

## พุทธธรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษาในศตวรรษที่ 21

ปุณณดา อิงคุลานนท์

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ ปุณณดา อิงคุลานนท์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2086 ถนนรามคำแหง หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: fon\_punnada@hotmail.com

วันที่รับบทความ: 4 กรกฎาคม 2562 วันที่แก้ไขบทความ: 24 กรกฎาคม 2562 วันที่ตอบรับบทความ: 31 มกราคม 2564

### บทคัดย่อ

**วัตถุประสงค์ :** เพื่อบรรยายลักษณะของผู้บริหารสถาบันการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามหลักพระพุทธศาสนา สำหรับศตวรรษที่ 21 ทั่วไป **วิธีการวิจัย :** การวิจัยจากเอกสารและหลักธรรมคำสอนทางพุทธศาสนา **ผลการวิจัย :** หลักธรรมที่ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์สำหรับบริหารสถาบันการศึกษา ได้แก่ หลักพละ สปัจริยธรรม พรหมวิหารธรรม อิทธิบาทธรรม และทศพิธราชธรรม **สรุป :** หากผู้บริหารสถาบันการศึกษาได้นำหลักพุทธธรรมดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติให้มากขึ้นแล้ว จะเป็นการสร้างความเจริญก้าวหน้าในแวดวงการศึกษาของประเทศให้เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** หลักพุทธธรรม ภาวะผู้นำทางการศึกษา

## Buddhism Principles for Educational Institution Administrators in the 21<sup>st</sup> Century

Punnada Engkulanon

Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University, Hua Mak, Bang Kapi, Bangkok 10240

Correspondence concerning this article should be addressed to **Punnada Engkulanon**, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University, Hua Mak, Bang Kapi, Bangkok 10240

E-mail: fon\_punnada@hotmail.com

*Received date: July 4, 2019 Revised date: July 24, 2019 Accepted date: January 31, 2021*

### ABSTRACT

**PURPOSES:** To outline characteristics of effective and efficient educational institution administrators for the 21<sup>st</sup> century from Buddhism principles. **METHODS:** Documentary research and Buddhism principles. **RESULTS:** The Buddhism principles that management can apply in educational administration are principles of power, qualities of a good man, sublime states of mind principles, basis for success and virtues or duties of a ruler. **CONCLUSIONS:** If the administrators of educational institutions apply such principles, it will create a progress in the education sector and a sustainable country.

**Keywords:** Buddhism principles, educational leadership

## บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาชีวิต สังคม และประเทศชาติ การเรียนรู้ของสังคมไทยในอดีต เริ่มต้นขึ้นที่บ้าน และวัด ก่อนพัฒนามาสู่หน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้การศึกษา เรียกว่า สถาบันการศึกษา จำแนกได้ตั้งแต่ระดับปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา อุดมศึกษาและบัณฑิต ตามลำดับ แม้สถาบันการศึกษาแต่ละระดับจะมีบริบทที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายกัน คือ มีลักษณะเป็นองค์การที่มีบุคคล หรือคณะบุคคล ทำหน้าที่บริหารจัดการ คอยกำกับดูแล ควบคุมการดำเนินการต่าง ๆ เราเรียกบุคคล หรือคณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีบทบาทหน้าที่เหล่านั้นว่า “ผู้บริหาร” ผู้เป็นประมุขสูงสุดของกลุ่มผู้บริหาร ถือว่าเป็นผู้นำขององค์การนั้น ๆ โดยตำแหน่ง อาทิ ผู้อำนวยการโรงเรียน อธิการบดี ผู้บริหารสูงสุดนี้ ต้องมีคุณสมบัติที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” อยู่ในตนเองเป็นประการสำคัญ รวมทั้งต้องมีคุณสมบัติในด้านอื่น ๆ อีกหลายประการที่เหมาะสมต่อการบริหารองค์การด้วย ก่อนแนวคิดของชาติตะวันตกจะเข้ามาแพร่หลาย สังคมไทยนิยมน้อมนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอยู่ก่อนแล้ว โดยทั่วไปผู้บริหารสถาบันการศึกษา จะเป็นผู้ที่คนในสังคมให้การเคารพ ยกย่อง ว่าเป็นบุคคลที่คำนึงถึงความผิดชอบชั่วดี ประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี มีความถูกต้องในธรรม มีความดีงามในสังคม เรียกรวมว่า เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมสูงในการบริหารงานจึงมักมีหลักของศาสนาเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่เสมอ ในบทความนี้ ผู้เขียนได้รวบรวมข้อมูล สังเคราะห์แนวคิดจาก

นักวิชาการท่านต่าง ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถาบันการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในศตวรรษที่ 21 ว่าควรจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง และได้นำหลักพุทธธรรมหัวข้อต่าง ๆ ที่ผู้เขียนได้พิจารณาแล้วว่ามีความเหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษา มาประกอบไว้ เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้เป็นผู้พิจารณาในความคล้ายและความแตกต่างเหล่านั้น

## คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถาบันการศึกษา ในศตวรรษที่ 21

เมื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง สถาบันการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ค่อนข้างมาก ว่าต้องปรับตัวอย่างไรบ้าง ทั้งในด้านของลักษณะของผู้บริหาร ภาวะผู้นำ ทักษะ การบริหารจัดการ ฯลฯ เพื่อให้การบริหารสถาบันการศึกษามีประสิทธิภาพ เช่น คุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำสถาบันการศึกษามีประสิทธิภาพ สำหรับในศตวรรษที่ 21 โดย Couros (2010) คุณสมบัติของผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดย Sutcliffe (2013) คุณลักษณะสำคัญที่สุด 10 ประการ ของผู้บริหารสถาบันการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดย Maxine (2015) ทักษะสำคัญ 10 ประการของผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดย Integrity Coaching (2017) 25 ทักษะความเป็นผู้นำที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 โดย Strock (2018) ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 โดย Certified Professional Manager (2019) หรือจากงานวิจัยของ Redmond (2559) เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาจสรุปได้ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารสถาบันฯ ต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างค่านิยมแห่งความซื่อสัตย์สุจริตและความโปร่งใสให้เกิดขึ้นทั้งกับตนเอง ทีมงาน คณาจารย์ นักศึกษา สถานศึกษา และชุมชนทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง (Maxine, 2015; Strock 2018) ต้องเป็นผู้มีระเบียบวินัย (discipline) มีความรับผิดชอบ (accountability) การแสดงออกของผู้บริหารสถาบันฯ ที่ได้รับความคาดหวัง ได้แก่ ความเชื่อใจ ความมั่นใจในความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่นคง ความเปิดเผย และความคาดหวังว่าผู้บริหารนั้นจะปฏิบัติตามคำพูดที่สัญญาไว้ ถือเป็น การสร้างความไว้วางใจ (trust) (Redmond, 2559)

2. ต้องเป็นผู้มีความเอาใจใส่ (empathic) การเอาใจใส่เป็นความสามารถในการเข้าใจว่าผู้คนรู้สึกอย่างไรและยังมีส่วนร่วมในความรู้สึกเหล่านั้นด้วย การเอาใจใส่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ผู้บริหารสถาบันฯ ต้องไม่เพียงสื่อสารด้วยการส่งต่อข้อมูลผ่านสื่อต่าง ๆ เท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อทำสิ่งที่ดีที่สุด ลูกศิษย์และพนักงานจำเป็นต้องรู้ว่าพวกเขาได้รับการดูแลอย่างดีที่สุด คอยมองหาผลประโยชน์ที่ดีที่สุดมอบให้แก่พวกเขา ซึ่งถือเป็นรากฐานที่สถาบันจำเป็นต้องสร้างขึ้น ต้องเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ รับฟังทั้งจากคณาจารย์และจากศิษย์ ศึกษาความสามารถ ความสนใจและความปรารถนาต่าง ๆ แล้วมอบความเชื่อมั่นมอบหมายให้พวกเขารับผิดชอบงานและโครงการต่าง ๆ รวมทั้งเป็นโค้ชคอยสอน และคอยยินดีกับความสำเร็จ (Couros, 2010; Maxine, 2015)

3. มีความมุ่งมั่นและความพากเพียร ผู้บริหารสถาบันฯ ต้องมีการแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเทอย่างจริงจัง เป็นแรงจูงใจให้คณาจารย์ พนักงาน และศิษย์ ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้สร้างแผนงานระยะสั้นและระยะยาวไว้แล้วตามวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ของศตวรรษที่ 21 มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายการพัฒนาสถาบันการศึกษา พากเพียรจนกว่าเป้าหมายที่สำคัญจะประสบความสำเร็จ โดยไม่ยอมแพ้ เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและไม่หยุดเรียนรู้ รวมทั้งปรับตัวเมื่อเกิดสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง (Maxine, 2015; Strock 2018; Certified Professional Management, 2019)

4. มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (willingness to learn) ผู้บริหารสถาบันฯ จะต้องไม่หยุดเรียนรู้ถึงโอกาสและความเป็นไปได้ ต้องพยายามเพิ่มขีดความสามารถให้กับตนเอง คณาจารย์ และศิษย์ของตน ต้องเปิดกว้างและใช้ความคิดในการเติบโตก้าวหน้า (Maxine, 2015; Certified Professional Management, 2019) เป็นผู้มีความอยากรู้อยากเห็น ติดตามข่าวสารสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน เพื่อสังเกตว่ามีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นบ้าง มีผลกระทบในทางบวกหรือทางลบต่อสถาบันของเราหรือไม่ อย่างไร หรือมีแนวคิดที่ดีเกิดขึ้นเพื่อให้นำมาปรับใช้กับสถาบันได้อย่างไร (Sutcliffe, 2013)

5. มีความมั่นใจ (confidence) ผู้บริหารสถาบันฯ ต้องมีความมั่นใจ และต้องให้คนเข้าถึงได้ง่าย (approachable) มองเห็นได้ถามคำถามต่าง ๆ ได้ มีความโดดเด่น (be visible) ให้ความสำคัญในแนวทางการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ในฐานะผู้นำนั้นจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ยากลำบากอย่าง

แน่นอน ซึ่งผู้บริหารสถาบันฯ ควรจะต้องสงบสติอารมณ์ มั่นใจที่จะรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นของทุกคน ต้องให้ความสำคัญเสมอในเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพราะวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อให้ทุกคนทำงานและก้าวไปข้างหน้า (Maxine, 2015) ความมั่นใจนี้รวมถึงความกล้าหาญด้วย ผู้บริหารสถาบันฯ จะต้องได้รับการปลูกฝังความกล้าหาญและการเสียสละ เพราะยังคงเป็นรากฐานของการเป็นผู้นำ ตามความคิดความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (servant leadership mindset) Certified Professional management (2019) การบริการและการเสียสละในระดับที่สูงขึ้นเป็นองค์ประกอบที่มีผลผูกพันของความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในทุกเวลาและทุกสถานที่ (Strock, 2018)

6. เป็นผู้สร้างพลังเชิงบวก (positive energy) ผู้บริหารสถาบันฯ ต้องเป็นผู้ที่นำเสนอในเชิงบวก กระตือรือร้นและหวังใญ่อยู่เสมอ ต้องใช้เวลาพูดคุยกับศิษย์ คณาจารย์ แม้แต่ผู้ปกครอง ต้องรู้จักและให้ความสำคัญกับคุณค่าเหล่านี้ เพื่อการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริง (Maxine, 2015; Strock 2018) มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (ability to inspire) ให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง มีสุนทรพจน์ที่ดีเกี่ยวกับความเป็นไปได้ทางการศึกษา เน้นวิสัยทัศน์และภารกิจของสถาบัน ต้องเป็นแรงจูงใจที่ดี ในการชักชวนให้ผู้คนทำในสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นผู้สร้างคุณค่า เห็นคุณค่างาน เห็นความท้าทาย สร้างความเชื่อมั่นว่า จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งนี้คือหัวใจของการเป็นผู้นำที่ดี มีการกระตุ้น จูงใจให้เกิดการ

ทำงานเป็นทีม และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน (Redmond, 2559) ในการสร้างทิศทางในอนาคตสำหรับสถาบัน ซึ่งผู้นำต้องสนใจสิ่งนี้ตลอดระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง (Sutcliffe, 2013; Maxine, 2015; Strock 2018)

7. ต้องเป็นนักคิด (critical thinker) และตัดสินใจ (adjustment skill) ผู้บริหารสถาบันฯ ต้องมีความสามารถในการคิดไตร่ตรอง (an aptitude for reflective thinking) (Integrity Coaching, 2017) ในสภาวะการณ์ฉุกเฉินอาจมีความคิดมากมายในแบบของเราที่ดีที่สุด ใช้ได้อย่างรวดเร็วก่อน หรืออาจจะไม่ดีนัก หากแต่เราต้องมองไปที่ความคิดเหล่านี้และประเมินผลกระทบในระยะยาวที่จะเกิดขึ้นต่อสถาบันและลูกศิษย์ รวมทั้งสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อพวกเขาในท้ายที่สุด (Couros, 2010) การคิด เป็นการแสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ เป็นความคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ หรือความคุ้นเคย เป็นการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ พร้อมการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ (Redmond, 2559)

8. มีทักษะการจัดการความขัดแย้ง (conflict management skill) เมื่อเป็นนักคิด ก็จะต้องเป็นนักคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ (anticipatory thinkers) ด้วย บนความเปลี่ยนแปลงนั้นมักเกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลา การมีความกระตือรือร้นในการมองโลกในแง่ดี และการเป็นผู้มีความยืดหยุ่น จะช่วยให้ผู้บริหารมีความนิ่งและเห็นหนทางแก้ไขปัญหา ท่ามกลางภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น สามารถผ่านพ้นปัญหาความขัดแย้งไปได้ด้วยดี (Sutcliffe, 2013) ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันฯ จะต้องมีทักษะในการจัดการความขัดแย้งโดย

อาศัยความยืดหยุ่น (flexible) และยอมรับการเปลี่ยนแปลง (embrace change) (Certified Professional Management, 2019) สิ่งนี้จะทำให้สามารถปรับตัวได้ อาจกล่าวได้ว่า ทักษะการจัดการความขัดแย้ง แสดงออกถึงการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติหน้าที่ ในเรื่องการทำหรือจุดมุ่งหมาย โดยแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในด้านการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้สึก ค่านิยม ความสนใจ การยอมรับความขัดแย้ง คือ ความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และผู้อื่น (Redmond, 2559; Stroock, 2018)

9. มีทักษะสร้างสรรค์ (creativity skill) เป็นนักริเริ่มงาน ผู้สร้างสรรค์ และนวัตกรรม (intuitive creative and innovative) ผู้บริหารสถาบันฯ ต้องมีความสามารถในการคิดนอกกรอบอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นวิธีการที่ดีมากในการจัดการปัญหาความยุ่งยากและความซับซ้อนของศตวรรษที่ 21 (Maxine, 2015) ความคิดริเริ่ม (originality) นี้ แสดงออกถึงการคิดสิ่งแปลกใหม่ ไม่ซ้ำกับผู้อื่น โดยการนำความรู้ ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้ให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าลอง กล้าแสดงออก พร้อมทั้งจะเผชิญความเสี่ยงในสภาพการณ์ต่าง ๆ และสร้างสรรค์ผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่ม เป็นผลงานที่แปลกใหม่ (Redmond, 2559) บางครั้งการตอบสนองความต้องการของบรรดาศิษย์ ต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันซึ่งไม่เคยมีมาก่อน เราต้องคิดในมุมต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหา และทำอย่างต่อเนื่องด้วยนวัตกรรมของเราเอง (Couros, 2010)

10. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (visionary) วิสัยทัศน์เป็นรากฐานของความเป็นผู้นำ (Stroock, 2018) ผู้บริหารสถาบันฯ ต้องมีทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (setting

instructional direction skill) ต้องรู้จักการวางแผนระยะยาว โดยปกติผู้นำที่ดีและทีมผู้บริหารจะวางแผนอย่างน้อย 4 ปีในอนาคต แต่ก็อาจไม่เพียงพอ ความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องมองเห็นไกลกว่านั้นพอสมควร ก้าวไปสู่โลกแห่งวิสัยทัศน์ และเมื่อวิสัยทัศน์แข็งแรงพอ ก็จะสามารถเปลี่ยนทิศทางอนาคตขององค์กรได้ (Couros, 2010) การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) เป็นความสามารถในการสร้างภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนำมาวิเคราะห์สภาพการณ์ขององค์กรเพื่อกำหนดภาพในอนาคตที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ ต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ (ability to communicate a compelling vision) ให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์กร (Redmond, 2559; Integrity Coaching, 2017) วิสัยทัศน์ ไม่ควรทำให้เกิดความคลุมเครือหรือมีความกระจัดกระจาย ผู้บริหารสถาบันฯ ควรต้องมีวิสัยทัศน์ที่มีจุดประสงค์ทางด้านศีลธรรมอย่างชัดเจน จึงจะประสบความสำเร็จ (Sutcliffe, 2013)

11. มีทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ (communication and presentation skill) เป็นการแสดงออกถึงกระบวนการ วิธีการสื่อสารเพื่อเสนอข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็นความต้องการไปสู่ผู้รับสารโดยการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผสมผสานกันระหว่างศิลปะการพูด กับการแสดงข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อและอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสม และทำให้บรรลุผลสำเร็จตาม

จุดมุ่งหมาย (Redmond, 2559) ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันสื่อ (media literacy) แสดงถึงการมีความรู้ ความสามารถในการตีความ วิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ ประเมินสื่อ และสิ่งที่ได้รับ โดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสื่อ ตระหนักถึงผลกระทบของสื่อที่มีต่อบุคคลและสังคม รู้จักเลือกรับและใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ชุมชน และสังคม (Redmond, 2559) นอกจากนี้ ทักษะด้านการสื่อสาร รวมถึงการที่ผู้นำจะต้องเป็นผู้รู้จักฟังคนอื่น และสังเกต การฟังเป็นทักษะหลักในโลกตามความสัมพันธ์ (Strock 2018) ต้องใช้ทักษะการฟังลึก (Use Deep Listening Skills) (Integrity Coaching, 2017) ทำให้เกิดการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารยังต้องรู้จักการตั้งคำถาม เพื่อเชิญชวนให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วม มีความสามารถในการขุดลึก (ability to dig deep) ในการสนทนา เพื่อเข้าใจถึงความหมายและวัตถุประสงค์ที่แท้จริง (Integrity Coaching, 2017) รวมทั้ง ต้องรู้จักในการละเว้นจากคำตอบของบางคำถาม เพื่อบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารและรักษาสัมพันธภาพ ในทางตรงข้าม ก็ต้องมีความสามารถในการยอมรับช่องโหว่ของตนเอง (ability to embrace their own vulnerability) (Integrity Coaching, 2017) ตลอดจนต้องพัฒนาตนเอง ฝึกทักษะด้านการสื่อสารนี้ให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น

12. มีทักษะความร่วมมือและเชื่อมความสัมพันธ์ (collaboration skill) ผู้บริหารสถาบันฯ ต้องคิดในแง่ของความสัมพันธ์ เพราะเป็นพื้นฐานของการดำเนินการที่ยั่งยืน (Strock, 2018) ต้องเปิดเผยข้อมูลและความรู้

อย่างเปิดเผย แสวงหาความเข้าใจ และเข้าใจคนอื่น ๆ มีการเชื่อมต่อกับโลกผ่านการเขียนบล็อก (blog) และโซเชียลมีเดีย (social media) ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างใกล้ชิด ไม่ว่าจะ เป็นทั้งในระบบโซเชียลมีเดีย หรือแบบตัวต่อตัว เพื่อให้มั่นใจว่ามีการตัดสินใจที่ดีที่สุด (Maxine, 2015) การเชื่อมความสัมพันธ์ต่อผู้อื่นและแบ่งปันในชุมชนนั้น ไม่ใช่การเชื่อมความสัมพันธ์กับทุกคน แต่เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ไปยังคนที่เหมาะสม เช่น เราสร้างโอกาสให้พนักงานเชื่อมความสัมพันธ์กับคนอื่นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ได้อย่างไร? เป็นสิ่งสำคัญที่เราไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในสถาบันของเรา แต่เราให้โอกาสสำหรับคนอื่น ๆ ในการมองเห็นความเป็นผู้นำของพวกเขา (Couros, 2010)

13. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน (team building leadership skill) เป็นการสร้างทีมขึ้นให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันเพื่อสร้างมูลค่า (Strock, 2018) เกิดการมีส่วนร่วม (participation) เป็นแสดงออกถึงการเปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผนการดำเนินงานกิจกรรม ร่วมติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินผลร่วมกัน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เสมอภาค นำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานในกลุ่มให้มีความโปร่งใสและให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้น (Redmond, 2559) ผู้บริหารสถาบันฯ ที่ประสบความสำเร็จจึงต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) เพราะทำให้เข้าใจถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ที่เพิ่มขีดความสามารถให้กับทีมงาน นักเรียน หรือคณาจารย์ สื่อความเห็นอกเห็นใจที่ดี (Sutcliffe, 2013) ขณะเดียวกัน ก็ต้องแสดง

ให้เห็นถึงความเข้าใจตนเองและการจัดการตนเอง (demonstrate self-understanding and self-management) ด้วย (Integrity Coaching, 2017)

14. ทักษะด้านเทคโนโลยี (technologies skills) ทักษะด้านนี้เข้ามามีความจำเป็นอย่างมาก เพราะต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการประยุกต์ใช้ แสดงออกถึงการนำความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (Redmond, 2559)

### พุทธธรรมกับผู้บริหารสถาบันการศึกษา

การบริหารงานตามหลักพระพุทธศาสนานั้น มีหลักธรรมหลายประการสอดประสานเกื้อกูลกันและกัน ผู้เขียนได้คัดเลือกหลักธรรมที่มีความสำคัญกับผู้บริหารสถาบันฯ มานำเสนอ ดังนี้

#### หลักพลละ

หลักพลละ หมายถึง ธรรมอันเป็นกำลัง 4 ประการ ที่เหมาะสำหรับนำไปใช้ในการประพฤติปฏิบัติในการดำเนินชีวิต หรือประกอบอาชีพ การงาน และโดยเฉพาะผู้ที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณธรรมทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองที่จะกระทำในสิ่งใด ๆ ซึ่งจะเกิดประสิทธิผลแก่ตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และคนรอบข้าง ผู้นำจะต้องมีคุณธรรม คือ คุณงามความดี เป็นเครื่องกำหนดให้ประพฤติดชอบสมควรต่อกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่คนอื่น และจะต้องบังคับใจตนเองให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดีงามอยู่ตลอดเวลา พลละ 4 หรือ ธรรมอันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อ ภัย ทุก อ ย่ า ง ( Payutto, 2546) ประกอบด้วย

1. ปัญญาพลละ (กำลังปัญญา) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ อันเกิดจากการศึกษา การฟัง การอ่าน การคิดค้นคว้า ปัญญา มีทั้งทางโลกและทางธรรม ปัญญาในทางโลก ได้แก่ การรู้สรรพวิทยาต่าง ๆ อันจำเป็นแก่ความเป็นมนุษย์ การประกอบอาชีพ การอยู่ร่วมกับคนอื่นในฐานะสมาชิกของสังคม การสร้างปัญญาในทางโลกให้เกิดขึ้นก็ทำได้ โดยการศึกษาชีวิตมนุษย์นั้นจะต้องศึกษาความรู้ที่อยู่เสมอตลอดชีวิต เพราะความรู้ไม่ได้มีอยู่เฉพาะในโรงเรียน แต่เราจะสามารถแสวงหาความรู้ได้ทุกสถานที่ ปัญญาจัดเป็นพลังสำคัญในการดำเนินชีวิต ในทางพุทธศาสนา ปัญญา มี 3 ประเภท คือ 1) สุตมยปัญญา หมายถึง ปัญญาที่เกิดจากการฟังและการศึกษาเล่าเรียน 2) จินตมยปัญญา หมายถึง ปัญญาที่เกิดจากการคิดพิจารณาหาเหตุผล และ 3) ภวานามยปัญญา หมายถึง ปัญญาที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติ

2. วิริยพลละ (กำลังความเพียร) หมายถึง ความขยันหมั่นเพียรไม่เกียจคร้านในหน้าที่การงาน ไนโพธิปักขิยธรรม (ธรรมอันเป็นฝ่ายรู้ถึงมรรคผล) (Thitadhammo, n.d.) มีสัมมปปธาน (ความเพียร) เป็นองค์ประกอบคือ เพียรพยายามทำการงานที่ชอบ ความเพียรที่จะจัดเป็นสัมมปปธาน ประกอบด้วย 2 ประการ คือ ต้องเป็นความเพียรพยายามอย่างยิ่งยวด หากยังไม่บรรลุธรรมอันพึงประสงค์แล้ว ก็จะไม่ถดถอยความเพียรพยายามนั้น และความเพียรพยายามที่ว่ายิ่งยวดนั้น ต้องเป็นไปในธรรม 4 ประการ ได้แก่ 1) เพียรพยายามไม่ให้กุศลที่ยังไม่เกิดไม่ให้เกิดขึ้น 2) เพียรพยายามละอกุศลที่เกิดแล้วให้หมดไป 3) เพียรพยายามให้กุศลธรรมที่ยังไม่เกิดขึ้นให้เกิดขึ้น และ 4) เพียรพยายามให้กุศลธรรมที่เกิดแล้ว ให้เจริญยิ่งขึ้น

3. อนุวัชชพละ (กำลังสุจริต หรือกำลัง ความบริสุทธิ์) ตามศัพท์แปลว่า กำลังการ กระทำที่ไม่มีโทษ คือ กายกรรม วาจากรรมและ มโนกรรมบริสุทธิ์ เช่น มีความประพฤติและ หน้าที่การงานสุจริต ไม่มีข้อบกพร่องเสียหาย พุดจริง มีเหตุผล มุ่งดี ไม่รุกรานให้ร้ายใคร ทำ การด้วยเจตนาบริสุทธิ์ กำลังสุจริต ได้จากการ ปฏิบัติกรรมบถ 10 ประการ ซึ่งจำแนกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

3.1 กายสุจริต 3 ประกอบด้วย 1) ปาณาติปาตา เวรมณี เว้นจากการฆ่าสัตว์ตัด ชีวิต หรือประทุษร้ายสัตว์ทั้งหลายให้มีความ ลำบาก 2) อทินนาทานา เวรมณี เว้นการ ถู้อาของที่บุคคลอื่นไม่ให้ มาเป็นของตนโดย เจตนา และ 3) กามเมสุมิฉฉาจา เวรมณี เว้น จากการคบหาสมาคมกับบุตร ธิดา สามี ภรรยาของบุคคลอื่น

3.2 วาสุจริต 4 ประกอบด้วย 1) มุสา วาจา เวรมณี เว้นจากการพูดเท็จ 2) ปิสุณาย วาจา เวรมณี เว้นจากการพูดส่อเสียดยุยง ส่งเสริมให้บุคคลทั้งหลายแตกร้าวกัน 3) ผรุ สาย วาจา เวรมณี เว้นจากการพูดคำหยาบ ให้เป็นคำสะเทือนใจของบุคคลอื่น และ 4) สัมผัปปลาปา เวรมณี เว้นจากการพูดวาจา เพื่อจ้อ เหลวไหลไร้ประโยชน์

3.3 มโนสุจริต 3 ประกอบด้วย 1) อนภิชชา เว้นจากความโลภ เห็นโทษของ ความโลภ ไม่คิดเฟื่องเลี้ยงทรัพย์สินของบุคคลอื่น โดยอยากจะได้มาเป็นของตน 2) อพยาบาท เว้นจากความโกรธ ความพยาบาท และ 3) สัมมาทิฐิ จึงมีความเห็นถูก มีความเห็นตรง

4. สังคหพละ (กำลังการสงเคราะห์) คือ การยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้

ในสามัคคี ด้วยสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย (Payutto, 2546b)

4.1 ทาน (การให้) คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ เผื่อแผ่กันด้วยไมตรี รวมถึงให้ความรู้ความเข้าใจ และแนะนำสั่งสอน จนเขารู้จักพึ่งตนเองได้ ทาน แบ่งเป็น 2 ประการ คือ 1) อามิสทาน (การให้สิ่งของ) และ 2) ธรรมทาน คือ การให้ ธรรม การให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน (Payutto, 2546c)

4.2 ปิยวาจา (วาจาเป็นที่รัก) พุดด้วย น้ำใจหวังดี มุ่งให้เป็นประโยชน์และรู้จักพุดให้ เป็นผลดี คือกล่าวคำสุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่รั้ง ถือ รวมถึงวาจาอันแสดงประโยชน์ ประกอบด้วย เหตุผล คอยช่วยชี้แจงแนะนำหลักความจริง ความถูกต้องดีงาม แก่ผู้ที่ต้องการ

4.3 อัตถจริยา (การประพฤติ ประโยชน์) คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนช่วยแก้ไข ปรับปรุงส่งเสริมทางจริยธรรม ช่วยเหลือส่งเสริม คนให้มีความเชื่อถือถูกต้อง (สัทธาสัมปทา) ให้ ประพฤติดีงาม (ศีลสัมปทา) ให้มีความเสียสละ (จาคสัมปทา) และให้มีปัญญา (ปัญญาสัมปทา)

4.4 สมานัตตตา (ความมีตนเสมอ) คือ เสมอภาค ไม่เอาเปรียบ ไม่ถือสูงต่ำ ทำตนเสมอ ตันเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชน ทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วม แก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตาม ธรรมเนียมแต่ละกรณี

#### สัปปริสธรรม

สัปปริสธรรมเป็นธรรมของสัตบุรุษ, ธรรมที่ ทำให้เป็นสัตบุรุษ, คุณสมบัติของคนดี

ประกอบด้วยธรรม 8 ประการ (Thitadhammo, 2536; Payutto, 2546d) ได้แก่

1. สัทธัมมสมันนาคโธ ประกอบด้วย สัทธรรม 7 คือ 1) มีศรัทธา 2) มีhiri ความละเอียดรอบาป 3) มีโอตตปปะ ความกลัวบาป 4) เป็นพหูสูต 5) มีความเพียร 6) มีสติมั่นคง และ 7) มีปัญญา
2. สปัริสภัตติ คือ คบหาผู้ประกอบด้วย สัทธรรม 7 ประการข้างต้น เป็นมิตรสหาย
3. สปัริสจันตี คือ จะคิดสิ่งใด ก็ไม่คิด เพื่อเบียดเบียนตนและผู้อื่น
4. สปัริสมันตี คือ จะปรึกษาการใด ก็ไม่ปรึกษาเพื่อเบียดเบียนตนและผู้อื่น
5. สปัริสวาโจ คือ พูดแต่คำที่ถูกต้อง ตามวจีสัจจรีต 4
6. สปัริสกัมมันโต คือ ทำการที่ถูกต้อง ตามกายสุจจรีต 4
7. สปัริสทิกฺขี คือ มีสัมมาทิกฺขี เช่น ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว
8. สปัริสทานัง เทติ คือ ให้ตามหลักสปัริสทาน เช่น ให้โดยเอื้อเพื่อทั้งแต่ของที่ตัวให้ ทั้งแก่ผู้รับทาน ให้ของบริสุทธี ให้โดยเข้าใจถึงผลที่จะมีตามมา

ธรรมของสัตบุรุษ ยังประกอบด้วย (Payutto, 2546e)

1. ธัมมัญญูตา (ความรู้จักธรรม) รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมตา รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เช่น ภิกษุรู้ว่าหลักธรรมข้อนั้น ๆ คืออะไร มีอะไรบ้าง พระมหากษัตริย์ทรงทราบว่า หลักการปกครองตามราชประเพณีเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง รู้ว่าจะต้องกระทำเหตุ หรือกระทำตามหลักการข้อใด จึงจะให้เกิดผลที่ต้องการ

2. อตฺถัญญูตา (ความรู้จักอรรถ) รู้ความมุ่งหมาย หรือ รู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตามหลัก เช่น รู้ว่าหลักธรรมแต่ละข้อ มีความหมายและมีความมุ่งหมายอย่างไร กำหนดไว้หรือพึงปฏิบัติเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร การที่ตนกระทำอยู่มีความมุ่งหมายอย่างไร เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง

3. อตฺตัญญูตา (ความรู้จักตน) คือ รู้ว่าเรานั้น โดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม บัดนี้เป็นเท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

4. มัตตัญญูตา (ความรู้จักประมาณ) คือ ความพอดี เช่น รู้จักประมาณในการรับและบริโภคปัจจัยสี่ รู้จักประมาณในการใช้จ่ายโภคทรัพย์

5. กาลัญญูตา (ความรู้จักกาล) คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงาน เช่น ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลาและให้เหมาะสมเวลา

6. ปรีสนัญญูตา (ความรู้จักบริษัท) คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิจที่ประพฤติดต่อชุมชนนั้น ๆ ว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิจอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้

7. ปุคคลัญญูตา หรือ ปุคคลโปรปรัญญูตา (ความรู้จักบุคคล) คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใคร ๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้จะตำหนิ ยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร

### พรหมวิหารธรรม

พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย (Payutto, 2546f)

1. เมตตา (ความรักใคร่ มีน้ำใจ) ปรารถนาดีอยากให้ความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย เป็นเยื่อใยใฝ่ประโยชน์สุขแก่คนและทั้งหลาย หรือน้ำใจปรารถนาประโยชน์สุขที่เป็นไปต่อมิตร ลักษณะเป็นไปโดยอาการเกื้อกูลแก่คนและสัตว์ทั้งหลาย เพื่อน้อมนำประโยชน์เข้าไปให้แก่เขา เมตตา มีไว้เพื่อกำจัดความอาฆาตแค้นเคืองให้ปราศไป ทำให้เห็นภาวะที่น่าเจริญใจของคนและสัตว์ทั้งหลาย

2. กรุณา (ความสงสาร) สิ่งอันทำความสะเทือนใจแก่สาธุชน เมื่อคนอื่นประสบทุกข์หรือแผ่ใจไปรับรู้ต่อคนและสัตว์ทั้งหลายที่ประสบทุกข์ มีความคิดที่จะช่วยให้พ้นทุกข์หรือถ่ายทอดทุกข์ของผู้อื่นให้หมดไป ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ ลักษณะเป็นไปโดยอาการปลดเปลื้องทุกข์แก่คนและสัตว์ทั้งหลาย เพื่อไม่นิ่งดูตาย/ทนนิ่งอยู่ไม่ได้ต่อทุกข์ของคนและสัตว์ทั้งหลาย กรุณา มีไว้เพื่อไม่เบียดเบียนทำให้เห็นภาวะไร้ที่พึ่ง/สภาพน่าอนาถของคนสัตว์ทั้งหลายที่ถูกทุกข์ครอบงำ

3. มุทิตา (ความไมทนยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข) มีจิตผ่องใสบันเทิง ด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงใน

ปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ผลดีมีสุขนั้น ๆ เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป ลักษณะเป็นไปโดยอาการพลอยยินดี/ยินดีด้วย เพื่อไม่ริษยามุทิตา มีไว้เพื่อขจัดความริษยา ความไม่ยินดีหรือความทนไม่ได้ต่อความสำเร็จของผู้อื่น ทำให้เห็นสมบัติ/ความสำเร็จของคนสัตว์ทั้งหลาย

4. อุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง) อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขังไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่รับผิดชอบของตน ลักษณะเป็นไปโดยอาการเป็นกลางต่อคนและสัตว์ทั้งหลาย เพื่อมองเห็นความเสมอภาคกันในคนและสัตว์ทั้งหลาย อุเบกขา มีไว้เพื่อระงับความขัดเคืองเสียใจและความคล้อยตามจิตใจ ทำให้มองเห็นภาวะที่ทุกคนเป็นเจ้าของกรรมของตนว่า สัตว์ทั้งหลายจักได้สุข พ้นทุกข์ ไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ที่ถึง ตามใจชอบได้อย่างไร

ผู้ดำรงในพรหมวิหาร ย่อมช่วยเหลือมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และย่อมรักษาธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้นแม้จะมีกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์แต่ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยที่จะมิให้เสียธรรม พรหมวิหาร 4 เรียกอีกอย่างว่า อัปปมัญญา 4 เพราะแผ่สม่ำเสมอโดยทั่วไปในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย ไม่มีประมาณ ไม่จำกัดขอบเขต พรหมวิหารมี

ในผู้ใด ย่อมทำให้ผู้นั้นประพฤติปฏิบัติเกื้อกูลแก่ผู้อื่น ด้วยสังคหวัตถุ เป็นต้น

#### อิทธิบาทธรรม

อิทธิบาทธรรม คือ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย (Payutto, 2546g) ประกอบด้วย

1. ฉันทะ (ความพอใจ) คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. วิริยะ (ความเพียร) คือ ขยัน หมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็งอดทน ไม่ท้อถอย

3. จิตตะ (ความคิด) คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป

4. วิมังสา (ความไตร่ตรอง) คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง

#### ทศพิธราชธรรม

ทศพิธราชธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง, ธรรมของนักปกครองนำมาปรับใช้กับผู้นำในองค์กรได้ ดังนี้ (Payutto, 2546h)

1. ทาน (การให้) คือ สละทรัพย์สิ่งของ บำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ การเป็นผู้ให้เป็นคุณธรรมข้อแรกของนักบริหารตามหลักทางพุทธศาสนา

2. ศील (ความประพฤติดีงาม) คือ สำรวมกายและวจีหวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษา กิตติคุณ ให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ใครจะดูแคลน มีระเบียบวินัย เคร่งครัด ระมัดระวังควบคุมตนเองได้จะต้องรู้จักบริหารคน บริหารงานและบริหารบ้านเมือง

3. ปริจจาคะ (การบริจาค) คือ เสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง การให้ ในลักษณะของ “ทาน” เป็นการให้สิ่งที่ตนมีอยู่และในเพียงบางส่วน แต่การให้ลักษณะของ “บริจาค” นั้น เป็นการให้ทั้งหมด ให้ไม่มีส่วนเหลือ

4. อาชชวะ (ความซื่อตรง) คือ ซื่อตรง ทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน นักบริหารต้องเป็นบุคคลที่ซื่อตรง ไม่คดโกง โปร่งใส ตรวจสอบได้

5. มัททวะ (ความอ่อนโยน) คือ มีอัธยาศัยไมเยอหยิ่งหยาบคายกระด้าง ให้ลดมานะ ละทูลีทั้งปวงมีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ให้ได้รับความรักภักดีแต่มีขาดยำเกรง

6. ตปะ (ความทรงเดช) คือ แผลเผากิเลส ตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำอำยิจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอ ละความชั่วภายในตนเองให้หมดไป หล่อหลอมเอาแต่ความดีงามใส่ตัว มีความดีเป็นแบบอย่าง มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียร ทำกิจให้บริบูรณ์

7. อักโกธะ (ความไม่โกรธ) คือ ไม่กริ้วกราด ลุอำนาจความโกรธ จนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความและกระทำกรรมต่าง ๆ ผิดพลาด เสียธรรม มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองชุ่น วินิจฉัยความและทำการด้วยจิตอันราบเรียบเป็นตัวของตนเอง

8. อวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียน) คือ ไม่บีบบังคับกดขี่ ไม่หลงระเริงอำนาจ ขาดความกรุณา นักบริหารที่ดีต้องไม่เบียดเบียนทั้งคนสัตว์ และธรรมชาติสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ไม่มีความเห็นผิดจากทำนองคลองธรรม ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความเท่าเทียม

เสมอภาคกัน เคารพในกฎหมาย ไม่ทะเลาะวิวาท บาดหมางกันด้วยความคิดเห็นที่แตกต่างกัน นำความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาสร้างความสามัคคี

9. ซันติ (ความอดทน) คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกายเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกย่ำถูกเหยียดด้วยคำเสียดสีกลางอย่างไร ก็ไม่หมดกำลังใจ

10. อวิโรธนะ (ความไม่คลาดธรรมดา) คือ มีความหนักแน่นในธรรม ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ร้าย ลากสักการะหรืออารมณ์ใด ๆ มีสติมั่นในธรรม ทั้งยุติธรรมและนิติธรรม นักบริหารหรือผู้นำที่ดีจะต้องมีหลักการ หลักวิชา และหลักธรรมในการบริหารงาน

### สรุป

คุณสมบัติที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหารสถาบันฯ มีหลายประการ คุณสมบัติเหล่านั้นจะทำให้การบริหารสถาบันการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสำหรับศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตามหากพิจารณาใน

หัวข้อพุทธธรรมกับผู้บริหารสถาบันฯ ตามที่ผู้เขียนได้กล่าวแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า คำสอนในพระพุทธศาสนานั้นมีความลึกซึ้งและละเอียดอ่อน ครอบคลุมในทุกประเด็นที่ผู้บริหารสถาบันฯ ในศตวรรษที่ 21 พึงมีสอดคล้องกับที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ทั้งยังมีความเป็นสัจธรรมอยู่เสมอ แม้จะผ่านกึ่งพุทธกาลไปแล้ว ก็ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้โดยไม่ล้าสมัย ไม่ว่าจะเป็นหลักพละ สัมปยุตธรรม พรหมวิหารธรรม อิทธิบาทธรรม และทศพิธราชธรรม ดังนั้น ผู้เขียนใคร่ขอเสนอให้ผู้บริหารสถาบันการศึกษาทุกระดับพิจารณาให้ความสำคัญกับหลักพุทธธรรมดังกล่าว ให้ความสนใจ น้อมนำคำสอนของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า มาศึกษา ทำความเข้าใจ และนำไปประยุกต์ปฏิบัติใช้ให้มากขึ้น จะเป็นการสร้างความเจริญก้าวหน้าในแวดวงการศึกษาของประเทศให้เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน

### References

- Certified Professional Manager. (2019). *5 Characteristics of an effective leader in the 21<sup>st</sup> century*.  
<https://certified-manager.com/5-characteristics-of-an-effective-leader-in-the-21st-century/>
- Couros, G. (2010). *The 21<sup>st</sup> century principal*.  
<https://georgecouros.ca/blog/archives/1467>
- Integrity Coaching. (2017). *The 10 key skills of successful school leaders*.  
<https://www.integritycoaching.co.uk/blog/skills-school-leaders>



- Maxine, D. (2015). *Top 10 characteristics of successful 21<sup>st</sup> Century*.  
<https://thinkstrategicforschools.com/top-10-characteristics-21st-century-school-leaders/>
- Payutto, P. (2546a). *Power 4*.  
[http://www.84000.org/tipitaka/dic/d\\_item.php?i=229](http://www.84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=229)
- (2546b). *Bases of sympathy*.  
[http://www.84000.org/tipitaka/dic/d\\_item.php?i=186](http://www.84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=186)
- (2546c). *Gift*. Retrieved May 1, 2018, from  
[http://www.84000.org/tipitaka/dic/d\\_item.php?i=11](http://www.84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=11)
- (2546d). *Virtues of a gentleman*.  
[http://www.84000.org/tipitaka/dic/d\\_item.php?i=287](http://www.84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=287)
- (2546e). *Qualities of a good man*  
[http://www.84000.org/tipitaka/dic/d\\_item.php?i=301](http://www.84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=301)
- (2546f). *Holy abiding*.  
[http://www.84000.org/tipitaka/dic/d\\_item.php?i=161](http://www.84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=161)
- (2546g). *Basis for success*.  
[http://www.84000.org/tipitaka/dic/d\\_item.php?i=213](http://www.84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=213)
- (2546h). *Virtues of a ruler*.  
[http://www.84000.org/tipitaka/dic/d\\_item.php?i=326](http://www.84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=326)
- Redmond, K. (2559). *Indicators of 21<sup>st</sup> century leadership skills for basic education administrators*.  
<http://phd.mbuisc.ac.th/full%20thesis/kanika.pdf>
- Strock, J. (2018). *25 essential 21<sup>st</sup> century leadership skills*.  
<https://servetolead.org/25-essential-21st-century-leadership-skills/>
- Sutcliffe, J. (2013). *8 qualities of successful school leaders: The desert island challenge*.  
Bloomsbury.
- Thitadhammo, J. (2536). *Politics of dharma*.  
<http://www.piyapani.www7.50megs.com/P8003.htm>
- (n.d.). *Bodhipakkhiya dharma in practice*.  
<https://www.amphawan.net/>