คือความเหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมด้วยหลักจริยธรรมที่สามารถจำแนกความถูกต้อง มีสติสัมปชัญญะรับผิดชอบชั่วดีตามทำนองคลองธรรม มีจิตใจ ลักษณะนิสัย และความตั้งใจ หรือเจตนาที่ดีงาม[2]

ดังนั้น กล่าวได้ว่า คุณธรรม หมายถึง ศีลธรรมที่ได้ปลูกฝังไว้ในจิตสำนึกของคน เป็นความรู้สึกสำนึกคิดที่จะนำไปสู่การปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ และรู้ดีรู้ชั่ว รู้เลือกสรร ความเชื่อ ศรัทธา ยึดมั่นในสิ่งดีงาม ฝังแฝงไว้ในจิตใจเป็น ‘นามธรรม’ แล้วแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคม คุณธรรม เป็นคุณภาพของจิตใจ กล่าวคือ คุณสมบัติของผู้บริหารที่เสริมสร้างจิตใจให้ดีงามให้เป็นจิตใจที่สูงประณีตและประเสริฐ ได้แก่

๑. เมตตา คือ ความรักปรารถนาดี เป็นมิตร อยากให้ผู้อื่นมีความสุข

๒. กรุณา คือ ความสงสารอยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์

๓. มุทิตา คือ ความพลอยยินดี พร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่ประสบความสำเร็จให้มีความสุขหรือก้าวหน้าในการทำสิ่งที่ดีงาม

๔. อุเบกขา คือ การวางตัววางใจเป็นกลาง เพื่อรักษาธรรม เมื่อผู้อื่นควรจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของเขาตามเหตุและผล

๕. จาคะ คือ ความมีน้ำใจเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เห็นแก่ตัว[3]

จริยธรรม หมายถึง หลักความประพฤติ หลักการดำเนินชีวิต หรือหลักการครองชีวิต เป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติตนเพื่อเป็นคนดี เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคมซึ่งมี ๓ ลักษณะ

---

[2] ประภาศรี สีหอำไพ, **พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑.

[3] พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พระพุทธศาสนาพัฒนาคนในสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : กองการพิมพ์ฝ่ายประชาสัมพันธ์, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔.

12. □□□□

คือ ๑) โดยลักษณะทั่วไป ครอบคลุมธรรมทั้งหมด เป็นความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัว การอยู่ร่วมกันด้วยดีในสังคม ทำจิตให้มีความสุข ๒) โดยเนื้อหา เพื่อการดำเนินชีวิตที่ดีงามทั้งกาย วาจา ใจ คือมีทั้งศีล สมาธิ ปัญญา ๓) โดยจุดหมาย เพื่อบรรลุจุดหมายทุกระดับจนถึงระดับสูง คือ พระนิพพาน[4] จริยธรรม ในพระพุทธศาสนาแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ

๑) ระดับพื้นฐาน ได้แก่ หลักเบญจศีล และเบญจธรรม ที่ปฏิบัติคู่กัน เรียกว่า นิจศีล ศีลที่ควรรักษาประจำเรียกว่า มนุษยธรรม เพราะเป็นคุณธรรมที่ทำให้เป็นมนุษย์ ๕ ประการคือ (๑) เว้นการฆ่า ประทุษร้ายกัน (๒) เว้นการถือเอาของที่เขาไม่ได้ให้ (๓) เว้นประพฤติผิดในกาม (๔) เว้นจากการพูดเท็จ (๕) เว้นการดื่มสุรา เมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท[5] คู่กับเบญจธรรมหรือเบญจกัลยาณธรรม ธรรมอันดีงาม ๕ ประการ คือ (๑) เมตตา กรุณา (๒) สัมมาอาชีวะ (๓) กามสังวร (๔) สัจจะ (๕) สติสัมปชัญญะ

๒) ระดับกลาง ได้แก่ กุศลกรรมบถ หรือทางแห่งความดี ๑๐ ประการ คือ (๑) กายกรรม การกระทำดีทางกาย ได้แก่ ศีลข้อที่ ๑ - ๓ (๒) วจีกรรม การกระทำดีทางวาจา ได้แก่ ศีลข้อที่ ๔ และเพิ่มเว้นพูดส่อเสียด เว้นคำหยาบ เว้นพูดเพ้อเจ้อ (๓) มโนกรรม การกระทำดีทางใจ ได้แก่ ไม่เพ่งอยากได้ของผู้อื่น ไม่คิดร้าย และมีความเห็นชอบ[6]

๓) ระดับสูง ได้แก่ อริยมรรคมีองค์ ๘ หรือทางสายกลาง ประกอบไปด้วย (๑) สัมมาทิฏฐิ เห็นชอบ (๒) สัมมาสังกัปปะ ดำริชอบ (๓) สัมมาวาจา เจรจาชอบ (๔) สัมมากัมมันตะ ทำการชอบ (๕) สัมมาอาชีวะ เลี้ยงชีพชอบ (๖) สัมมาวายามะ เพียรชอบ (๗) สัมมาสติ ระลึกชอบ (๘) สัมมาสมาธิ ตั้งจิตมั่นชอบ[7]

ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบกระบวนการดำเนินงานการศึกษาเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีหน้าที่บริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planing) การจัดองค์การ (Oganizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controling)[8]

---

[4] พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๕๙๑.

[5] ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๕/๓๐๒-๓๐๓.

[6] ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๘๔/๖๒.

[7] ที.ม. (ไทย) ๑๐/๓๒๙/๒๕๘.

[8] วิโรจน์ สารรัตนะ, **การบริหารการศึกษา หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑.

12. □□□□

ในองค์การธุรกิจเรียกว่า ผู้จัดการ (Manager) แต่ในหน่วยงาน องค์การของรัฐเรียกว่า ผู้บริหาร (Administrator) ดังนั้น องค์การธุรกิจใช้คำว่า การจัดการ (Management) และองค์การของรัฐใช้คำว่า การบริหาร (Administration) ผู้บริหารมี ๓ ระดับ คือระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง แต่ละระดับมีความ เกี่ยวพันกับทักษะทางการบริหาร บทบาททางการบริหาร และหน้าที่ทางการบริหารที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาที่มีความสามารถจะต้องใช้ทักษะทางการบริหาร การแสดงบทบาท และหน้าที่ทางการบริหารให้สอดคล้องกับระดับการเป็นผู้บริหารของตนเอง นอกจากนั้น ผู้บริหารยังจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมองค์การใน ๒ ลักษณะ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในงาน เช่น ลูกค้า ผู้บริการ คู่แข่งฯ) และสภาพแวดล้อมภายใน (สภาพทั่วไปดำรงอยู่ ที่คนในองค์การยึดถือร่วมกัน ที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ)

จริยธรรมทางบริหารการศึกษา หมายถึง มาตรฐานของการปฏิบัติงานหรือการประเมินเชิงคุณธรรมที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารองค์การ โดยทั่วไปมาตรฐานนี้มีพื้นฐานมาจากปทัฏฐานและค่านิยมทางสังคม จากภูมิหลังทางครอบครัว จากศาสนา จากสถาบันการศึกษา หรือสถาบันอื่น และผู้บริหารต้องมีจริยธรรมในการบริหาร

คุณลักษณะที่สำคัญของนักบริหาร

นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จะต้องมีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยปาปณิกสูตร[9] มีใจความว่า

๑) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual skill คือความชำนาญในการใช้ความคิด

๒) วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้เหรือเพชรเทียม ผู้เป็นนายแพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่ ๒ นี้ ตรงกับ Technical Skill คือความชำนาญในด้านเทคนิค

๓) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมี

[9] องฺ.ติก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓.

12. □□□□

เครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่ ๓ นี้ สำคัญมาก มีคำกล่าวว่า“นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation skill คือความชำนาญในด้านมนุษยสัมพันธ์

คุณลักษณะทั้ง ๓ ประการมีความสำคัญมากน้อยต่างกัน ขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหาร ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะ ข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓ สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีความสำคัญน้อย เพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้

สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อมีความสำคัญพอ ๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันเขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อเลื่อนขึ้นไประดับสูงขึ้นก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชานินทาว่า “โง่แล้วยังขยัน” เหมือนกับภาษิตที่ว่า “สัญชาติลิงยิ่งปีนสูงขึ้นไปเท่าไร คนก็รู้ว่าเป็นลิงมากขึ้นเท่านั้น”

สำหรับนักบริหารระดับต้นที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น คุณลักษณะข้อที่ ๒ และที่ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์สำคัญมาก แต่กระนั้นเขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อที่ ๑ คือ ปัญญา เพื่อเอาไว้เลื่อนไปสู่ระดับกลางต่อไป ขงจื้อกล่าวเตือนว่า “อย่าห่วงว่าใครไม่รู้ว่าท่านเก่งหรือมีความสามารถ แต่จงเป็นห่วงว่า สักวันหนึ่งเมื่อคนเขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่ง ท่านมีความเก่งและความสามารถสมกับที่เขายกย่องหรือเปล่า”

นักบริหารที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหาร อันเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร วิธีการบริหารต่าง ๆ ที่ปรากฏใน อธิปไตย ๓[10] พอสรุปได้ ดังนี้

๑) **อัตตาธิปไตย** ความมีตนเป็นใหญ่ หมายถึง การถือว่าตนเองเป็นใหญ่ นักบริหารที่เป็นอัตตาธิปไตย ถือตนเองเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ เขามักจะเชื่อมั่นตนเองสูงมาก คิดว่าตัวเองฉลาดกว่าใคร จึงไม่รับฟังความคิดเห็นของใคร เขาไม่อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ เขานิยมใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ เมื่อบริหารงานไปนาน ๆ จะไม่มีคนกล้าคัดค้านหรือทัดทาน สุดท้ายนักบริหารประเภทนี้มักเป็นเผด็จการ

[10] ที.ปา. (ไทย) ๑๑ /๓๐๕/๒๗๔.

วิธีการบริหารแบบนี้ทำให้ได้งาน แต่เสียคน นั่นคือ งานเสร็จรวดเร็วทันใจนักบริหาร แต่ไม่ถูกใจคนร่วมงาน เขาผูกใจคนไม่ได้ เขาได้ความสำเร็จของงานแต่ผูกใจคนไม่ได้

๒) **โลกาธิปไตย** ความมีโลกเป็นใหญ่ หมายถึง การถือผู้อื่นเป็นใหญ่ นักบริหารประเภทนี้มีวิธีทำงานที่ตรงกันข้ามกับประเภทแรก นั่นคือ นักบริหารโลกาธิปไตยไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง เขาขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่สามารถตัดสินใจอะไรได้ ถ้านั่งเป็นประธานอยู่ในที่ประชุม แม้เขาจะฟังทุกฝ่ายก็จริง แต่เมื่อฝ่ายต่าง ๆ พูดขัดแย้งกัน เขาจะไม่ตัดสินชี้ขาด แต่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายถกเถียงทะเลาะกันเอง ใครเสนอความคิดอะไรขึ้นมาเขาก็เห็นคล้อยตามด้วย จนไม่ยอมตัดสินใจเด็ดขาดลงไปว่าฝ่ายไหนถูกหรือผิด ทำให้ลูกน้องต้องเป็นฝ่ายวิ่งเต้นเข้าหานักบริหารประเภทนี้อยู่เรื่อยไป สุดท้ายลูกน้องต้องถกเถียงกันเอง เพราะผู้บริหารไม่ยอมวินิจฉัยชี้ขาดว่าจะทำตามข้อเสนอของใคร

นักบริหารประเภทนี้ได้คนแต่เสียงาน นั่นคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนชอบเขา เพราะเขาเป็นคนอ่อนให้ทุกฝ่าย ไม่เคยตำหนิใคร ลูกน้องจะทำงานหรือทิ้งงานก็ได้ เขาไม่กล้าเอาผิดลงโทษ เขาสุภาพกับทุกคน แต่จะเป็นการทำให้องค์การวุ่นวาย ไร้ระเบียบและไม่มีผลงาน

๓) **ธรรมาธิปไตย** ความมีธรรมเป็นใหญ่ หมายถึง การถือธรรม หรือ หลักการเป็นสำคัญ นักบริหารประเภทนี้ ยึดเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง เพื่อทำงานให้สำเร็จเขายินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่าย ซึ่งรวมทั้งคนที่ไม่ชอบเขาเป็นการส่วนตัว เขาแยกเรื่องงานออกจากความขัดแย้งส่วนตัว เขายอมโง่ เพื่อศึกษาหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ นักบริหารประเภทนี้เดินทางสายกลาง คือ ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ใครทำดีต้องให้รางวัลใครทำชั่วต้องลงโทษ[11] ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า

นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหํ ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหํ
พึงข่ม คนที่ควรข่ม ยกย่อง คนที่ควรยกย่อง[12]

นั่นคือ ความยุติธรรมในการให้รางวัลและการทำโทษ ข้อสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันบุคลากรในองค์การ บางครั้งต้องวางเฉยด้วยปัญญา มีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทัน ที่สำคัญที่สุดผู้บริหาร

---

[11] พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔๑-๔๓.

[12] ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๑๙/๕๙๗.

ต้องเป็นคนฉลาดรอบรู้ ขยัน และต้องมีปัญญา คือความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารต้องทำหน้าที่บริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ดังนั้น เขาต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเอง ผู้อื่น และงานในความรับผิดชอบ ได้แก่ รู้ตน รู้คน และรู้งาน

รู้ตน นักบริหารต้องรู้จักความเด่น เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดแข็ง และความด้อยอันเป็นข้อจำกัดหรือจุดอ่อน เพื่อที่จะทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง ตามปกติผู้บริหารมักมองเห็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่ายแต่กลับมองข้ามความผิดพลาดของตนเอง ดังพุทธพจน์ว่า "คนพาลมีการเพ่งโทษผู้อื่นเป็นกำลัง บัณฑิตไม่มีการเพ่งโทษผู้อื่นเป็นกำลัง คนผู้เป็นพหูสูตมีการพิจารณาเป็นกำลัง"[13] เมื่อผู้บริหารทำงานผิดพลาด ลูกน้องย่อมไม่กล้าแนะนำ ดังนั้น นักบริหารต้องหัดมองตนและตักเตือนตนเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า อตฺตนา โจทยตฺตานํ จงเตือนตนด้วยตนเอง[14]

รู้คน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใด เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้น นักบริหารต้องรู้จักจริตของผู้ร่วมงาน เพื่อใช้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขา จริต ได้แก่ ความประพฤติบางอย่างเคยชินจนเป็นนิสัย หมายถึง ประเภทนิสัยของคนมี ๖ แบบด้วยกัน คือ

๑) ราคจริต คือ พวกรักสวยรักงาม มักทำงานอย่างประณีตเรียบร้อยและใจเย็น คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดประณีต

๒) โทสจริต คือ พวกใจร้อน ชอบความเร็ว และมักหงุดหงิดง่ายถ้าถูกขัดใจ คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว

๓) โมหจริต คือ พวกเหงาซึม ขาดความกระตือรือร้นทำงานอืดอาด เฉื่อยชา ชอบหลับในที่ทำงานเป็นประจำ

๔) สัทธาจริต คือ พวกเชื่อง่าย เวลามีข่าวเรื่องแปลกแต่จริง เชื่อหรือไม่ พวกนี้จะเชื่อก่อนใครคนพวกนี้ถ้าชอบใครจะทำงานให้เต็มที่

๕) พุทธิจริต คือ พวกใฝ่รู้ เป็นคนช่างสงสัย รักการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ มักต้องการรายละเอียดมากกว่าคนอื่น คนพวกนี้ถนัดทำงานด้านวิชาการ

---

[13] องฺ.อฏฺฐก. (ไทย) ๒๓/๒๗/๓๗๒.

[14] ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๗๙/๑๕๑.

๖) วิตกจริต คือพวกช่างกังวล เป็นคนไม่กล้าตัดสินใจ มักปล่อยเรื่องคั่งค้างไว้เป็นเวลานาน โดยไม่ยอมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

รู้งาน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการวางแผนบรรจุบุคลากร อำนวยการ และติดตามประเมินผล ความรู้เรื่องงานมี ๒ ลักษณะ คือ รู้เท่าและรู้ทัน 'รู้เท่า' คือ ความรู้รอบด้านเกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร มีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ อย่างไร และมีความรู้เท่าถึงการณ์ ในเมื่อเห็นเหตุแล้วคาดว่าผลอะไรจะตามมา แล้วเตรียมการป้องกันไว้ ความรู้เท่าจึงช่วยให้มีการป้องกันไว้ก่อน 'รู้ทัน' หมายถึง ความรู้เท่าทันสถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เมื่อเจอกับสภาพปัญหาที่ไม่คาดคิดไว้ก่อน ก็สามารถตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร เป็นความรู้ทันเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ความรู้เกี่ยวกับงานจึงได้แก่ ความรู้เท่าและความรู้ทัน 'รู้เท่าเอาไว้ป้องกัน รู้ทันเอาไว้แก้ไข'

คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารการศึกษาไทย ที่สังคมไทยคาดหวังไว้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การที่ดีได้นั้น ควรจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรม ครองตน ครองคน และครองงาน ดังนี้

๑. มีคุณธรรมและจริยธรรมต่อตนเอง (ครองตน)
๒. มีคุณธรรมและจริยธรรมต่อผู้อื่นและสังคม (ครองคน)
๓. มีคุณธรรมและจริยธรรมต่อหน้าที่การงาน (ครองงาน)

จริยธรรม ที่ผู้บริหารการศึกษาพึงมีในการบริหารงาน ได้แก่

(๑) สัปปุริสธรรม ๗ ธรรมของคนเป็นคนดีสมบูรณ์แบบ ๗ อย่าง คือ

๑) ธัมมัญญุตา รู้หลัก หรือรู้จักเหตุ ๒) อัตถัญญุตา รู้ความมุ่งหมาย หรือรู้จักผล
๓) อัตตัญญุตา รู้จักตน ๔) มัตตัญญุตา รู้จักประมาณ
๕) กาลัญญุตา รู้จักกาล ๖) ปริสัญญุตา รู้จักชุมชน
๗) ปุคคลัญญุตา รู้จักบุคคล[15]

(๒) อิทธิบาท ธรรมแห่งความสำเร็จ ๔ ประการ คือ

๑) ฉันทะ ความพอใจรักใคร่สิ่งนั้น ๒) วิริยะ ความเพียรพยายามทำสิ่งนั้น
๓) จิตตะ ความเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น ๔) วิมังสา ความใคร่ครวญหาเหตุผลในสิ่งนั้น

[15] พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๓๒๖, ๔๑๘, ๑๘๒, ๓๑๐,

(๓) พรหมวิหาร ธรรมประจำใจ ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเกขา

(๔) สังคหวัตถุ ธรรมเป็นหลักการสงเคราะห์ ๔ ประการ คือ

๑) ทาน การแบ่งปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ๒) ปิยวาจา พูดจาน่านิยมนับถือ

๓) อัตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์ ๔) สมานัตตตา ไม่ถือตัวร่วมทุกข์สุข

(๕) ฆราวาสธรรม ธรรมสำหรับผู้ครองเรือน ๔ ประการ คือ

๑) สัจจะ ความซื่อสัตย์) ๒) ทมะ ข่มใจ ควบคุมอารมณ์ได้

๓) ขันติ ความอดทน ๔) จาคะ ความเสียสละ

(๖) ทศพิธราชธรรม ธรรมสำหรับผู้บริหาร ๑๐ ประการ คือ

๑) ทาน ๒) ศีล

๓) การบริจาค ๔) ความซื่อตรง

๕) ความอ่อนโยน ๖) ความเพียรเผากิเลส (ตบะ)

๗) ความไม่โกรธ ๘) ความไม่เบียดเบียน

๙) ความอดทน ๑๐) ความไม่คลาดธรรม[16]

## บทสรุป

คุณธรรม จริยธรรมจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่มีผู้คนในสังคมจำนวนมาก มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่เด็กและเยาวชน ในรูปแบบต่าง ๆ จะทำให้คุณธรรมจริยธรรมของประชาชนเป็นไปอย่างยั่งยืน โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเป้าหมายการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอน

[16] ทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ คือ (๑) ทาน หมายถึงเจตนาให้วัตถุ ๑๐ ประการ มี ข้าวและน้ำฯ (๒) ศีล หมายถึง ศีล ๕ ศีล ๑๐ (๓) การบริจาค หมายถึง การบริจาคไทยธรรม (๔) ความซื่อตรง หมายถึง ความเป็นคนตรง (๕) ความอ่อนโยน หมายถึง ความเป็นคนอ่อนโยน (๖) ความเพียรเผากิเลส (ตบะ) หมายถึง กรรมคือการรักษาอุโบสถ (๗) ความไม่โกรธ หมายถึง ความมีเมตตาเป็นเบื้องต้น (๘) ความไม่เบียดเบียน หมายถึง ความมีกรุณาเป็นเบื้องต้น (๙) ความอดทน หมายถึง ความอดกลั้น (๑๐) ความไม่คลาดจากธรรม หมายถึง ความไม่ขัดเคือง (ขุ,.ชา. (ไทย) ๒๘/๑๗๕-๑๗๖/๑๑๒).

โดยผสมผสานสาระความรู้ ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วน สมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชาโดยให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุ่งเน้นการพัฒนา ความรู้ ความคิด และทักษะในการปฏิบัติจริง อันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองให้เกิดความสุข และนำไปสู่การพัฒนาอาชีพสุจริตการมีงานทำและมีรายได้ และมีส่วนทำประโยชน์ให้แก่กับสังคมของตนเองและ ประเทศชาติ

ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาทุกคนจึงควรนำหลักจริยธรรม ทั้งสัปปุริสธรรม อิทธิบาทธรรม พรหมวิหารธรรม สังคหวัตถุธรรม และ ทศพิธราชธรรม มาเป็นหลักในการบริหารการศึกษา อันเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าเป็นผู้บริหารที่สมบูรณ์ ทำให้บุคลากรผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจร่วมมือเกิดเป็นการยอมรับเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถบริหารนำพาองค์กรได้พัฒนาก้าวไปข้างหน้าด้วยความสถาพร มั่นคง อย่างมีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ

12. □□□□

## เอกสารอ้างอิง

กรมอาชีวศึกษา. "การปรับเปลี่ยนกรอบคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษากรมอาชีวศึกษา". (๒๙ กันยายน ๒๕๔๓) : ๑๔, (เอกสารอัดสำเนา).

ประภาศรี สีหอำไพ. **พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). **พุทธวิธีบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์.** พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

_____. **พุทธธรรม.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑.

_____. **พระพุทธศาสนาพัฒนาคนในสังคม.** กรุงเทพฯ : กองการพิมพ์ฝ่ายประชาสัมพันธ์, ๒๕๔๐.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่ม ๑๐, ๑๑, ๒๐, ๒๓, ๒๕.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

วิโรจน์ สารรัตนะ, **การบริหารการศึกษาหลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์.** พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์, ๒๕๔๖.