



# คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร

ผู้จัดทำ

นางสาวภาสินี สวยงาม

รหัส 62561802037

---

เสนอ

ผศ.ดร. ศันสนีย์ จะสุวรรณ์

ดร. ธดา สิทธิธาดา

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา EAD5626

วิชาจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพของนักบริหารการศึกษา

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



# คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร

ผู้จัดทำ

นางสาว ภาสินี สวยงาม

รหัส 62561802037

เสนอ

ผศ.ดร. ศันสนีย์ จะสุวรรณ์

ดร. ธดา สิทธิธาดา

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา EAD5626

วิชาจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพของนักบริหารการศึกษา

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## คำนำ

คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหารคือการใช้หลักธรรมปฏิบัติในการบริหารราชการทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการและผู้บริหารระดับต้นระดับกลางหรือระดับสูงให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูงโดยการปกครองและการบริหารที่ดี(Good Governace)ตามหลักธรรมปฏิบัตินั้นผู้บริหารราชการต้องมี “ประมุขศิลป์” คือคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี (Good Leadership) คุณสมบัติที่ดีที่สำคัญของหัวหน้าฝ่ายบริหารลงมาถึงหัวหน้างานทุกระดับให้สามารถปกครองและบริหารองค์กรที่ตนรับผิดชอบให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จอย่างได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูงและให้ถึงความเจริญรุ่งเรืองและสันติสุขอย่างมั่นคง

ผู้จัดทำจึงศึกษาเกี่ยวกับคุณธรรมสำหรับผู้บริหารได้ดำเนินการศึกษาหาความรู้ในเนื้อหาซึ่งประกอบด้วย ความหมายของคุณธรรม ความสำคัญของคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร องค์ประกอบของคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ กรณีศึกษา ซึ่งเชื่อว่าสาระสำคัญในรายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ โดยอาจจะนำไปใช้เป็นแนวทางหนึ่งในการปฏิบัติงานต่อไป

ขอขอบคุณผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ในการจัดทำรายงานครั้งนี้ รวมทั้งอาจารย์ผู้สอนและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้คำปรึกษา ซึ่งแนะนำจนสามารถจัดทำรายงานฉบับนี้ได้

ผู้จัดทำ

นางสาว ภาสินี สวยาม

25 มิถุนายน 2563

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
<b>คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร</b>	
ความหมายของคุณธรรม	1
ความสำคัญของคุณธรรม	3
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	3
- วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ 12	4
- หลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	5
องค์ประกอบของคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร	6
- หลักการครองตน	6
- หลักการครองงาน	8
- หลักการครองคน	9
- การพัฒนาผู้นำตามหลักพุทธ	11
- หลักธรรมมาภิบาล	12
คุณธรรมสำหรับนักบริหาร	13
การสร้างคุณธรรมสำหรับนักบริหาร	14
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
กรณีศึกษา	16
<b>บรรณานุกรม</b>	23

## คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร

คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหารคือการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารราชการทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการและผู้บริหารระดับต้นระดับกลางหรือระดับสูงให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูงโดยการปกครองและการบริหารที่ดี(Good Governance)

การปกครองและการบริหารที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลนั้นผู้บริหารราชการต้องมี “ประมุขศิลป์” คือ คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี (Good Leadership) คุณสมบัติที่ดีที่สำคัญของหัวหน้าฝ่ายบริหารลงมาถึง หัวหน้างานทุกระดับให้สามารถปกครองและบริหารองค์กรที่ตนรับผิดชอบให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จอย่าง ได้ผลดีมี

ประสิทธิภาพสูงและให้ถึงความเจริญรุ่งเรืองและสันติสุขอย่างมั่นคง

คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Arts) กล่าวคือสามารถศึกษา วิเคราะห์วิจัยข้อมูลอย่างมีระบบ (Systematic Study) จากพฤติกรรมและวิธีการปกครองการบริหารองค์กร ให้สำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพสูงมาแล้วประมวลขึ้นเป็นหลักหรือทฤษฎี (Theory) ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) สำหรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายบริหารให้เกิดประโยชน์แก่การ ปกครองบริหารที่ดี(Good Governance) กล่าวคือให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพสูงได้เพราะเหตุฉะนั้น ประมุขศิลป์คือคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีจึงชื่อว่าเป็นศาสตร์ (Science)

นอกจากนี้คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีนั้นเกิดจากการที่บุคคลได้เคยศึกษาหาความรู้ฝึกฝนอบรมบ่ม นิสัยและเคยปฏิบัติพัฒนาสภาวะความเป็นผู้นำที่ดีมาแต่ปางก่อนคือแต่อดีตกาลจนหล่อๆบุคลิกภาพและสภาวะ ความเป็นผู้นำที่ดีปลูกฝังเพิ่มพูนอยู่ในจิตสันดานยิ่งขึ้นต่อๆมาจนถึงปัจจุบันประมุขศิลป์คือคุณลักษณะของ ความเป็นผู้นำที่ดีเช่นนี้ชื่อว่าเป็นศิลป์ (Arts) ซึ่งก็คือ “บุญบารมี” นั่นเอง

### ความหมายของคุณธรรม

ความหมายของคำว่า คุณธรรมนี้ มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอแนวคิดซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ได้แก่ “คุณธรรม” คือ คุณ + ธรรมะ คุณงามความดีที่เป็นธรรมชาติ ก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ซึ่งรวมสรุปว่าเป็น สภาพคุณงาม ความดี

สุกัญญา ศรีเมืองชน, (2533 : 36 อ้างถึงใน อีริดา จรทะผา. 2555) คุณธรรม หมายถึง หลักการความดีงาม แห่งความประพฤติตน และลักษณะของอุปนิสัยอันดีงามที่สนใจของบุคคล มีคุณค่า ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ ยึดถือและปฏิบัติตาม เพื่อความเจริญของตนและสังคม เป็นที่ยอมรับของสังคมและบุคคลทั่วไป ซึ่งคุณธรรมนี้ เกิดจากการปลูกฝังโดยการได้เห็น ได้ฟัง ได้อ่าน และที่สำคัญที่สุดคือ การได้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกทาง คุณธรรมของผู้ที่เคารพรักเป็นตัวอย่าง

ประภาศรี สีหอำไพ, (2535 : 43อ้างถึงใน อีรดา จรทะผา. 2555) กล่าวว่า คุณธรรม คือ หลักธรรมที่สร้างความรู้สึกผิดชอบชั่วดีในทางศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม มีหลักปรัชญาเดียวกัน คือ เป็นหลักปฏิบัติคุณงามความดี คุณธรรมที่ว่ามีเนื้อหาคอบคลุมเรื่องความดี ความสุข และการกำหนดคุณค่าของคุณธรรม

พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน, (2530, หน้า 190 อ้างถึงใน วิไลวรรณ elayมยา,ออนไลน์, 2554) ให้ความหมายของคุณธรรม ว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงาม ความดี หรือหน้าที่อันพึงมีอยู่ในตัว

ยนต์ ชุ่มจิต, (2524 อ้างถึงใน วิไลวรรณ elayมยา,ออนไลน์, 2554) คุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นความดี ความงามที่มีอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล โดยได้ยึดถือปฏิบัติจนเป็นนิสัย และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงามของบุคคลทั่วไป

สงวน สุทธิเลิศอรุณ, (2552 อ้างถึงใน วิไลวรรณ elayมยา,ออนไลน์, 2554) คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดีของบุคคลที่กระทำไปด้วยความสำนึกในจิตใจ โดยมีเป้าหมายว่าเป็นการกระทำดี หรือเป็นพฤติกรรมที่ดี ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น ความเสียสละ ความมีน้ำใจงาม ความเกรงใจ ความยุติธรรม ความรักเด็กและเพื่อนมนุษย์ และความเห็นอกเห็นใจคนอื่น เป็นต้น

ลิขิต อีรเวคิน, (2548 อ้างถึงใน วิไลวรรณ elayมยา,ออนไลน์, 2554) คุณธรรม คือ จิตวิญญาณของปัจเจกบุคคล ศาสนาและอุดมการณ์เป็นดวงวิญญาณของปัจเจกบุคคลและสังคมด้วยปัจเจกบุคคลต้องมีวิญญาณสังคมต้องมีจิตวิญญาณ คุณธรรมของปัจเจกบุคคลอยู่ที่การกลมกลืน เรียนรู้โดยพ่อ แม่ สถาบันการศึกษา ศาสนา พรรคการเมืองและองค์กรของรัฐ

ทศนา แคมมณี, (2546 : 4 อ้างถึงใน วิไลวรรณ elayมยา,ออนไลน์, 2554) คุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือสภาวะภายในจิตใจของมนุษย์ที่เป็นไปในทางที่ถูกต้อง ดีงาม ซึ่งเป็นภาวธรรมอยู่ในจิตใจ

สัญญา สัญญาวิวัฒน์, (2527 : 387 อ้างถึงใน วิไลวรรณ elayมยา,ออนไลน์, 2554) คุณธรรม หมายถึง ความดี ความงาม ความซื่อสัตย์ ความพอดี ความอดทน ขยันหมั่นเพียร

คาร์เตอร์ กู๊ด (Good 1973 : 208 อ้างถึงใน วิไลวรรณ elayมยา,ออนไลน์, 2554) ได้ให้ความหมายของคุณธรรม เป็น 2 ประการความหมายแรก คือ ความดีงามของลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมที่ได้กระทำตามมาเป็น ความเคยชิน ความหมายที่สอง คือ คุณภาพของบุคคลที่ได้กระทำ ตามความคิดและมาตรฐานของสังคมซึ่งเกี่ยวข้องกับหลักศีลธรรม

โลว์ (Lowe 1976 : 92 อ้างถึงใน วิไลวรรณ elayมยา,ออนไลน์, 2554) ให้ความหมาย เพิ่มเติมว่าคุณธรรม หมายถึง สิ่งที่สังคมยึดถือเป็นข้ออ้างอิง

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540 : 14) ได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรมเป็นคุณภาพของจิตใจกล่าวคือ คุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ดีงาม ให้เป็นจิตใจที่สูง ประณีตและประเสริฐ เช่น

เมตตา คือ ความรักปรารถนาดี เป็นมิตร อยากให้ผู้อื่นมีความสุข

กรุณา คือ ความสงสารอยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์

มุทิตา คือ ความพลอยยินดี พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่ประสบความสำเร็จให้มีความสุข หรือก้าวหน้าในสิ่งที่ดีงาม

อุเบกขา คือ การวางตัววางใจเป็นกลาง เพื่อรักษารธรรม เมื่อผู้อื่นจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของเขาตามเหตุและผล

จึงอาจสรุป ความหมายของคุณธรรม คือ หลักความประพฤติที่เป็นลักษณะนิสัยที่ดีงาม ได้รับการสั่งสมหรือปฏิบัติตามกันมาจากจิตใจโดยมิได้ฝืนใจ ผลจากการกระทำ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ที่ยึดถือโดยตรง และส่งผลให้สังคมของการอยู่ร่วมกันมีความสุข และความเจริญงอกงาม หลักคุณธรรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับมนุษย์ที่ต้องอาศัยอยู่ร่วมกัน เพราะคุณธรรมเป็นหลักแห่งความประพฤติ ปฏิบัติในทางที่ถูกต้อง และ ดีงาม มีจุดหมายปลายทางอยู่ที่คุณงามความดีของสังคมโดยรวม

## ความสำคัญของคุณธรรม

### แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

ได้กล่าวถึงการสิ้นไหลของกระแสวัฒนธรรมโลกที่ผสมผสานกับวัฒนธรรมท้องถิ่นส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและรูปแบบการบริโภคพลวัตพัฒนาเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมไทยที่ได้รับอิทธิพลจากกระแสวัฒนธรรมโลกมีสาเหตุจากโลกาภิวัตน์เกิดการผสมผสานกันระหว่างวัฒนธรรมส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตทัศนคติความเชื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลการเรียนรู้และการบริโภคในรูปแบบต่างๆ อาทิการใช้สื่อออนไลน์ในการจับจ่ายใช้สอยการทำธุรกรรมต่างๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์โดยไม่จำเป็นต้องรู้จักตัวตนซึ่งกันและกันการบริโภคสื่อหลายช่องทางในช่วงเวลาเดียวกันออนไลน์ให้คนไทยเข้าถึงข้อมูลได้อย่างไร้ขีดจำกัดเกิดการสร้างวัฒนธรรมร่วมสมัยและมีโอกาสสำหรับการสร้างสรรค์สินค้าและบริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับประเทศขณะเดียวกันอาจก่อให้เกิดวิกฤตทางวัฒนธรรมเนื่องจากขาดการคัดกรองและเลือกรับวัฒนธรรมที่ดีงามจนทำให้คนไทยละเลยอัตลักษณ์มีพฤติกรรมที่เน้นบริโภคนิยมและค่านิยมที่ฟุ้งเฟ้อในชีวิตแบบเร่งรีบไม่เคารพสิทธิคนอื่นขาดความเอื้อเฟื้อเกื้อกูลซึ่งนำไปสู่การสูญเสียคุณค่าทางวัฒนธรรมดั้งเดิมและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในสังคมไทย กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่หลังไหลเข้าสู่ประเทศไทยในสังคมที่เป็นยุคดิจิทัลส่งผลให้ค่านิยมในสังคมไทยเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วคนไทยบางส่วนไม่สามารถเลือกรับปรับใช้กับการดำเนินชีวิตประจำวันส่งผลให้วัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบดั้งเดิมที่เป็นรากเหง้าของคนไทยถูกกลืนโดยวิถีชีวิตแบบใหม่มีค่านิยมยึดตนเองเป็นหลักมากกว่าการคำนึงถึงสังคมส่วนรวมรักสนุกและความสบายเชื่อชาวสื่อขาดความอดทนขาดวินัยวัตถุนิยมยอมรับคนที่ฐานะมากกว่าคนดีมีคุณธรรมโดยผลสำรวจของศูนย์คุณธรรมร่วมกับ nida poll ปี 2557 พบว่าปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ประชาชนมากกว่าร้อยละ 50 เห็นว่าสำคัญที่สุดคือความซื่อสัตย์สุจริตการ

ทุจริตคอร์รัปชันและประชาชนกว่าร้อยละ 90 เห็นว่า ควรส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมโดยเร็วที่สุดขณะที่การสำรวจการยอมรับพฤติกรรมทางสังคมของคนไทยที่มีอายุ 13 ปีขึ้นไปในปี 2557 เรื่องพฤติกรรมของการมีวินัย เช่นการข้ามถนนโดยใช้สะพานลอยหรือข้ามทางม้าลายพบว่าร้อยละ 45 ทำเป็นบางครั้งหรือไม่ทำเลยส่วนพฤติกรรมการใช้ชีวิตพบว่าคนไทยถึงร้อยละ 64.1 รู้สึกเฉยๆและรับได้กับพฤติกรรมการพูดภาษาไทยคำฝรั่งคำ และกว่าร้อยละ 38.5 7 ที่รู้สึกเฉยๆและรับได้กับการใส่เสื้อสายเดี่ยวเกาะอกนุ่งสั้นสะท้อนถึงคนไทยยังขาดทักษะในการคัดกรองและเลือกรับวัฒนธรรมที่ดีจากต่างประเทศมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันทำให้ละทิ้งค่านิยมที่ดีงามอันเป็นเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมไทยและลดคุณค่าความเป็นไทยจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางรากฐานการปรับเปลี่ยนให้คนมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมไทย

### วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ 12

แผนฉบับที่ 12 เป็นแผนพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี พ.ศ. 2560 ถึง 2564 ซึ่งแปลงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 ถึง 2579 สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมดังนั้นทิศทางการพัฒนาของแผนพัฒนาฉบับที่ 12 จึงมุ่งเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วมีความมั่นคงมั่งคั่ง ยั่งยืนด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแผนพัฒนาฉบับที่ 12 จึงกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาไว้ 7 ข้อ ในข้อที่ 1 ระบุว่าเพื่อวางรากฐานให้คนไทยเป็นคนที่สมบูรณ์มีคุณธรรม จริยธรรมมีระเบียบวินัยค่านิยมที่ดีมีจิตสาธารณะและมีความสุขโดยมีสุขภาพและสุขภาพที่ดีครอบครัวอบอุ่น ตลอดจนเป็นคนเก่งที่มีทักษะความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิต

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 ถึง 2564 ถือเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาประเทศที่ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นกฎหมายบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2560 นั้นมีหลักการสำคัญคือยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับคนไทยพัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์มีวินัยใฝ่รู้มีความรู้มีทักษะมีความคิดสร้างสรรค์มีทัศนคติที่รับผิดชอบต่อสังคมมีคุณธรรมและจริยธรรมซึ่งกระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานหลักในภาคการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของคนคนของประเทศได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวดังนั้นภายใต้วิสัยทัศน์ พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรมมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขในสังคมของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 ถึง 2564 ฉบับนี้จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การวางเป้าหมายที่สามารถตอบสนองการพัฒนาที่สำคัญในด้านต่างๆคือยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์พัฒนาหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอนการวัดและประเมินผลที่มุ่งหวังให้คนไทยมีคุณธรรมจริยธรรมมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศในอนาคตซึ่งตอบสนองการพัฒนาในด้านคุณภาพและด้านการตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง

\*\* การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับคนนั้นจำเป็นต้องมีการปลูกฝังตั้งแต่ยังเด็กเริ่มตั้งแต่วัยเรียนเป็นต้นไปพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลที่มุ่งหมายให้คนไทยมีคุณธรรมจริยธรรมมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศในอนาคตไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการด้วย



## แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ฉบับประชาชน นวัตกรรมคือหัวใจของการพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์คนไทยใฝ่ดีมีวินัยสร้างสรรค์นวัตกรรมพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ที่ 1

- ปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มี**คุณธรรม**จริยธรรมมีวินัยจิตสาธารณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์
- พัฒนาศักยภาพคนให้มีทักษะความรู้และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า
- ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เป้าหมายแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มุ่งพัฒนาให้คนไทยทุกช่วงวัยเป็นคนที่สมบูรณ์มี**คุณธรรม**จริยธรรมมีระเบียบวินัยค่านิยมที่ดีมีจิตสาธารณะและมีความสุขโดยมีสุขภาพและสุขภาพที่ดีครอบครัวอบอุ่นเป็นคนเก่งที่มีทักษะความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิตรวมถึงมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมได้รับความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรและบริการทางสังคมที่มีคุณภาพผู้ด้อยโอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพรวมทั้งชุมชนมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้

### หลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)

การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จะมุ่งบรรลุเป้าหมายในระยะ 5 ปีที่จะสามารถต่อยอดในระยะต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีโดยมีหลักการสำคัญของแผนพัฒนาฯ ในข้อที่ 2 ระบุว่า ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาพที่ดีสำหรับคนไทยพัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์มีวินัยใฝ่รู้มีความรู้มีทักษะมีความคิดสร้างสรรค์มีทัศนคติที่ดีรับผิดชอบต่อสังคมมีจริยธรรมและ**คุณธรรม**พัฒนาคนทุกช่วงวัยและเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพรวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์และอยู่กับสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูลอนุรักษ์ฟื้นฟูใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม

จุดเน้นและประเด็นพัฒนาหลักในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 12 ในการเตรียมพร้อมด้านกำลังคนและการส่งเสริมศักยภาพของประชากรในทุกช่วงวัยโดยมุ่งเน้นการพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้แก่การเปลี่ยนแปลงไปสู่โครงสร้างประชากรสังคมสูงวัยสมบูรณ์เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาฉบับที่ 12 จำนวนประชากรวัยแรงงานลดลงต่อเนื่องมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2558 และเกิดการขาดแคลนแรงงานผลิตภาพแรงงานต่ำคุณภาพคนยังมีปัญหาในทุกช่วงวัยและส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงกันตลอดช่วงชีวิตตั้งแต่พัฒนาการไม่สมวัยในเด็กปฐมวัยผลลัพธ์ทางการศึกษาของเด็กวัยเรียนค่อนข้างต่ำแรงงานมีปัญหาทั้งในเรื่องความรู้ทักษะและทัศนคติที่ไม่ตรงกันกับความต้องการของตลาดงานและผู้สูงอายุมีปัญหาสุขภาพโดยที่จำนวนไม่น้อยต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการดำเนินชีวิตเป็นต้นดังนั้นจุดเน้นการพัฒนาคนที่สำคัญในช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ 12 ข้อที่ 2 การหล่อหลอมให้คนไทยมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคมคนไทยในทุกช่วงวัยเป็นคนดีมีสุขภาพที่มีคุณธรรมจริยธรรมมีระเบียบวินัยมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมส่วนรวม

## องค์ประกอบของคุณธรรม สำหรับผู้บริหาร

### คุณธรรม จริยธรรม สำหรับข้าราชการ

คุณธรรม จริยธรรม สำหรับข้าราชการ นั้น ประกอบด้วยหลักธรรม 4 ประการ คือ

1. หลักการครองตน
2. หลักการครองงาน
3. หลักการครองคน
4. หลักธรรมาภิบาล

#### หลักการครองตน

##### หลักธรรมในการครองตนที่ดี

การพัฒนาผู้นำตามหลักคุณธรรม ของคนดี คือ เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี (Good Personality) คือ เป็นผู้มีสุขภาพกาย และ สุขภาพจิตที่ดี เป็นผู้มีสุขภาพอนามัยที่ดี มี ท่วงท่ากิริยารวมทั้งการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อย ดึงงาม สะอาดและดูสง่างามสมฐานะเป็นผู้มี อหยาศัยใจคอที่งามเป็นคนดี มีศีลธรรม ได้แก่ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ วิริยะ สติ สมาธิและ ปัญญา คือมีคุณธรรมของคนดี ดังนี้

เป็นผู้มีศรัทธา หมายถึง เป็นผู้รู้จัก เลื่อมใสในปัญญาตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า และข้อ ปฏิบัติที่ควรศรัทธา ไม่ลุ่มหลง งามาย เชื้อกรรม และผลของกรรมว่ามีจริง

เป็นผู้มีศีล คือ ผู้ที่รู้จักสำรวมระวัง ความประพฤติปฏิบัติ ทางกาย และทางวาจา ให้ เรียบร้อยดี เป็นผู้มีสุตะ คือ ผู้ได้เรียนรู้ทาง วิชาการ และได้ศึกษาค้นคว้าในวิชาชีวิต ได้ยิน ได้ฟังมาก

เป็นผู้มีจาคะ คือ เป็นผู้ที่มีจิตใจ กว้างขวาง ไม่คับแคบ รู้จักเสียสละ

เป็นผู้มีวิริยะคือ เป็นผู้ขยันหมั่นเพียร ในการประกอบกิจการงานและ/หรือในหน้าที่ รับผิดชอบ เป็นผู้มีสติ คือ ผู้ที่รู้จัก ยับยั้งชั่งใจ รู้จักคิดไตร่ตรองให้รอบครอบ ก่อนคิด ก่อนพูด ก่อนทำเป็นผู้มีสมาธิ คือ ผู้มีจิตใจตั้งมั่น ช่ม กิเลสนิวรณ์ไว้ได้

ผู้รอบรู้สภาวะธรรมที่ประกอบด้วยปัจจัย ประจักษ์ (สังขาร) และที่ไม่ประกอบด้วยปัจจัย ประจักษ์ (สังขาร คือ พระนิพพาน) ผู้รู้แจ้งพระ อริยสัจ 4 รวมเป็นผู้มีปัญญอันเห็นชอบรอบรู้ ทางเจริญ ทางเสื่อมแห่งชีวิตตามที่ เป็นจริง การพัฒนาผู้นำตามหลักคุณธรรม ของมิตรที่ดี เป็นผู้มีกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ

- 1) เป็นผู้น่ารัก (ปิโย) คือ เป็นผู้มี จิตใจประกอบด้วยเมตตากรุณาพรหมวิหาร
- 2) เป็นผู้น่ารักพบ (ครุ) คือเป็นผู้ที่สามารถเอาเป็นที่พึ่งอาศัย เป็นที่พึ่งทางใจ
- 3) เป็นผู้ไม่นับถือ (ภวานิโย) เป็นผู้ที่ได้ฝึกฝนตนควรแก่การยอมรับและยกย่องนับถือ

- 4) เป็นผู้มีเหตุผล หลักการ (วิตตา) รู้จักชี้แจงแนะนำผู้อื่นให้เข้าใจเป็นที่ปรึกษาที่ดีได้
- 5) เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำที่ล่วงเกิน วิพากษ์วิจารณ์ ชักถาม หรือขอปรึกษา (วจนักขโม)
- 6) สามารถแถลงชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้อง และตรงประเด็นได้ (คัมภีร์ ฤๅญ จะ กะถิง กัตตา)
- 7) ไม่ชักนำในอฐานะ (โน จัญฐานะ โน โยชะเน) คือไม่ชักจูงไปในทางเสื่อม (อบายมุข) หรือไปในทางที่เหลวไหลไร้สาระ หรือที่เป็นโทษ เป็นความทุกข์เดือดร้อน การพัฒนาผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม กล่าวคือ เป็นผู้มีคุณธรรมของสัตบุรุษ 7 ประการ คือ
  - 1) ฉัมมัญญุตตา รู้จักเหตุ ได้แก่ ปัญญา ที่รู้เหตุแห่งทางเจริญ และทางเสื่อม เป็นต้น
  - 2) อัถถัญญุตตา รู้จักผล ได้แก่ ปัญญา รู้ผล ที่เป็นมาแต่เหตุ หรือปัจจัยที่เกิดผลต่างๆ
  - 3) อัถตัญญุตตา รู้จักตน คือ รู้ภูมิ ธรรม ภูมิปัญญา และฐานะของตนตามที่เป็นจริง
  - 4) มัตตัญญุตตา รู้จักประมาณ ปฏิบัติตน วางตนให้เหมาะสมกับฐานะและรู้จักประมาณ
  - 5) กาลัญญุตตา รู้จักกาล คือ รู้จักเวลา หรือโอกาสที่ควร และไม่ควรพูด หรือกระทำการ
  - 6) ปริสัจญุตตา รู้จักชุมชน มีอัธยาศัย ฐานะความเป็นอยู่ และขนบธรรมเนียมประเพณี
  - 7) ปุคคัญญุตตา รู้จักบุคคล ว่ามี อัธยาศัยใจคอ มีภูมิธรรม ภูมิปัญญา และฐานะ อย่างไร

ทั้งนี้ การพัฒนาภาวะ ผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องพัฒนาให้เป็นผู้มี ความคิดริเริ่ม (Initiatives) ด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creative) โครงการใหม่ๆ ที่เป็น ประโยชน์ และวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้การปกครอง การบริหารกิจการงานได้บังเกิดผลดี มีประสิทธิภาพเป็นนักคิดพัฒนา (Development) คือ พัฒนาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เป็นผู้มีสำนึกใน ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (Sense of Responsibilities) สูง คือ มีสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้ เพิ่มพูนศักยภาพ และสำนึกในการสร้างฐานะของ ตน มีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม คือต่อครอบครัว ต่อองค์กรและหมู่คณะ เป็นผู้ที่มีความมั่นใจตนเอง (Self Confidence) สูง หมายถึง มีความมั่นใจโดยธรรม คือมีความมั่นใจ ในความรู้ความสามารถ สติปัญญาและวิสัยทัศน์ และทั้งคุณธรรม คือความเป็นผู้มีศีล มีธรรม อัน ตนได้ศึกษาอบรมมาดีแล้ว และยังต้องรู้จักแสดง ความมั่นใจ ในเวลาคิด พูด ทำให้เหมาะสมกับ กาลเทศะ บุคคล สถานที่ และชุมชน อีกด้วย

## หลักการครองงาน

หลักการครองงาน ประกอบด้วยหลักธรรม อิทธิบาทธรรม คือ พัฒนาให้เป็นผู้รู้จักหลักปฏิบัติที่ดี ได้แก่

1.ฉันทะ ความรักงาน คือ จะต้องเป็นผู้รักงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ ทั้งจะต้อง เอาใจใส่กระตือรือร้น ในการเรียนรู้งาน และเพิ่มพูนวิชาความรู้ความสามารถในการทำกิจการงาน และ มุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่ที่ รับผิดชอบหรือกิจการงานอาชีพของตนให้สำเร็จเรียบร้อยอยู่เสมอ

2.วิริยะ ความเพียร คือ จะต้องเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียร ประกอบด้วยความอดทน ไม่ย่อท้อต่อความ ยากลำบากในการประกอบกิจการงานในหน้าที่หรือในอาชีพของตน จึงจะถึงความสำเร็จ และความ เจริญก้าวหน้าได้

3.จิตตะ ความเป็นผู้มีใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน ผู้ที่จะทำงานได้สำเร็จด้วยดี มี ประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นผู้ เอาใจใส่ต่อกิจการงานที่ทำ และมุ่งกระทำงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะสำเร็จ ไม่ทอดทิ้งหรือวางธุระเสีย กลางคัน ไม่เป็นคนจับจด หรือทำงานแบบทำๆ หยุดๆ

หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารจะต้องคอยดูแลเอาใจใส่ “ติดตามผลงาน และ/หรือ ตรวจงาน” หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การของตน เพื่อประกอบการพิจารณาวินิจฉัย ตัดสินใจ และสั่งการ ให้กิจการงาน ทุกหน่วยดำเนินตามนโยบายและแผนงาน ให้ถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.วิมังสา ความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุสังเกตุผลในการปฏิบัติงานของตนเอง และของผู้ย่อยหรือของผู้ที่อยู่ใต้ บังคับบัญชา ว่า ดำเนินไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้หรือไม่ ได้ผลสำเร็จ หรือมีความคืบหน้าไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร มีอุปสรรคหรือปัญหาที่ควรได้รับการ ปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน หรือ วิธีการบริหารกิจการงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างไร ขั้นตอนนี้ เป็นการนำข้อมูลจากที่ได้ติดตาม ประเมินผลงานหรือตรวจงานนั้นแหละมาวิเคราะห์ วิจัย ให้ทราบเหตุผล ของปัญหาหรืออุปสรรคข้อขัดข้องใน การทำงาน แล้วพิจารณาแก้ไขปัญหานั้น และปรับปรุงพัฒนาวิธี การทำงานให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จ ให้ ถึงความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปได้

อนึ่ง อิทธิบาทธรรม ข้อ “วิมังสา” คือความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุสังเกตุผลในการทำงาน ให้ได้ผลดีนี้ กล่าวโดยความหมายอย่างกว้าง จะเห็นมีข้อปฏิบัติที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ หรือในการ ประกอบสัมมาอาชีพ ให้ได้ผลดีและมีความเจริญมั่นคงยิ่งกว่าข้ออื่นๆ อีก ที่ในวงวิชาการบริหาร ได้ศึกษาวิจัย เห็นผลดีมาแล้ว ได้แก่

ก) เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม (Initiatives) ด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creative) โครงการ ใหม่ๆ ที่ เป็น ประโยชน์สุขแก่หมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ และวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้การปกครอง การบริหาร กิจการ งานได้บังเกิดผลดี มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

ข) มีความคิดพัฒนา (Development) คือ เป็นนักพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ล้าหลัง หรือข้อบกพร่องใน การทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ค) เป็นผู้มีสำนึกในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (Sense of Responsibilities) สูง คือ มี สำนึกในความ รับผิดชอบต่อตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้ เพิ่มพูนศักยภาพ และ สำนึกในการสร้าง ฐานะของตน และมี สำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม คือต่อครอบครัว ต่อองค์กรและหมู่คณะ ที่ตนรับผิดชอบอยู่ และ ต่อสังคมประเทศชาติ ให้เจริญสันติสุข และมั่นคง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนึกในหน้าที่ รับผิดชอบต่อสถาบันหลัก

ทั้ง 3 ของประเทศ ชาติไทยเรา คือ สถาบันชาติ 1 สถาบันพระพุทศศาสนา 1 และสถาบันพระมหากษัตริย์ 1 เพราะสถาบันหลักทั้ง 3 นี้ หากสถาบันใดคลอนแคลน ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะเพราะถูกศัตรูภายใน และ/หรือ ศัตรูจากภายนอกกรุกราน ย่อมกระทบกระเทือนถึงสถาบันหลักอื่นๆ ของชาติไทยเรา ให้พลอยคลอนแคลน อ่อนแอไปด้วย ผู้นำที่ดี จึงย่อมต้องสำเหนียก และจักต้องมีความสำนึก ในหน้าที่ความ รับผิดชอบต่อ สถาบันหลักทั้ง 3 นี้ อย่างจริงใจ และจะต้องรับช่วยกันดำเนินการ ให้ความ ค้ำครอง ปกป้องกัน แก้ไข บำรุง รักษา อย่าง เข้มแข็งจริงจัง และต่อเนื่อง ให้เกิดความเจริญ และ ความสันติสุขอย่างมั่นคง ให้ได้

ง) มีความมั่นใจตนเอง (Self Confidence) สูง นี้หมายถึง มีความมั่นใจ โดยธรรม คือ มีความมั่นใจใน ความรู้ ความสามารถ สติปัญญาและวิสัยทัศน์ และทั้งคุณธรรม คือ ความเป็นผู้มีศีล มีธรรม อันตนได้ศึกษา อบรมมาดีแล้ว มิใช่มีความมั่นใจอย่างผิดๆ ลอยๆ อย่างหลงตัวหลงตน ทั้งๆ ที่แท้จริง ตนเอง หาได้มีคุณสมบัติ และคุณธรรมดีสมจริงไม่ และจักต้องรู้จักแสดงความ มั่นใจ ในเวลาคิด พูด ทำ ให้ เหมาะสมกับกาละ เทศะ บุคคล สถานที่ และ ประชุมชน ด้วย

## **หลักการครองคน**

### **หลักธรรมในการครองคนที่ดี**

หลักการครองคน ประกอบด้วยหลักธรรมดังต่อไปนี้

1. รู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตามหลักธรรมของ พระพุทธเจ้า ชื่อ “เหตุภูมิทิก” มีเนื้อความว่า

“เหตุภูมิทิก” คือ ทิศเบื้องต่ำ เจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชา พึงบำรุงบำรุง คือผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยสถาน 5 คือ

1.1 ด้วยการจัดงานให้ตามกำลัง กล่าวคือ มอบหมายหน้าที่การงานให้ตามกำลังความรู้ สติปัญญา ความสามารถ (Put the right man on the right job – รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน)

1.2 ด้วยการให้อาหารและบำเหน็จรางวัล กล่าวคือ เมื่อทำดี ก็รู้จักยกย่องชมเชย และ/หรือ สนับสนุน อดหนุน ให้ได้รับบำเหน็จรางวัล เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งตามสมควรแก่ฐานะ เมื่อทำไม่ดี ก็ให้คำตักเตือน แนะนำ สั่งสอน ให้พัฒนาสมรรถภาพให้ดีขึ้น ถ้าไม่ยอมแก้ไขพัฒนาตนให้ดีขึ้น ก็ต้องตำหนิ และมีโทษตาม กฎเกณฑ์ โดยชอบธรรม

1.3 ด้วยการรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้ กล่าวคือ ต้องรู้จักดูแลสารทุกข์ สุขดิบของ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นผู้แล้งน้ำใจ คือไม่ปฏิบัติกับลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

1.4 ด้วยแจกของมีรสดีแปลกๆ ให้กิน หมายความว่า ให้รู้จักมีน้ำใจแบ่งปันของกิน ของใช้ดีๆ ให้ลูกน้อง

1.5 ด้วยปล่อยในสมัย คือ รู้จักให้ลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ลาพักผ่อนบ้าง

ส่วนบำ หรือลูกน้องผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เมื่อเจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชา ทำนุบำรุงอย่างนี้แล้ว ก็พึง ปฏิบัติอนุเคราะห์เจ้านาย ผู้บังคับบัญชาด้วยสถาน 5 ตอบแทนด้วยเช่นกัน คือ

(1) ลูกขึ้นทำงานก่อนนาย คือ ให้รับสนองงานผู้บังคับบัญชาด้วยความขยันขันแข็ง ธรรมดาทำงาน ก่อนนาย หรือผู้บังคับบัญชา อย่างน้อย ก็มาให้ทันเวลาทำงาน ไม่มาสายกว่านาย หรือ สายกว่าเวลาทำงาน ตามปกติ

(2) เลิกการทำงานที่หลังนาย คือ ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง แม้เลิก ก็ควรเลิก ที่หลังนาย หรือผู้บังคับบัญชา อย่างน้อยก็อยู่ทำงานให้เต็มเวลา ไม่หนีกลับก่อนเวลาเลิกงาน

(3) ถือเอาแต่ของที่นายให้ คือ มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี ไม่คดโกงนาย หรือผู้บังคับบัญชา ไม่คอร์รัปชั่น ไม่เรียกร้องต้องการโดยไม่เป็นธรรม หรือเกินเหตุ

(4) ทำงานให้ดีขึ้น คือ ต้องรู้จักพัฒนาคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ในการ ทำงาน ให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง

(5) นำคุณของนายไปสรรเสริญ คือ รู้จักนำคุณความดีของเจ้านาย ผู้บังคับบัญชา ไปยกย่องสรรเสริญ ตามความเป็นจริง ในที่และโอกาสอันสมควร

กล่าวโดยย่อ ผู้บังคับบัญชา กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา พึงปฏิบัติต่อกัน ดังค่านักปกครอง นักบริหารแต่โบราณกล่าวว่

“อยู่สูงให้หนอนคว่ำ อยู่ต่ำให้หนอนหงาย”

“อยู่สูงให้หนอนคว่ำ” หมายความว่า เป็นผู้ปกครอง ผู้บังคับบัญชา หรือเป็นผู้นำคน พึงดูแลเอาใจใส่ ทำนุบำรุงผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องด้วยดี คือด้วยความเป็นธรรม ตามหลักธรรมของ พระพุทธเจ้า ตามที่กล่าวข้างต้นนี้ เพื่อให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีขวัญกำลังใจในการสนองงาน ได้เต็มที่ อย่าให้ลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกท้อถอย ว่าทำดีสักเท่าใด ผู้ใหญ่ ก็ไม่เหลียวแล ดังคำโบราณท่านว่า

มีปาก ก็มีเปลา เหมือนเต่าหอย

เป็นผู้น้อย แม้ทำดี ไม่มีขลัง

หรืออย่าให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจว่า ผู้ใหญ่ไม่ ยุติธรรม มักเลือกปฏิบัติไม่เสมอกัน ดังคำที่ว่า

(เรา) ทำงานทั้งวัน ได้พันห้า

(ส่วนคนอื่น) เดินไปเดินมา ได้ห้าพัน

“อยู่ต่ำให้หนอนหงาย” หมายความว่า ลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ก็พึงปฏิบัติตน ต่อเจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชาด้วยดี รับผิดชอบงานท่านด้วยความยินดี ด้วยใจจริง และทำงานด้วย ความข้มแข็ง ตามหลักธรรมคือ “เหตุภูมิทิศ” ดังที่กล่าวมาแล้ว

2. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดี ด้วยคุณธรรม คือ พรหมวิหารธรรม และสังคหวัตถุ

**พรหมวิหารธรรม** คุณธรรมเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ 4 ประการ

(1) เมตตา คือ ความรัก ปราบปรามที่จะให้ผู้อื่นอยู่ดีมีสุข

(2) กรุณา คือ ความสงสาร ปราบปรามให้ผู้มีทุกข์ เตือดร้อน ให้พ้นทุกข์

(3) มุทิตา คือ ความพลอยยินดี ที่ผู้อื่นได้ดี ไม่คิดอิจฉาริษยากัน

(4) อุเบกขา คือ ความวางเฉย ไม่ยินดียินร้ายเมื่อผู้อื่นถึงซึ่งความวิบัติ โดยที่เราจะช่วย อะไรไม่ได้ ก็ต้องปล่อยวางใจของเราเองด้วยปัญญา ตามพระพุทธพจน์ว่า “สัตว์โลกเป็นไปตามกรรม”

### สังคหัตถุธรรม 4 ประการ คือ

- (1) ทาน รู้จักให้ปัน สิ่งของ ของตน แก่ผู้อื่นที่ควรให้ปัน
- (2) ปิยวาจา รู้จักเจรจาอ่อนหวาน คือ กล่าวแต่วาจาที่สุภาพอ่อนโยน
- (3) อัตถจริยา รู้จักประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น
- (4) สมานัตตตา เป็นผู้มีตนเสมอ คือ ไม่ถือตัวเย่อหยิ่ง จองทอง อวดดี

คุณธรรม 4 ประการนี้ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่นไว้ได้ และยังความสมัคร สมานสามัคคี ให้เกิดขึ้นระหว่างกันและกัน ในสถานศึกษา ทั้งการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการสร้างแรงจูงใจมีทั้งทางบวกและทางลบ เช่น การให้รางวัล หรือการลงโทษ เป็นต้น แต่ในความเป็นจริงในการสร้างแรงจูงใจที่ดีที่สุดคือการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าได้ปฏิบัติหน้าที่กับผู้บังคับบัญชาที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม ดังนั้น ถ้าผู้บริหารมีคุณธรรมก็จะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี หรือจะเรียกว่า เป็น “หลักธรรมมหาเสน่ห์” ก็ได้

### การพัฒนาผู้นำตามหลักพุทธ

ธรรม คือ ให้เป็นผู้เข้าใจอคติตามพุทธธรรม 4 ประเภท ได้แก่

- 1) ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความรักใคร่ หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรมเพราะอ้างเอาความรักใคร่หรือความชอบพอกัน ซึ่งมักเกิดกับตนเอง ญาติพี่น้องและคนสนิทสนม การแก้ฉันทาคติ ต้องทำใจให้เป็นกลาง โดยการปฏิบัติต่อทุกคนให้เหมาะสมเหมือนกัน
- 2) โทสาคติคือ ความลำเอียงเพราะความไม่ชอบ เกลียดชัง หรือโกรธแค้น หมายถึงการทำให้เสียความยุติธรรมเพราะความโกรธหรือลู่อ่านาจโทสะ การแก้ไขโทสาคติ ทำได้ด้วยการทำให้หนักแน่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราและพยายามแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกัน
- 3) โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความไม่รู้ หรือความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หมายถึงการทำให้เสียความเป็นธรรมเพราะความสะเพร่าความไม่ละเอียดถี่ถ้วน ด่วนตัดสินใจก่อนพิจารณาให้ดี วิธีแก้ไข ทำด้วยการเปิดใจให้กว้างทำใจให้สงบ มองโลกในแง่ดี และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
- 4) ภยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความกลัว หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรมเพราะมีความหวาดกลัวหรือเกรงกลัวภัยอันตรายวิธีแก้ทำได้ด้วยการพยายามฝึกให้เกิดความกล้าหาญ โดยเฉพาะความกล้าหาญทางจริยธรรม คือกล้าคิด กล้าพูดในสิ่งที่ดีงาม

ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องอคติตามพุทธธรรม จะได้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีสติไม่เกิด อคติต่อผู้ร่วมงาน เพราะ อคติแปลว่าไม่ใช่ทางไป ไม่ควรไป ไม่ควรเดิน ในภาษาไทยหมายถึง ความลำเอียง ความไม่ยุติธรรม ความไม่เป็นธรรม อคติเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ยังไม่หมดกิเลส ซึ่งมักมีอยู่ด้วยกันทุกคน เพราะคนเราจะทำอะไรก็ตาม มักจะคิดถึงประโยชน์ของตนเอง ญาติพี่น้อง

หรือพวกพ้องก่อนเสมอ ซึ่งการกระทำในลักษณะเช่นนี้ เป็นสาเหตุให้ความถูกต้องและความถูกต้อง ความผิดอยู่เหนือความถูกต้อง หรือผิดเป็นชอบดังนั้น การวิเคราะห์หลักคุณธรรม และจริยธรรมทางพระพุทธศาสนาเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นความสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรตระหนักและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำสามารถครองตน ครองคน และครองงานใน การบริหารสถานศึกษาได้ อย่าง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีการบริหารงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตแล้ว การใช้งบประมาณจะทำได้เต็มเม็ดเต็มหน่วยองค์กรจะได้อผลอย่างคุ้มค่ามากที่สุด

### **หลักธรรมาภิบาล**

หลักธรรมาภิบาล คือ คุณธรรมของนักปกครองนักบริหารที่ดี (Good Governance) คือ

1. หลักความถูกต้อง คือ มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจ (Decision Making) และสั่งการ (Command) ด้วยความถูกต้องตามกฎหมายบ้านเมือง และกฎระเบียบข้อบังคับ ขององค์กรที่ออกตามกฎหมาย ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของสังคม ถูกต้อง ตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือ และถูกต้องตรงประเด็นตามหลักวิชา และได้รับความพึงพอใจ จากคนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
2. หลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พุด ทำ กิจการงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์ (มีสำปฐิธรรม)

สำปฐิธรรม คือ คุณธรรมของสัตบุรุษ คือคนดีมีศีลธรรม มี 7 ประการ คือ

1. อัมมัญญาตา รู้จักเหตุ ได้แก่ ปัญญาเหตุแห่งทางเจริญ และทางเสื่อม เป็นต้น
2. อตถัญญาตา รู้จักผล ได้แก่ ปัญญาผล ที่เป็นมาแต่เหตุ หรือปัจจัยให้เกิดผลต่างๆ ตามที่เป็นจริง
3. อตตัญญาตา รู้จักตน คือ รู้ภูมิธรรม ภูมิปัญญา และฐานะของตน ตามที่เป็นจริง แล้ววางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ
4. มัตตัญญาตา รู้จักประมาณตน ปฏิบัติตน วางตน ให้เหมาะสมแก่ฐานะ และรู้จัก ประมาณในการบริโภค ใช้สอยทรัพย์สินที่มีอยู่ และตามมีตามได้
5. กาลัญญาตา รู้จักกาล คือ รู้จักเวลา หรือโอกาสที่ควร และไม่ควรวุฒ หรือกระทำ การต่างๆ
6. ปริสสัญญาตา รู้จักชุมชน ว่ามีอริยาศัยใจคอ ฐานะความเป็นอยู่ และขนบธรรมเนียม ประเพณีของหมู่ชน ต่างๆ เพื่อให้รู้จักวางตัวให้เหมาะสม
7. ปุคคัญญาตา รู้จักบุคคล ว่ามีอริยาศัยใจคอ มีภูมิธรรม ภูมิปัญญา และมีฐานะอย่างไร เพื่อปฏิบัติตน หรือวางตน ให้เหมาะสมตามฐานะของเราและของเขา

3. หลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงาน ด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือ ด้วยเจตนา ความคิดอ่าน ที่บริสุทธิ์

4. หลักความยุติธรรม คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ และปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้ปกครอง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยความชอบธรรม บนพื้นฐานแห่งหลักธรรม หลักการ เหตุผล และข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรงประเด็น



และด้วยความเที่ยงธรรม คือ ไม่อคติ หรือลำเอียงด้วยความหลงรัก หลงชัง ด้วยความกลัวเกรง และด้วยความหลง ไม่รู้จริง คือขาดข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และสมบูรณ์ เป็นเครื่อง ประกอบการวินิจฉัย ตัดสินใจ ให้ความเที่ยงธรรม

หลัก “ธรรมภิบาล” นี้ เมื่อกระจายเป็นข้อปฏิบัติปฏิบัติชอบ สำหรับพระราชา มหากษัตริย์ ที่ทรงใช้ปกครองพระราชอาณาจักร ให้อาณาประชาราษฎร์อยู่เย็นเป็นสุข ชื่อว่า “ทศพิธราชธรรม” อันผู้ปกครอง/ผู้บริหารประเทศชาติทุกระดับ และแม้ผู้บริหารองค์กรอื่นๆ พึงใช้ประกอบ การปฏิบัติงานของตน ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยรวม ได้เป็นอย่างดี

“ทศพิธราชธรรม” พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ผู้ทรงคุณอันประเสริฐของเรา ได้ทรงถือ เป็นหลักปฏิบัติ ในการครองพระราชอาณาจักร ให้พสกนิกรของพระองค์อยู่เย็นเป็นสุข เป็นที่ประจักษ์ตา ประจักษ์ใจแก่ชนชาวโลกเสมอมา มี 10 ประการ ตามพระพุทธรูปปางดังต่อไปนี้ คือ

- 1) ทาน การให้
- 2) ศีล การสังวรระวังกายและวาจา ให้เรียบร้อยดีไม่มีโทษ
- 3) ปริจจาคะ การเสียสละ
- 4) อาชชวะ ความซื่อตรง
- 5) มัททวะ ความสุภาพอ่อนโยน
- 6) ตปะ ความเพียรเพ่งเผากิเลส
- 7) อักโกธะ ความไม่โกรธ
- 8) อวิหิงสา การไม่เบียดเบียนผู้อื่น ตลอดทั้งสัตว์ให้ได้ทุกขยาก
- 9) ขันติ ความอดทน

10) อวิโรธนะ ความประพฤติปฏิบัติที่ไม่ผิดทำนองคลองธรรม และดำรงอาการคงที่ ไม่หวั่นไหว ด้วยอำนาจอินทรีย์นร่าย

### คุณธรรมสำหรับนักบริหาร

นักบริหารที่ดีควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1 เป็น ผู้มีบุคลิกภาพที่ดีคือเป็นผู้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

1.1 มีสุขภาพที่ดีคือเป็นผู้มีสุขภาพอนามัยที่ดีมีท่วงท่ากิริยารวมทั้งการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อยดีงามสะอาด และดูสง่างามสมฐานะ

1.4 มีสุขภาพจิต มีสุขภาพจิตที่ดีคือ มีสุขภาพจิตที่ดีคือเป็นคู่มืออภัยภัยใจคอที่งาม เป็นคนดี มีศีลธรรม ได้แก่ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ วิริยะ สติ สมาธิ และ ปัญญา กับทั้งมีกัลยาณมิตรธรรม คือ มีคุณธรรมของคนดี

1.เป็นผู้มีศรัทธาหมายถึงเป็นผู้รู้จักศรัทธาบุคคลและข้อปฏิบัติที่ควรศรัทธาไม่หลงงมงายในที่ซึ่งแห่ง ความลุ่มหลง

2. เป็นผู้มีศีลคือผู้ที่รู้จักสำรวมระวังความประพฤติปฏิบัติทางกายและวาจาให้เรียบร้อยดีงามไม่ประพฤตินิดเปลี่ยนตนเองและผู้อื่น

3. เป็นผู้มั่งคั่ง คือ ผู้ที่ได้เรียนรู้ทางวิชาการและได้ศึกษาค้นคว้าในวิชาชีพดี

4. เป็นผู้มั่งคั่ง คือ เป็นผู้มั่งคั่งใจกว้างขวางไม่คับแคบรู้จักเสียสละ

5. เป็นผู้มั่งคั่งคือผู้ขยันหมั่นเพียรในการประกอบกิจการงานอาชีพและ/หรือในหน้าที่รับผิดชอบ

6. เป็นผู้มั่งคั่งคือผู้รู้จักยับยั้งชั่งใจรู้จักคิดไตร่ตรองให้รอบคอบก่อนคิดพูดทำ

7. เป็นผู้มั่งคั่งคือผู้มั่งคั่งใจตั้งมั่นคงกิเลสนิเวรณ

8. เป็นผู้มั่งคั่งคือผู้ที่รอบรู้กองสังขารรอบรู้สภาวะธรรมที่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่งสังขารและที่ไม่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (วิสังขารหรือพระนิพพาน) ผู้รู้แจ้งพระอริยสัจ 4 รวมเป็นผู้มั่งคั่งอันเห็นชอบรอบรู้ทางเจริญทางเสื่อมแห่งชีวิตตามที่เป็นจริง

2. เป็นผู้มั่งคั่งกัลยาณมิตรธรรม คือผู้มั่งคั่งคุณธรรมของมิตรที่ดี 7 ประการคือ

เป็นผู้น่ารัก (ปิโย) คือ เป็นผู้มั่งคั่งใจประกอบด้วยเมตตากรุณาพรหมวิหาร

เป็นผู้น่ารัก (ครุ) คือ เป็นผู้ที่สามารถเอาเป็นที่พึ่งอาศัยเป็นที่พึ่งทางใจ

เป็นผู้น่ารัก (ภาวนีโย) คือ เป็นผู้มีความดีใจ (ภาวนีโย) ด้วยว่าเป็นผู้ได้ฝึกฝนอบรมตนมาดีแล้วควรแก่การยอมรับและยกย่องนับถือเอาเป็นเยี่ยงอย่างได้

เป็นผู้รู้จักพูดจาโดยมีเหตุผลและหลักการ (วัตตา) รู้จักชี้แจงแนะนำให้ผู้อื่นเข้าใจดีแจ่มแจ้งเป็นที่ปรึกษาที่ดี

เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำที่ล่วงเกินวิพากษ์วิจารณ์ซักถามหรือขอปรึกษาหารือหรือขอให้คำแนะนำต่างๆ ได้ (วจนักขโม)

สามารถแถลงชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้งหรือเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้องและตรงประเด็นได้ (คัมภีร์ธู จะกะถัง กัตตา)

ไม่ชักนำในอธฺฐานะ (โน จัญฐาเน นโยชะเย) คือ ไม่ชักจูงไปในทางเสื่อมอบายมุขหรือไปในทางที่เร็วไหลไร้สาระหรือที่เป็นโทษเป็นความทุกข์เดือดร้อน

### การเสริมสร้างคุณธรรมสำหรับนักบริหาร

นักบริหารที่ดีควรมีหลักธรรมสำหรับพัฒนาตนเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมได้แก่

1. ศีล คือ การสำรวมระวังความประพฤติปฏิบัติทางกายทางวาจาให้เรียบร้อยดีงามไม่ประพฤตินิดเปลี่ยนตนเองและผู้อื่น

2. สมာธิ คือ การรักษาใจให้สงบใสปราศจากกิเลสนิเวรณแล้วให้ตั้งมั่นอยู่ในอารมณ์เดียว

3. ปัญญา คือ การรอบรู้กองสังขารรอบรู้สภาวะธรรมที่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่งสังขารและที่ไม่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่งสังขารคือพระนิพพานและรู้แจ้งเห็นแจ้งพระอริยสัจ 4 รวมเป็นผู้มั่งคั่งอันเห็นชอบรอบรู้ทางเจริญทางเสื่อมแห่งชีวิตตามที่เป็นจริงศีลสมาธิปัญญารวมเรียกว่าไตรสิกขาคือหลักธรรมที่ควรศึกษาปฏิบัติ 3 ประการ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นพวรรณ แก้วมัน (2560) ศึกษา คุณธรรมผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครู ในโรงเรียน สังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี พบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลอย่างมากกับการบริหารงานบุคคล

วีณา คำคุ้ม (2561) ศึกษา พฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌิมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา พบว่า ผู้บริหารควรมีจรรยาบรรณต่อตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดีและพัฒนาตนเอง ให้มีคุณธรรม มีสุขภาพดีทั้งกายและจิต พร้อมทั้งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ควรทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจ บริหารจัดการภายในโรงเรียนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีความเสียสละ มีความเสมอภาค มีความยุติธรรม มีใจเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติด้วยความอคติ และไม่ใช่อภิสิทธิ์ ไม่เล่นพรรค เล่นพวกรักษาความสามัคคี ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยหลักการและเหตุผล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือ เกื้อกูล และมีน้ำใจต่อบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นควรรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน

สุลานนท์ มีแสง (2560) ศึกษา พฤติกรรมคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 พบว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจในหลักการครองตนว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน การประพฤติตนต้องอยู่ในภาวะที่มีความสมดุลกันในทุกด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ตลอดจนนำความรู้ที่เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมไปปรับใช้เป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติในการครองตนตามหมวดหลักธรรม

# กรณีศึกษา

thairath.co.th/tags/ครูทำวิทยานิพนธ์

ppn Click Premium Placement Comply With Brand Safety

ข่าว หนังสือพิมพ์ ไทยรัฐทีวี โฟกัสได้ส์ กีฬา บันเทิง ดวง หวย ฌาย วัสดุ โปรโมชั่น M I R R O R

ไทยรัฐออนไลน์ • LIVE

### ครูทำวิทยานิพนธ์

คลปอึ้ง! ครูกระโจน ประเด็นเปิด-เก้าอี้ นร. เกตนานแล้ว เติสยร้อน

แม่เด็ก 14 ร้อง ครูหัวร่อน ตกหลุมพราง ไม่รับผิดชอบ บอกให้ไปฟ้องเอา

โฆษณาโดย Google

รายงานโฆษณาที่นี่

ทำไม่จริงแสดงโฆษณาที่นี่ 0

thairath.co.th/tags/ครูทำวิทยานิพนธ์

ข่าว หนังสือพิมพ์ ไทยรัฐทีวี โฟกัสได้ส์ กีฬา บันเทิง ดวง หวย ฌาย วัสดุ โปรโมชั่น M I R R O R

ไทยรัฐออนไลน์ • LIVE

พ่อสุดอม! พาลูกเข้าแจ้งความ สก.เมืองพิทลุง ถูกครู-เพื่อน

แม่ร้องครูช่วยทำร้ายลูก 2 ขวบ ร.ร.รัฐแต่ใส่ออก ยินเอา

ใส่ออก! ครูคลิปลาว กระชาก-ชกกระต่าย เด็กอนุบาลระยอง

แม่โวยลูกโดน ผอ.ตบหูหน้าเสาธงจนเลือดออก เจ้าตัวปิด

สาว น.5-ไร่ จับอง.หุ่ม ชกหน้าอก ตบป้องหู-ทะเลาะหน้า

แจ้งจับครู

จาวฮัก นร.สาว 16 แจ้งความ! ถูกครูฉวยผ้าย

ช่วยหนูด้วย! สาวน.5 ร้องถูกครูโยนแก้วใส่ ใบหน้าเสียโฉม-

thairath.co.th/tags/ครูทำวิทยานิพนธ์

ข่าว หนังสือพิมพ์ ไทยรัฐทีวี โฟกัสได้ส์ กีฬา บันเทิง ดวง หวย ฌาย วัสดุ โปรโมชั่น M I R R O R

ไทยรัฐออนไลน์

ทุกวันจันทร์ - ศุกร์ เวลา 17.20 น.

ดำเนินใจว่าร้องด่าให้ตงกั๋วพลบค่ำ

ชาวบ้าน 300 บุกดม ผวอ.อำนาจรัฐ-ใส่ ผอ.

ผู้ปกครองพา ด.ช.ป.2 ร้องเรียน โดนครูประจําชั้นใช้สิน

ผอ.ร.ร.เชียงราย เตรียมเรียก นร.ร้องครู! ทรนคืบครอง

กบไม่ไหว! นร.เข้าแจ้งความ 'ครู' ร.ร.เชียงรายฯ พุดติกรรม

ศิษย์เก่า ร.ร.เชียงรายวิทยาคม ยับ! ครูตบ-เตะ นร. ด้าน

ที่มา <https://www.thairath.co.th/tags/%E0%B8%84%E0%B8%B8%E0%B8%93%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B9>



## “ครูว่าหนูโง่ หนูไม่มีสมอง” หนูน้อย 5 ขวบ บอكمแม่หลังถูกครูตีจนช้ำ

Home / ข่าวทั่วไป / “ครูว่าหนูโง่ หนูไม่มีสมอง” หนูน้อย 5 ขวบ บอكمแม่หลังถูกครูตีจนช้ำ



กรณีวิภา 30 ต.ค. 2019 20,250

เมื่อวันที่ 29 ต.ค.2562 คุณแม่ท่านหนึ่งได้โพสต์เฟซบุ๊กเล่าเรื่องราวของบุตรสาววัย 5 ขวบ ถูกครูลงโทษด้วยการตีจนเป็นรอยฟกช้ำ แม่เล่าว่า เมื่อวันที่ 11 ก.ย.2562 ลูกสาวของตนถูกทำโทษเพราะตอบคำถามครูไม่ได้ ในวันเกิดเหตุขณะที่แม่ไปรับลูกครูได้ขอโทษและได้บอกว่า เขาได้ตีลูกสาวของตนตอนเห็นครั้งแรกตกใจเพราะ ร้องรอยฟกช้ำชัดเจนมาก เมื่อกลับถึงบ้านก็ได้ตรวจเช็คพบว่า ลูกมีรอยช้ำบนแขนทั้ง 2 ข้าง ทำให้ผู้เป็นแม่รู้สึกเจ็บปวด

เรื่องที่เกิดขึ้นได้เรียกร้องความเป็นธรรมกับทางโรงเรียนไปแล้ว แต่ยังไม่มียะไรคืบหน้า ผู้เป็นแม่ยืนยันว่าไม่ได้ต้องการค่าเสียหายแต่อย่างใด ต้องการให้ครูคู่กรณีถูกลงโทษ เบื้องต้นคือขอให้ออกจากโรงเรียนที่ทำการสอนอยู่ หลังเกิดเรื่อง ลูกของตนมีความหวาดกลัวไม่อยากไปโรงเรียนอย่างเห็นได้ชัด

ที่มา <https://news.mthai.com/general-news/771434.html>



### คดีครู-รุ่นพี่ รุมข่มขืนนักเรียนหญิง จังหวัดมุกดาหาร

-วันที่ 4 พ.ค. หญิงสูงวัย (ยาย) คนหนึ่งใน จ.มุกดาหาร พาหลานสาววัย 14 ปี นักเรียนชั้น ม.2 ขึ้นโรงพักแจ้งความกับตำรวจ สภ.ฝั่งแดด ว่า ถูกครูในโรงเรียน 5 คน และรุ่นพี่ ซึ่งเป็นศิษย์เก่า 2 คน รุมข่มขืนมานานเป็นปี

-ยายบอกว่า เพิ่งทราบเรื่องเมื่อวันที่ 4 พ.ค. หลังเหตุการณ์เลวร้ายเกิดขึ้นกับหลานสาว ตั้งแต่เดือนมีนาคม ปี 2562 เรื่อยมาจนถึงเดือนมีนาคม ปี 2563

-ผู้ต้องหาที่ทำร้ายนักเรียนหญิงชั้น ม.2 มีทั้งหมด 7 คน ประกอบด้วย

ครูสอนคณิตศาสตร์ (เป็นครูที่ปรึกษาของเหยื่อ) อายุ 35 ปี

ครูสอนคอมพิวเตอร์ อายุ 36 ปี

ครูสอนวิทยาศาสตร์ อายุ 33 ปี

ครูสอนสังคมศาสตร์ อายุ 25 ปี

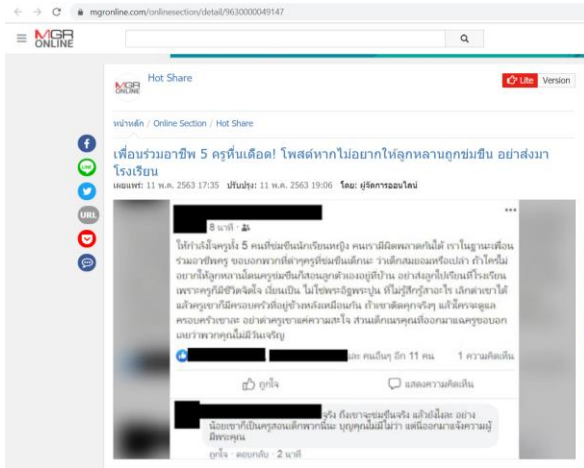
ครูสอนสังคมศาสตร์ อายุ 35 ปี

รุ่นพี่อายุ 21 ปี (สองคน)

-เหตุการณ์เกิดขึ้นที่บ้านพักครู ซึ่งเป็นบ้านแฝดอยู่หลังโรงเรียน ครูที่ปรึกษาออกอุบายให้เด็กหญิงมาทำการบ้านที่พักครู จากนั้นลงมือข่มขืนแล้วได้ชวนเพื่อนครูและศิษย์เก่ามาผลัดเปลี่ยนกัน เหยื่อถูกกระทำเฉลี่ยเดือนละ 1-2 ครั้ง เด็กหญิงถูกข่มขืนไม่ให้บอกใคร ชูว่ามีคลิปถ่าย และจะไม่ให้เลื่อนชั้นเรียน จนสุดท้ายวันที่ 4 พ.ค. เด็กหญิงทนไม่ไหวจึงบอกผู้ปกครอง

- เด็กหญิงชั้น ม.2 ยังได้ไปขอให้รุ่นพี่ นักเรียนหญิงชั้น ม.4 ที่ถูกกลุ่มนี้ข่มขืนสลับกับตนมาเป็นพยาน
- กรณีนักเรียนชั้น ม.4 มีผู้ก่อเหตุ 3 คน คือ ครูสอนคอมพิวเตอร์ อายุ 36 ปี ที่ครั้งแรกล่อลวงให้เด็กหญิงชั้น ม.4 ไปเอากุญแจห้องคอมพิวเตอร์ที่บ้านพักครู แต่ครูตามมาแล้วลงมือข่มขืน จากนั้นมีการไปชวนครูสอนคณิตศาสตร์ และ ครูสอนวิทยาศาสตร์ มารุมโทรม ทำเฉลี่ยเดือนละ 2-3 ครั้งโดยขู่ว่ามีการถ่ายคลิปไว้แบล็คเมล์เช่นกัน โดยมีการกระทำที่โรงเรียนด้วย จนกระทั่งนักเรียน ม.2 มาขอให้ช่วยเป็นพยาน จึงตัดสินใจเรื่องที่เกิดขึ้นกับบอกผู้ปกครอง
- ตำรวจ สภ.ฝั่งเตต รวบรวมพยานหลักฐานขอศาลออกหมายจับผู้ต้องหา 7 คน เบื้องต้นแจ้งข้อหากระทำชำเราเด็กอายุไม่เกิน 15 ปี โดยเด็กนั้นจะยินยอมหรือไม่ก็ตาม อันมีลักษณะเป็นการโทรมเด็กหญิงและเป็นการกระทำแก่ศิษย์ ซึ่งอยู่ในความดูแล, ข้อหาพรากเด็กอายุ ไม่เกิน 15 ปี ไปเสียจากบิดามารดา ผู้ปกครองเพื่อการอนาจาร
- วันที่ 7 พ.ค. ผู้ต้องหาทั้ง 7 คน เข้ามอบตัวกับตำรวจ เจ้าหน้าที่จึงนำตัวผู้ต้องหาพร้อมสำนวนคดีส่งฝากขังต่อศาลจังหวัดมุกดาหาร ผู้ต้องหาใช้หลักทรัพย์คนละ 3 แสนบาทยื่นขอประกันตัว ศาลให้ประกันตัว
- อธิบดีกรมกิจการเด็กและเยาวชน (นางสุภัชชา สุทธิพล) นำเด็กผู้เสียหายและผู้ปกครอง เข้าสู่กระบวนการคุ้มครองและนำไปดูแลที่บ้านพักเด็กและครอบครัวมุกดาหาร ผู้ปกครองหวาดกลัวมากหลังรู้ว่าผู้ต้องหาทั้งหมดได้ประกันตัวและเกรงว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรมในคดีนี้
- สังคมวิพากษ์วิจารณ์อย่างรุนแรงเมื่อมีครูคนหนึ่งออกมาให้กำลังใจครู 5 คนที่เป็นผู้ต้องหา อย่างไรก็ตามมีรายงานข่าวจากในพื้นที่ว่าผู้ก่อเหตุครั้งนี้เคยมีพฤติกรรมไม่เหมาะสมกับเด็กมาก่อนหน้านี้
- วันที่ 9 พ.ค. ผู้อำนวยการศูนย์เฉพาะกิจและช่วยนักเรียน สพฐ. (นายชนะ สุ่มมาตย์) เปิดเผยว่า สำนักงานการศึกษาจังหวัดมุกดาหาร มีคำสั่งให้ครูทั้ง 5 คน ออกจากราชการ ตั้งแต่วันที่ 8 พ.ค. หลังจากคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง รายงานผลสอบเบื้องต้น พบมีมูลความผิดและเป็นความผิดวินัยร้ายแรง
- วันที่ 10 พ.ค. นายณัฐพล ทีปสุวรรณ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศจุดยืนต่อเหตุการณ์นี้ผ่านเฟซบุ๊ก ขอต่อสู้การล่วงละเมิดทางเพศในโรงเรียนอย่างสุดความสามารถ เพื่อนำความปลอดภัยกลับสู่โรงเรียนอีกครั้ง
- วันที่ 11 พ.ค. ตำรวจพิจารณาเตรียมแจ้งข้อหา ครู 3 คน จาก 5 คน ในข้อหารุมโทรมผู้เยาว์ จากการก่อเหตุกับนักเรียนหญิง ชั้น ม.4 เพราะนอกจากนักเรียนหญิงชั้น ม.4 จะมาเป็นพยานให้กับเด็กหญิงชั้น ม.2 แล้ว ยังเป็นผู้เสียหายด้วย จึงมีการแยกเป็น 2 สำนวนคดี โดยนักเรียนหญิงชั้น ม.4 ได้เข้าแจ้งความกับตำรวจแล้วตั้งแต่วันที่ 8 พ.ค. ในคดีนี้ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ย้ำให้พนักงานสอบสวนทำสำนวนคดีให้รอบคอบ เน้นหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์

ที่มา <https://workpointnews.com/2020/05/11/rape-mukdahan-case/>



เผยแพร่โพสต์เพื่อนร่วมอาชีพครูทั้ง 5 ที่ข่มขืนศิษย์ โรงเรียนดงมอนวิทยาคม โปสเตอร์เดือดตอบโต้ชาวเน็ตที่โกรธแค้นต่อการกระทำดังกล่าว ชี้หากไม่เอาให้ลูกหลานโดนข่มขืนก็สอนอยู่บ้าน อย่าส่งลูกไปโรงเรียน ชาวเน็ตมองตลกระเพี้ยนไปแล้ว

จากกรณีที่ผู้ปกครองของเด็กหญิงวัย 14 ปี นักเรียนชั้น ม.2 โรงเรียนดงมอนวิทยาคม ต.ดงมอน อ.เมืองฯ จ.มุกดาหาร ถูกครูจำนวน 5 คน และศิษย์เก่าอีก 2 คน ข่มขืนกระทำชำเราและรุมโทรมมานานกว่า 1 ปี ต่อมาตำรวจได้ดำเนินคดีต่อผู้ต้องหาทั้ง 7 คน และศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหารได้ให้ครูทั้ง 5 คนออกจากราชการไว้ก่อน และสั่งตั้งคณะกรรมการสอบวินัยร้ายแรง ตามที่ได้นำเสนอข่าวไปแล้วนั้น

ล่าสุด วันนี้ (11 พ.ค.) เพจเฟซบุ๊ก “หมายจับกับบรรจง” หรือนายบรรจง ชีวมงคลกานต์” รองผู้อำนวยการฝ่ายข่าว สถานีโทรทัศน์เวิร์คพอยท์ทีวี ได้เผยแพร่โพสต์ของเพื่อนร่วมอาชีพครูเดือด! ให้กำลังใจครูทั้ง 5 ที่ข่มขืนศิษย์ ระบุข้อความว่า “เพื่อนร่วมอาชีพครูเดือด! ให้กำลังใจครูทั้ง 5 ที่ข่มขืนศิษย์ บอกถ้าไม่เอาให้ลูกหลานโดนข่มขืน ก็สอนลูกตัวเองอยู่บ้าน อย่าส่งลูกไปโรงเรียน เสียว่าครูคนนี้ตลกระเพี้ยนไปแล้ว”

ทั้งนี้ มีชาวเน็ตที่เห็นโพสต์ดังกล่าวได้แสดงความรู้สึกโกรธ และชี้ว่าครูในโรงเรียนนี้ไม่คิดปกป้องศิษย์ และอยากให้กระทรวงศึกษาธิการดูแลดีนี้อย่างจริงจัง โดยมียอดกดไลก์ 6,300 ครั้ง และแชร์ไปกว่า 4,500 ครั้งด้วยกัน

ที่มา <https://mgronline.com/online/section/detail/963000049147>





‘ผอ.กอล์ฟ’ กลับคำให้การ รับสิ้นซาก ทำไม่ถึงสวมวิญญาณโจรเหี้ยมชิงทองยงคัมภีร์ 3 ศพ รับหนี้ท่วมหัว ช้อรรถ  
 ทรูเถื่อนสวมทะเบียนโดนปรับอ่วม เวอร์เกินตัว ทักลอบหลบหนีเหลือใช้เดือนละ 5 พัน

เมื่อวันที่ 23 มกราคม ที่กองบังคับการปราบปราม (บก.ป.) พ.ต.อ.สมควร พึ่งทรัพย์ รอง ผบก.ป.ร่วมกับ พ.ต.อ.อรุณ วชิรศรีสุกัญญา ผกก.2 บก.ป. และกำลังเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการพิเศษหนุ่มนานกองปราบ ควบคุมตัว นายประสิทธิ์ชัย เขาแก้ว หรือกอล์ฟ อายุ 38 ปี ผู้อำนวยการโรงเรียนใน จ.สิงห์บุรี ผู้ต้องหาชิงทรัพย์ร้านทอง ออโรซ่า ภายในห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จ.ลพบุรี ไปขออำนาจศาลฝากขังผิดแรกที่ศาลอาญา

จากนั้น พ.ต.อ.วิจักขณ์ ตารมย์ ผกก.สสน.บก.ป. กล่าวว่า ชุดจับกุมได้เตรียมการร่วมกับชุดสืบสวนล่วงหน้า พร้อมตรวจสอบข้อมูลของผู้ต้องหาในคดีนี้ให้ได้มากที่สุด รวมถึงพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันของคนร้าย เพื่อให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด โดยมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยเป็นสำคัญ

มีรายงานว่า พนักงานสอบสวนได้สอบปากคำพยานจนเสร็จสิ้นไปแล้ว 15 ปาก ส่วนที่เหลือก็น่าจะเสร็จในไม่ช้า และจะสามารถสรุปสำนวน พร้อมนำตัวผู้ต้องหาส่งอัยการได้ทัน เบ็ดเสร็จไม่เกิน 15 วัน เพราะรูปคดีค่อนข้างจะสมบูรณ์ชัดเจนแล้ว ประกอบกับผู้ต้องหาได้นำชี้จุดทิ้งของกลางถูกต้อง เหลือเพียงแม่กาศินบรรจกระสุน และลำกล้องเก็บเสียง หรือไซเลนเซอร์ ที่กำลังตามหากันอยู่

สำหรับจุดใจการก่อเหตุที่นายประสิทธิ์ชัยให้การอ้างว่า ทำลงไปเพราะต้องการมีสีสันในชีวิต แต่เมื่อพนักงานสอบสวนสอบปากคำอย่างหนัก สุดท้ายผู้ต้องหากลับคำให้การยอมรับว่า ส่วนหนึ่งก็มาจากปัญหาเรื่องการเงิน เจ้าหน้าที่จึงตรวจสอบข้อมูล จนพบว่านายประสิทธิ์ชัยมีหนี้เงินกู้จากสหกรณ์ครู และธนาคารกรุงไทย กว่า 2 ล้านบาท และก่อนหน้านี้ นายประสิทธิ์ชัยได้นำเงินสดประมาณ 3 แสนบาท ไปซื้อรถยนต์หรู บีเอ็มดับเบิลยู เอพ4 แต่รถคันดังกล่าวเป็นรถเถื่อนที่เจ้าตัวซื้อมาสวมทะเบียน ก่อนจะถูกเจ้าหน้าที่กรมศุลกากรจับกุม ทำให้นายประสิทธิ์ชัยต้องเสียค่าปรับเป็นเงินถึง 6 แสนบาท

อีกทั้งนายประสิทธิ์ชัยยังเป็นคนที่ชอบใช้จ่ายเกินตัว ชอบใช้สินค้าราคาแพงซึ่งไม่ตรงกับอัตราเงินเดือนของตัวเอง เดือนละสามหมื่นกว่าบาท และหลังจากถูกหักเงินที่ไปกู้มาแล้ว ก็เหลือใช้เพียงแค่เดือนละ 5 พันบาทเท่านั้น ทำให้ที่นายประสิทธิ์ชัยประสบปัญหาการเงินมาตลอด บางครั้งต้องยืมเงินจากที่บ้าน จึงพอจะสันนิษฐานได้ว่า จากปัญหาดังกล่าวทำให้นายประสิทธิ์ชัยตัดสินใจลงมือก่อเหตุ

ที่มา [https://www.matichon.co.th/local/crime/news\\_1913676](https://www.matichon.co.th/local/crime/news_1913676)

## สรุปกรณีศึกษา

จากกรณีศึกษาที่ยกตัวอย่างมาข้างต้นแสดงให้เห็นถึงการขาดคุณธรรมของผู้บริหารในด้านการครองตน ครองคน ขาดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารขาดการสำรวจระวัง ความประพฤติปฏิบัติ ทางกาย และทางวาจา ขาดการรอบรู้สภาวะธรรมทางอันทำให้เสื่อมแห่งชีวิตตามที่เป็นจริง ขาดสติ ยับยั้งชั่งใจ คิดไตร่ตรองให้รอบคอบ ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่ดี ขาดการใส่ใจ กับกักตึงตามผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดระเบียบวินัย

## บรรณานุกรม

ธีรดา จรทะผา. (2555). คุณลักษณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งที่ประชาชนต้องการ. ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2540). พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม. กรุงเทพฯ:กรมการปกครอง.

วิไลวรรณ ลายถมยา. (2554, 13 ธันวาคม). แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม จริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:<http://www.kunnaphuk.multiply.com/journal/item/5>.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนฯ 12 ฉบับประชาชนนวัตกรรมคือหัวใจของการพัฒนา. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรื. ( 2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ 2560 - 2564. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 12 (พ.ศ 2560 - 2564).กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

2563, พฤษภาคม, 11, จาก <http://www.drmanage.com/images/1203859038/Ethics.doc>

2563, พฤษภาคม, 14, จาก [https://www.matichon.co.th/local/crime/news\\_1913676](https://www.matichon.co.th/local/crime/news_1913676)

2563, พฤษภาคม, 14, จาก <https://mgronline.com/onlinesection/detail/9630000049147>

2563, พฤษภาคม, 14, จาก <https://workpointnews.com/2020/05/11/rape-mukdahan-case/>

2563, พฤษภาคม, 14, จาก <https://news.mthai.com/general-news/771434.html>