



คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร Virtues for Administrators

วิษุตา หนูวิไล^๑
อำนาจ บัวศิริ^๒

บทคัดย่อ

บทความนี้ได้กล่าวถึงนักบริหารควรฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง เพื่อที่จะได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น โดยเฉพาะเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เฉพาะบุคคลจึงสามารถจะปฏิบัติได้และยังมีระดับความยากแตกต่างกัน จึงจะต้องเริ่มจากการให้ความรู้ความเข้าใจก่อนแล้วจึงถึงขั้นของการเปลี่ยนแปลง จิตคติ ค่านิยมความเชื่อ เมื่อบุคคลเปลี่ยนเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมของบุคคลก็จะปรับเปลี่ยนตามไปด้วย สำหรับผู้บริหารการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาใช้ในการพัฒนาตนเองเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารจะต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่และภารกิจตลอดจนภาวะผู้นำองค์การของตนเองและพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของสังคมก่อน จึงจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยง่าย

คำสำคัญ : คุณธรรม, ผู้บริหาร.

Abstract

This article discussed how administrators should train and develop themselves seriously with the virtues in order to use results from the practice in changing attitude, value and belief. When all these things were changed, their personal behaviors would be changed too. The application of Buddhist principles in self-development was necessary to administrators because had to lead their subordinates and organizations to achievement. If the administrators could change themselves, they could also change the others.

Keywords : Virtues, Administrators.

^๑มหาวิทยาลัยสวนสุนันทา.

^๒อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (amnaj2504@hotmail.com)



บทนำ

ในพระพุทธศาสนามีหลักธรรมคำสอนหลายประการ ที่ผู้บริหารสามารถน้อมนำมาประพฤติปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จในหน้าที่บริหาร และเพื่อการครองตน ครองคน และครองงาน กล่าวกันว่าในปัญหาของชีวิตคนเราแทบทุกเรื่องทุกรายนั้น พระพุทธเจ้าได้ทรงให้ข้อแนะนำเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้นไว้หมดแล้ว และหลักธรรมพระพุทธองค์แม้กาลเวลาจะล่วงเลยมาถึง ๒๕๔๐ กว่าปีมาแล้ว นับแต่เมื่อมีพระองค์ได้เสด็จดับขันธปรินิพพาน แต่หลักธรรมคำสอนของพระองค์ยังทันสมัย และสามารถนำมาใช้ได้ดียิ่งเสมอ

อนึ่ง ธรรมของพระพุทธเจ้าที่พระองค์สั่งสอน พระองค์ไม่ทรงเน้นแต่ภาคทฤษฎีเท่านั้น แต่คำนึงถึงการปฏิบัติเพื่อดับทุกข์ด้วย การศึกษาธรรมเพื่อระดับปัญญาอย่างเดียวนั้นไม่ตรงตามพระพุทธประสงค์ พุทธศาสนาจึงเป็นเรื่องของการศึกษาธรรมที่นำไปสู่การปฏิบัติเสมอ ใครที่ศึกษาธรรมเฉพาะส่วนที่เป็นทฤษฎี โดยไม่มีการปฏิบัติ ถือว่ากำลังศึกษาธรรมในฐานะเป็นพุทธปรัชญาพระพุทธองค์ไม่ทรงส่งเสริมให้คนศึกษาธรรมแบบปรัชญา คือมุ่งแต่คิดอนุมานถึงเห็นความจริงโดยไม่ลงมือปฏิบัติ

ต่อไปนี้ผู้เขียนจะได้นำหลักธรรมสำหรับสำคัญบางประการ ซึ่งคิดว่าน่าจะเหมาะกับนักปกครอง นักบริหาร และผู้นำองค์กรทั้งหลายที่สนใจหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา จะพียงนำไปยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการ นักการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้อย่างหลากหลายและน่าสนใจ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าและนำมาเสนอ ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) (๒๕๔๙: ๓๘-๓๙) ได้กล่าวว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทุติยปาปนิกสูตร ดังนี้

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจต้องรู้ว่าสินค้าไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงจะได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับ คำภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒. วิธูโร หมายถึง การจัดฐะได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่นพ่อค้าเพชรต้องดูออกกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องมีผู้ที่ไว้วางใจได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน ๔ ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, ๒๕๔๕ : ๒๓-๓๐) มีรายละเอียดดังนี้



๑. ด้านวิชาการ ผู้บริหารควรประกอบด้วย ๑) มีความรู้ และเป็นผู้รู้ด้านวิชาการ ๒) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน ๓) สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่ ๔) มีวิสัยทัศน์ ๕) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๖) ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ๗) รอบรู้ทางด้านการศึกษา ๘) ความรับผิดชอบ ๙) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร ๑๐) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ๑๑) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร ๑๒) คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

๒. การบริหารงบประมาณ ผู้บริหารควรประกอบด้วย ๑) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน ๒) มีความรู้ระบบงบประมาณ ๓) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน ๔) มีความซื่อสัตย์ สุจริต ๕) มีความละเอียดรอบคอบ ๖) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ๗) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ ๘) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

๓. การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรประกอบด้วย ๑) มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล ๒) เป็นแบบอย่างที่ดี ๓) มีมนุษยสัมพันธ์ ๔) มีอารมณ์ขัน ๕) เป็นนักประชาธิปไตย ๖) ประนีประนอม ๗) อดทน อดกลั้น ๘) เป็นนักพูดที่ดี ๙) มีความสามารถในการประสานงาน ๑๐) มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน ๑๑) กล้าตัดสินใจ ๑๒) มุ่งมั่นพัฒนาองค์การ

๔. การบริหารทั่วไป ผู้บริหารควรประกอบด้วย ๑) เป็นนักวางแผน และกำหนดนโยบายที่ดี ๒) เป็นผู้ที่มีการตัดสินใจที่ดี และวินิจฉัยสั่งการที่ดี ๓) มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย ๔) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ๕) รู้จักมอบอำนาจ และความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม ๖)

มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ ๗) มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค ๘) กำกับ ติดตาม และประเมินผล

คุณลักษณะของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษามี ๖ ประการดังนี้

๑. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

๒. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย

๓. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีการทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี

๔. ประนีประนอม คุณลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม

๕. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกภาพที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๖. ประสงค์เคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่องเป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือ เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน (สมบัติ บุญประเคน, ๒๕๔๔ : ๒๐-๒๑)

คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมืออาชีพ ได้แก่ ๑) มีวิสัยทัศน์



กว้างไกล ๒) มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน ๓) มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น ๔) ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด ๕) ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ๖) มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน และ ๗) สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor) (สุพล วังสินธ์, ๒๕๔๕ : ๒๙)

อรุณ รักรธรรม (๒๕๓๔: ๑๙๙ - ๒๐๒) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้

๑. มีความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะเป็นเครื่องมือสำหรับรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี การเป็นผู้รอบรู้มากเท่าใดความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น

๒. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความต้องการที่จะปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่งคิดริเริ่มปรับปรุงให้ดีขึ้น

๓. มีความกล้าหาญ (Courage) เป็นลักษณะที่ไม่กลัวอันตราย ความกล้าหาญหรือความเจ็บปวดใดๆ สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จได้ทุกอย่างมีความมั่นคงในความคิดเห็น

๔. มีความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ สามารถตัดสินใจ ตกลงใจทันทีกับเวลาที่ต้องการเมื่อตกลงใจแล้วสั่งอย่างเด็ดขาด สั้นและชัดเจน

๕. มีความแนบเนียน (Tact) คือ มีความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่นด้วยวาจาที่เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเกิดความกระด้างกระเดื่อง ไม่พอใจ โดยต้องศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี และมารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนวัฒนธรรมของผู้อื่นที่จะติดต่อด้วย

๖. มีความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะให้เกิดประโยชน์ หรือโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง

๗. มีท่าทาง (Bearing) เป็นกลาง แสดงออกซึ่งรูปร่าง ลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์มีกริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม

๘. มีความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกาย ความคิด และจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างสมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้

๙. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีจิตใจที่ดีต่องานและความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

๑๐. มีความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์ส่วนตัว คนที่ไม่เห็นแก่ตัวย่อมเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายผู้อื่น

๑๑. มีความตื่นตัว (Alertness) คือ มีความระมัดระวัง สุขุมรอบคอบไม่ยืดเยื้อทำอะไรทำทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ

๑๒. มีดุลยพินิจ (Judgment) คือ อำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ แล้วสรุปเป็นข้อตกลงความเห็นหรือข้อตกลงอันเฉียบแหลมได้ไม่พยายา

๑๓. มีความสงบเสถียร (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหองและไม่มีความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล

๑๔. มีความเห็นอกเห็นใจ (Harmony) คือ ต้องประกอบด้วยความเมตตา ปรานี ความกรุณา ความสงสารและความเห็น



ใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียประโยชน์ของส่วนรวม

๑๕. มีความจงรักภักดี (Royalty) คือ สภาก หรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ และต่อรัฐ

๑๖. มีการสังคมดี (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่เข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสมาคมเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน

๑๗. มีการบังคับตัวเอง (Self – control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้ง ๕ ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกริยาต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

บุญทัน ดอกไธสง (๒๕๓๙: ๙๓) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะต้องมีลักษณะสรุปได้ดังนี้

๑. นิสัยส่วนตัว ผู้บริหารจะต้องมีอารมณ์คงที่ มีบุคลิกภาพดี เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีพลังในการทำงาน มีลักษณะแน่วแน่และควบคุมอารมณ์ได้

๒. สมรรถนะทางจิตใจ มีพหุปัญญา การศึกษาดี มีความรู้ทางเทคนิค สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในระดับมหภาคได้ดี มีความยุติธรรม รู้สำนวนการติดต่อ พูดจาฉะฉานและมีจินตนาการ

๓. ทักษะทางสังคม โดยมีความสามารถที่จะกระตุ้นและแนะนำบุคคลอื่น ความเป็นเพื่อนและมีประโยชน์ต่อบุคคลอื่น ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความฉะฉานต่อสถานการณ์ทางสังคม กล้าเผชิญกับปัญหาและพินิจพิจารณา พัฒนาบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่จะทำให้บุคคลรวมกันเป็นทีม เพื่อเกิดความร่วมมือซึ่งกันและกันในการทำงาน

๔. คุณสมบัติทางกาย คือ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จและไม่เป็นบุคคลทุพพลภาพที่อาจจะส่งผลให้ขาดงานหรือปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างไม่เต็มที่

๕. เจตคติ มีเจตคติที่ดีต่อการปรับตัวเกี่ยวกับสถานภาพของงาน มีความต้องการ มีนิสัยใจคอดี มีเจตคติต่องานและเพื่อนร่วมงานในแง่ดี มีความซื่อสัตย์และเชื่อมั่นในตนเองและเป็นที่ไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน โดยเป็นบุคคลที่ไม่มีปัญหา

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี เป็นที่ยอมรับ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้นำที่ดี และมีความมั่นใจในการเป็นผู้นำแล้ว ย่อมเป็นแรงผลักดันให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งงาม และจะนำพาองค์การ คือ สถานศึกษา หรือโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร

หลักธรรมสำหรับสำคัญที่เหมาะสมกับการที่ผู้บริหารที่เป็นนักปกครองทั้งหลายควรสนใจหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาจะพึงนำไปยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ ดังนี้

๑. ทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ เป็นหลักธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์พึงปฏิบัติ มาแต่โบราณกาลและนักปกครองระดับสูงก็น่าจะอนุโลมถือปฏิบัติได้ มี ๑๐ ประการ ได้แก่ ๑) ทาน คือ การให้ปันซึ่งอาจเป็นการให้เพื่ออนุเคราะห์หรือเพื่อบูชาคุณ ๒) ศีล คือ การสำรวมกาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย สะอาด ดั่งงาม ๓) บริจาค คือการให้ทรัพย์สินของเพื่อเป็นการช่วยเหลือผู้ที่กำลังเดือดร้อนตกทุกข์ได้ยาก เพื่อหวังให้ผู้รับได้รับความสุข ๔) อาชวะ คือ การมีอัธยาศัยซื่อตรง มั่นอยู่ในความสุจริตธรรม ๕) มัทวะ คือ การมีอัธยาศัยอ่อนโยน ละมุนละไมรับ



ฟังคำแนะนำตักเตือน ๖) ตบะ คือ การบำเพ็ญเพียรเพื่อขจัดหรือทำลายอกุศลกรรมให้สูญสิ้น ๗) อักโกธะ คือ การไม่โกรธ ไม่วินิจฉัยความและกระทำด้วยอำนาจแห่งความโกรธ ๘) อวิหิงสา คือ การไม่เบียดเบียนคนอื่น ๙) ขันติ คือ ความอดกลั้น ไม่ปล่อยกาย วาจา ใจ ตามอารมณ์หรือกิเลสที่เกิดขึ้นมีขึ้นนั้น และ ๑๐) อวิโรธนะ คือ การธำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม

๒. อธิษฐานธรรม ๔ เป็นหลักธรรมที่ควรตั้งไว้ในจิตใจเป็นนิมิต เป็นเครื่องน้อมนำจิตใจให้เกิดความรอบรู้ความจริง รู้จักเสียสละ และบังเกิดความสงบ มี ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ปัญญา ความรู้ในสิ่งที่ควรรู้ ๒) สังขะความจริง คือ ประพฤติสิ่งใดก็ให้ได้จริง ไม่ทำอะไรจับจด ๓) จาคะ สละสิ่งที่เป็นข้าศึกแห่งความจริงใจ คือ สละความเกียจคร้านหรือความหวาดกลัวต่อความทุกข์ยากลำบาก และ ๔) อุปสมะ สงบใจจากสิ่งที่เป็นข้าศึกต่อความสงบ คือ ยับยั้งจิตใจมิให้ปั่นป่วนไปตามความรักใคร่พอใจ หรือความขัดเคืองเป็นต้น

๓. พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ที่ควรปฏิบัติอยู่เป็นนิมิต มี ๔ ประการ คือ ๑) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข ๒) กรุณา ความสงสารคิดช่วยผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ๓) มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี และ ๔) อุเบกขา ความวางตนเป็นกลาง ไม่ติใจ ไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ

๔. อคติ ๔ เป็นหลักธรรมที่ทำให้ไม่เสียความเที่ยงธรรม มี ๔ ประการ คือ ๑) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก ๒) โทสาคติ ลำเอียงเพราะไม่ชอบ ๓) โมหาคติ ลำเอียงเพราะความเขลา ๔) ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

๕. คิหิสุข ๔ เป็นหลักธรรมอันพึงทำให้ภุชฌิมมีความสุข ๔ ประการ คือ ๑) อัตถิสุขซึ่งสุขเกิดจากความมีทรัพย์ ๒) บริโภคสุขซึ่งสุขเกิดจากการจ่ายทรัพย์บริโภค ๓) อนนุสุขซึ่งสุข

เกิดจากการไม่เป็นหนี้ ๔) อนวัชชะสุขซึ่งสุขเกิดจากการประกอบกิจการงานที่สุจริต

๖. สังคหะวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของกันและกัน เป็นเหตุให้ตนเองและหมู่คณะก้าวไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ได้แก่ ๑) ทาน ให้ปันสิ่งของแก่คนที่ควรให้ ๒) ปิยวาจา เจริญถ้อยคำอ่อนหวานจับใจ ๓) อัตถจริยา ประพฤติสิ่งที่ประโยชน์แก่กัน ๔) สมานัตตา วางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะของตน

๗. ขันติโสรัจจะ เป็นหลักธรรมอันทำให้บุคคลเป็นผู้ดงาม ได้แก่ ๑) ขันติ คือ ความอดทน ในสิ่ง ๓ ประการ (๑) อดใจทนได้ต่อความโกรธแค้น ในการแสดงอาการกริยาวาจาที่ไม่น่านับถือออกมาให้เป็นที่ปรากฏ (๒) อดใจทนต่อความลำบากตรากตรำ ความเหน็ดเหนื่อย (๓) อดใจทนได้ต่อทุกข์เวทนาที่บังเกิดแก่ร่างกาย และ ๒) โสรัจจะ ความสงบเสงี่ยม ได้แก่ การทำจิตใจให้แช่มชื่น ไม่ขุ่นหมอง

๘. หิริโอตตปปะ เป็นหลักธรรมที่ช่วยคุ้มครองโลกหรือมวลมนุษย์ให้อยู่ด้วยความร่มเย็นเป็นสุข มี ๒ ประการ คือ ๑) หิริ ความละอายแก่ใจ ไม่อยากทำบาปทำชั่วทั้งในที่ลับและที่แจ้ง และ ๒) โอตตปปะ ความเกรงกลัวต่อบาป เกรงกลัวต่อทุกข์ และความเสื่อมจึงเป็นเหตุให้ไม่กระทำชั่ว

๙. อิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่ทำให้การประกอบกิจการงานสำเร็จด้วยดี มี ๔ ประการ คือ ๑) ฉันทะ ความพอใจในการทำสิ่งนั้น ๒) วิริยะ ความเพียรพยายามที่จะทำให้อสำเร็จ ๓) จิตตะ ความเอาใจใส่ไม่ปล่อยปละละเลยงานของตน ๔) วิมังสา การทำพินิจพิเคราะห์ทำงานด้วยสมองและปัญญา

๑๐. เวสาร์ธชरणะ ๕ เป็นธรรมที่ยังความกล้าหาญให้เกิดขึ้นมี ๕ ประการ คือ ๑) ศรัทธา เชื่อสิ่งที่ควรเชื่อ ๒) ศील ประพฤติกาย



วาจา เรียบร้อย ๓) พาหุสัจจะ เป็นผู้ศึกษามาก ๔) วิริยารัมภะ ตั้งใจทำความพากเพียร ๕) ปัญญา รอบรู้สิ่งที่ควรรู้

๑๑. ยุติธรรม ๕ เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้การพิจารณาตัดสินความเป็นไปด้วยความยุติธรรมมี ๕ ประการ คือ ๑) สัจจวาจา แนะนำด้วยความจริง ๒) ปณทิระ ฉลาดแนะนำความเจริญและความเสื่อม ๓) อสาทะเสนะ ตัดสินด้วยปัญญา ๔) เมธาวิ นึกถึงธรรม (ยุติธรรม) เป็นใหญ่ ไม่เห็นอามิสสินจ้าง ๕) ธัมมัญญะ ไม่ริษยาอาฆาต ไม่ก่อเวร

๑๒. อปรีหานิยธรรม ๗ ประการ เป็นหลักการร่วมกันรับผิดชอบ ช่วยป้องกันความเสื่อมและนำมาซึ่งความเจริญมี ๗ ประการ คือ ๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิจ ๒) ประชุมกันอย่างพร้อมเพรียง ๓) ปฏิบัติตามกฎระเบียบไม่ทำอะไรรตามอำเภอใจ ๔) ให้เกียรติให้ความเคารพ นับถือผู้รู้ ๕) ให้เกียรติ คຸ້ມครองสตรี ๖) เคารพบูชาปูชนียสถานตามประเพณี ๗) บำรุง คຸ້ມครองบรรพชิต ผู้ทรงศีลบริสุทธิ์

๑๓. นาถกรณธรรม ๑๐ ประการ เป็นหลักธรรมสำหรับความประพฤติตนเป็นคนที่เป็นที่พึ่งของตนเอง คนอื่นและชุมชนมี ๑๐ ประการคือ ๑) ศีล มีความประพฤติดี ๒) พาหุสัจจะ มีความรู้ดี ๓) กัลยาณมิตตตา การคบคนดี มีที่ปรึกษาดี ๔) โสวัจจสตา เป็นผู้ที่ว่าง่าย ตักเตือนได้ ๕) กิงกรณียะสุ ทักขตา เป็นผู้ช่วย ขวนขวายทำกิจกรรมของหมู่หรือชุมชน ๖) ธัมมกามตา เป็นผู้สนใจในการปฏิบัติธรรม ๗) วิริยะ มีความเพียรพยายาม ๘) สันโดษ มีความพอใจในสิ่งที่มี รู้ความพอดี พอควร ๙) สติ มีสติที่มั่นคง ๑๐) ปัญญา มีเหตุผลไม่ใช้อารมณ์

๑๔. กัลยาณมิตรธรรม ๗ ประการ เป็นหลักธรรมที่ทำให้ตนเองเป็นที่รักนับถือของคนทั่วไป มี ๗ ประการ คือ ๑) ปิโย ทำตนให้เป็นที่รัก ๒) ครุ ทำตนให้เป็นที่เคารพ นับถือ ๓)

ภาวนีโย ทำตนให้น่ายกย่องสรรเสริญ ๔) วัตตา จะ รู้จักพูด รู้จักชี้แจง ๕) วจนกขโม มีความอดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ ๖) คัมภีรัญจะ กล้งกัตตา กล่าวชี้แจงเรื่องราวได้ลึกซึ้ง ๗) โนจฏฐาเน นิโยชเย ไม่แนะนำให้ผู้อื่นทำสิ่งอันไม่ควร

๑๕. บารมี ๑๐ ประการ (ทศบารมี) เป็นบารมีอันยิ่งใหญ่ของพระพุทธเจ้า ที่ทรงบำเพ็ญมาในแต่ละชาติเมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระโพธิสัตว์ ซึ่งผู้บริหารควรทราบและน้อมนำมาพิจารณาเพื่อเป็นผู้ที่ควรแก่การเคารพนับถือ มี ๑๐ ประการ คือ ๑) ทานบารมี การเสียสละ การให้สิ่งของ วิชาความรู้ และอื่นๆ ๒) ศีลบารมี การรักษากาย วาจาให้เรียบร้อย ไม่ต่างพร้อย ไม่บกพร่อง ๓) เนกขัมมบารมี การปลีกตัวออกจากกาม ไม่หมกมุ่นจนตกเป็นทาสของกาม ๔) ปัญญาบารมี การใช้ปัญญาแก้ไขปัญหาอุปสรรค ทำให้สังคมมีความสุข ๕) วิริยบารมี มีความเพียรปฏิบัติภารกิจต่างๆ อย่างเต็มกำลังความสามารถ ๖) ขันติบารมี มีความอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่มากระทบ ไม่แสดงปฏิกิริยา ตอบโต้ หรือแสดงอารมณ์โกรธ ๗) สัจจบารมี รักษาความสัตย์อย่างมั่นคง ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อการทำงาน และต่อเวลาอย่างเด็ดเดี่ยว ๘) อธิษฐานบารมี ตั้งใจเด็ดเดี่ยวในการทำความดี เพื่อประโยชน์สุขแก่คนทั่วไป ๙) เมตตาบารมี มีความรักความปรารถนาดีต่อบุคคลโดยทั่วไป อย่างเสมอหน้า และ ๑๐) อุเบกขาบารมี ความวางใจเป็นกลาง มีความยุติธรรม ไม่ตกเป็นทาสแห่งความรัก โลภ โกรธ หลง ไม่มุ่งประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้อง แต่มุ่งรักษาความถูกต้องและยุติธรรมเป็นหลัก

**บทสรุป**

การศึกษาหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนา พร้อมทั้งข้อคิดปรัชญาทั้งหลาย จัดเป็นการรอบรู้อย่างหนึ่งของผู้บริหาร แต่การนำหลักธรรม ข้อคิดเหล่านี้ไปปฏิบัติจนเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นเรื่องของกระบวนการ ซึ่งนักบริหารจะต้องฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง จึงจะบังเกิดผล เรื่องของความรู้ทางจริยธรรม หรือค่านิยมทางจริยธรรมเป็นเรื่องที่สอนกันง่ายกว่าพฤติกรรมทางจริยธรรมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคน แต่ละบุคคล แต่ละกลุ่ม ก็มีระดับความยากแตกต่างกันไป เป็นเรื่องที่ต้องใช้ยุทธศาสตร์

อย่างแยบยล กล่าวคือ จะต้องเริ่มจากการให้ความรู้ความเข้าใจก่อน แล้วจึงถึงขั้นของการเปลี่ยนแปลง จิตคติ ค่านิยมความเชื่อ เมื่อบุคคลเปลี่ยนเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมของบุคคลก็จะปรับเปลี่ยนตามไปด้วย

สำหรับผู้บริหารการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาใช้ในการพัฒนาตนเองเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารจะต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่และภารกิจตลอดจนภาวะผู้นำองค์การของตนเองและพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของสังคมก่อน จึงจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยง่าย

บรรณานุกรม

- บุญทัน ดอกไธสง. **พฤติกรรมสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : เอสแอนด์จีกราฟฟิค, ๒๕๓๙.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย. **โรงเรียนวิถีพุทธ**. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.
- สมบัติ บุญประเคน. “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖”. **วารสารครูขอนแก่น**. ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒ (สิงหาคม ๒๕๔๔) : ๒๐-๒๑.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. “การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา”. **วารสารวิชาการ**. ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕) : ๒๓-๓๐.
- สุพล วังสินธุ์. “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”. **วารสารวิชาการ**. ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๕) : ๒๙.
- อรุณ รักธรรม. **มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร**. กรุงเทพฯ : ป.สัมพันธ์พานิช, ๒๕๓๔.