



พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา Administrators' Ethical Behaviors in School Administration

พระครูสมุห์บัญชา วฑฒโน (คันทรัง)^๑
พระครูกิตติญาณวิสิฐ^๒

บทคัดย่อ

พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษานั้น ควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมในการใช้หลักธรรม คือ หลักการครองตนครองคนและครองงานให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน สถานศึกษาอย่างแท้จริงผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานมีความซื่อตรงซื่อสัตย์พูดจริงทำจริงมีความเป็นผู้นำที่ดีมีความเสมอภาคยุติธรรมไม่เอินเอียงรับฟังความคิดเห็นหรือปัญหาของผู้ร่วมงานอย่างจริงจังความเอาใจใส่ดูแลสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ที่ยกย่องเอาใจใส่ตามกาลอย่างเหมาะสมมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานด้วยความอุตสาหะไม่ย่อท้อกล้าเผชิญปัญหาบริหารงานโดยยึดหลักการและความถูกต้องในการบริหารงาน คุณธรรมจริยธรรมเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหารเป็นสิ่งกำกับควบคุมและสร้างสำนึกในการปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของกฎกติกากฎหมายและศีลธรรมขององค์การหรือสังคมซึ่งเป็นเครื่องมือให้คนเคารพตนเองและผู้อื่นทำสิ่งที่เป็ประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่นเมื่อผู้บริหารใช้หลักการครองตนครองคนและครองงานในการบริหารงานผู้ร่วมงานจะมีความเข้าใจที่ดีอันก่อให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะก่อให้เกิดการบริหารงานและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : พฤติกรรมเชิงจริยธรรม, ผู้บริหาร, การบริหารสถานศึกษา.

^๑หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

^๒เจ้าคณะตำบลอบทม เจ้าอาวาสวัดสามขาว อ่างทอง.



Abstract

The ethical behavior of the executives in institution management should be supported and encouraged with Dhamma principles; self-control, man-administration and work management. School administrators must behave themselves as a role model for colleagues in honest, sincerity, professional, leadership, equality, fair, unbiased, open mind, attentiveness, support teamwork, praise subordinates, intention and devotion to work, confront with problems, and administration based on righteousness and principles. Moral and ethics are important in administration because that help control and remind oneself in the frame of rules, laws, regulations and organizational or social norms. Moral and ethics are the tools to make human pay respect to themselves and others, and do advantages to themselves and others. When the administrators use the principles in self-control, man administration and work management, co-workers can understand the organization system, love each other and work together effectively.

Keywords: Ethical behavior, administrators, school administrators



บทนำ

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานสำคัญของการบริหารจัดการศึกษาในระดับรากหญ้า เพราะมีความใกล้ชิดกับผู้เรียนและชุมชนเป็นอย่างมาก กิจกรรมการเรียนการสอนก่อให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียนนั้นจะเกิดขึ้นที่สถานศึกษา เด็กจะเกิดการเรียนรู้ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี และมีชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขได้ก็อยู่ที่สถานศึกษาเป็นสำคัญ ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาเป็นผลมาจากความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน และการบริหารจะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายประการ คือ มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ มีคุณธรรมและมีลักษณะที่ดี ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้คือ สมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างคุณธรรมเพื่อใช้ในการบริหารเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ที่จะทำให้สามารถดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันสังคมไทยนับวันจะมีความซับซ้อนวิกฤตและรุนแรงมากขึ้น รวมทั้งระบบเศรษฐกิจทุนนิยมเชิงตลาด การแข่งขันแบบเสรี การเร่งรีบและการกระตุ้นในลักษณะบริโภคนิยมผ่านสื่อต่าง ๆ รวมทั้งวัฒนธรรมในยุคโลกาภิวัตน์ ที่ทำให้โครงสร้างสังคมอ่อนแอ ศาสนาห่างเหินและถูกปฏิเสธ มนุษย์มีพฤติกรรมเบี่ยงเบน ล่อแหลมต่อการกระทำผิดกฎหมาย หมิ่นเหม่ต่อศีลธรรมอันดีงาม มีค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษาจึงควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบของคุณธรรม เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควร และเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะ

ส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณธรรมและจริยธรรมมีความสำคัญมากผู้บริหารทุกคนทุกระดับต้องมีโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อช่วยให้การบริหารงานในสถานศึกษาราบรื่น บรรลุจุดมุ่งหมาย ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดคุณธรรมและจริยธรรมจะไม่ใช่ที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา ขาดความศรัทธาในตัวผู้บริหาร การบริหารงานจะต้องยึดกฎระเบียบของทางราชการ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เราสามารถพัฒนาได้ด้วยการศึกษาหาความรู้เพื่อเป็นบันไดสู่ความสำเร็จในชีวิต มีความมั่นคงในอาชีพ มีความเป็นอยู่ที่สบายกว่าคนอื่น ได้รับการยกย่องนับถือ หากผู้บริหารมีความรู้แต่ขาดคุณธรรมย่อมจะไม่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการบริหารงานผู้บริหารควรมีคุณธรรมในการครองตน ครองคน และครองงาน พฤติกรรมคุณธรรมจริยธรรมทั้งสามด้านของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการบริหารงานในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ซึ่งโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนนั้น นอกจากจะเกิดกับตัวครู นักเรียน วิธีการสอนแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหาร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะมีคุณธรรม มีจริยธรรมทั้งดงามจะต้องยึดมั่นในระเบียบคุรุสภาว่าด้วยจริยธรรมของครู ปฏิบัติตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๔๘

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมากเพราะสถานศึกษาเป็นระบบของระบบการศึกษาและ



ระบบสังคม ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ซึ่งจะประกอบด้วยผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ยากลำบาก เป็นงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถของบุคคล ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องรู้ ต้องตระหนัก และมีความรู้ความสามารถอย่างดีในบทบาทภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งนี้ ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องเข้าใจพลังทางสังคมต่าง ๆ ที่มีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนอีกด้วย ความพยายามที่จะรวบรวมเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมโนทัศน์ในเรื่องบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้เป็นบทบาทหลัก ๖ ประการ คือ ๑) เป็นผู้จัดการของโรงเรียน ๒) เป็นผู้นำทางการสอน ๓) เป็นผู้มีวินัยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและนักเรียนจะถือเอาเป็นแบบอย่างได้ ๔) เป็นผู้อำนวยการประโยชน์ให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในโรงเรียน ๕) เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และ ๖) เป็นคนกลางไกลเกลี่ยข้อขัดแย้งต่างๆ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, ๒๕๔๐: ๔)

นอกจากนี้ ในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดัตนั้น มี ๔ ประการ คือ ๑) คุณลักษณะการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการวางแผน มีความหมายด้านเทคนิคและการบริหาร ๒) มีความสามารถในด้านภาษา การจดจำ มีความรอบคอบ มีความสามารถยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ ๓) มีความพร้อมในด้านร่างกายมีรูปร่างที่สมบูรณ์แข็งแรง และ ๔) มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลและมีคุณค่า (สมพงษ์ เกษมสิน, ๒๕๔๓: ๒๙๓-๒๙๖)

กล่าวสรุปได้ว่า ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษานั้นคือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการดำเนินงาน

ด้านวิชาการ จุรการ กิจกรรมควบคุมการเรียนการสอนจัดระเบียบ ให้เป็นไปตามระเบียบโดยการนำเทคนิคใหม่ๆทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน พัฒนาโรงเรียนและชุมชนรวมถึงตนเองด้วย

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกล่าวว่า การเข้าสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาในปี พ.ศ.๒๕๕๐ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด สรุปได้ว่า ตามเป้าหมายนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรทางการศึกษาทุกระดับต้องรับรู้และเข้าใจตรงกัน และที่สำคัญกลไกในระดับปฏิบัติ ซึ่งใกล้ชิดและเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมการเรียนการสอน คือ โรงเรียนต้องมีความพร้อมในการดำเนินการ ซึ่งได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการดำเนินการทุกอย่างในระดับโรงเรียน ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจึงถูกจัดอยู่ในระดับสูง โดยพัฒนาทั้งความรู้และความสามารถ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ทุกเรื่องอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้านสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงในทุกเวลาเวลาที่ ดังนั้น ในการฝึกอบรมผู้บริหารในปัจจุบันจึงเน้นการพัฒนาที่หลากหลายโดยเฉพาะแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการในรูปแบบในเชิงราบ ความเข้าใจและบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนสมัยใหม่ที่มีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงาน คำนึงถึงความร่วมมือร่วมใจ การสร้างสรรค์ผลงานซึ่งรูปแบบขององค์การลักษณะนี้จะทำให้สัมพันธ์ภาพของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ร่วมงานเอื้อต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียน ยุคใหม่ต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นทีมงานของตนให้เป็นทีมงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน เข้าใจและตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่ได้รับ



มอบหมายผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมอันเป็นบรรยากาศใหม่ในโรงเรียน เพื่อให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนการสอน ต้องสร้างสังคมการเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีการพัฒนาไม่หยุดยั้งเพื่อรักษาภาพของการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ โดยเน้นคุณภาพที่ดีกว่า มากกว่า และการแข่งขันเพื่อเอาชนะ บนเส้นทางของความเป็นเลิศนี้ผู้บริหารต้องเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและที่สำคัญต้องมีคุณสมบัติที่สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ บทบาทผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ไม่ได้ทำหน้าที่สั่งงานอย่างเดียว แต่ยังมีงานประจำซึ่งเรียกว่าเป็นบทบาท(role) ของผู้บริหารที่ดี การทำงานตามบทบาทนี้ไม่ถึงขั้นต้องมีความเชี่ยวชาญหรือความถนัด แต่ผู้บริหารต้องทำได้เหมาะสมเสมือนเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และทำในฐานะของการดำรงตำแหน่งบริหาร โดยมีบทบาทหลัก ๓ บทบาท และบทบาทย่อย ๑๐ บทบาท

๑. บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal role) เป็นบทบาทด้านวิธีการและสัญลักษณ์ของผู้บริหาร แสดงออกถึงความสัมพันธ์ภายในองค์กรและระหว่างองค์กรกับภายนอกโดยใช้ความรู้ทางด้านการเขียนและการพูดของบริหารเป็นสำคัญ บทบาทนี้แยกเป็น ๓ บทบาทย่อย คือ ๑) หัวใจ (figurehead) เป็นบทบาทที่ผู้บริหารเป็นเสมือนสัญลักษณ์ขององค์กรเป็นงานทางกฎหมาย และทางสังคมที่ผู้บริหารต้องทำเป็นประจำในฐานะผู้บริหารองค์กรเช่น เป็นประธานในพิธีต่างๆ ๒) ผู้นำ (leader) เป็นบทบาทในการกระตุ้น ส่งเสริมพนักงานให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย ๓) ผู้ประสานงาน (liaison) มีบทบาทในการประสานสัมพันธ์กับภายนอกหน่วยงานและภายนอกองค์กร

๒. บทบาททางด้านข้อมูล (information role) เป็นบทบาทเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล คือ การรับข้อมูล การให้ข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ขององค์การแยกออกเป็น ๓ บทบาทย่อย คือ ๑) ผู้รับข้อมูล (disseminator) มีบทบาทในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์การไม่ว่าจะเป็นข่าวสารจากวารสาร หนังสือพิมพ์ เอกสารวิชาการ สื่อต่าง ๆ รวมทั้งการสนทนาพูดคุยกับบุคคลต่าง ๆ ให้มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นวิธีใด ๆ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานขององค์การ ๒) ผู้กระจายข้อมูล (disseminator) บทบาทในการส่งเสริมข้อมูลต่างที่มีอยู่ไปยังหน่วยงานและบุคคลในองค์การที่เกี่ยวข้องกับเหล่านั้น ไม่ว่าข้อมูลนั้นจะได้มาจากภายนอกองค์การหรือมาจากภายในองค์การก็ตาม ๓) ผู้แถลงข่าว (spoke person) เป็นบทบาทในการแจ้งข้อมูลไปยังภายนอกองค์การในฐานะเป็นโฆษกหรือผู้แถลงข่าว

๓. บทบาทในการตัดสินใจ (decisional role) ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจตลอดเวลา บทบาทการตัดสินใจนี้ทำได้ใน ๔ บทบาท คือ ๑) ผู้ประกอบการ (entrepreneur) มีบทบาทในการแสวงหา พัฒนา และริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ผู้บริหารจะต้องสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรด้วยการสร้างสรรค์งานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่กำลังดำเนินการอยู่ ๒) ผู้แก้ไขความขัดแย้ง (disturbance handler) บทบาทในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากการขัดแย้งภายในองค์กรหรือขัดแย้งระหว่างองค์กร ๓) ผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocation) บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรจะได้รับจัดสรรงบประมาณอย่างไร หน่วยงานไหนควรใช้อุปกรณ์และเครื่องมือแต่ละประเภทเป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจ้างพนักงานจำนวนเท่าใด และควรจัดโครงการใด ๔)



ผู้เจรจาต่อรอง (negotiator) บทบาทการเจรจาต่อรองนี้ผู้บริหารจะต้องกระทำในทุกระดับไม่ว่าระดับภายในหรือระดับภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ; ๒๕๔๐: ๓-๔)

กล่าวสรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร คือ เป็นผู้จัดการศึกษาในระดับโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารการศึกษาสามารถ นำทักษะต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันและความต้องการของสังคม บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นการใช้ภาวะผู้นำครอบคลุมงานในความรับผิดชอบของโรงเรียนและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเกิดขึ้นแก่นักเรียน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปกครองและชุมชน

คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร

คำว่า “จริยธรรม” นั้น ส่วนใหญ่นักสังคมวิทยาจะมองเป็นบรรทัดฐานประเภทหนึ่งที่ถูกสร้างขึ้นมาแล้วนำไปใช้กับบุคคลเป็นแนวทางที่คนในสังคมเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นความดี ความงามเป็นสิ่งที่กระทำแล้วคนอื่นเกิดประโยชน์ มีความสุขสงบเกิดขึ้นแก่คนที่อยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ โดยนัยนี้จริยธรรมจึงเป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกเป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางในการสร้างคุณธรรมให้กับบุคคล กล่าวคือเป็นแนวทางที่ผู้ปฏิบัติปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดสภาวะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น “จริยธรรม” และ “คุณธรรม” จึงเป็นสิ่งที่คล้ายคลึงกันในหน้าที่ แต่มีความต่างกันในที่มา (สมบัติ ทิฆมทรัพย์, ๒๕๔๗: ๑-๒)

นักบริหารต้องมีปัญญา คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปนักบริหารต้องทำหน้าที่บริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ดังนั้นเขาต้องมีความรอบรู้

เกี่ยวกับตนเอง คนอื่น และงานในความรับผิดชอบ นั่นคือ ต้องมีความรู้ ๓ เรื่อง ได้แก่ รู้ตน รู้คน และรู้งาน

๑. รู้ตน หมายความว่า นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน ตามปกตินักบริหารมักมองเป็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดของตน ดังพุทธพจน์ว่า “ความผิดพลาดของคนอื่นเห็นได้ง่าย แต่ความผิดพลาดของตนเองเห็นได้ยาก” เมื่อนักบริหารทำงานผิดพลาดลูกน้องไม่กล้าบอกหรือแนะนำ ดังนั้นนักบริหารต้องหัดมองตนเองและตั้งเตือนตนเอง เช่น ถ้านักบริหารสั่งการหลายครั้งแต่ลูกน้องไม่เข้าใจ นักบริหารก็อย่าด่วนตำหนิลูกน้องว่าโง่งง บางทีตัวเราเองอาจสั่งการไม่ชัดเจนก็เป็นได้ การที่นักบริหารมักมองไม่เห็นความผิดพลาดของตนเองนั้นเป็นเรื่องธรรมดา เพราะวันหนึ่ง ๆ ดวงตาของเรามีไว้สำหรับมองด้านนอกมันไม่ได้มองตัวเราเอง เวลาคนอื่นทำผิดพลาดเราจึงเห็นทันที แต่เวลาเราทำผิดพลาดเองกลับมองไม่เห็น ดังนั้นเพื่อสำรวจตนเองนักบริหารต้องหัดมองด้านใน คือ เจริญวิปัสสนา ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า Insight คือ มองด้านในนั่นเอง วิปัสสนากรรมฐานเน้นเรื่องการเจริญสติ พิจารณากายเวทนา จิต และธรรม หรือความดีและความชั่วในใจของเรา

๒. รู้คน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใด เพื่อที่จะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้น นักบริหารต้องรู้จักจริตของคนร่วมงาน เพื่อใช้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขา จริตได้แก่คนที่ประพฤติบางอย่างเคยชินจนเป็นนิสัยจริตจึงหมายถึงประเภทนิสัยของคนมี ๖ แบบด้วยกันคือ ๑) ราคจริต คือ พวกรักสวยรักงาม มักทำอะไรประณีตเรียบร้อยและใจเย็น คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดประณีต ๒)



โทสจริต คือ พวกใจร้อน ชอบความเร็ว และมักหงุดหงิดง่ายถ้าถูกขัดใจ คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความเร็ว (๓) โมหจริต คือ พวกเขลาซึ่มขาดความกระตือรือร้นทำงาน อืดอาด เฉื่อยซาชอบหลับในที่ทำงานเป็นประจำ (๔) สัทธาจริต คือ พวกเชื่อง่าย เวลาที่มีข่าวเรื่องแปลกแต่จริง เชื่อหรือไม่พวกนี้จะเชื่อก่อนใคร คนพวกนี้ถ้าชอบใคร จะทำงานให้เต็มที่ (๕) พุทธิจริต คือ พวกใฝ่รู้ เป็นคนช่างสงสัย รักการศึกษาหาความรู้ มักต้องการรายละเอียดมากกว่าคนอื่น คนพวกนี้ถนัดทำงานด้านวิชาการ (๖) วิทกจริต คือ พวกช่างกังวล เป็นคนไม่กล้าตัดสินใจ มักปล่อยเรื่องค้างไว้เป็นเวลานาน โดยไม่ยอมลงนามหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเราต้องการคนใส่เบรคให้กับการตัดสินใจของเราบ้างลองปรึกษาคนพวกนี้ คนจริตใดเราก็อพทำงานร่วมกันกับพวกเขาได้ พวกที่นักบริหารต้องระวังให้มากคือ วิทกจริตที่แฝงเข้ามาในองค์กร

๓. ฐึ่ำน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผนบรรจุบุคลากร อำนวยการและติดตามประเมินผล ความรู้เรื่องงานมี ๒ ลักษณะ คือ ฐึ่่าและฐึ่่าทึ่

“ฐึ่่า” คือ ความรู้รอบด้านเกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร และมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ อย่างไร และยังหมายถึงความรู้เท่าถึงการณ์ ในเมื่อเห็นเหตุแล้วคาดว่าผลอะไรจะตามมาแล้วเตรียมการป้องกันไว้ เหมือนคนขับรถลงจากภูเขาที่เขาชินกับเส้นทางว่าที่ใดมีเหวหรือเป็นทางโค้งอันตราย แล้วขับอย่างระมัดระวัง เมื่อถึงที่นั่นความรู้เท่าจึงช่วยให้มีการป้องกันไว้ก่อน

“ฐึ่่าทึ่” คือ ความรู้เท่าทันสถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ดังกรณีของคนที่ขับรถลงจากภูเขาแล้วรถเบรคแตก เมื่อเจอกับสภาพปัญหาเช่นนั้นเขาตัดสินใจขับปลั้่นว่าจะทำอย่างไร นั้น

เป็นความรู้ทันเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), ๒๕๔๙: ๔๘ - ๕๒)

ดังนั้น ในสังคมไทยคาดหวังว่าผู้นำที่ดีได้นั้นควรจะต้องมีคุณธรรมในเรื่องต่อไปนี้

๑. คุณธรรมต่อตนเอง (ครองตน) ได้แก่ การดำเนินชีวิตตามหลักธรรมของศาสนา ก็คือพระพุทธศาสนา สามารถทำได้โดย ละชั่ว ทำดี ทำใจให้บริสุทธิ์ ดำเนินชีวิตในสายกลางและการดำเนินชีวิตตามครรลองของวัฒนธรรม

๒. คุณธรรมต่อผู้อื่นและสังคม (ครองคน) ได้แก่ การเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและการทำงานรู้คนรู้จริตของคนร่วมงานเพื่อใช้ งานให้เหมาะสม ฐึ่่สภาวะของคน ความต้องการของคน บุคคล ท้องถิ่นและรู้จักทันตนเอง รู้จักใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เป็นแนวทางครองใจคนสร้างน้ำใจในการทำงาน ตระหนักในการนำความคิดและการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาเสริมสร้างภูมิธรรมภูมิปัญญา

๓. คุณธรรมต่อหน้าที่การงาน (ครองงาน) ได้แก่ ความมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม มีความมุ่งมั่นในการบริหารองค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และ วิบูลย์ ไทวณะบุตร, ๒๕๔๒: ๑๐๐)

พฤติกรรมเชิงจริยธรรมด้านการครองตน

เมื่อกล่าวถึงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมด้านการครองตน พบว่า มีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นที่ยอมรับในด้านนี้ คือ หลักฆราวาสธรรม ๔ ดังนั้นในหลักคำสอนของพระพุทธศาสนามีหลักธรรมคำสอนหลายหลักธรรม ที่พระพุทธองค์ทรงสอนให้ชาวพุทธรู้จักการเสียสละเพื่อความสงบสุขของตนเอง สังคมครอบครัว และประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งหลักธรรมเหล่านั้น ได้แก่ ฆราวาสธรรม ฆราวาส คือบุคคลผู้ครองเรือนเป็นผู้มีเหย้ามีเรือน มีครอบครัว ซึ่งประกอบด้วย บุตร ภรรยา สามีบิดา มารดา และ



บริวารเครื่องญาติเป็นต้น เรียกก็อย่างว่า “คฤหัสถ์” ผู้ครองเรือนจำเป็นต้องมีคุณธรรมประจำใจเพื่อใช้ประพฤติปฏิบัติกำจัดความเสื่อมเสีย เพื่อสร้างครอบครัวให้เป็นปึกแผ่นมั่นคง เป็นฝั่งเป็นฝามีความสุขตามวิสัยของชาวบ้านทั่วไปจึงต้องรู้จักปรับปรุงตัวเองให้ก้าวหน้า เพิ่มขึ้นจากการรักษาศีล และการปฏิบัติตามหลักทฤษฎีธรรม มีกตลประโยชน์โดยยึดถือปฏิบัติตามหลัก “ฆราวาสธรรม” คือ มีคุณธรรมสำหรับการครองเรือน หรือธรรมเป็นหลักครองชีวิตของชาวบ้าน

หลักฆราวาสธรรม ๔ มีมาในพระสูตรต้นปิฎก สังยุตตนิกาย สคาถวรรค ซึ่งพระพุทธเจ้าได้ตรัสตอบปัญหาของอาฬวกยักษ์ มีความตอนหนึ่งว่า “เชิญท่านถามสมณพราหมณ์เป็นอันมาก เหล่าอื่นดูซิว่า ในโลกนี้มีอะไรยิ่งไปกว่าสัจจะ ทมะ จาคะและขันติฯ” (ส.ส. (ไทย) ๑๕/๘๔๕/๓๑๖)

อนึ่ง ในขุททกนิกาย สุตตนีบาต ก็มีปรากฏเรื่องนี้เช่นเดียวกัน โดยพระพุทธองค์ตรัสด้วยคำถามของอาฬวกยักษ์ว่า “มีธรรมะของผู้ครองเรือน ๔ คือ สัจจะ ทมะ ธิติ(ขันติ) และจาคะ ละโลกนี้ไปแล้วยอมเศร้าโศก” (ขุ.ส. (ไทย) ๒๕/๓๑๑/๓๖๑)

“ฆราวาสธรรม” คือ หลักธรรมสำหรับผู้ครองเรือน ที่จำเป็นต้องมีอยู่ประจำ เพื่อเสริมให้มีความสุขยิ่งขึ้น พระพุทธองค์ได้ตรัสกษะยักษ์ ชื่อ อาฬวกะ ปรากฏอยู่ในอาฬวกสูตร มี ๔ ประการ คือ ๑) สัจจะ คือ ความจริง ดำรงมั่นอยู่ในสัจจะ ชื่อตรง ชื่อสัตย์ จริใจ พุดจริง ทำจริง เป็นเหตุนำมาซึ่งความเชื่อถือ หรือไว้วางใจได้ ๒) ทมะ คือ ฝึกตน ปรับปรุงตน บังคับควบคุมตนเองได้รู้จักปรับตัว และแก้ไขปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ รวมทั้งการยอมรับและแก้ไขสิ่งบกพร่องของตนด้วย ๓) ขันติคือ อดทน อดทนต่อความหนาวร้อน หิว กระหาย หนตราบทรา ร้อนต่อความเจ็บใจ หนช่มอารมณ์ของตนได้ หนต่อความยั่วยวนต่าง ๆ อดทนต่ออำนาจฝ่ายต่ำ อดทนต่อการทำกรงาน

และ ๔) จาคะ คือ เสียสละ เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล ช่วยเหลือบำเพ็ญประโยชน์ สละความโกรธ ความเห็นแก่ตัว มีใจกว้างร่วมงานกับคนอื่นได้ สละอารมณ์ขุ่นมัวภายในจิตใจได้

ดังนั้น พฤติกรรมเชิงจริยธรรมด้านการครองตน ตามหลักฆราวาสธรรม ๔ มีความจำเป็นและมีความสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือกำกับชีวิตมนุษย์ หรือเป็นหลักธรรมกำกับพัฒนาชีวิตมนุษย์ที่เป็นฆราวาส หรือผู้ครองเรือนให้สูงค่าขึ้น ซึ่งประกอบด้วยความประพฤติ ๔ ประการ คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ความจริงใจ การข่มใจ บังคับควบคุมจิตใจตนเอง ความอดทน มุ่งมั่นในการทำงานและการเสียสละ มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และการปฏิบัติตามฆราวาสธรรม ๔ ประการนี้จะเป็นอานิสงส์ให้เกิดความสุข ความเอื้ออาทร ความสมานฉันท์ของบุคคลในสังคมได้ในที่สุด

พฤติกรรมเชิงจริยธรรมด้านการครองคน

คุณธรรมต่อผู้อื่นและสังคม ซึ่งหมายถึงการครองคนนั้น หมายถึง การเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและการทำงาน รู้จิตใจคน รู้จริตของเพื่อนร่วมงานเพื่อใช้งานให้เหมาะสม รู้ภาวะของคน ความต้องการของบุคคล ท้องถิ่นและรู้จักทันตนเอง รู้จัดใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เป็นแนวทางครองใจคน สร้างน้ำใจในการทำงาน ตระหนักในการนำความคิดและการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาเสริมสร้างภูมิธรรม ภูมิปัญญา (ภาวนิตา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตวณะ บุตร, ๒๕๔๒: ๑๐๐)

เมื่อกล่าวถึงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมด้านการครองคน ผู้วิจัยพบว่ามีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นที่ยอมรับในด้านนี้ คือ หลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายดังต่อไปนี้

หลักพรหมวิหาร เป็นหมวดธรรมซึ่งพระโพธิสัตว์ทรงบำเพ็ญและเผยแผ่อบรมสั่งสอนในระหว่างการบำเพ็ญบารมีหลายยุคหลายสมัย



การเจริญพรหมวิหาร ๔ จึงเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันมาตั้งแต่ก่อนพุทธกาล ดังข้อมูลปรากฏในพระสูตรต้นตอปัญหาหลายแห่ง เช่น มฆเทวสูตร มหาสุทสสนสูตร และมหาโควินทสูตร เป็นต้น แต่การเจริญพรหมวิหาร ๔ เหล่านี้ สามารถทำให้บรรลุผลได้เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น ยังไม่มีความสมบูรณ์พร้อมด้วยเหตุผลและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลอย่างครบถ้วนบริบูรณ์ เหมือนการเจริญพรหมวิหาร ๔ ซึ่งปรากฏอยู่ในคำสอนของพระพุทธศาสนา ดังพุทธพจน์ในเมตตาสหคตสูตรว่า “เมตตาเจโตวิมุตติ ที่บุคคลเจริญแล้วอย่างไร มีอะไรเป็นคติ มีอะไรเป็นอย่างยิ่ง มีอะไรเป็นผล มีอะไรเป็นที่สุด... อนึ่ง อุเบกขาเจโตวิมุตติ... ภิกษุทั้งหลาย ในโลกนี้ พร้อมทั้งเทวโลก มารโลก พรหมโลก ในหมู่สัตว์ พร้อมทั้งสมณพราหมณ์ เทวดาและมนุษย์ เรายังไม่เห็นบุคคลที่จะทำจิตให้ยินดีได้ ด้วยการตอบปัญหาเหล่านี้ เว้นตถาคตหรือสาวกของตถาคต หรือผู้ที่ฟังจากคำสอนของตถาคตนี้” (ส.ม.ไทย) ๑๙/๒๓๕/๑๗๖-๑๗๗)

จากพุทธพจน์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าองค์ธรรมในพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา ได้ถูกรวบรวมไว้เป็นหมวดธรรมหนึ่งในพระพุทธศาสนา ทั้งแบบแยกส่วนและแบบบูรณาการสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ดังจะเห็นได้จากการที่พระพุทธองค์ทรงนำการเจริญพรหมวิหาร ๔ มาตอบปัญหาของเสฏฐมานพและภารัทวาชมานพ และทรงแนะนำให้ภิกษุแม่เมตตาให้แก่ตระกูลพญา ๔ ตระกูล เพื่อป้องกันและคุ้มครองรักษาตน เป็นต้น

ผู้ปกครองจะต้องกอบไปด้วยธรรมสำหรับการประพฤติปฏิบัติของผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองได้แก่ พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพรหม คือ ๑) เมตตา (ความรัก) คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข ๒) กรุณา (ความ

สงสาร) คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคน และสัตว์ทั้งปวง ๓) มุทิตา (ความเบิกบานพลอยยินดี) คือ เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย ๔) อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) คือ มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราซัง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม (ที.ม.ไทย) ๑๐/๑๘๔/๒๒๖ ; ที.ปา.ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒)

พฤติกรรมเชิงจริยธรรมด้านการครองงาน

การครองงานเป็นหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ เพราะเป็นหลักธรรมที่ผู้ปฏิบัติแล้วเกิดความเจริญในหน้าที่การงาน บุคคลหรือผู้บริหารหน่วยงานควรประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่งานสามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ อันจะส่งผลดีต่อตนเองและสังคม ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่ควรจะต้องดำเนินการให้งานบริหารประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

เมื่อกล่าวถึงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมด้านการครองงาน พบว่ามีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นที่ยอมรับในด้านนี้ คือ หลักอิทธิบาท ๔

อิทธิบาท ๔ นั้นผู้วิจัยได้ศึกษาตามหลักคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าเพื่อจะใช้หลักการและแนวคิดให้ประสบผลสำเร็จตามหลักอิทธิบาทที่ปรากฏในคัมภีร์พุทธศาสนาเถรวาท ที่ได้ตรัสไว้ในพระไตรปิฎก เพื่อจะให้เป็นอย่างปฏิบัติหรือเป็นแนวทางให้ประสบผลสำเร็จและศึกษาเอกสาร



เพื่อในการปฏิบัติธรรมที่ดี ในการเล่าเรียนศึกษา หรือประกอบกิจการงานที่ดีเมื่อต้องการสมาธิเพื่อให้งานที่ทำนั้นดำเนินไปอย่างได้ผลดีก็พึงปลูกเกล้าและชักจูงอิทธิบาท ๔ อย่างนี้ ให้เกิดเป็นองค์ธรรมเด่น นำขึ้นสักข้อหนึ่ง แล้วสมาธิความสุข สบายใจและการทำงานที่ได้ผลก็หวังได้เป็นอย่างมากกว่าจะเกิดมีตามมาเองพร้อมกันนั้น การฝึกสมาธิหรือการปฏิบัติธรรมส่วนหนึ่งก็จะเกิดมีขึ้นในห้องเรียนในบ้าน นานในที่ทำงานและสถานที่ทุกๆ แห่ง

หลักอิทธิบาท แปลว่า ธรรมเครื่องให้ถึงอิทธิ (ฤทธิ์หรือความสำเร็จ) หรือธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จ หรือแปลง่ายๆ ว่า ทางแห่งความสำเร็จมี ๔ อย่าง คือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ(ความคิดจดจ่อ) และวิมังสา (ความสอบสวนไตร่ตรอง) แปลให้เข้าใจตามลำดับว่า มีใจรักพากเพียรหา เอาจิตฝึกฝน ใช้ปัญญาสอบสวน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), ๒๕๔๙: ๘๔๒)

กล่าวสรุปได้ว่า พุทธจริยธรรมเชิงจรรยาธรรมด้านการครองงาน ตามหลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งมีองค์ประกอบทั้ง ๔ ประการ ประกอบด้วย ฉันทะมีความพอใจมุ่งมั่นอยากทำงานให้สำเร็จ วิริยะมีความพากเพียรไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จิตตะมีความตั้งใจจดจ่อต่องานที่ได้รับมอบหมาย และวิมังสามีการคิดไตร่ตรองตรวจสอบโดยใช้ปัญญาพิจารณา อิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่ทำให้ประสบความสำเร็จเป็นบันไดแห่งความสุขและความสำเร็จ คนเราเมื่อมีความรัก ความพอใจ ชยันหมั่นเพียรความเอาใจใส่ใคร่ครวญอยู่เสมอการทำงานย่อมมีประสิทธิภาพและคนทำงานก็ย่อมมีความสุข เมื่อยึดหลักของอิทธิบาท ๔ แล้วก็จะ

ทั้ง ๔ ประการ จะขาดในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้ เพื่อบรรลุตามเป้าหมายของงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

บทสรุป

พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษานั้น ควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมในการใช้หลักธรรม คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานสถานศึกษาอย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์พูดจริง ทำจริง ความเป็นผู้นำที่ดี มีความเสมอภาค ยุติธรรม ไม่เอินเอียง รับฟังความคิดเห็น หรือปัญหาของผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง ความเอาใจใส่ดูแลสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ ยกย่องเอาใจใส่ตามกาลอย่างเหมาะสม มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานด้วยความอดทนอดทน ย่อท้อ กล้าเผชิญปัญหา บริหารงานโดยยึดหลักการและความถูกต้องในการบริหารงาน คุณธรรมจริยธรรมเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหาร เป็นสิ่งกำกับควบคุมและสร้างสำนึกในการปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของกฎ กติกา กฎหมาย และศีลธรรมขององค์การหรือสังคม ซึ่งเป็นเครื่องมือให้คนเคารพตนเองและผู้อื่น ทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น เมื่อผู้บริหารใช้หลักการครองตน ครองคนและครองงาน ในการบริหารงาน ผู้ร่วมงานจะมีความเข้าใจที่ดีอันก่อให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ ก่อให้เกิดการบริหารงานและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



บรรณานุกรม

- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก, ๒๕๔๙.
- ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร. ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- สมบัติ ทีฆทรัพย์. คุณธรรมและจริยธรรมของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา คู่มือปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๐.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐.