



## ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักคุณธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0\* ETHICAL LEADERSHIP BASED ON VUDDHIDHAMMAS FOR SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE 4.0 ERA

กัญชพร ปานเพชร Gunchaporn Panphet

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Corresponding Author E-mail: Guncha2915@gmail.com

### บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักคุณธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0 เป็นการบริหารที่ต้องอาศัยบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในสถานศึกษา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เป็นนักคิด นักพัฒนา มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับกับเปลี่ยนแปลง บริหารงานแบบประชาธิปไตย ได้รับความเห็นชอบจากผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา กับบุคลากรในองค์กร พัฒนาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและเพื่อความสอดคล้องกับวิถีชาวพุทธที่สำคัญ คือ 1) ความยุติธรรม 2) ความร่วมมือทางอำนาจ 3) ความชัดเจนตามหน้าที่ 4) การมุ่งเน้นคน 5) การแนะนำเชิงจริยธรรม 6) เกี่ยวกับความยั่งยืน 7) ความซื่อสัตย์ โดยเป็นหลักคุณธรรมจริยธรรมที่มีความเหมาะสมกับหลักคุณธรรม อันเป็นธรรมเป็นเครื่องเจริญและเป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม 4 ประการ คือ 1) สัมปรีสังเสวะ การคบหาสัตบุรุษท่านผู้รู้ผู้ทรงคุณ 2) สัทธัมมัสสนะการฟังสัทธรรม เอาใจใส่เล่าเรียนหาความรู้จริง 3) โยนิโสมนสิการ การทำในใจโดยแยบคาย คิดหาเหตุผลโดยถูกวิธี 4) อัมมานุสम्मปฏิบัติ การปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ปฏิบัติธรรมให้ถูกต้องตามหลักการ เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์และในยุค 4.0

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, คุณธรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา

### Abstract

Ethical Leadership based on Vuddhidhammas for School Administrators in the 4.0 Era is an administration that relies on the role of school administrators that demonstrate leadership in schools on the aspects of aware of change, being a thinker and a developer. They also have a vision in management that is ready for change, democratic administration by receiving other people's opinions, share ideas, work together, and solve problems with personnel in the organization. Developed using new innovations by considering the elements of ethical leadership are also conducted in order to be consistent with the important Buddhist way of life. The key aspects are 1) Justice, 2) Power Cooperation, 3) Functional Clarity, 4)

\*Received: April 04, 2022, Revised: April 22, 2022, Accepted: April 23, 2022.



People Focus, 5) Ethical Guidance, 6) sustainability, and 7) Integrity. It is a moral and ethical principle that is appropriate to the principles of morality which is Dharma of a growth tool and is a virtue that leads to prosperity in 4 things: 1) Sappurisangseva is the fellowship of the wise; 2) Saddhammassavana, listening to the true Dhamma and pay attention to study and find out the truth; 3) Yonisomanasikarn, mindfulness to think of reasons in the right way; 4) Dhammanudhamma practice, Dharma practice according to the principles in order to develop educational institutions to be ready for changes according to globalization and in the 4.0 era.

**Keywords:** Ethical Leadership, Vuddhidhammas, School Administrators

## บทนำ

ในปัจจุบันสังคมไทยก้าวเข้าสู่โลกยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว และวิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนต้องพิจารณาอย่างเข้าใจและหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจรวมถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในยุค 4.0 เพื่อการขับเคลื่อนประเทศ การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ เพื่อเตรียมกำลังคน ให้พร้อมในการเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยสู่เวทีเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 ต้องมีบทบาทที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในสถานศึกษา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เป็นนักคิด นักพัฒนา มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับกับเปลี่ยนแปลง บริหารงานแบบประชาธิปไตย รับความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา กับบุคลากรในองค์กรพัฒนาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาเป็นหลัก (สุกัญญา รอดระกำ, 2561)

ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันที่นับวันจะทวีความรุนแรงและรวดเร็วขึ้น องค์กรส่วนใหญ่ต่างก็มองหาผู้บริหารที่มีความรอบรู้ในเชิงวิชาการและเชิงบริหาร ผู้บริหารที่มีความมั่นใจในตนเองและผู้บริหารที่มีความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยมักจะละเลยเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญมากที่ผู้บริหารทุกคนควรจะต้องมี (ภิญโญ ทองมี, 2561) การบริหารจัดการองค์กรโดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวกับทีมงานโดยการไม่เห็นแก่ความสุข และประโยชน์ที่ควรเอื้อให้กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือการดำเนินงานโดยคำนึงถึงเพียงแต่ประโยชน์ส่วนตน หรือองค์การเพียงด้านวัตถุเพียงด้านเดียว ผลที่ได้รับมักจะเกิดขึ้นในระยะสั้น แต่จะไม่เกิดผลดีต่อตนเอง ต่อองค์กรและประเทศชาติในระยะยาว สังคมไทยในปัจจุบันจึงหันมามุ่งเน้นถึงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง ดังเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ซึ่งมีแนวทางที่สำคัญคือปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัย จิตสำนึก และพฤติกรรมที่พึงประสงค์” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

สถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมต่อครู นักเรียน และบุคคลอื่นในสังคม ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจใช้มาตรการเฝ้าติดตามต่อผู้นั้น นักการศึกษาทั้งหลายจึงเห็นพ้องต้องกันว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีจริยธรรม (Moral Leadership



Begins with Moral Leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องไม่เพียงแต่แค่รอบรู้ด้านคุณธรรมหรือสอนคนด้วยคำพูดเท่านั้นแต่ที่สำคัญที่สุด (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2551) เหตุนั้น การประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป ซึ่งการจัดการดังกล่าวจึงต้องเริ่มที่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้กำหนดชะตากรรมทั้งของตัวผู้บริหารขององค์กร ถ้าองค์กรใดมีผู้บริหารที่เปี่ยมไปด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) องค์กรนั้นย่อมมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง โดยเฉพาะการที่ผู้บริหารนำหลักธรรมในพระพุทธศาสนา คือ หลักคุณธรรมอันเป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดความเจริญแก่บุคคลและองค์กรได้ 4 ประการ 1) สัมปยุตตังเสว การคบสัตบุรุษ การคบหากับผู้ทรงปัญญา 2) สัทธัมมัสสนะ พังธรรม การใส่ใจเรียนฟังให้ได้ความรู้ได้ธรรมแท้ การฟังคำสอน เอาใจใส่สดับรับฟังคำบรรยาย 3) โยนิโสมนสิการ การไตร่ตรองธรรม พิจารณาไตร่ตรองโดยแยบคาย จับหลักจับประเด็นให้เข้ากับความมุ่งหมายที่จะใช้ และ 4) อัมมานุสรมปฏิบัติ การปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม

บทความนี้จะนำเสนอภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักคุณธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0 เป็นการนำเสนอการพัฒนาสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาในยุค 4.0 โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นตรงกับภาษาอังกฤษว่า Moral Leadership หรือ Ethical Leadership ซึ่งประกอบไปด้วยคำสองคำ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) และจริยธรรม (Moral) ซึ่งแต่ละคำมีความหมายที่แตกต่างกัน โดยคำว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการการใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่นเพื่อการชี้แนะหรือนำทางเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Bass, B. M., and Avolio, B.J., 1993) ส่วนคำว่า “จริยธรรม” มาจากคำว่า จริย+ธรรม หมายถึง ความประพฤติหรือการปฏิบัติที่ดีงาม เป็นที่ยอมรับของสังคม (สุวิมล ว่องวานิช, 2549) เป็นการปฏิบัติตนให้ดำเนินไปในทางที่เกื้อกูลต่อประโยชน์แก่ชีวิต (พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), 2543) ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงมีความหมายถึงความร่วมมือ (sharing) ทางจริยธรรม หรือคำนึงกับสมาชิก การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับมาตรฐานสูงของการดำเนินการ (conduct) ด้านจริยธรรม การสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกเพื่อส่งเสริมวิสัยทัศน์ความพยายามสร้างชุมชนและข้อตกลงต่างๆ ที่ถูกต้องตามข้อตกลงทางสังคม กระบวนการเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านบุคคล ที่สามารถช่วยเหลือและสนับสนุนผู้อื่น (Chemers, M.M., and, Mill, J., 2000) คุณลักษณะเกี่ยวกับความสุจริต การดูแลและหลักธรรมเชิงปัจเจกชน ภาวะที่ผู้นำสร้างความยุติธรรมและตัดสินใจอย่างสมดุลมีการสื่อสารด้านจริยธรรมกับผู้ตาม สร้างชุดมาตรฐานเชิงจริยธรรมที่ชัดเจน และใช้ระบบการตอบแทนและการลงโทษ เพื่อให้ผู้ตามมีพฤติกรรมตามมาตรฐานเหล่านั้น (Brown, M. E., & Treviño, L. K., 2006) อันเกี่ยวข้องกับหลักความประพฤติ (character) ทางจริยธรรมของผู้นำ ค่านิยมทางจริยธรรมที่ยึดในวิสัยทัศน์ของผู้นำและการกระทำของผู้ตามและกระบวนการแห่งศีลธรรม (morality) ที่ใช้การตัดสินใจและการกระทำเชิงจริยธรรมทางสังคมที่เกี่ยวกับส่วนรวมร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม

การที่บุคคลสามารถตัดสินใจและมีแนวทางการปฏิบัติโดยคำนึงคุณค่าทางจริยธรรมศีลธรรมอันดีงาม การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีจึงสามารถส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสมโดยตรง มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ดังนี้



Brown, M. E., Trevino, L.K. and Harrison, D.A. (2006) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สำคัญมี 2 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบบุคคลเชิงจริยธรรม (Moral person component) มี 4 คุณลักษณะ คือ การเป็นแบบอย่างที่ดี ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ความน่าไว้วางใจ 2) องค์ประกอบนักจัดการเชิงจริยธรรม (Moral manager component) มี 3 คุณลักษณะคือ การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role modeling) การเสริมแรง (reinforcement) และการสื่อสาร (communication) Resick, Hanges, Dickson and Mitchelson (2006) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่ามี 4 คือ 1) องค์ประกอบคุณลักษณะความซื่อสัตย์ (Character/integrity) มี 4 คุณลักษณะ คือ วางใจได้ จริงใจ ยุติธรรม สุจริต 2) องค์ประกอบเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่น (Altruism) มี 4 คุณลักษณะ คือ กรุณา เอื้อเฟื้อ เมตตา ความพอประมาณ 3) องค์ประกอบการจูงใจเพื่อส่วนรวม (Collective Motivation) หรือของสังคมเหนือประโยชน์ตน มี 4 คุณลักษณะ คือ การเจรจา การสร้างความเชื่อมั่น การนิเทศกลุ่ม ผู้สร้างแรงจูงใจ 4) องค์ประกอบการสนับสนุน (Encouragement/empowering) มี 2 คุณลักษณะ คือ ความช่วยเหลือ (Encouraging) ผู้ยกระดับทางศีลธรรม (Morale Booster) ส่วน Kalshoven, K., Hartog, D.N., and Hoogh, A.H. (2011) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่ามี 7 ข้อ ได้แก่ 1) ความยุติธรรม (fairness) 2) ความร่วมมือทางอำนาจ (power sharing) 3) ความชัดเจนตามหน้าที่ (role clarification) 4) การมุ่งเน้นคน (people-orientation) 5) การแนะนำเชิงจริยธรรม (ethical guidance) 6) เกี่ยวกับความยั่งยืน (concern for sustainability) 7) ความซื่อสัตย์ (integrity) และ พุทธทาสภิกขุ (2531) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทางพระพุทธศาสนามี 10 ประการ คือ 1) ทานัง (ทาน) 2) สีลัง (ศีล) 3) ปรจิจากัง (ความเสียสละ) 4) อาชชะวัง (ความตรง) 5) มัททะวัง (ความอ่อนโยน) 6) ตะปัง (วิริยะ) 7) อักโกธัง (ความไม่โกรธ) 8) อะวิหิงสัง (ไม่เบียดเบียน) 9) ชันติ (ความอดทน) 10) อะวิโรธนะง (ความเที่ยงธรรม) เป็นต้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความหมายถึงการแสดงความประพฤติที่เหมาะสมตามบรรทัดฐาน ผ่านการกระทำของบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล และส่งเสริมความประพฤติเช่นนั้นต่อผู้ตามผ่านการสื่อสารแบบสองทาง การเสริมแรง และการตัดสินใจโดยการเคารพความเชื่อทางจริยธรรมและคุณค่า ตลอดจนเพื่อศักดิ์ศรีและสิทธิของผู้อื่นจึงเกี่ยวข้องกับแนวคิด เช่น ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ การพิจารณาเสนอแนะ และความเป็นธรรม ส่วนองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยพิจารณาจากความสำคัญและความเหมาะสมสอดคล้องกับหลักพุทธธรรม คือ 1) ความยุติธรรม 2) ความร่วมมือทางอำนาจ 3) ความชัดเจนตามหน้าที่ 4) การมุ่งเน้นคน 5) การแนะนำเชิงจริยธรรม 6) ความยั่งยืน 7) ความซื่อสัตย์ ซึ่งผู้บริหารที่ดีควรแสดงพฤติกรรมของผู้นำในการดำเนินชีวิตประจำวันทั้งส่วนตัวและในหน้าที่การบริหารงานจะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผลของจริยธรรม

### หลักวุฒิธรรม

วุฒิธรรม 4 เป็นธรรมเป็นเครื่องเจริญ คุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ปัญญาวุฒิธรรม แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องเจริญงอกงามแห่งปัญญา ดังที่มีในพระไตรปิฎก ระบุเกี่ยวกับวุฒิธรรมหรือวุฒิ 4 ไว้ว่า ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ธรรม 4 ประการ ย่อมเป็นไปเพื่อความเจริญแห่งปัญญา ธรรม 4 ประการเป็นไหน คือ สัมปฐิสังเสวะ การคบสัมปบุรุษ 1 สัทธรรมสวนะ ฟังคำสั่งสอนของท่าน 1 โยนิโสมนสิการ ทำไว้



ในใจโดยแยกกาย 1 ธรรมานุธรรมปฏิบัติ ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม 1 ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ธรรม 4 ประการนี้แล ย่อมเป็นไปเพื่อความเจริญแห่งปัญญา (อง.จตุกก. (ไทย) 21/248/332)

การปฏิบัติตามหลักคุณธรรม หรือหลักการสร้างความเจริญงอกงามแห่งปัญญามี 4 ประการ ดังนี้

1. สัมปรีสังเสวะ เสวนาผู้รู้ คือ รู้จักเลือกหาแหล่งวิชา คบหาท่านผู้รู้ ผู้ทรงคุณความดี มีภูมิธรรม ภูมิปัญญานานับถือ

2. สัทธัมมัสสวนะ ฟังดูคำสอน คือ เอาใจใส่สดับตรับฟังคำบรรยาย คำแนะนำสั่งสอน แสวงหาความรู้ ทั้งจากตัวบุคคลโดยตรง และจากหนังสือหรือสื่อมวลชน ตั้งใจเล่าเรียน ค้นคว้า หมั่นปรึกษาสอบถาม ให้เข้าถึงความรู้ที่จริงแท้

3. โยนิโสมนสิการ คิดให้แยกกาย คือ รู้ เห็น ได้อ่าน ได้ฟังสิ่งใดก็รู้จักคิดพิจารณาด้วยตนเอง โดยแยกแยะให้เห็นสภาวะและสืบสาวให้เห็นเหตุผลว่านั่นคืออะไร เกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไมจึงเป็นอย่างนั้นจะเกิดผลอะไรต่อไป มีข้อดี ข้อเสีย คุณโทษอย่างไร เป็นต้น

4. ธรรมานุธรรมปฏิบัติ ปฏิบัติให้ถูกหลัก นำสิ่งที่ได้เล่าเรียนรับฟังและไตรตรองเห็นชัดแล้ว ไปใช้ หรือปฏิบัติหรือลงมือทำ ให้ถูกต้องตามหลักตามความมุ่งหมาย ให้หลักย่อยสอดคล้องกับหลักใหญ่ ข้อปฏิบัติย่อยสอดคล้องกับจุดหมายใหญ่ ปฏิบัติธรรมอย่างรู้เป้าหมาย เช่น สันโดษเพื่อเกื้อหนุนการทำงาน ไม่ใช่สันโดษกลายเป็นเกียจคร้าน เป็นต้น (พระครูปลัดธีรเชษฐ จานวโร (แก้วคุณเมือง), 2559)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต) (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วุฒิ หรือวุฒิธรรม 4 คือ ธรรมเป็นเครื่องเจริญ คุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ประกอบด้วย 1) สัมปรีสังเสวะ คบหาสัตบุรุษ, เสวนาท่านผู้รู้ผู้ทรงคุณ 2) สัทธัมมัสสวนะ ฟังสัทธรรม, เอาใจใส่เล่าเรียน หาความรู้จริง 3) โยนิโสมนสิการ หมายถึง ทำในใจโดยแยกกาย, คิดหาเหตุผลโดยถูกวิธี 4) ธัมมานุธัมมปฏิบัติ ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม, ปฏิบัติธรรมให้ถูกต้องตามหลักคือให้สอดคล้องพอดีตามขอบเขตความหมายและวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับธรรมข้ออื่นๆ นำสิ่งที่ได้เล่าเรียนและไตรตรองเห็นชัดแล้วไปใช้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักตามความมุ่งหมายของสิ่งนั้นๆ ธรรมหมวดนี้ในบาลีที่เรียกว่า ธรรมที่เป็นไปเพื่อปัญญาวุฒิคือเพื่อความเจริญงอกงามแห่งปัญญา

สรุปได้ว่าหลักคุณธรรมเป็นแนวทางการปฏิบัติ หรือกระบวนการพัฒนาปัญญาตามหลักคุณธรรม 4 นั้น เริ่มต้นจากการคบหากับผู้ทรงปัญญาที่เป็นภิกษุสามเณรเป็นสัตบุรุษ เช่น พ่อ แม่ ครูอาจารย์ เพื่อนที่คบหา หนังสือสื่อมวลชนและวัฒนธรรมซึ่งให้ข่าวสารที่ถูกต้องสั่งสอนอบรมไปในทางที่ดีงาม เรียกว่า สัมปรีสังเสวะ จากนั้น ควรหมั่นฟังความรู้จากผู้ทรงปัญญา เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ความเข้าใจเกิดปัญญาที่เรียกว่า สัทธัมมัสสวนะ จากนั้นนำความรู้ที่ไตรตรองด้วยความคิดที่แยกกายด้วยวิธีต่างๆ เรียกว่า โยนิโสมนสิการ สุดท้ายจึงนำการเรียนรู้จากทั้ง 3 อย่างที่ได้กล่าวข้างต้นไปปฏิบัติให้สมควรแก่ธรรมนั้น เรียกว่า ธัมมานุธัมมปฏิบัติ คือ ให้เหมาะสมทั้งกาลเวลา สถานการณ์และวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ปัญญา มุ่งสู่จุดหมายที่ต้องการของแต่ละบุคคลอันเป็นเหตุอันสมควรในการพัฒนาปัญญา

#### ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักคุณธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0

การบริหารสถานศึกษาในยุค 4.0 ดิจิทัลเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการบริหารงานของสถานศึกษา ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การบริหารกิจการนักเรียนและการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งงานของสถานศึกษาในทุกด้านจะต้องมีระบบจัดการฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อการตัดสินใจในการ





บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ICT (Information and Communication Technology) (พรชัย เจดามาน, 2560) มาใช้การเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ในงานด้านต่างๆ เพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษาซึ่งมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ทักษะต่อเทคโนโลยีและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกต้องย่อมมีผลทำให้การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสมเกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสถานศึกษา

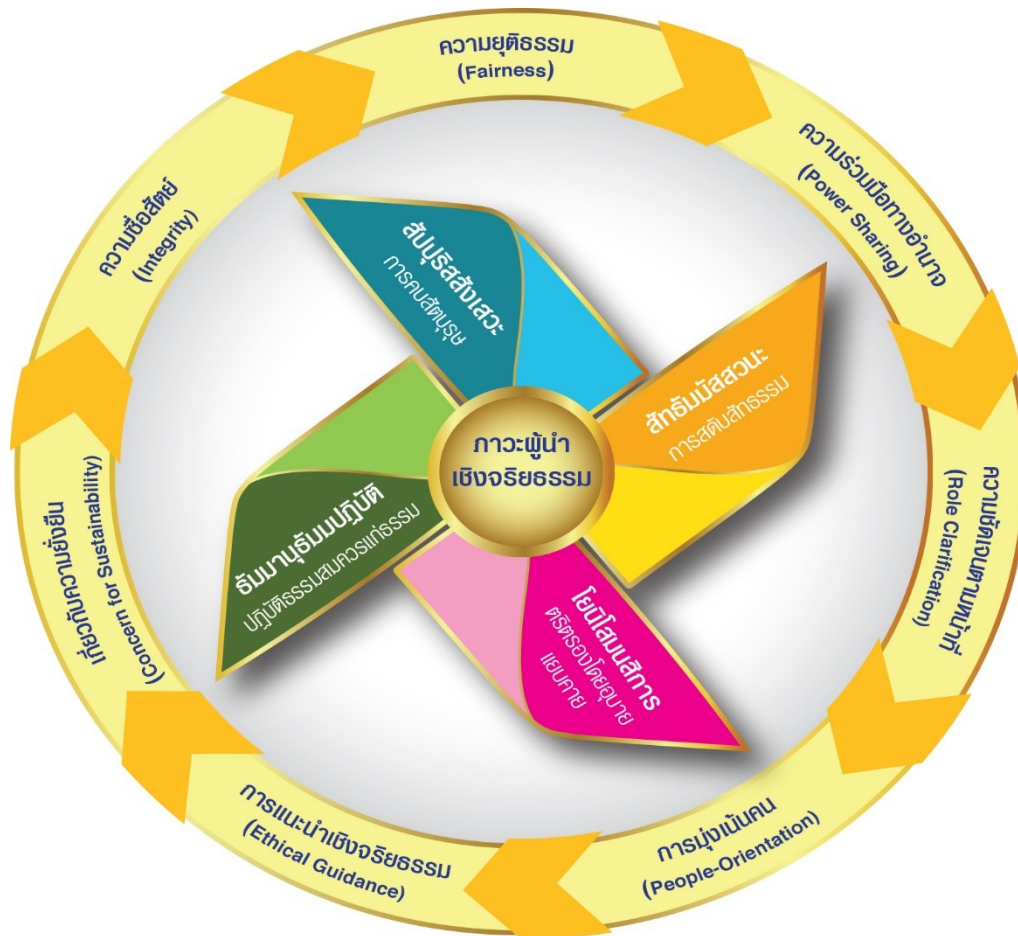
ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0 ควรมีการปรับเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาให้เท่าทันยุคทันสมัย ควรมีความสามารถในการแสดงความสามารถที่เหมาะสมตามบรรทัดฐาน ผ่านการกระทำของบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและส่งเสริมความประพฤติเช่นนั้นต่อผู้ตามผ่านการสื่อสารแบบ 2 ทาง การเสริมแรงและการตัดสินใจโดยการเคารพความเชื่อทางจริยธรรมและคุณค่า ตลอดจนเพื่อศักดิ์ศรีและสิทธิของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด โดยใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและเพื่อความสอดคล้องกับวิถีชาวพุทธที่สำคัญคือ 1) ความยุติธรรม (fairness) 2) ความร่วมมือทางอำนาจ (power sharing) 3) ความชัดเจนตามหน้าที่ (role clarification) 4) การมุ่งเน้นคน (people-orientation) 5) การแนะนำเชิงจริยธรรม (ethical guidance) 6) เกี่ยวกับความยั่งยืน (concern for sustainability) 7) ความซื่อสัตย์ (integrity) เพื่อบูรณาการกับหลักคุณธรรมกับการบริหารสถานศึกษา 4 ประการ ได้แก่ 1) สัมปรีชสังเสว (คบสัดบุรุษ) การคบหากับผู้ทรงปัญญา 2) สัทธัมมัสสวนะ (ฟังธรรม) การใส่ใจเรียนฟังให้ได้ความรู้ได้ธรรมแท้ การฟังคำสอนเอาใจใส่สดับรับฟังคำบรรยาย 3) โยนิโสมนสิการ ไตรตรองธรรมพิจารณาไตรตรองโดยแยบคาย จับหลักจับประเด็นให้เข้ากับความมุ่งหมายที่จะใช้ 4) อัมมานุอัมมปฏิบัติ ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม การปฏิบัติธรรมถูกหลักดำเนินชีวิตถูกต้องตามธรรม หรือการปฏิบัติธรรมให้ถูกต้องเพื่อนำองค์การในการก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

## บทสรุป

การเป็นผู้นำที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม (ethical standards) และต้องประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ พฤติกรรมของผู้ที่เมตตาเอื้ออาทรบุคคลและคนทั่วไป รวมทั้งการสร้างค่านิยมให้เกิดการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องปรับตัวอยู่ได้ในสถานการณ์ที่เป็นจริง (Resilience) บนพื้นฐานของการจัดการศึกษาในอนาคต ที่เป็นการศึกษาตลอดชีวิต แต่วิธีการบริหารสถานศึกษานั้นจำเป็นต้องมีหลักคุณธรรม ความคิดก้าวหน้า ทันสมัย และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เท่าทันกับยุค 4.0 โดยประยุกต์ใช้เข้ากับหลักคุณธรรม 4 ประการมาบูรณาการกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ 1) ความยุติธรรม คบหากับผู้ทรงปัญญา ฟังคำสอน เอาใจใส่สดับหาเหตุผลในเรื่องความยุติธรรมของการบริหาร 2) ความร่วมมือทางอำนาจ การมีกัลยาณมิตรสามารถสร้างอำนาจบารมีของผู้นำให้มีความสง่างาม 3) ความชัดเจนตามหน้าที่ การวิเคราะห์หาเหตุผลอย่างแยบคายผ่านการคบหา คำแนะนำ จึงสามารถนำมาปฏิบัติเพื่อการบริหารที่เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล 4) การมุ่งเน้นคน เมื่อองค์กรมีกัลยาณมิตรคนดีอยู่ในองค์กรการปฏิบัติงานในการบริหารย่อมมีความราบรื่น 5) การแนะนำเชิงจริยธรรม การใส่ใจเรียนฟังให้ได้ความรู้ได้ธรรมแท้ การฟังคำสอนเอาใจใส่สดับรับฟังคำบรรยาย 6) ความยั่งยืน ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นต้นแบบในเชิงจริยธรรมย่อมส่งผลให้



องค์กรเกิดความเจริญงอกงามและยั่งยืนเป็นแบบอย่างขององค์กรอื่น 7) ความซื่อสัตย์ โดยการบูรณาการหลักคุณธรรมในทางพระพุทธศาสนาช่วยให้บุคลากรยอมเกิดความละเอียดรอบคอบการปฏิบัติไม่ดี เช่น การทุจริต โกงกิน การคอร์รัปชัน เป็นต้น อันจะทำให้เกิดมีคุณความดีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นกลไกพัฒนาการปฏิบัติธรรม ถูกหลัก ดำเนินชีวิตถูกต้องตามธรรม หรือการปฏิบัติธรรมให้ถูกหลัก ถูกความมุ่งหมาย เพื่อนำองค์กรในการก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 สรุปลองค์ความรู้การศึกษา ดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักคุณธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0



## เอกสารอ้างอิง

- พรชัย เจดามาน. (2560). **ผู้นำในศตวรรษที่ 21: ไทยแลนด์ 4.0**. แหล่งที่มา <http://www.emld-rmu.com/index.php/article1/9-articles/142-21-4-0> สืบค้นเมื่อ 10 มี.ค. 2565.
- พระครูปลัดธีรเชษฐ์ จานวโร (แก้วคุณเมือง). (2559). **ศึกษาการบริหารวิชาการตามหลักภูมิ 4 ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ**. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต). (2543). **กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคนสู่ประชาธิปไตย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2546). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก.
- พุทธทาสภิกขุ. (2531). **ธรรมบรรยาย ชุด ทศพิธราชธรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สหมิตร.
- ภิญโญ ทองมี. (2561). **รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). **สรุปสาระสำคัญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564**. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์ทาบลิชชิง.
- สุกัญญา รอดระกำ. (2561). **บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0**. แหล่งที่มา <http://journalgrad.ssu.ac.th/index.php/miniconference/article/view/1652> สืบค้นเมื่อ 10 ก.พ. 2565.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). **ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)**. วารสารดำรงราชานุภาพ. 7(23). 57-62.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2549). **รายงานการวิจัยโครงการเร่งสร้างคุณลักษณะที่ดีของเด็กและเยาวชนไทย (ฉบับสมบูรณ์)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พริกหวานกราฟฟิค.
- Bass, B. M., and Avolio, B.J. (1993). **Transformational Leadership: A Response to Critiques**. in M.M. Chemers and R. Ayman. Leadership theory and research: Perspectives and directions. San Diego, CA: Academic Press.
- Brown, M. E., Trevino, L.K. and Harrison, D.A. (2006). **Ethical leadership: A review and future directions**. *The Leadership Quarterly*. 17. 595-616.
- Chemers, M.M., and, Mill, J. (2000). **Leadership Research and Theory: A Functional Integration**. *Group Dynamics*. 1. 27-43.
- Kalshoven, K., Hartog, D.N., and Hoogh, A.H. (2011). **Ethical Leadership at Work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure**. *Leadership Quarterly*. 22. 51-69.
- Resick, Hanges, Dickson and Mitchelson. (2006). **A cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership**. *Journal of Business Ethics*. 63. 345-359.