



คุณธรรมของผู้นำทางการศึกษา The Virtue of Educational Leaders

พระครูสังฆรักษ์บุญใส รตนปุตโต (สามา)^๑

บทคัดย่อ

หน่วยงานหรือองค์กรทุกประเภท จำเป็นต้องมีผู้นำ ซึ่งจะเป็นผู้ที่กำหนดทิศทาง การดำเนินการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานของตน ผู้นำนั้นมีอยู่ในทุกระดับ “ภาวะผู้นำ ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งและมีส่วนต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว หากหน่วยงานหรือ องค์กรใดมีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความ เชี่ยวชาญ ฯลฯ หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ก็จะสามารถแข่งขันกับผู้อื่น และประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น “ภาวะผู้นำ” ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มของตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆตามต้องการ โดยความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นเป้าหมาย ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนอบรม ตนเองของแต่ละบุคคล ดังนั้นการที่จะได้รับการยอมรับเพื่อที่จะก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำจะต้องอาศัย คุณธรรม จริยธรรม กล่าวคือ มีการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม ในกิจกรรมด้วยกัน

คำสำคัญ: คุณธรรม, ผู้นำทางการศึกษา.

Abstract

Organizations of all types need leaders to set and implement the strategic direction of the objectives and goals of their agencies. "Leadership" is a very important factor to the success or failure of the organization. The agency or organization having a leader who has moral, knowledge, ability, experience, expertise, etc. can compete with the others and achieve its goals as well. "Leadership" refers to the process by which any person or persons use their influence or their stimulus to push other person or group of people to do what they want with success of the group or organization as the goal. Leadership is more or less depending on experience and training of each individual. Therefore, to be recognized in leadership, the leaders have to accomplish with moral, virtue, knowledge and ability and work with honest, transparency and in team.

Keywords: Virtue, Educational leaders

^๑ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



บทนำ

คุณธรรมจริยธรรมเป็นลักษณะของความดี ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความดี จะสามารถบริหารสถานศึกษาให้ได้เป้าหมายของการจัดการศึกษา กล่าวคือ ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และเป็นคนมีความสุข ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเป็นนักบริหารที่ดี สามารถครองตน ครองคนและครองงาน ดังนั้น การวิเคราะห์โดยนำหลักธรรมและจริยธรรมของพระพุทธศาสนา ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้อง คำนึงถึงเป้าหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถครองตน ครองคนและครองงาน เพื่อการเป็นนักบริหารที่ดี ได้รับการยอมรับนับถือ เท่ากับเป็นการสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธให้เกิดขึ้น

บทความนี้ ผู้เขียนจะได้อธิบายถึงภาวะผู้นำซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานหรือองค์กร ถ้าผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ก็จะทำให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี

ภาวะผู้นำกับการบริหารการศึกษาสมัยใหม่

ภาวะผู้นำ เป็นขบวนการสร้างสิ่งเร้า ขบวนการพัฒนาและการทำงานกับคนในองค์กรเป็นขบวนการมุ่งคน การมุ่งเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับคน การมีปฏิสัมพันธ์ในองค์กร การสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างบรรยากาศในองค์กร ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความเจริญ และการพัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมการผลิต ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติการขององค์กร เพราะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจ ในจุดหมาย การตัดสินใจทางเลือกใหม่ การสนับสนุนส่งเสริมการบริการการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น การนำหลักการเปลี่ยนแปลงมา

ใช้ในองค์กรและปัจจัยต่างๆ ซึ่งสร้างความพึงพอใจหรือบางครั้งมีผลในทางตรงกันข้าม คือสร้างความไม่พึงพอใจต่อบุคลากรในองค์กร

ภาวะผู้นำทางการศึกษา หมายความว่า ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ต้องการความเป็นผู้นำในการบริหารงานของตน เพราะผู้บริหารสมัยใหม่ตระหนักดีว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันตามลำดับขั้นของความต้อการ จำเป็นต้องสั่งให้มนุษย์ทำงานด้วยกฎเกณฑ์ที่ตายตัวอาจได้ผลมากบ้างน้อยบ้าง หรืออาจไม่ได้ผลเลยก็เป็นได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้ศาสตร์คือความรู้ในเรื่องระเบียบ ทฤษฎีต่างๆ และศิลปะในการบริหารทฤษฎีจะเป็นเครื่องมือและเครื่องช่วยนำทางสำหรับผู้บริหาร ส่วนศิลปะนั้น จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเอาทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้ ภาวะผู้นำหมายถึงอะไร ภาวะผู้นำมีอยู่หลายความหมาย อาจจะเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน ประการแรก ภาวะผู้นำมีขอบเขตกว้างขวางและเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ มากมาย ประการที่สอง ภาวะผู้นำเป็นผลงานของสหวิทยาการ สหสถาบันและสหอาชีพ ฉะนั้นวิธีการมองภาวะผู้นำของแต่ละวิชา สถาบันและอาชีพจึงแตกต่างกันไป ประการสุดท้าย องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำยังถือเป็นข้อยุติไม่ได้

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ หรือผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามความต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นเป้าหมายภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล



ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร จากนิยามดังกล่าว มีคำถามว่าผู้บริหารจะทำให้ตนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นได้อย่างไร คำตอบก็คือ อำนาจ (Power) อำนาจนี้มีที่มาจากหลายแหล่งด้วยกัน แต่โดยทั่วไปมีมาจาก ๖ แหล่งที่สำคัญดังนี้ คือ

๑. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) เป็นอำนาจที่มีตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์กร ตามอำนาจหน้าที่ (Authority) ของตำแหน่งนั้น

๒. อำนาจในการให้รางวัล (Reward power) โดยสามารถให้ผลประโยชน์ต่างๆ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษาหรือการฝึกอบรม มอบหมายงานที่พอใจ เป็นต้น

๓. อำนาจในการบังคับ (Coercive power) โดยสามารถลงโทษหรือควบคุมเมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยำเกรง

๔. อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert power) อันเนื่องมาจากมีประสบการณ์ ความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิคที่คนอื่นไม่มีและส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นที่เกรงใจและเอาใจจากหน่วยงานหรือองค์กร

๕. อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ (Information power) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์กร

๖. อำนาจจากความเลื่อมใสศรัทธาของผู้อื่น (Referent power) เป็นผลจากความ

นิยม ชมชอบความเคารพนับถือ และความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น เป็นต้น

สิ่งที่จะพิจารณาความเป็นผู้นำ

สิ่งที่จะพิจารณาความเป็นผู้นำ ได้แก่

๑. ผู้นำมีผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ผู้บริหารทั้งหมดที่เป็นผู้นำ ผู้บริหารมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องให้การนิเทศ แต่ถ้าบุคคลเหล่านี้ไม่เต็มใจยอมรับหรือปฏิบัติตามการนิเทศ แสดงว่า ผู้บริหารมิได้เป็นผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจปฏิบัติตามเพราะเกิดความกลัวก็ได้ แต่มิใช่การปฏิบัติตามเพื่อสนองตอบภาวะผู้นำในลักษณะที่เหมือนกันนั้น ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่เป็นผู้บริหาร ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มาเป็นทางการในกลุ่มการทำงาน เป็นผู้นำมีภาวะผู้นำแต่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร

๒. ผู้นำต้องเป็นผู้ตัดสินใจ Zaleznik ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของความคาดหวังของพฤติกรรมของผู้บริหารกับผู้นำ ผู้บริหารถูกคาดหวังให้เป็นผู้ตัดสินใจและผู้แก้ปัญหา บรรดาผู้บริหารทั้งหลายใช้ความคิดในการวิเคราะห์ในขบวนการที่จะนำไปหาเป้าหมายขององค์กร ประสบผลสำเร็จ ผู้นำถูกคาดหวังว่าต้องเป็นบุคคลที่น่านับถือ มีทรรศนะกว้างไกล จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความหวังและมีความคาดหวังสูง

๓. ผู้นำจะต้องรู้ใจลูกน้อง ทั้งผู้บริหารและผู้นำต้องรู้ความต้องการขององค์กรและความต้องการของสมาชิก อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในขณะที่ผู้นำต้องรู้ความต้องการของสมาชิก ผู้บริหารไม่สามารถจะเป็นผู้บริหารที่ดีได้ถ้าไม่ทราบถึงเป้าหมายขององค์กร ผู้นำก็ไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ถ้าไม่ทราบความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกของตนเองได้



แบบจำลองขบวนการภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นภาวะการณ์ทางสังคมที่สลับซับซ้อน ซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคลและปัจจัยต่างๆ ในองค์การรวมถึงคุณลักษณะต่างๆ ส่วนบุคคลของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ ปัจจัยสถานการณ์ต่างๆ เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาและการปฏิบัติงานในองค์การ

แบบจำลองขบวนการภาวะผู้นำจะชี้ให้เห็นปัจจัยต่างๆ ซึ่งส่งผลให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้อธิบายว่าขบวนการต่างๆ ซึ่งมีคุณลักษณะต่างๆ ส่วนตัวของผู้นำและปัจจัยต่างๆ ในสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้นำ อิทธิพลต่างๆ ของกลุ่มสมาชิกในการปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ แบบจำลองประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal trait) ผู้บริหารมีคุณลักษณะเฉพาะทัศนคติแรงจูงใจและบุคลิกภาพ คุณลักษณะเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ต่อผู้นำ ตัวอย่างผู้บริหารที่เชื่อมั่นบุคคลอื่นย่อมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหารที่ไม่เชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ผู้บริหารจะแสดงรูปพฤติกรรมในการบริหารบุคคลพฤติกรรมผู้นำเหล่านี้เป็นปฏิกริยาจากคุณลักษณะส่วนบุคคลของเขา และความต้องการของสถานการณ์ พฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้คือ การสั่งการ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์

๓. ปัจจัยสถานการณ์ (Situation Factors) ผู้บริหารไม่ได้ทำงานอยู่ในสุญญากาศ สิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขา ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญของสถานการณ์ ได้แก่ กลุ่มงาน สมาชิกของกลุ่ม และการปฏิบัติงานในองค์การ เป็นอำนาจที่เป็นทางการที่เป็นที่ยอมรับ

๔. ความกลมกลืนของภาวะผู้นำ (Leadership match) เมื่อผู้บริหารได้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้นำผู้บริหารจำเป็นต้องใช้พฤติกรรมผู้นำ ซึ่งเหมาะสมกับคุณลักษณะ ประจำตัวของเขาและความต้องการตามสถานการณ์ ถ้าไม่กลมกลืนกันก็ย่อมไม่มีประสิทธิภาพภาวะผู้นำจะกลมกลืนกันจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เช่น การเลือกสถานการณ์ของภาวะผู้นำซึ่งเหมาะสมกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้นำ การปรับปรุงปัจจัยต่างๆ ของสถานการณ์ให้เหมาะสมกับผู้บริหาร คุณลักษณะประจำตัวและพฤติกรรมของผู้บริหาร และการเพิ่มแบบภาวะของผู้นำให้มากให้กลมกลืนกับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป

๕. ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำอาจวัดได้โดยดูระดับซึ่งผู้บริหารบรรลุถึงเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การและผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการสนองตอบความต้องการ

รูปแบบจำลองนี้เป็นโมทัศน์ของขบวนการผู้นำในองค์การและเป็นการพิจารณาถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำหลายทฤษฎี ภาวะผู้นำได้มีตัวแปรเปลี่ยนไป ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำสัมพันธ์กับคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพทฤษฎีสถานการณ์ศึกษาคุณลักษณะของบุคคล พฤติกรรมของผู้นำ และ ปัจจัยสถานการณ์ลักษณะผู้นำแบบคุณลักษณะหรือผู้นำที่มีบาร์มี

ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

ความหมายของประสิทธิภาพของภาวะผู้นำก็เหมือนกับความหมายของภาวะผู้นำที่มีมากและแตกต่างกันไปตามความสนใจ และขอบเขตการศึกษาของนักวิจัย นอกจากนั้นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง เกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้วัดหรือประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ซึ่ง



พบว่าเกณฑ์(Criteria) ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพผู้นำ ดังนี้

๑. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) คือผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม เนื่องจากความสามารถในการนำ หรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่ม การที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การอยู่รอดของกลุ่ม ความก้าวหน้าของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่ม ความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความพึงพอใจของสมาชิกของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และฐานะที่ได้รับการยอมรับไม่เปลี่ยนแปลงของผู้นำ สำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจอาจจะเห็นได้ชัดจากผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ครอบส่วนแบ่งของตลาดมากขึ้น เงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น รวมทั้งการยอมรับในผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน ปลายผู้ตามมากขึ้น ส่วนองค์การของรัฐมักจะเน้นไปที่ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต และการบริการขององค์การ

๒. ทักษะของผู้ตาม (Attitude Followers) ทักษะของผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำนิยมใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำอีกเกณฑ์หนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะทราบได้โดยการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม ได้แก่ ๑) ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้ตามได้ดีเพียงใด ๒) ผู้ตามชอบ ยกย่องและยอมรับผู้นำเพียงใด ๓) ผู้ตามให้ความยินดีในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำแค่ไหน และ ๔) ผู้ตามต่อต้าน เพิกเฉย ที่จะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำหรือเปล่านอกจากนั้น อาจดูได้จากการมีคำร้องทุกข์และบัตรสนเท่ห์ต่างๆ ส่งถึงผู้นำในระดับสูงกว่า รวมทั้งการขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยวงาน แบะการหยุดงานมากขึ้น เป็นต้น

๓. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) คุณภาพของกระบวนการกลุ่มก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำโดยประเมินจากความสนับสนุนด้านต่างๆและความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มของลูกน้องมีคุณภาพดีขึ้นในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไข ความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงานเฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์การ การมีทรัพยากรอย่างเพียงพอ และความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์วิกฤตต่างๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิก การเพิ่มพูนทักษะในงาน และการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

๔. การสร้างความไว้วางใจ (Creating a Culture of Trust)

ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามทั้งหลาย มักต้องการผู้นำที่มีความ “น่าเชื่อถือ” (Credibility) และ “น่าไว้วางใจ” (Trust) ความน่าเชื่อถือของผู้นำจะเกิดได้จากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ๓ เรื่อง คือ ๑) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ของตัวผู้นำ ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด ๒) ความรู้ความสามารถ (Competence) ในเรื่องต่างๆ ๓) ความสามารถถ่ายทอด (Inspire) ความคิดและการปฏิบัติให้กับผู้ตาม

ความน่าไว้วางใจ หมายถึงการที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อว่าผู้นำมีความมั่นคง มีคุณสมบัติกับความเป็นผู้นำและมีความสามารถเอียงผู้นำระดับสูง ความน่าไว้วางใจประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบคือ ๑) ความซื่อตรงและมั่นคง (Integrity) ๒) ทักษะทั้งในงานและมนุษยสัมพันธ์ (Competence) ๓) มีความสามารถในการพยากรณ์และมีวิจรรย์ญาณในการแก้ปัญหาได้ดีเสมอ (Consistency) ๔) มีความเต็มใจ และผูกพันที่จะปกป้อง



ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกาย และจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (Loyalty) และ ๕) รับฟังและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วม และให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ตาม (Openness)

แนวทางที่จะให้ผู้ผู้นำสร้างความน่าไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ๑) ตัดสินใจและดำเนินงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ไม่มีวาระซ่อนเร้น (Practice Openness) ๒) ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Be Fair) ๓) พูดหรือแสดงความรู้สึกที่แท้จริง ไม่เสแสร้ง (Speak your feelings) ๔) บอกความจริงกับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้เป็นเรื่องทางลบ (Tell the Truth) ๕) มีความสม่ำเสมอ อยู่ในร่องในรอยไม่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (Show Consistency) ๖) รักษาสัญญากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Fulfill your promises) และ ๗) พัฒนาตัวผู้นำเองให้มีความสามารถในด้านต่างๆ ยิ่งๆ ขึ้น (Demonstrate Competence)

ความเป็นผู้นำ (Leader) และผู้บริหาร (Manager)

ผู้นำ (Leader) ตามที่กล่าวมานั้น หมายถึงผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและสามารถใช้ศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้บริหาร (Manager) ทุกคนควรเป็นผู้นำด้วย แต่ผู้นำอาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ทุกคน เพราะผู้บริหารนอกจากจะต้องมีทักษะของผู้บริหาร (Managerial Skills) แล้วยังต้องมีความสามารถในการทำหน้าที่ของ ผู้บริหารคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ด้วยการนำองค์การหรือทำหน้าที่ Leadership คือหน้าที่ของผู้นำ ที่

มองไปข้างหน้า กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สร้างทิศทางที่ชัดเจนให้องค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอด และเติบโตได้อย่างยั่งยืน ส่วนผู้บริหารหรือผู้จัดการนั้น มีหน้าที่บริหารจัดการภายในของ้องค์การ ให้เกิดความร่วมมือและสามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้ ตัวอย่างของความแตกต่างของ ผู้นำและผู้บริหาร เช่น ขณะที่ผู้นำเป็นคนวางนโยบาย ผู้บริหารก็เป็นคนดำเนินการตามนโยบายถ้าผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารก็คือ คนที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในกรอบของวัฒนธรรมนั้น

ลักษณะผู้นำที่ดี

ลักษณะผู้นำที่ดี (Good Leadership) มีผู้ให้ขอบเขตลักษณะผู้นำที่ดี หรือผู้นำในฝันไว้ในหลายลักษณะดังนี้

ผู้นำที่ดีในทฤษฎีของคนไทย ได้แก่ ทฤษฎีที่ ๑ “๓ค” ครองตน ครองคน ครองงาน ทฤษฎีที่ ๒ “๔ภ” ภุมิรัฐ ภุมิธรรม ภุมิฐาน ภุมิปัญญา และทฤษฎีที่ ๓ “๔ท” ท้นคน ท้นงาน ท้นเหตุการณ์ ท้นสมัย

เกณฑ์มาตรฐานที่ดีของผู้นำ “ในฝัน” นั้นก็ควรจะออกมาในลักษณะดังนี้

๑. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) ความเป็นของแท้จะถูกพิสูจน์ด้วยเงื่อนไขของเวลา คือไม่ว่าจะผ่านไปนานแค่ไหน ก็ต้องคงไว้ ซึ่งความเป็นของแท้ที่ต้อยนึ่งเอง ที่สำคัญต้องไม่มีสิ่งใดมาโน้มน้ำหนักหรือบั่นทอนลงได้

๒. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำยุคใหม่ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นประเด็นในการพยายามสร้างภาพว่าตนเองมี “วิสัยทัศน์” มากกว่าคุณลักษณะอื่นๆ เนื่องจากว่า “วิสัยทัศน์” นั้นจะสะท้อนความเป็นคนทันสมัย มีมุมมองที่กว้างไกล

๓. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นสิ่งที่จำเป็นมาก ความ



เด็ดขาดเป็นสิ่งที่สังคมไทยต้องการ แต่การกล้าตัดสินใจในที่ดี นั้นต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ส่วนรวมไม่ใช่ส่วนตน

๔. แสดงความใส่ใจ (Focus) คุณลักษณะข้อนี้เป็น การ “ซื่อใจ” ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงเป็นเรื่องละเอียดอ่อนมากและมักได้ผลเสมอทุกครั้ง สามารถเปลี่ยนความตั้งใจให้ผ่อนคลายเป็น

๕. สร้างความรู้สึกระทับใจเป็นส่วนตัว (Personal touch) ต้องมีพื้นฐานจากความจริงใจในการแสดงออก ต้องสม่ำเสมอ สร้างความรู้สึกด้านบวก

๖. มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication & People skills) เป็นสิ่งที่ผู้นำในสังคมไทยทุกระดับยังขาดอยู่ เพราะการสื่อสารเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพสื่อสารอย่างไรให้เข้าถึง เข้าใจ และเกิดการยอมรับ

๗. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever forward) การยอมรับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง และส่งเสริมศักยภาพของตนเองตลอดเวลา การเป็นผู้ฟังที่ดี การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมโดยรวม

ในบทความเรื่อง “ภาวะผู้นำ” ของ พระธรรมปิฎก ได้พูดถึงคุณสมบัติของผู้นำจะต้องมีธรรม ๗ ประการ ที่เรารู้จักกันในนาม สัปปริสธรรม ๗ กล่าวคือ

๑. รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้องแล้วก็ยังให้อยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้

๒. รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคน และกิจการไปไหนนอกจากจุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้วจะต้องมีความแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย

ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก เมื่อใจมุ่งหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่งก็จะไม่หวั่นไหว

๓. รู้ตน ต้องรู้ตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอย่างไรอยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน จุดอ่อนจุดแข็งเป็นอย่างไร ตรงนี้ทฤษฎีการบริหารยุคใหม่บอกว่าให้เอา SWOT ANALYSIS เข้ามาจับคู่ด้วยก็จะเห็นได้ชัด

๔. รู้ประมาณ คือรู้จักความพอดี หมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ ต้องรู้จักว่าการกระทำนั้นๆ หรือเรื่องนั้นๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรที่เกี่ยวข้องบ้าง และจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

๕. รู้กาล คือรู้จักเวลาว่า เวลาไหน จะทำอย่างไรจึงจะเหมาะ แม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักการวางแผนในการใช้เวลาซึ่งเป็นเรื่องใหญ่

๖. รู้ชุมชน คือ รู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไรแม้แต่ชุมชนย่อยๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขาเราก็ต้องรู้ความต้องการของเขาเพื่อสนองสนองความต้องการ ได้ถูกต้องหรือแก้ไข้ปัญหาได้ตรงจุด

๗. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว โดยเฉพาะการใช้คน เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน และให้เขาได้ประโยชน์ด้วยการพัฒนาตนเองด้วยธรรม ๗ ประการ ซึ่งจัดลำดับข้อข้างต้นนั้น พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในกรณีที่เป็นคุณสมบัติของสัปปริสชน หรือ บัณฑิตชนอย่าง เป็นกลาง



คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษายุคใหม่

การเป็นผู้นำทางการศึกษาที่พึงปรารถนา ไม่ได้มีหน้าที่เพียงบริหารงานให้โครงการต่างๆของสถานศึกษาให้ลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการเท่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคสมัย จากการวิจัยหลายเรื่องพบตรงกันว่า ผู้นำที่นำแต่เพียงผู้เดียว ไม่สามารถทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งได้

ภารกิจของผู้นำสถานศึกษาสมัยใหม่ คือ การสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลและยาวนาน การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อมีการกำหนดเป้าหมาย มีหลักคิดในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถระดมความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีลักษณะ ๖ ประการ ดังนี้

๑. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

๒. องค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้สำคัญ โดยจัดสภาพบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

๓. คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

๔. เป็นผู้มีการสื่อสารและนักฟังที่ดี เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา

๕. ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงาน

ความก้าวหน้า เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

๖. ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น และไม่เคร่งครัด

คุณธรรมของภาวะผู้นำทางการศึกษา

ก. หลักธรรมในการครองตนที่ดี

การพัฒนาผู้นำตามหลักคุณธรรมของคนดี คือ เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี (Good Personality) คือ เป็นผู้ที่มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี เป็นผู้ที่มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีท่วงท่ากิริยารวมทั้งการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อย ดึงงาม สะอาดและดูสง่างามสมฐานะเป็นผู้มีอัธยาศัยใจคอที่งามเป็นคนดี มีศีลธรรม ได้แก่ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ วิริยะ สติ สมาธิและปัญญา คือมีคุณธรรมของคนดี ดังนี้

เป็นผู้มีศรัทธา หมายถึง เป็นผู้รู้จักเลื่อมใสในปัญญาตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า และข้อปฏิบัติที่ควรศรัทธา ไม่ลุ่มหลง งมงาย เชื่อกกรรม และผลของกรรมว่ามีจริง

เป็นผู้มีศีล คือ ผู้ที่รู้จักสำรวมระวังความประพฤติปฏิบัติ ทางกาย และทางวาจา ให้เรียบร้อยดี

เป็นผู้มีสุตะ คือ ผู้ได้เรียนรู้ทางวิชาการ และได้ศึกษาค้นคว้าในวิชาชีวิต ได้ยินได้ฟังมาก

เป็นผู้มีจาคะ คือ เป็นผู้ที่มีจิตใจกว้างขวาง ไม่คับแคบ รู้จักเสียสละ

เป็นผู้มีวิริยะคือ เป็นผู้ขยันหมั่นเพียรในการประกอบกิจการงานและ/หรือในหน้าที่รับผิดชอบ

เป็นผู้มีสติ คือ ผู้ที่รู้จัก ยับยั้งชั่งใจ รู้จักคิดไตร่ตรองให้รอบครอบ ก่อนคิด ก่อนพูด ก่อนทำ

เป็นผู้มีสมาธิ คือ ผู้มีจิตใจตั้งมั่น ช่มกิเลสนิวรณ์ไว้ได้



เป็นผู้มีปัญญา คือ ผู้ที่รอบรู้กองสังขาร ผู้รอบรู้สภาวะธรรมที่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (สังขาร) และที่ไม่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (สังขาร คือ พระนิพพาน) ผู้รู้แจ้งพระอริยสัจ ๔ รวมเป็นผู้มีปัญญาอันเห็นชอบรอบรู้ทางเจริญ ทางเสื่อมแห่งชีวิตตามที่เป็นจริง

การพัฒนาผู้นำตามหลักคุณธรรมของมิตรที่ดี เป็นผู้ที่มีกัลยาณมิตรธรรม ๗ ประการ

๑) เป็นผู้น่ารัก (ปิโย) คือ เป็นผู้ที่มีจิตใจประกอบด้วยเมตตากรุณาพรหมวิหาร

๒) เป็นผู้น่ารักพูชา (ครุ) คือเป็นผู้ที่สามารถเอาเป็นที่พึ่งอาศัย เป็นที่พึ่งทางใจ

๓) เป็นผู้ร่าเริง (ภวานิโย) เป็นผู้ที่ได้ฝึกฝนตนควรแก่การยอมรับและยกย่องนับถือ

๔) เป็นผู้ไม่เหตุมล หลักการ (วัตตทา) รู้จักชี้แจงแนะนำผู้อื่นให้เข้าใจเป็นที่ปรึกษาที่ดีได้

๕) เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำที่ล่วงเกิน วิพากษ์วิจารณ์ ชักถาม หรือขอปรึกษา (วณกขโม)

๖) สามารถแถลงชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้งหรือเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้องและตรงประเด็นได้ (คัมภีร์ญ จะ กะถัง กัตตทา)

๗) ไม่ชักนำไปในอฐานะ (โน จัญญาเน นิโยชะเน) คือไม่ชักจูงไปในทางเสื่อม (อบายมุข) หรือไปในทางที่เหลวไหล ไร้สาระ หรือที่เป็นโทษเป็นความทุกข์ เดือดร้อน

การพัฒนาผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมกล่าวคือ เป็นผู้ที่มีคุณธรรมของสัตบุรุษ ๗ ประการคือ

๑) อัมมัญญาตา รู้จักเหตุ ได้แก่ ปัญญาที่รู้เหตุแห่งทางเจริญ และทางเสื่อม เป็นต้น

๒) อตถัญญาตา รู้จักผล ได้แก่ ปัญญาที่รู้ผล ที่เป็นมาแต่เหตุ หรือปัจจัยที่เกิดผลต่างๆ

๓) อตตัญญาตา รู้จักตน คือ รู้ภูมิธรรม ภูมิปัญญา และฐานะของตนตามที่เป็นจริง

๔) มัตตัญญาตา รู้จักประมาณ ปฏิบัติตน วางตนให้เหมาะสมกับฐานะและรู้จักประมาณ

๕) กาลัญญาตา รู้จักกาล คือ รู้จักเวลา หรือโอกาสที่ควร และไม่ควรพูด หรือกระทำการ

๖) ปริสัจญญาตา รู้จักชุมชน มีอัธยาศัยฐานะความเป็นอยู่ และขนบธรรมเนียมประเพณี

๗) ปุคคัลัญญาตา รู้จักบุคคล ว่ามีอัธยาศัยใจคอ มีภูมิธรรม ภูมิปัญญา และฐานะอย่างไร

ทั้งนี้การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องพัฒนาให้เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม (Initiatives) ด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creative) โครงการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ และวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้การปกครอง การบริหารกิจการงานได้บังเกิดผลดี มีประสิทธิภาพ เป็นนักคิดพัฒนา (Development) คือ พัฒนาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เป็นผู้มีส่วนในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (Sense of Responsibilities) สูง คือ มีส่วนในความรับผิดชอบต่อตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มพูนศักยภาพ และส่วนในการสร้างฐานะของตน มีส่วนในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม คือต่อครอบครัว ต่อองค์กรและหมู่คณะ เป็นผู้ที่มีความมั่นใจตนเอง (Self Confidence) สูง หมายถึง มีความมั่นใจโดยธรรม คือมีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถ สติปัญญาและวิสัยทัศน์ และทั้งคุณธรรม คือความเป็นผู้มีศีล มีธรรม อันตนได้ศึกษาอบรมมาดีแล้ว และยังต้องรู้จักแสดงความมั่นใจ ในเวลาคิด พูด ทำ ให้เหมาะสมกับกาลเทศะ บุคคล สถานที่ และชุมชน อีกด้วย

ข. หลักธรรมในการครองคนที่ดี

การพัฒนาผู้นำตามหลักคุณธรรม “เมฆภูมิทิต” คือ เป็นผู้รู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง คือ ทิต เบื้องต่ำ โดยผู้บังคับบัญชาพึงบำรุงบำเรอ คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ๕ ประการ คือ ๑) ด้วยการจัดหางานให้ตามกำลัง กล่าวคือ มอบหมาย



หน้าที่การทำงานให้ตามกำลังความรู้ สติปัญญา ความสามารถ (Put the right man on the right job – รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน) ๒) ด้วยการให้อาหารและบำเหน็จรางวัล กล่าวคือ เมื่อทำดี ก็รู้จักยกย่องชมเชย และ/หรือ สนับสนุนอุดหนุน ให้ได้รับบำเหน็จรางวัล เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง ตามสมควรแก่ฐานะ เมื่อทำไม่ได้ ก็ให้คำตักเตือน แนะนำ สั่งสอน ให้พัฒนาสมรรถภาพให้ดีขึ้น ถ้าไม่ยอมแก้ไขพัฒนาตนให้ดีขึ้นก็ต้องตำหนิ และมีโทษตามกฎหมาย โดยชอบธรรม ๓) ด้วยการรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้ กล่าวคือ ต้องรู้จักดูแลสารทุกข์ สுகดิบ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นผู้แล้งน้ำใจ ๔) ด้วยแจกของมีรสดีแปลกๆ ให้กิน หมายความว่า ให้รู้จักมีน้ำใจแบ่งปันของกิน ของใช้ดีๆ ให้ลูกน้อง และ ๕) ด้วยปล่อยในสมัย คือ รู้จักให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ลาพักผ่อนบ้าง

การพัฒนาผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดีด้วยพรหมวิหารธรรม คือ คุณธรรมเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ ๔ ประการ ได้แก่ ๑) เมตตา คือ ความรักปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ๒) กรุณา คือ ความสงสาร ปรารถนาให้ผู้อื่นทุกข์ เดือดร้อน พันทุกข์ ๓) มุทิตา คือ ความพลอยยินดี ที่ผู้อื่นได้ดี ไม่คิดอิจฉาริษยา กัน และ ๔) อุเบกขา คือ ความวางเฉย ไม่ยินดียินร้าย เมื่อผู้อื่นถึงซึ่งความวิบัติ โดยที่เราก็กช่วยอะไรไม่ได้ ก็ต้องปล่อยวางใจของเราเองด้วยปัญญา ตามพระพุทธพจน์ว่า “สัตว์โลกย่อมเป็นไปตามกรรม”

การพัฒนาผู้นำตามหลักสังคหวัตถุธรรม คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดี ตามหลัก สังคหวัตถุธรรม ๔ ประการ คือ ๑) ทาน รู้จักให้ปัน สิ่งของของตนแก่ผู้อื่นที่ควรให้ปัน ๒) ปิยวาจา รู้จักเจรจาอ่อนหวาน คือ กล่าวแต่วาจาที่สุภาพอ่อนโยน ๓)

อรรถจริยา รู้จักประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และ ๔) สมานัตตตา เป็นผู้มีตนเสมอ คือ ไม่ถือตัวเย่อหยิ่ง จองหอง อวดดี

คุณธรรม ๔ ประการนี้ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่นไว้ได้ และยังความสมัคสมานสามัคคี ให้เกิดขึ้นระหว่างกันในสถานศึกษา ทั้งการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการสร้างแรงจูงใจมีทั้งทางบวกและทางลบ เช่น การให้รางวัล หรือการลงโทษ เป็นต้น แต่ในความเป็นจริงในการสร้างแรงจูงใจที่ดีที่สุดคือการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรู้ว่าได้ปฏิบัติหน้าที่กับผู้บังคับบัญชาที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม ดังนั้น ถ้าผู้บริหารมีคุณธรรมก็จะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

ค. หลักธรรมในการครองงานที่ดี

การพัฒนาผู้นำตามหลักอิทธิบาทธรรม คือ พัฒนาให้เป็นผู้รู้จักหลักปฏิบัติที่ดีได้แก่

๑) ฉันทะ ความรักงาน คือ จะต้องเป็นผู้รักงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ ทั้งจะต้องเอาใจใส่กระตือรือร้นในการเรียนรู้งาน และเพิ่มพูนวิชาความรู้ความสามารถในการทำกิจการงาน มุ่งมั่น ที่จะทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบหรือกิจการงานอาชีพของตนให้สำเร็จเรียบร้อยอยู่เสมอ

๒) วิริยะ ความเพียร คือ จะต้องเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียร ประกอบด้วยความอดทน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในการประกอบกิจการงานในหน้าที่หรืออาชีพของตน จึงจะถึงความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าได้

๓) จิตตะ ความเป็นผู้มีใจจดจ่ออยู่กับกิจการงาน ผู้ที่จะทำงานได้สำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นผู้เอาใจใส่ต่อกิจการงานที่ทำ และมุ่งกระทำงานอย่างต่อเนื่องจนกว่า



จะสำเร็จ ไม่ทอดทิ้งหรือวางธุระเสียกลางคัน ไม่เป็นคนจับจด หรือทำงานแบบทำๆ หยุดๆ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารจะต้องคอยดูแลเอาใจใส่ “ติดตามผลและ/หรือ ตรวจสอบงาน” หน่วยงานต่างๆภายในสถานศึกษาของตน เพื่อประกอบการพิจารณาและวินิจฉัย ตัดสินใจ และสั่งการ ให้กิจการงานทุกหน่วยดำเนินตามนโยบายและแผนงาน ให้ถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๔) วิมังสา ความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุและผลในการปฏิบัติงานของตนเอง ของผู้อื่น ใต้บังคับบัญชา ให้ดำเนินไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้ ว่าได้ผลสำเร็จหรือมีความคืบหน้าไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร มีปัญหาหรืออุปสรรคที่ควรได้รับการแก้ไข หรือปรับวิธีการบริหารงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างไรโดยนำข้อมูลจากการติดตามประเมินผลงานหรือตรวจสอบมาวิเคราะห์ วิจัย เพื่อหาสาเหตุของปัญหาหรืออุปสรรค ข้อขัดข้องแล้วพิจารณาแก้ไขปัญหานั้น แล้วปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

ง. การพัฒนาผู้นำตามหลักพุทธธรรม คือ ให้เป็นผู้เข้าใจอคติตามพุทธธรรม ๔ ประเภท ได้แก่

๑) ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความรักใคร่ หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะอ้างเอาความรักใคร่หรือความชอบพอกัน ซึ่งมักเกิดกับตนเอง ญาติพี่น้อง และคนสนิทสนม การแก้ฉันทาคติ ต้องทำให้เป็นกลาง โดยการปฏิบัติต่อทุกคนให้เหมาะสมเหมือนกัน

๒) โทสาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความไม่ชอบเกลียดชัง หรือโกรธแค้น หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะความโกรธหรือลู่อ่านาจโทสะ การแก้ไขโทสาคติ ทำได้ด้วย

การทำใจให้หนักแน่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และพยายามแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกัน

๓) โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความไม่รู้ หรือความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หมายถึง การทำให้เสียความเป็นธรรมเพราะความสะเพร่า ความไม่ละเอียดถี่ถ้วน ต่วนตัดสินใจก่อนพิจารณาให้ดี วิธีแก้ไข ทำด้วยการเปิดใจให้กว้าง ทำใจให้สงบ มองโลกในแง่ดี และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

๔) ภยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความกลัว หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะมีความหวาดกลัว หรือเกรงกลัวอันตราย วิธีแก้ทำได้ด้วยการพยายามฝึกให้เกิดความกล้าหาญ โดยเฉพาะความกล้าหาญทางจริยธรรม คือ กล้าคิด กล้าพูดในสิ่งที่ตรง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องอคติตามพุทธธรรม จะได้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีสติ ไม่เกิด อคติต่อผู้ร่วมงาน เพราะ อคติ แปลว่า ไม่ใช่ทางไป ไม่ควรไป ไม่ควรเดิน ในภาษาไทย หมายถึง ความลำเอียง ความไม่ยุติธรรม ความไม่เป็นธรรม อคติเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ยังไม่หมดกิเลส ซึ่งมักมีอยู่ด้วยกันทุกคน เพราะคนเราจะทำอะไรก็ตาม มักจะคิดถึงประโยชน์ของตนเอง ญาติพี่น้อง หรือพวกพ้องก่อนเสมอ ซึ่งการกระทำในลักษณะเช่นนี้ เป็นสาเหตุให้ความถูกใจอยู่เหนือความถูกต้อง ความผิดอยู่เหนือความถูก หรือผิดเป็นชอบ

ดังนั้น การวิเคราะห์หลักคุณธรรม และจริยธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นความสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรตระหนักและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำสามารถครองตน ครองคน และครอง



งานในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีการบริหารงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตแล้ว การใช้งบประมาณจะทำให้เต็มเม็ดเต็มหน่วยองค์กรจะได้ผลอย่างคุ้มค่ามากที่สุด

บทสรุป

คุณลักษณะสำคัญ ๖ ประการของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเชื่อว่าโรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ การมีทักษะการสื่อสารและการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การมีพฤติกรรมเชิงปฏิบัติให้

เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การมีความกล้าเสี่ยงโดยใช้หลักการบริหารความเสี่ยง เป็นคุณลักษณะร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

การเป็นผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องตอบสนองด้านความต้องการของมนุษย์ควบคู่ไปกับด้านภารกิจต่างๆ ของสถานศึกษาหรือต้นสังกัด ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีทักษะด้านภาวะผู้นำ ที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบด้านมนุษย์เข้ากับองค์ประกอบด้านงานภารกิจได้ดีดังแสดงในภาพ

การเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำตามภาวะผู้นำประเภทต่างๆ

ภาวะผู้นำแบบ อัตตาธิปไตย	ภาวะผู้นำแบบ ประชาธิปไตย	ภาวะผู้นำแบบ เสรีนิยม
<ul style="list-style-type: none"> • ผู้นำตัดสินใจเองแต่เพียงผู้เดียว • กำหนดวิธีปฏิบัติงานเองแล้วจึงแจ้งให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติตาม • จำกัดการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้กับกลุ่ม • ไม่ค่อยได้ให้ข้อมูลย้อนกลับยกเว้นกรณีที่ได้รับแจ้งปัญหาทำงานผิดพลาด 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มในการตัดสินใจ • อนุญาตให้กลุ่มเป็นผู้กำหนดวิธีปฏิบัติงาน • แจ้งให้กลุ่มทราบถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอาทิเป้าหมายขององค์กร • ใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นโอกาสในการฝึกฝนสมาชิกกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้นำมอบอำนาจให้กลุ่มตัดสินใจได้โดยเสรี • ไม่เกี่ยวข้องข้องในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานแต่คอยดูแลอยู่ห่างๆ • ไม่ค่อยติดต่อสื่อสารกับกลุ่มแต่จะเข้ามาเกี่ยวข้องเฉพาะเพื่อตอบข้อซักถาม • หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ภาพการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามภาวะผู้นำประเภทแบบต่างๆ



บรรณมุกรม

- ประทวน บุญรักษา. ประมวลความรู้และประสบการณ์ หน่วยที่ ๑๓ คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร. ประชาญา กล่าวผจญ. **คุณธรรมจริยธรรมผู้นำรัฐ**. กรุงเทพมหานคร : ช่างฟ้า, ๒๕๔๙.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต). **พุทธธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- ศูนย์บริการการศึกษา. รายการวิทยุโทรทัศน์ รายการที่ ๑๓ เรื่องคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คส์ลิงค์, ๒๕๔๕.
- Kotter, J.P. **A force for change : How leadership differs from management**. New York : Free Press, 1990.
- _____. " On what leaders, really do". Harvard Business Review Book. Boston : Harvard Business School Press, 1990.
- Sadler, P. **Leadership**. London : Kogan Page, 1997.