

## คำนำ

เอกสารหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรจริยธรรมสำหรับนักบริหาร เป็นหลักสูตรฝึกอบรมภายใต้โครงการพัฒนาหลักสูตรและดำเนินการฝึกอบรมครู ข้าราชการพลเรือนและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักสูตรฝึกอบรมแบบ e-Training สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความร่วมมือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยใช้หลักสูตรและวิทยากรที่มีคุณภาพ เน้นการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในทุกที่ทุกเวลา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรจริยธรรมสำหรับนักบริหาร จะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อยังประโยชน์ต่อระบบการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

## สารบัญ

คำนำ	1
หลักสูตร “จริยธรรมสำหรับนักบริหาร”	3
รายละเอียดหลักสูตร	4
คำอธิบายรายวิชา	4
วัตถุประสงค์	4
สาระการอบรม	4
กิจกรรมการอบรม	4
สื่อประกอบการอบรม	5
การวัดผลและประเมินผลการอบรม	5
บรรณานุกรม	5
เค้าโครงเนื้อหา	6
ตอนที่ 1 ผู้บริหารกับคุณธรรมและจริยธรรม	9
ตอนที่ 2 ผู้บริหารกับจริยธรรม	17
ตอนที่ 3 คุณลักษณะความเป็นนักบริหารที่ดีในประเด็นการมีมนุษยสัมพันธ์ หลักธรรมในการครองตน และหลักการปฏิบัติระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	25
ตอนที่ 4 คุณลักษณะความเป็นนักบริหารที่ดีในประเด็นการมีบุคลิกภาพที่ดีและมี กัลยาณมิตรธรรม และการมีหลักธรรมตามแนวพระบรมราโชวาท	30
ใบงานที่ 1	32
ใบงานที่ 2	36
ใบงานที่ 3	39
ใบงานที่ 4	42
แบบทดสอบก่อนเรียน/หลังเรียนหลักสูตร	44

## หลักสูตร

### จริยธรรมสำหรับนักบริหาร

รหัส UTQ-55215

ชื่อหลักสูตรรายวิชา จริยธรรมสำหรับนักบริหาร

ปรับปรุงเนื้อหาโดย

คณาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหา

นางสาววิณา	อัครธรรม
ดร.พีระ	รัตนวิจิตร
ดร.พิธาน	พินทอง
ศ.ดร.พฤทธิ	ศิริบรรณพิทักษ์
รศ.ดร.สุกรี	รอดโพธิ์ทอง
ผศ.ดร.ชญาพิมพ์	อุสาโท

วิทยากร

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายละเอียดหลักสูตร

### คำอธิบายรายวิชา

อธิบายความหมาย ความสำคัญ ของคุณธรรมจริยธรรมตามหลักพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ทั้งหลักจริยธรรมเชิงวิชาการและเชิงบริหาร คุณลักษณะของนักบริหารที่ดีในด้านต่างๆ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ หลักธรรมในการครองงาน หลักการปฏิบัติระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การมีบุคลิกภาพที่ดี การมีกัลยาณมิตรธรรม และการมีหลักธรรมตามแนวพระบรมราโชวาท รวมถึงวิธีการสร้างคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

1. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับความหมายของคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารได้
2. อธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษาที่พึงประสงค์ได้
3. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารได้
4. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับหลักจริยธรรมเชิงวิชาการและเชิงบริหารได้
5. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านต่างๆ สำหรับผู้บริหารที่ดีได้

### สาระการอบรม

ตอนที่ 1 ผู้บริหารกับคุณธรรมและจริยธรรม

ตอนที่ 2 ผู้บริหารกับจริยธรรม

ตอนที่ 3 คุณลักษณะความเป็นนักบริหารที่ดีในประเด็นการมีมนุษยสัมพันธ์ หลักธรรมในการครองตน และหลักการปฏิบัติระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 4 คุณลักษณะความเป็นนักบริหารที่ดีในประเด็นการมีบุคลิกภาพที่ดีและมีกัลยาณมิตรธรรม และการมีหลักธรรมตามแนวพระบรมราโชวาท

### กิจกรรมการอบรม

1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
2. ศึกษาเนื้อหาสาระการอบรมจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
4. สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
5. ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด

6. แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ
7. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร
8. ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

#### สื่อประกอบการอบรม

1. บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์
2. ใบความรู้
3. วีดิทัศน์
4. แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
5. กระดานสนทนา (Web board)
6. ใบงาน
7. แบบทดสอบ

#### การวัดผลและประเมินผลการอบรม

##### วิธีการวัดผล

1. การทดสอบก่อนและหลังอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้คะแนนการทดสอบหลังเรียนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70
2. การเข้าร่วมกิจกรรม ได้แก่ ส่งงานตามใบงานที่กำหนด เข้าร่วมกิจกรรมบนกระดานสนทนา

#### บรรณานุกรม

ประทวน บุญรักษา. ประมวลความรู้และประสบการณ์ หน่วยที่ 13 คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร.

ศูนย์บริการการศึกษา. รายการวิทยุโทรทัศน์ รายการที่ 13 เรื่องคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร.

ปราชญา กล้าผจญ. คุณธรรมจริยธรรมผู้นำรัฐ. กรุงเทพฯ : ช้างฟ้า, 2549.

<http://joomlas.ru.ac.th/www.ocsc.go.th/>

## หลักสูตร UTQ-55215

### จริยธรรมสำหรับนักบริหารตามหลักพระพุทธศาสนา

#### เค้าโครงเนื้อหา

#### ตอนที่ 1 ผู้บริหารกับคุณธรรมและจริยธรรม

- เรื่องที่ 1.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม
- เรื่องที่ 1.2 ผู้บริหารกับคุณธรรม
- เรื่องที่ 1.3 ผู้บริหารกับจริยธรรม
- เรื่องที่ 1.4 การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

#### แนวคิด

1. ผู้บริหารเป็นผู้มีความสำคัญมากที่สุดในองค์กร จึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์มากกว่าบุคคลในตำแหน่งอื่นๆ โดยเฉพาะคุณสมบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้บริหาร การศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ทฤษฎีและหลักปฏิบัติทางคุณธรรมจริยธรรมจะทำให้เกิดความเข้าใจ กำหนดกรอบการประพฤติปฏิบัติได้ถูกต้อง เกิดความมั่นใจและเกิดความศรัทธาในการประพฤติปฏิบัติ จนทำให้สามารถปฏิบัติตามหลักคุณธรรมจริยธรรมได้ถูกต้อง
2. ผู้บริหารกับคุณธรรม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่จะพัฒนาตนเองให้มีความเจริญทางด้านคุณธรรมจริยธรรมได้นั้นจะต้องยึดศีลธรรมเป็นหลัก
3. ผู้บริหารกับจริยธรรม หมายถึง ความประพฤติ ปฏิบัติชอบที่มีคุณค่า ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น ต่อสังคมและต่อการทำงานเพื่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองและความผาสุกร่วมกัน ความหมายของจริยธรรมในทางการบริหารมุ่งเน้นไปที่ความประพฤติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ด้วยความมุ่งมั่น รับผิดชอบ และปฏิบัติอย่างถูกต้อง
4. ผู้บริหารจะต้องยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับความหมายของคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารได้
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่พึงประสงค์ได้
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารตามหลักคุณธรรมจริยธรรมได้
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารได้

## ตอนที่ 2 ผู้บริหารกับจริยธรรม

เรื่องที่ 2.1 หลักจริยธรรมในการดำรงชีวิต

เรื่องที่ 2.2 หลักจริยธรรมเชิงวิชาการ

เรื่องที่ 2.3 หลักจริยธรรมเชิงบริหาร

### แนวคิด

1. การเป็นผู้บริหารจะต้องมีจริยธรรมในตนเอง เป็นการประพฤติปฏิบัติตนไปในทางที่ดีเสมอจะทำให้ผู้คนทั่วไปให้ความเคารพนับถือ และเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานด้านอื่นๆ

2. ผู้บริหารที่ได้นอกจากจะมีจริยธรรมในการดำรงชีวิตแล้วยังต้องมีจริยธรรมทางวิชาการด้วย เนื่องจากผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเจริญด้านสติปัญญา และเผยแพร่ความรู้ไปสู่ผู้อื่น จริยธรรมทางวิชาการจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องยึดถือปฏิบัติ

3. ผู้บริหารจะต้องมีจริยธรรมเพื่อปฏิบัติให้ถูกต้องดีงาม มีความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ มุ่งผลให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ และมุ่งประโยชน์แก่ส่วนรวม

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับหลักจริยธรรมในการดำรงชีวิตได้

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับหลักจริยธรรมเชิงวิชาการได้

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับหลักจริยธรรมเชิงบริหารได้

## ตอนที่ 3 คุณลักษณะความเป็นนักบริหารที่ดีในประเด็นการมีมนุษยสัมพันธ์ หลักธรรมในการครองตน และหลักการปฏิบัติระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

เรื่องที่ 3.1 การมีมนุษยสัมพันธ์

เรื่องที่ 3.2 หลักธรรมในการครองตน

เรื่องที่ 3.3 หลักการปฏิบัติระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

### แนวคิด

1. ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะของการการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ หลักการของการมีมนุษยสัมพันธ์อันดีประกอบด้วย พรหมวิหารธรรม และสังคหวัตถุ

2. ผู้บริหารมีมีลักษณะของความเป็นผู้มีหลักธรรมในการครองตนที่ดีจะทำให้งานประสบความสำเร็จ ความเป็นผู้มีหลักธรรมในการครองตน คือ อิทธิบาท 4

3. ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารต้องทราบหลักปฏิบัติระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้าอธิบายได้ด้วยหลักของ เหตุฉือติ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับการมีมนุษยสัมพันธ์ ได้
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับสาระสำคัญเกี่ยวกับ หลักธรรมในการครองงานได้
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

### ตอนที่ 4 คุณลักษณะความเป็นนักบริหารที่ดีในประเด็นการมีบุคลิกภาพที่ดี การมี กัลยาณมิตรธรรม และการมีหลักธรรมตามแนวพระบรมราโชวาท

เรื่องที่ 4.1 การมีบุคลิกภาพที่ดี

เรื่องที่ 4.2 การมีกัลยาณมิตรธรรม

เรื่องที่ 4.3 การมีหลักธรรมตามแนวพระบรมราโชวาท

#### แนวคิด

1. ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพที่ดี (Good Personality) เป็นคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งในการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจ นำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การมีบุคลิกภาพที่ดีประกอบด้วย การเป็นผู้มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
2. ผู้บริหารที่ดีต้องมีลักษณะของการเป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน คือเป็นผู้มีกัลยาณมิตรธรรม หรือมี มิตรธรรมของมิตรที่ดี 7 ประการ
3. ผู้บริหารที่ดีควรตระหนักและเรียนรู้หลักงานทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้แก่ หลักทศพิธราชธรรม ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้ทรงถือเป็นหลักปฏิบัติ ในการครองราชอาณาจักร ให้พสกนิกรของพระองค์อยู่เย็นเป็นสุข มี 10 ประการ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับการมีบุคลิกภาพที่ดี ได้
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับการมีกัลยาณมิตร ธรรม ได้
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับการมีหลักธรรมตาม แนวพระบรมราโชวาทได้



## ตอนที่ 1 ผู้บริหารกับคุณธรรมและจริยธรรม

### เรื่องที่ 1.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม

คุณธรรม หมายถึง ความรู้สึก นึกคิดในจิตใจของบุคคลที่สามารถตัดสินความผิดชอบชั่วดี ซึ่งเป็นต้นเหตุแห่งความประพฤติดี ประพฤติชอบของแต่ละบุคคล

คุณธรรมในทางการบริหาร เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ไม่ว่าจะดำรงตำแหน่งในระดับใด ผู้บริหารก็ต้องทำงานกับคนในงานฝ่ายต่างๆ เช่น งานวิชาการ งานการเงิน งานบริหารทั่วไป ฯลฯ ต้องอาศัยคนทำทั้งสิ้น งานบริหารบุคคลจึงเป็นงานที่ยากกว่างานใดๆ เนื่องจากคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านคุณลักษณะภายนอกที่เป็นรูปร่าง และคุณลักษณะภายในจิตใจของแต่ละบุคคลที่เป็นนามธรรม การทำงานร่วมกับคนจำเป็นต้องรู้จักตั้งแต่ รู้จักตน รู้จักคน ที่ร่วมทำงานกัน และรู้จักงานที่ทำด้วย ซึ่งคุณธรรมในการบริหาร มีความหมายครอบคลุม ด้านต่างๆ

จริยธรรมทางศาสนาเป็นการประพฤติตามหลักธรรมจริงๆ เพื่อให้เกิดความประพฤติที่ดีงามตามหลักทางศาสนาที่มุ่งให้เกิดความหลุดพ้นจากโลภีเย

จริยธรรม เป็นคุณสมบัติทางความประพฤติ ของบุคคลที่ต้องแสดงออกอย่างเหมาะสมทั้งด้านความคิดและการกระทำ เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก

ความหมายของจริยธรรมในทางการบริหารมุ่งเน้นไปที่ความประพฤติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น รับผิดชอบ และปฏิบัติอย่างถูกต้อง

#### สรุป

ในการบริหารผู้บริหารควรมี คุณธรรม หมายถึง ความรู้สึก นึกคิดในจิตใจของบุคคลที่สามารถตัดสินความผิดชอบชั่วดี และจริยธรรม เป็นคุณสมบัติทางความประพฤติ ของบุคคลที่ต้องแสดงออกอย่างเหมาะสมทั้งด้านความคิดและการกระทำ เพื่อความผาสุก

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.1

## เรื่องที่ 1.2 ผู้บริหารกับคุณธรรม

### ศีลสำหรับผู้บริหาร

ปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมไทยมีมากมาย ปัญหาเหล่านั้นมีทั้งที่แก้ไขได้และแก้ไขไม่ได้ ส่วนที่แก้ไขไม่ได้เมื่อมองให้ลึกกลงแล้วจะพบว่า หลายสิ่งหลายอย่างที่เป็นปัญหาและแก้ไขไม่ได้จะอยู่ที่ไม่ทำมากกว่าไม่รู้ หรือที่ขอบพุดว่า รู้แล้วไม่ทำ หรือมองให้ลึกลงไปอีกจะพบว่า รู้ไม่จริงจึงแก้ไขไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องรู้จักและรู้แจ้ง โดยเฉพาะด้านศีลธรรม ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับทุกคน

**1. เบญจศีล** เบญจศีลหรือศีล 5 โดยเฉพาะผู้บริหารแล้ว ศีล 5 จะต้องปฏิบัติให้เคร่งครัดมากกว่าคนทั่วไป เพราะเป็นตำแหน่งที่จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรจะคำนึงและปฏิบัติตามศีล 5 ดังนี้ ศีล ข้อ 1 ไม่ฆ่าสัตว์ ศีล ข้อ 2 การไม่ลักขโมย ศีล ข้อ 3 ไม่ล่วงละเมิดในกาม ศีล ข้อ 4 งดเว้นการพูดเท็จ ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังให้มาก และศีลข้อ 5 เว้นจากการเสพสุราเมรัย การผิดศีลข้อนี้ ถือว่าร้ายแรงที่สุด เพราะเป็นบ่อเกิดแห่งการทำผิดศีลข้ออื่นๆ

**2. เบญจธรรม** ควบคู่ไปกับศีล 5 แต่บุคคลทั่วไปในสังคมมักจะละเลยไม่ได้นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างความงามให้แก่ตนเองและสร้าง ความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป ซึ่งผู้บริหารควรคำนึงและปฏิบัติ ดังนี้

ธรรมข้อ 1 เมตตา กรุณา เป็นธรรมะที่ให้ละเว้นจากการทำลายล้างชีวิตอื่นโดยใช้ความเมตตา กรุณาและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น

ธรรมข้อ 2 สัมมาอาชีวะ เป็นความเพียรพยายามในการหาเลี้ยงชีพชอบ เป็นธรรมะที่คอยเตือนใจไม่ให้ประกอบมิฉฉาชีพหรือเลี้ยงชีพในทางที่ไม่ชอบ น้อราชฎร์ บังหลวง

ธรรมข้อ 3 กามสังวร เป็นการสำรวมในกามคุณ ไม่หมกมุ่นอยู่ในกามารมณ์จนถึงกับทำลายน้ำใจผู้อื่น ผู้บริหารย่อมไม่ใช่อ่านาจนหน้าที่หรือบารมีใดๆไปกดขี่ข่มเหงทางเพศต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น

ธรรมข้อ 4 สัจจะ คือ ความซื่อสัตย์ ได้แก่ ความประพฤติตรงต่อความเป็นจริง ความซื่อตรง ได้แก่ ความประพฤติตรงต่อคำพูดและสัญญาตลอดจนข้อกำหนดต่างๆ เป็นกระทำที่ตรงไปตรงมา คิดอย่างไรก็พูดและทำอย่างนั้น จะช่วยให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือศรัทธา

ธรรมข้อ 5 สติสัมปชัญญะ คือ ความมีสติ จะทำอะไรจิตใจต้องจดจ่ออยู่กับสิ่งที่ตนเองทำ ไม่ประมาทเลินเล่อและรู้ตัวอยู่เสมอว่าตัวเองเป็นใครมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง

**3. ธรรมะที่มีคุณค่าต่อการบริหารงาน** ผู้บริหารนอกจากจะมีศีลแล้วจะต้องมีธรรม ซึ่งได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม และกัลยาณธรรม (เบญจธรรม) ตลอดจนหลักธรรมต่างๆทางศาสนาเป็นแนวปฏิบัติ ทั้งในการบริหารงานและการดำรงชีวิตประจำวัน หลักธรรมที่ผู้บริหารควรยึดถือปฏิบัติมีมากมาย แต่ที่สำคัญๆ ที่จะขาดมิได้ ถ้าขาดแล้วจะเป็นอุปสรรคในการบริหารงาน มีดังนี้

**3.1 พรหมวิหาร** เป็นธรรมของพรหม หรือผู้เป็นใหญ่จะพึงปฏิบัติแต่ผู้น้อย มี 4 ประการ ได้แก่

- 1) เมตตา ผู้บริหารต้องมีความเมตตาต่อทุกคน เมตตาต่อครู เพื่อนักเรียน ต่อชุมชน และคนทั่วไป
- 2) กรุณา เป็นการช่วยเหลือเกื้อกูล ให้ประสบความสำเร็จ ต้องการช่วยให้ไม่มีอุปสรรคมาขัดขวางในการทำงานและช่วยให้ประสบความสำเร็จ
- 3) มุทิตา เป็นการพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารจะต้องให้คำยกย่องชมเชย จนถึงการให้รางวัลซึ่งขึ้นอยู่กับระดับการทำความคิด
- 4) อุเบกขา การรู้จักวางเฉย คือ การวางใจเป็นกลาง เมื่อพิจารณาเห็นว่า ใครทำดียอมได้ดี ใครทำชั่วยอมได้

**3.2 อิทธิบาท** แปลว่า ทางเดินที่นำไปสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ (อิทธิ แปลว่า ใหญ่, บาท แปลว่า ทางเดิน) หมายถึง สิ่งที่เป็นแนวทาง ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จที่ตนประสงค์ อิทธิบาท มี 4 ประการดังนี้

- 1) ฉันทะ คือ ความพอใจในฐานะและงานของตน
- 2) วิริยะ คือ ความพากเพียร เป็นการกระทำอย่างต่อเนื่อง
- 3) จิตตะ คือ จดจ่อ ไม่ทอดทิ้ง สิ่งที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิด ไม่หยาบโหยง ทำอะไรจนบรรลุวัตถุประสงค์
- 4) วิมังสา คือ พิจารณาสอดส่องดูแลอย่างมีเหตุและผล การงานจึงจะได้ไม่ผิดพลาด

**3.3 สันโดษ** สันโดษมี 7 ประการ ดังนี้

- 1) สันโดษในสิ่งที่ได้ในสิ่งที่มี คือ ยินดีตามที่ได้ เมื่อได้สิ่งใดมีสิ่งใด ก็ยินดีในสิ่งนั้นและใช้สอยตามที่มีไม่ปรารถนาสิ่งอื่นที่เกินไป มากไป
- 2) สันโดษตามกำลัง คือ ยินดีตามกำลัง ถ้าสิ่งที่ได้มาไม่เหมาะสมแก่กำลังตน หรือได้มากกว่าก็ใช้ประโยชน์ไม่ได้ เนื่องจากเกินกำลังความสามารถก็ควรแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ตนจะใช้ประโยชน์ได้
- 3) สันโดษตามสมควร คือ ยินดีตามสมควรที่เรียกว่า ตามควรแก่ฐานะหรือความพอเหมาะพอควรนั่นเอง
- 4) สันโดษในความคิด คือ ระดับความคิด ไม่ฟุ้งซ่าน อยากรได้โน่นอยากได้นี้มากเกินไป
- 5) สันโดษในการแสวงหา คือ ยินดีแสวงหาแต่สิ่งที่ควรจะได้ตามสถานะของตน
- 6) สันโดษในการรับ คือ รับแต่สิ่งที่ควรรับและรับพอประมาณ ไม่ใช่รับทุกอย่างที่มีผู้ให้
- 7) สันโดษในการบริโภค คือ ยินดีบริโภค ใช้สอย สิ่งที่ได้มาด้วยการพิจารณาแล้วว่า ดีหรือไม่ดี ว่าเหมาะหรือไม่เหมาะ

**3.4 สังคหวัตถุ** ประกอบด้วย 4 ประการดังนี้

- 1) ทาน คือ การให้ การเสียสละ หมายถึง ความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันของๆตนเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้แต่ฝ่ายเดียว

2) ปิยวาจา คือ พูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่หยาบคาย ก้าวร้าวพูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะแก่กาลเทศะ ปิยวาจา เป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น ดังนั้นต้องละเว้นจากการพูดเท็จ พูดส่อเสียด คำหยาบ และพูดเพ้อเจ้อ

3) อตถจริยา คือ ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ไม่นิ่งดูตาย อย่าหาว่าธุระไม่ใช่ อตถจริยาจะเป็นการสร้างเสน่ห์อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องสังวร

4) สมานัตตา คือ การประพฤติเสมอต้นเสมอปลายอย่าถือเอาประโยชน์จึงประพฤติดี ถ้าไม่มีประโยชน์ก็ไม่ใส่ใจ สำหรับผู้บริหารแล้วอย่าตกเป็นทาสของอารมณ์ อย่าให้อารมณ์เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของตนเอง จะกลายเป็นเด็ยดีเด็ยร้าย และกลายเป็นการทำลายความเชื่อถือของตนเอง

**3.5 สัมปยุตธรรม** ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญ ที่สุดของหน่วยงาน เป็นสัญลักษณ์ เป็นหน้าตาหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรมสำหรับคนดี คือ สัมปยุตธรรม มี 7 ประการ ดังนี้

1) ฉมัญญุตตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ คือ รู้จักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎหมาย ธรรมชาติรู้กฎแห่งเหตุผล รู้จักวิเคราะห์ สังเคราะห์เหตุการณ์เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ รวมความแล้วคือ รู้หลักคิด รู้หลักปฏิบัติ รู้หลักวิชาการ

2) อตถัตถุตตา ความเป็นผู้รู้จักผล คือ รู้ความมุ่งหมายของตน รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิด เป็นการคาดเดาที่มีเหตุผลก่อนผลจะเกิด เมื่อเกิดแล้วรู้ได้ว่า ผลดังกล่าวเกิดจากเหตุอย่างไร

3) อตถัตถุตตา ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้ฐานะ รู้ภาวะ รู้กำลัง รู้ความคิด ความรู้ ความสามารถและความถนัดของตนและประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม

4) มัตถัตถุตตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ ความสามารถรู้จักประมาณในการกิน รู้จักประมาณในการใช้จ่าย

5) กาลัญญุตตา ความเป็นผู้รู้จักการเวลา คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสมในการประกอบกิจการงาน ให้ตรงเวลา ได้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา และให้เหมาะแก่เวลา เป็นต้น

6) ปริสัญญุตตา ความเป็นผู้รู้จักชุมชน คือ รู้จักกลุ่มบุคคล รู้จักหมู่คณะ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม จะได้ประพฤติปฏิบัติได้ถูกต้อง จะพูดต่อบุคคลเหล่านั้นอย่างไร และจะสงเคราะห์อย่างไร

7) บุคคลปโรปรัญญุตตา ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือ รู้จักความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านอุปนิสัยใจคอ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และคุณธรรม นั่นคือจะได้ปรับตัวให้เข้ากับคนได้ บอกคนได้ ใช้คนเป็น จะได้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารมากยิ่งขึ้น

#### 4. ธรรมที่ทำให้คนอื่นรัก

**4.1 ไมโลภ** หมายถึง ไม่อยากได้ลาภ ยศ สุข มากเกินไป ไม่กอบโกยมาเป็นของตนแต่ฝ่ายเดียว รู้จักแบ่งปันให้คนอื่นบ้างตามสถานะ ถ้าเป็นคนโลภอยากได้อะไรๆ มากเกินไปจะกลายเป็นคนเห็นแก่ได้ เห็นแก่ตัว เมื่อเป็นอย่างนี้แล้วมักจะกลายเป็นความอิจฉาริษยาตามมา ดังนั้นถ้าผู้บริหารไมโลภผู้อื่น จะเชื่อถือศรัทธา ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารเป็นคนโลภ ผู้อื่นจะดูถูก รังเกียจเดียดฉันท์

**4.2 ไม่อยากได้ลาภสักการะ** คือ การอยากได้ในสิ่งที่ผู้อื่นเป็นผู้หามาให้โดยที่ตัวเองไม่ได้ลงทุน การที่ไม่อยากได้ในสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสบายใจที่จะไม่ได้ลำบากหรือเสี่ยงต่อการทุจริตเพื่อแสวงหาลาภสักการะมาให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมเชื่อถือศรัทธา

**4.3 ไม่รักเกียรติรักศักดิ์ศรีมากเกินไป** มนุษย์ทั้งหลายย่อมหนีจากคำติฉินนินทาดูหมิ่นเหยียดหยามไปไม่พ้นเป็นธรรมดา ถ้าผู้บริหารมีความติดยึดกับตำแหน่งรักเกียรติรักศักดิ์ศรีมากเกินไปจะกลายเป็นคนที่แตะไม่ได้ เย่อหยิ่ง เดียดฉิวที่ผู้อื่น แบ่งชั้นวรรณะทำตัวอยู่เหนือผู้อื่น

**4.4 มีความละเอียด** เป็นคุณสมบัติของมนุษย์ทุกรูปนามจะต้องมี แต่ผู้บริหารจะต้องมีมากกว่าผู้คนที่ไปซึ่งความละเอียดดังกล่าวนี้ ได้แก่ ละเอียดต่อคำพูด ละเอียดต่อการกระทำ ละเอียดแก้ไข และละเอียดต่อบาป ทั้งต่อหน้าและหลัง ทั้งคนเห็นและไม่เห็น

**4.5 เกรงกลัวต่อบาป** ทั้งต่อหน้าและหลัง ผู้บริหารจะต้องมีความนอบน้อม ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนรอบข้างที่เตือนตนบ้าง และเตือนตนด้วยตนเองเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เมื่อผู้บริหารเกรงกลัวต่อบาปย่อมไม่ประพฤตชั่วผู้คนย่อมรักใคร่

**4.6 จิตใจใสสะอาด** ผู้บริหารต้องมีจิตใจใสสะอาดไม่ปรารถนาในสิ่งลามกทั้งหลายและไม่เลื่อมใสในสิ่งผิด ไม่ชอบการบำเรอด้วยกามารมณ์ การเป็นนักเลงหญิงนับว่าเป็นอบายมุขที่จะนำไปสู่การทุจริตได้ง่ายเพื่อหาทรัพย์อันมิควรได้มาบำรุงบำเรอตนเอง ดังนั้นผู้บริหารต้องทำใจรักษาใจให้ใสสะอาดปราศจากสิ่งลามกทั้งปวง จะได้รับความเชื่อถือศรัทธา

**4.7 มีความคิดตามทำนองคลองธรรม** เป็นความคิดความเห็นที่ยึดความถูกต้องตามปทัสถานของสังคม ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมเป็นหลัก แม้จะเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก็ยึดหลักการนี้เช่นเดียวกัน กล่าวคือต้องไม่คิดแปลกแหวกแนวจนทำลายล้างสิ่งที่มีอยู่ในสังคมหรือความเชื่อที่ติงามของสังคมให้หมดไปอย่างสิ้นเชิง ถ้าคิดอย่างนี้จะถูกต่อต้านทันที

**สรุป**

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณธรรมในการบริหารได้แก่ เบญจศีล เบญจธรรม รวมถึงธรรมะด้านต่างๆ เช่น พรหมวิหาร อิทธิบาท สันโดษ สังคหวัตถุ สปัจริยธรรม และธรรมที่ทำให้คนรัก

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.2

## เรื่องที่ 1.3 ผู้บริหารกับจริยธรรม

### 1. หลักจริยธรรมในการดำรงชีวิต

หลักจริยธรรมในการดำรงชีวิต เป็นจริยธรรมแบบที่มีอยู่ในตัวบุคคลและยึดถือประจำใจไว้เป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งจริยธรรมในตัวบุคคลนี้ จะต้องคำนึงถึงระดับจริยธรรม 2 ประการ คือ

1.1 จริยธรรมระดับศีลธรรม เป็นการประพฤติระดับศีลธรรมตามศาสนาที่ตนนับถือ กฎหมาย วัฒนธรรมประเพณี ค่านิยม จรรยาบรรณและมารยาททางสังคม เพื่อสร้างสันติภาพทางสังคม และยังเป็นการสร้างคุณค่าในตัวเองให้ปรากฏแก่สังคม

1.2 จริยธรรมระดับสัจธรรม เป็นการปฏิบัติตามกฎธรรมชาติ กล่าวคือ ปฏิบัติตามหลักของศีล สมาธิ ปัญญา เพื่อให้การปฏิบัตินั้น เป็นไปตามธรรมชาติแห่งชีวิต เพื่อให้การปฏิบัติไม่ได้ถูกครอบงำด้วยความเชื่อที่ขาดหลักเหตุผล มีจิตบริสุทธิ์ มีจิตเป็นกลาง ความมีเหตุผลที่สามารถอธิบายได้ตอบได้จะทำให้การปฏิบัติเป็นประโยชน์ต่อชุมชน เพื่อความสุขและสันติภาพ

ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเรื่องการดำรงชีวิตหรือการดำเนินชีวิต โดยจะต้องมีความดีในตน เพื่อประโยชน์แห่งตนและสังคมด้วย

2. หลักจริยธรรมที่ผู้บริหารควรมีถือปฏิบัติในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือในฐานะปวงชนบุคคล มีดังนี้

2.1 การใส่ใจในสัจธรรม เป็นจริยธรรมพื้นฐานที่สำคัญที่สุด เป็นขั้นที่ต้องอาศัยกระบวนการ การคิดอย่างมีเหตุผลและศรัทธาต่อการเข้าถึงความจริง และต้องอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อจะให้มีการแสวงหาข้อมูล เพื่อนำมากำหนดปัญหาและการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา การวิเคราะห์หาวิธีที่ดีที่สุด และการยึดมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ

2.2 การใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา การแก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆที่เกิดขึ้นนั้น ต้องใช้ปัญญาและเหตุผลในการแก้ไขนั้น คือ ต้องรู้ถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง เริ่มตั้งแต่การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง การวิเคราะห์ข้อมูลที่ตรงไปตรงมา การกำหนดปัญหาที่ถูกต้อง ซึ่งควรใช้หลักกาลามาสูตร พละ 5 วุติธรรม 4 เป็นต้น

2.3 การยึดหลักเมตตากรุณา การดำรงชีวิตที่มีคุณค่าต้องประกอบด้วยเมตตากรุณา ถ้าขาดธรรมข้อนี้สังคมก็จะขาดความผาสุกมเย็น ระบบที่ควรยึดมั่นในการปฏิบัติ คือ พรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา และ สังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตา

2.4 มีสติสัมปชัญญะ เป็นการระลึกรู้เพื่อควบคุมตนเองให้ประพฤติปฏิบัติใดๆด้วยการสำรวมไม่ประมาทในทุกสิ่งที่กระทำ

2.5 ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นการประพฤติตรงต่อตนเองและผู้อื่น ต่อหน้าที่การงาน ต่อคำมั่นสัญญา แบบแผน ระเบียบ กฎเกณฑ์ และความถูกต้องดีงาม

2.6 ความขยันหมั่นเพียรไม่เกียจคร้าน เป็นสิ่งที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ต้องใช้ควบคู่กับปัญญาและอิทธิบาท 4 ได้แก่ ความพอใจ ความเพียร ความมีใจจดจ่อ และความไตร่ตรอง

2.7 ความมีหิริโอตตัปปะ โดยการเป็นคนที่มีความละเอียดอ่อนต่อการทำชั่วและเกรงกลัวต่อบาปทั้งต่อหน้าและลับหลัง เป็นสิ่งที่ควรยึดถือปฏิบัติให้เกิดขึ้น การที่สังคมวุ่นวายไม่สงบสุขก็เนื่องจากผู้คน

ส่วนใหญ่ ไม่มีทริโอบปะ การฝึกตนควรควบคุม กาย วาจา และความคิดให้เหมาะให้ควร ตามทำนอง  
ครองธรรม ควรยัต เบญจศีล เบญจธรรม และกุศลธรรมบท 10 เป็นต้น

**3. ผู้บริหารกับการสร้างความสมดุล** จริยธรรมเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ดีที่พึง  
ประสงค์ เพื่อความเจริญแห่งตนทางหนึ่งโดยเฉพาะผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้น เพื่อ  
ประสิทธิภาพในการบริหารงาน ดังนี้

3.1 ความสมดุลพื้นฐาน ได้แก่ความสมดุล 4 ส่วน คือ ความสมดุลระหว่างส่วนตัว ส่วน  
ครอบครัว ส่วนงานและส่วนสังคม ทั้งสี่ส่วนนี้จะต้องผสมผสานกันอย่างลงตัวไม่ให้น้ำหนักไปทางใดทาง  
หนึ่งให้เสียความสมดุล คนที่เอาส่วนตัวมากเกินไปก็จะทำให้เสียสังคม คนที่เอาครอบครัวมากเกินไป ไม่  
เอาสังคมหรือไม่จริงจังกับงานโอกาสจะประสบความสำเร็จจะมีน้อยมาก คนที่เอาแต่งานจนเรียกว่าบ้า  
งานเกินไป จะทำให้ครอบครัวไม่มีความสุข ไม่มีหลักฐานให้กับตัวเอง คนที่เอาแต่สังคมมากเกินไป จนลืม  
งานลืมครอบครัว ไม่รับผิดชอบต่องานและครอบครัว จะกลายเป็นคนเพ้อเจ้อไม่น่าเชื่อถือ ดังนั้นทั้งสี่ส่วน  
นี้จะต้องสมดุลกันเสมอ การดำเนินชีวิตจึงจะราบรื่น

3.2 ความสมดุลระหว่างงานกับการพักผ่อน ถ้าทำงานอย่างเดียวไม่ยอมพักผ่อน ชีวิตจะมี  
ความเครียด ร่างกายจะเหนื่อยล้าและทรุดโทรมเร็ว ถ้ามีแต่พักผ่อนไม่รู้จักทำงานก็จะไม่พบกับความเจริญ  
ใดๆ ความสมดุลนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับใช้เวลาที่ต้องเท่ากัน การทำงานทางสมองกับการทำงานทางกาย  
นั้นมีความเหนื่อยล้าต่างกัน การพักผ่อนก็แตกต่างกันเช่นเดียวกัน การสร้างความสมดุลจึงอยู่ที่ เหนื่อยมาก  
พักมาก เหนื่อยน้อยพักน้อย เครียดมากต้องผ่อนคลายมาก เครียดน้อยผ่อนคลายน้อยเช่นเดียวกัน เป็น  
การเติมพลังให้กับชีวิตให้สามารถทำงานได้ต่อไป

3.3 ความสมดุลระหว่างความอยากความจำเป็นกับความสำคัญ ความอยากเป็นอย่างหนึ่ง  
ความจำเป็นอีกอย่างหนึ่ง ความสำคัญเป็นอีกอย่างหนึ่ง บางครั้งทั้งสามอย่างมันเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน แต่  
ถ้าจำเป็นต้องเลือก ต้องเลือกความจำเป็นก่อน ความสำคัญเป็นที่สอง และความต้องการเป็นที่สาม อย่า  
ตกอยู่ใต้อำนาจของความอยากแต่ควรทำให้ความอยาก ความจำเป็นและความสำคัญสมดุลกันชีวิตจะมี  
แต่ความราบรื่น

3.4 ความสมดุลระหว่างความคิด คำพูด การกระทำ ทั้งสามส่วนนี้มีพลังที่สืบเนื่องกันไป ถ้า  
คิดให้ดีกว่าพูดออกมาความผิดพลาดจะมีน้อยและจะส่งผลไปสู่การกระทำได้อย่างมีพลัง และเจ้าของ  
คำพูดจะได้รับความเชื่อถือ เพราะคิดอย่างไรก็พูดอย่างนั้นและทำตามสิ่งที่ตนเองคิดและตนเองพูด ซึ่ง  
สังคมเรียกว่าเป็นคนมีสำนึกจะนั่นเอง

3.5 ความสมดุลระหว่าง ความรู้สึก ความทรงจำ ความปรารถนา ความสมดุลทั้งสามส่วนนี้  
เป็นความสมดุลทางจิตใจจึงเป็นเรื่องสำคัญ ถ้ามีวาทะอยู่กับความรู้สึกของตนเองหรือหลงตนเองไม่  
ยอมรับผู้อื่น มักจะกลายเป็นคนทิฐิมานะหาเพื่อนไม่ได้ ถ้ามีวาทะอยู่กับความทรงจำอย่างเดียวมักจะ  
กลายเป็นคนกินอุ้มการณ์ ตกอยู่ในความเพ้อเจ้อเพ้อฝัน อยู่กับจินตนาการหาประโยชน์ได้น้อย ถ้าไม่รู้  
ตัวเองเลยมักจะอยู่กับสิ่งเร้าไร้ความเป็นตัวของตัวเอง ถ้าตกอยู่ภายใต้ความปรารถนามักจะอยู่กับความ  
ฝัน ความหวังซึ่งอาจจะล้มความเป็นจริงจะกลายเป็นคนฝันเพ้อไปในที่สุด

3.6 ความสมดุลระหว่าง อดีต ปัจจุบัน อนาคต ผู้บริหารจะต้องทำให้สามส่วนนี้สมดุลกัน สิ่ง  
ที่ทำมาแล้วบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ต้องจดจำเพื่อหลีกเลี่ยงหรือ

แก้ปัญหา ผู้บริหารต้องรู้สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในอนาคตขององค์กร เพื่อจะได้วางแผนงานได้ถูกต้อง อย่าไปจมปรักอยู่กับอดีตแต่เพียงอย่างเดียว ต้องทำให้ทั้งสามส่วนมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ นำเอาอดีตมาเป็นพื้นฐานในการคิดเพื่อกำหนดปัจจุบันและทำให้ปัจจุบันประสบความสำเร็จเพื่อสร้างอนาคตขององค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ

3.7 ความสมดุลระหว่าง อำนาจในตนเอง อำนาจจากการยอมรับ อำนาจจากตำแหน่ง ผู้บริหารต้องสร้างอำนาจทั้งสามส่วนนี้ให้สมดุลกัน โดยการสร้างอำนาจในตนเองให้มีขึ้นก่อนเพราะมีความสำคัญกว่าอำนาจอื่น เช่น ถ้ามีอำนาจจากตำแหน่งแต่ไม่มีอำนาจในตนเองก็จะมีรับการยอมรับ อำนาจจากตำแหน่งก็จะอยู่ได้ไม่นาน ในทางกลับกันถ้ามีอำนาจในตนเองก็จะเกิดการยอมรับและจะสามารถอยู่ในตำแหน่งได้อย่างยาวนาน

คุณธรรมจริยธรรม เป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับ ผู้บริหารทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐ ของเอกชน องค์กรศาสนา องค์กรราชการ องค์กรการเมือง องค์กรเศรษฐกิจ หรือองค์กรพิทักษ์ชาติก็ตาม จะต้องสมบูรณ์ด้วยหลักคุณธรรมและจริยธรรม โดยไม่บกพร่องตลอดเวลาที่ดำรงฐานะผู้นำ หากคุณธรรมและจริยธรรมขาดตกหล่นบกพร่อง ไปจากผู้นำในตำแหน่งต่างๆ ที่ทำหน้าที่บริหารองค์กรในระดับ และฝ่ายต่างๆ คุณภาพการบริหารก็จะบกพร่องตามไปด้วย เมื่อการบริหารบกพร่องคุณภาพขององค์กรที่ผู้นำรับผิดชอบก็จะบกพร่องตามไปด้วย ถึงที่สุดองค์กรนั้นก็ล้มครืน การแก้ไขปัญหา คือผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองให้จงได้ หรือมิฉะนั้นก็ต้องเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำ

#### สรุป

คุณธรรมเป็นจิตสำนึกที่มองไม่เห็น เพราะเป็นนามธรรม ส่วนจริยธรรมเป็นความประพฤติที่มองเห็น เป็นรูปธรรม หรืออธิบายอีกอย่างหนึ่ง คุณธรรมเป็นศรัทธาที่ควบคุมจิตใจให้มีจิตสำนึกที่ดี ส่วนจริยธรรมเป็นกฎกติกาการยาทาที่ควบคุมความประพฤติอันแสดงออกให้เห็นเป็นรูปธรรม เมื่อจิตใจและการแสดงออกทางกิริยา ที่เรียกว่าความประพฤติ มีหลักการที่พระเจ้าบัญญัติควบคุมไว้ได้ มนุษย์ก็ย่อมมีคุณภาพ และมนุษย์ทุกคนนั้น มีความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน และความรับผิดชอบ ย่อมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้นำ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.3



## ตอนที่ 2 ผู้บริหารกับจริยธรรม

### เรื่องที่ 2.1 หลักจริยธรรมในการดำรงชีวิต

หลักของพระพุทธศาสนาและวัฒนธรรมของทุกสังคม ต้องการสอน ต้องการสร้างและกล่อมเกลาจิตใจคนในสังคมให้สามารถดำรงตนอยู่ด้วยความมีจริยธรรมที่ดีงามทั้งสิ้น แต่โลกของโลภกิยธรรม จะทำให้ผู้คนเป็นไปตามคตินิยมทางเดียวเป็นการยาก เพราะการดำรงชีวิตของคนในสังคมจริงๆ จะมี 3 ระดับ คือ

1. การดำรงชีวิตอย่างไม่มีจริยธรรม (Immoral Management or Unethics) เป็นการดำรงชีวิตที่มุ่งไปที่ตนเองเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้คำนึงถึงผู้อื่น กล้าทำในสิ่งที่ผิดกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ จรรยาบรรณ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของตนเองเท่านั้น

2. การดำรงชีวิตอย่างมีจริยธรรม (Moral Management or Ethical management) เป็นการดำรงชีวิตที่ยึด คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณและศีลธรรม ยึดถือความถูกต้องและอุดมคติของสังคม และคำนึงถึงความยุติธรรมในสังคม และยึดประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ

3. การดำรงชีวิตอย่างไม่สนใจเรื่องของศีลธรรม (Amoral Management) เป็นการดำรงชีวิตที่ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่ตระหนักในสิ่งที่ถูกต้องและไม่ได้คิดคำนึงเรื่องจริยธรรมเลย ถึงทำให้บางครั้งได้มีการกระทำผิดโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์

ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเรื่องจริยธรรมการดำรงชีวิตหรือการดำเนินชีวิต โดยจะต้องมีความดีในตนเพื่อประโยชน์แห่งตนและสังคมด้วย

นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีจริยธรรมในการดำรงชีวิต ซึ่งประกอบด้วย

1. จริยธรรมเชิงเจตคติ ควรปรุงแต่งความรู้สึก ชอบ ไม่ชอบต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม ประเพณีและค่านิยมของสังคม อย่าแอบแฝงเจตนาไม่ได้อยู่ในพฤติกรรมนั้นๆ

2. จริยธรรมเชิงความรู้ จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับบทสถาน (Norm) ของสังคมที่ถูกต้อง กฎ ระเบียบ ข้อห้าม ข้อปฏิบัติ วัฒนธรรม ประเพณีที่เคยยึดถือปฏิบัติ สิ่งใดที่ต้องยึดถือก็อย่าเปลี่ยนแปลงเจตนาไปเป็นอย่างอื่นเพื่อเอื้อประโยชน์แก่ตน

3. จริยธรรมเชิงเหตุผล เป็นการให้เหตุผลในการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุผลดังกล่าวนั้น ต้องแสดงถึงเจตนาเพื่อความสุขของสังคม และสามารถแจกแจงปัจจัยที่เป็นเหตุให้ตัดสินใจได้

4. จริยธรรมเชิงพฤติกรรม เป็นการแสดงออกตามที่สังคมยอมรับ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความซื่อตรง ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละช่วยเหลือผู้อื่น การให้ทาน ไม่เอาไรดเอาเปรียบผู้อื่น และงดเว้นพฤติกรรมที่สังคมไม่ยอมรับ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติ

#### สรุป

ผู้บริหารจะต้องมีความดีในตนเพื่อประโยชน์แห่งตนและสังคมโดยคำนึงถึงจริยธรรมในการดำรงชีวิต

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.1

## เรื่องที่ 2.2 หลักจริยธรรมเชิงวิชาการ

**1. หลักจริยธรรมเชิงวิชาการ** ผู้บริหารที่ตื่นนอกจากจะมีจริยธรรมในการดำรงชีวิตแล้วยังต้องมีจริยธรรมทางวิชาการด้วย เนื่องจากผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเจริญด้านสติปัญญาและเผยแพร่ความรู้ไปสู่ผู้อื่น จริยธรรมทางวิชาการจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องยึดถือปฏิบัติ กล่าวคือ ต้องมีความประพฤติอันดีงามในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาหาความรู้ ผู้บริหารต้องเป็นทั้งนักวิชาการด้านบริหารและด้านการเรียนการสอน จึงต้องมีความขยันหมั่นเพียรในการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ ซึ่งนำไปสู่การเผยแพร่และปฏิบัติงาน

1.2 ความซื่อสัตย์ซื่อตรง ต้องมีความประพฤติตรงต่อผู้คนและกฎเกณฑ์ต่าง ไม่บิดเบือนในองค์ความรู้ที่ได้ศึกษามา เพื่อเจตนาในการชักจูงไปในทางที่ผิด

1.3 เคารพต่อแหล่งความรู้ การศึกษาองค์ความรู้ใดจากใครจะต้องให้เกียรติต่อผู้นั้น ไม่แอบอ้างว่าเป็นของตน ไม่ลอกเลียน หรือกระทำซ้ำโดยเด็ดขาด นอกจากจะขาดจริยธรรมและยังผิดกฎหมายบ้านเมือง

1.4 บริสุทธิ์ใจในการเผยแพร่ มีเจตนาบริสุทธิ์ในการเผยแพร่ความรู้ไม่ได้มุ่งหากำไรเกินพอดี และองค์ความรู้ที่เผยแพร่จะต้องได้รับการตรวจสอบ สอบทานที่ดีที่ถูกต้องเสียก่อน

1.5 มีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์สังคม การแสดงความคิดเห็นใด ๆ เจตนาสูงสุดเพื่อประโยชน์ทั้งมวลให้เกิดแก่ส่วนรวม

### 2. จริยธรรมทางวิชาการกับการพัฒนา

ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติของบุคลากรกับงานที่รับผิดชอบนั้น ไม่ใช่จะมองไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ควรมองไปที่ผลสุดท้ายของงานที่ต้องการบรรลุ เช่น ผู้บริหารการศึกษาต้องมองไปที่ครูเพื่อให้ครูสอนนักเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นจริยธรรมเชิงวิชาการต้องมองไปที่นักเรียนด้วย ดังนั้นผู้บริหาร ต้องแสดงบทบาทด้านวิชาการกับการพัฒนา ดังนี้

2.1 เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารจะต้องถือเป็นหลักสำคัญว่า หลักสูตรคือหัวใจในการจัดการเรียนการสอน เพราะเป็นทิศทางในการสร้างประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หลักการ จุดหมาย โครงสร้างและรายละเอียดอื่นๆทางหลักสูตรจะต้องได้รับการทบทวนอยู่เสมอ ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสามารถในการบรรลุได้ เป็นต้น ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและความต้องการของชุมชน

2.2 จัดหาเอกสารประกอบหลักสูตรให้ครบเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน ครูต้องอาศัยเอกสารประกอบหลักสูตรในการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดทำให้ครบถ้วนเพียงพอต่อความต้องการ

2.3 ต้องแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนให้มาก เพื่อนำมานิเทศหรือชี้แนะแก่ครูได้อย่างมั่นใจ เพราะหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารคือการนิเทศเพื่อให้ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

2.4 ต้องแสวงหาสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็น เพื่อให้ครูได้ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2.5 ต้องเป็นผู้นำในการประกอบกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียน ทั้งกิจกรรมประจำกลุ่มสาระ กิจกรรมเสริมและกิจกรรมพัฒนา

2.6 ต้องเป็นผู้นำในการวัดผลประเมินผล เพราะงานด้านนี้ส่วนใหญ่ครูจะปล่อยปละละเลย หรือดำเนินงานอย่างไม่ถูกหลักวิชา จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะต้องปฏิบัติ

2.7 ต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากการอนุมัติต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การรับเด็กเข้าเรียน การอนุมัติ ผลการสอบหรืออนุมัติผลการเรียน เป็นต้น ต้องไม่เรียกรับผลประโยชน์ใด ๆ ทั้งสิ้น

**สรุป**

จริยธรรมเชิงวิชาการ ประกอบด้วยจริยธรรมการศึกษาหาความรู้ ความซื่อสัตย์ซื่อตรง เคารพ ต่อแหล่งความรู้ บริสุทธิ์ใจในการเผยแพร่ มุ่งมั่นสร้างสรรค์สังคม รวมถึงจริยธรรมทางวิชาการกับการ พัฒนา

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.2

## เรื่องที่ 2.3 หลักจริยธรรมเชิงบริหาร

### 1. จริยธรรมเชิงการบริหาร

องค์กรใดๆ จะต้องมียุทธธรรมเพื่อปฏิบัติให้ถูกต้องดีงาม มีความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการมุ่งผลให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ และมุ่งประโยชน์แก่ส่วนรวม ดังนั้นผู้บริหารควรมียุทธธรรมการบริหาร ดังนี้

1.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารต้องให้เกิดผล ไม่ใช่เน้นที่กระบวนการผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย ผลผลิตกับผลลัพธ์ การจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ต้องอาศัย ความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจจริงในการทำงาน และมีรับผิดชอบต่อ

1.2 การบริการที่ดี เป็นการให้บริการที่มีคุณภาพ แก่ทุกคนอย่างเสมอภาค ทั้งเป็นการบริหารในหน้าที่และบริหารทั่วไปซึ่งต้องอาศัย ความบริสุทธิ์ใจ ความเต็มใจ และอัธยาศัยไมตรีที่ดีของผู้ให้บริการ เป็นสำคัญ

1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพการบริหาร เป็นหน้าที่หลักสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องสั่งสมและพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญกับงานในทุกแง่มุม ซึ่งต้องอาศัยความหมั่นศึกษา ขวนขวายหาความรู้มาปรับใช้ในงานอยู่เสมอ

1.4 ความร่วมแรงร่วมใจ จรรยาบรรณข้อนี้เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยผู้คนหลายคน หลายฝ่ายในการทำงานจึงจะประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยความมีมนุษยสัมพันธ์ ทำงานร่วมกับคนได้ มีความคิดสร้างสรรค์ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.5 ความมีคุณธรรมจริยธรรม การบริหารงานต้องอาศัยคุณธรรมจริยธรรมเป็นอย่างมาก ทั้งการคิดและปฏิบัติ ต้องมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง โปร่งใส รักษาสำจะวาจา ผู้ร่วมงานจึงจะเกิดความเชื่อมั่นและร่วมมือทำงานด้วยความเต็มใจ

### 2. จริยธรรมการบริหารเชิงธรรมาภิบาล

บริหารงานในอดีตเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจ การสั่งการออกจากส่วนกลางหรือผู้มีอำนาจ ประชาชนไม่มีส่วนร่วมทำให้มีโอกาสทุจริตได้อย่างกว้างขวาง ทำให้การบริหารขาดประสิทธิภาพไร้ประสิทธิผล จึงเกิดกระแสเรียกร้องในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารของภาครัฐขึ้น จึงมีการบริหารที่ต้องยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งมี 6 ประการ ได้แก่

2.1 หลักนิติธรรม คือ การปฏิบัติงานต้องยึดหลักระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ด้วยความเสมอภาคกันไม่เห็นแก่พวกพ้องญาติมิตร

2.2 หลักคุณธรรม คือ การปฏิบัติที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์ สุจริต

2.3 หลักความโปร่งใส คือ การปฏิบัติโดยเปิดเผย ซื่อแจ้งได้ ตรวจสอบได้ ตั้งอยู่บนเหตุและผล มีคำตอบและไม่ปิดบัง

2.4 หลักการมีส่วนร่วม คือ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รับทราบ ข้อมูล ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและร่วมรับผลประโยชน์

2.5 หลักความรับผิดชอบต่อผล การปฏิบัติที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะผิดพลาดบกพร่องใดๆ ไม่ปิดการรับผิดชอบต่อผู้อื่น

2.6 หลักความคุ้มค่า คือการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด รู้จักคุณค่าของทรัพยากร

### 3. การบริหารแบบ 3 D

การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องให้บุคคลที่เป็นคนเก่ง หมายถึง ต้องเก่งงาน เก่งเรียนรู้ เก่งคิด เก่งคน และเก่งในการดำรงชีวิตภายใต้ความเป็นคนดี ซึ่งความเป็นคนดีประกอบ 3 ดี คือ

3.1 ดีในส่วนตัว คือ ตัวเองเป็นคนดี มีศีลธรรม ดีต่องานคือประกอบการงานดีไม่บกพร่อง และมีความดีต่อครอบครัว

3.2 ดีในองค์กร คือ ต้องทำประโยชน์ให้เกิดขึ้นในองค์กร หรือหน่วยงาน ดีทั้งในด้านส่งเสริมสนับสนุน สร้างสรรค์และรักษาภาพลักษณ์ของหน่วยงานด้วย

3.3 ดีในสังคม คือ นอกจากจะทำดีให้กับตัวเองแล้ว ยังมุ่งสร้างความคิดดีให้กับสังคมด้วย ถ้าดีเฉพาะตนฝ่ายเดียวอาจถูกมองว่าเห็นแก่ตัวได้ ดังนั้นต้องดีทั้งต่อตนเองและสังคมไปพร้อมกัน

### 4. การบริหารเชิงธรรมาภิบาลในสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีจริยธรรมในการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา ซึ่งมีความแตกต่างจากธรรมาภิบาลของสำนักนายกรัฐมนตรี มีดังนี้

4.1 การมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องบริหารโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อให้งานจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ต้องคำนึงถึงกิจกรรมใดที่จะให้มีส่วนร่วมโดยใครเป็นผู้เข้ามามีส่วนร่วมและร่วมอย่างไรเป็นหลักในการพิจารณา

4.2 หลักความโปร่งใส ต้องบริหารด้วยความโปร่งใสอธิบายได้ ชี้แจงได้ เปิดเผยไม่ปิดบัง ทั้งในด้านการใช้งบประมาณ การพิจารณางานวิชาการและงานอื่นๆ

4.3 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เป็นการรับผิดชอบต่อผลการบริหาร และพร้อมที่จะตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอน

4.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงานต้องคำนึงประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน โดยมุ่งไปที่ความสำเร็จของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4.5 ความมีคุณธรรม ความมีคุณธรรมของผู้บริหารการศึกษาอยู่ที่มีความรักความเมตตาต่อผู้เรียนครูและชุมชน ปรารถนาจะให้เกิดการเรียนรู้ ความร่มเย็น และความเจริญทางการศึกษา

### 5. จริยธรรมการบริหารด้านการดำเนินงาน

จริยธรรมทางการบริหารเป็นการแสดงออกให้เห็นว่าจะดำเนินการบริหารไปตามหลักการที่ได้กำหนดไว้และเป็นการแสดงออกถึงความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ การให้มีส่วนร่วมและประสิทธิผลและประสิทธิภาพของคน สิ่งที่ควรแสดงออกทางจริยธรรมการบริหาร ดังกล่าว คือ

5.1 ประกาศวิสัยทัศน์ในการบริหารให้ชัดเจนว่า องค์กรหรือหน่วยงานที่ตนบริหารต้องเป็นอย่างไร

5.2 ประกาศจุดยืนในพันธกิจ และกำหนดเป้าหมายให้เป็นรูปธรรมให้สังคมได้รับรู้โดยทั่วถึง

5.3 ประกาศเจตนารมณ์ในการรับฟังความคิดเห็นให้สาธารณชนทราบ ว่า เปิดรับฟังความคิดเห็นด้วยความเต็มใจจากทุกฝ่าย

5.4 สร้างกระบวนการที่โปร่งใส โดยให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ ได้รู้เห็นเป็นพยานในการดำเนินงาน เพื่อขจัดข้อกังขาที่จะเกิดขึ้น

5.5 สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง จะทำให้งานประสบความสำเร็จ และสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานได้

5.6 ประกาศระบบการประเมินผลงานอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความเสมอภาคให้เกิดขึ้นทุกฝ่าย และสร้างความโปร่งใสให้กับตนเอง

5.7 ประกาศระบบการรายงานให้ชัดเจน โดยจัดเป็นปฏิทินการรายงาน ซึ่งอาจเป็นเดือน เป็นรอบ 3 เดือน หรือ รอบ 6 เดือน ต่อครั้ง หรือ 1 ครั้ง ต่อปี เป็นต้น

5.8 จัดระบบการวิจารณ์ผลงานประจำปี เมื่อสิ้นปีรายงานผลและวิพากษ์วิจารณ์ผลงาน เป็นการแสดงภาวะผู้นำ ที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและรับไปแก้ไขปรับปรุง

5.9 ประกาศเจตนารมณ์ในการรับข้อร้องเรียนต่างๆตลอดเวลา เป็นการแสดงความรับผิดชอบ โปร่งใส และอื่นๆได้เป็นอย่างดี ทั้งยังเป็นการเตือนสติตัวเองไม่ให้ลั้งเผลอหรือลั้งผิดในการบริหารงาน

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะบริหารงานให้สำเร็จนั้น ตัวผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีศีลมีธรรม และการครองตนอยู่ในวัฒนธรรม คุณค่า และบรรทัดฐานที่ดีงามของสังคม เป็นผู้มี ความขยันหมั่นเพียร มุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ ตลอดทั้งประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีของชนทั่วไป

## 6. จริยธรรมการบริหารด้านความรับผิดชอบต่อ

จริยธรรมเชิงการบริหารงานนั้นต้องการผู้มีความรับผิดชอบต่อสูง ซึ่งในปัจจุบันนี้สังคมไทยเริ่มจะหาคนที่มีความรับผิดชอบต่อสูงยากขึ้นทุกที การที่ผู้บริหารได้ตัดสินใจดำเนินการใดๆในอำนาจหน้าที่ของตนแล้ว ผู้บริหารต้องพร้อมพลีตนรับผลที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าในทางดีหรือทางไม่ดีอย่างกล้าหาญ ลักษณะผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบต่อสูงก็มีลักษณะ ดังนี้

6.1 ประกาศตนรับผิดชอบต่อ เป็นการแสดงตนที่พร้อมจะรับผิดชอบจากการตัดสินใจดำเนินงาน ซึ่งมี 2 ประเภท คือ

1) ความรับผิดชอบต่อด้านนโยบาย เป็นการแถลงการณ์เกี่ยวกับนโยบายให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเปิดเผยให้สาธารณชนรับทราบโดยทั่วกัน

2) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานให้สาธารณชนทราบเป็นระยะๆอย่างเปิดเผย เริ่มตั้งแต่กระบวนการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณและความก้าวหน้าตลอดจนปัญหาอุปสรรคและการแก้ไข เป็นต้น

6.2 ประกาศตัวให้ตรวจสอบ ทั้งจากภายในและประกาศตัวให้ตรวจสอบ ทั้งจากภายในและภายนอก อาจจะเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบของรัฐ เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น หรืออาจจะเป็นคณะกรรมการตรวจสอบที่แต่งตั้งขึ้นจากบุคคลหรือหน่วยงานในท้องถิ่นเป็นคณะกรรมการตรวจสอบก็ได้

6.3 ยอมรับผลการปฏิบัติอย่างเต็มที่ไม่ว่าผลงานจะออกมาดีหรือไม่ ถ้าออกมาไม่ดีต้องแสดงความรับผิดชอบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ลาออก ยอมรับโทษ ชดใช้ค่าเสียหาย เป็นต้น

6.4 แลกเปลี่ยนผลการปฏิบัติที่ผิดพลาด เป็นการแสดงความรับผิดชอบอีกวิธีหนึ่งที่สังคมต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารที่บริหารงานผิดพลาดแล้วมักจะไม่นยอมรับความผิดพลาดและหลีกเลี่ยงไม่ยอมพูดความจริง

## 7. จริยธรรมการบริหารด้านการควบคุม

การบริหารงานอย่างมีจริยธรรมและให้งานบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ต้องอาศัยการควบคุมซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งของกระบวนการบริหารที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การบริหารในยุคก่อนคำว่า การควบคุม มีความหมายในเชิงลบและเป็นความหมายในการใช้อำนาจควบคุมบุคคลเป็นหลัก แต่แนวคิดใหม่การบริหารได้ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมมากขึ้นทำให้การควบคุมเปลี่ยนไป โดยเปลี่ยนแปลงจากการควบคุมคนมาเป็นการควบคุมงานมากขึ้น เป็นระบบมากขึ้น ซึ่งการควบคุมมี 4 แบบ ดังนี้

7.1 การควบคุมการปฏิบัติงาน (Operations Control) เป็นการใช้กระบวนการในการดำเนินงานในองค์กรเป็นเครื่องมือในการควบคุม คือ ควบคุมปัจจัยตัวป้อน ควบคุมการดำเนินงานและควบคุมผลผลิต ดังนี้

- 1) การควบคุมปัจจัยตัวป้อน เป็นการควบคุมปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงาน เช่น เงินทุน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และสารสนเทศ เป็นต้น
- 2) การควบคุมการดำเนินงาน เป็นการควบคุมกระบวนการ คุณภาพและมาตรฐาน การผลิตหรือการใช้บริการ
- 3) การควบคุมผลผลิต เป็นการตรวจสอบคุณภาพของผลผลิตที่ผ่านกระบวนการผลิตว่า เป็นไปตามที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

การควบคุมทั้งสามขั้นตอนนี้ ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการทางสถิติเข้ามาใช้ในการเปรียบเทียบให้เห็นผลต่างของแต่ละช่วงเวลาที่มีการเปรียบเทียบ

7.2 การควบคุมทางการเงิน (Financial Control) เป็นการควบคุมทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินให้มีการใช้จ่ายอย่างสมดุล การบริหารด้านการเงินเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องอาศัยคุณธรรมจริยธรรมเป็นอย่างมาก เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการรั่วไหลของงบประมาณ ซึ่งมีการควบคุม 3 แบบ ดังนี้

- 1) ควบคุมโดยวิธีงบประมาณ เป็นระบบงบประมาณที่ระบุที่มาของเงินและการจัดสรรเงินงบประมาณ มี 3 วิธี ดังนี้
  - 1.1) บัญชีเงินสด เป็นบัญชีรับจ่ายเงินขององค์กรเป็นรายวัน รายเดือน เป็นต้น
  - 1.2) บัญชีงบลงทุน เป็นค่าเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น
  - 1.3) งบดุลบัญชี เป็นประมาณการงบประมาณทั้งหมด
- 2) ควบคุมโดยงบดำเนินการ เป็นงบประมาณที่จัดสรรให้ตามแผนงานโครงการต่างๆ โดยคำนึงถึงงบประมาณรายรับ รายจ่ายและความสมดุลของงบประมาณ

3) ควบคุมโดยที่ไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การใช้จ่ายตามแผนกำลังคน แผนการใช้อาคารสถานที่และแผนปฏิบัติการต่างๆ

7.3 การควบคุมโครงสร้าง เป็นการควบคุมระบบงานขององค์การว่าตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การมากน้อยเพียงไร เป็นการควบคุมโดยใช้ระบบราชการ เป้าหมายการดำเนินการและระบบวัฒนธรรม ทั้งสามส่วนนี้ต้องสัมพันธ์กัน

7.4 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการในการประเมินกลยุทธ์ทั้งก่อนการดำเนินการ ระหว่างดำเนินการและหลังดำเนินการตามกลยุทธ์ การควบคุมทั้งสามระยะนี้ต้องเป็นไปเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จริยธรรมทางการบริหาร เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องยึดถือยึดมั่นในการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าหากการบริหารขาดจริยธรรมแล้วจะทำให้ขาดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**สรุป**

ผู้บริหารจะต้องมีหลักจริยธรรมในการบริหาร จริยธรรมเชิงธรรมาภิบาล ด้านการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการควบคุม

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.3



### ตอนที่ 3 คุณลักษณะความเป็นนักบริหารที่ดีในประเด็นการมีมนุษยสัมพันธ์ หลักธรรมในการครองงาน และหลักการปฏิบัติระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

#### เรื่องที่ 3.1 การมีมนุษยสัมพันธ์

การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ด้วยคุณธรรม คือพรหมวิหารธรรม และสังคหวัตถุ

##### พรหมวิหาร

พรหมวิหาร เป็นธรรมของพรหม หรือผู้เป็นใหญ่จะพึงปฏิบัติแต่ผู้น้อย มี 4 ประการ ได้แก่

1. เมตตา ผู้บริหารต้องมีความเมตตาต่อทุกคน เมตตาต่อครู ต่อนักเรียน ต่อชุมชนและคนทั่วไป ความเมตตาจะเป็นบ่อเกิดของสังคมที่ผาสุกร่มเย็นและเป็นที่ยิ่ง เหมือนต้นไม้ใหญ่ที่แผ่กิ่งก้านสาขาให้ร่มเงา ผู้บริหารก็เช่นเดียวกัน ถ้ามีเมตตาแล้วจะทำให้มองอะไรไปในทางบวกเสมอๆ และมีจิตใจที่อ่อนละมุน สามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้อย่างเต็มใจ ฯลฯ การปฏิบัติอย่างผู้ใหญ่ต่อใครๆ จะได้รับการยอมรับนับถือ ในฐานะเป็นผู้ใหญ่กลับคืนมา
2. กรุณา เป็นการช่วยเหลือเกื้อกูล ให้ประสบความสำเร็จ ต้องการช่วยให้ไม่มีอุปสรรคมาขัดขวาง ในการทำงานและช่วยให้ประสบความสำเร็จ ความกรุณาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาอยากจะได้
3. มุทิตา เป็นการพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารจะต้องให้คำยกย่องชมเชย จนถึงการให้รางวัลซึ่งขึ้นอยู่กับระดับการทำความดี มุทิตาเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีอีกทางหนึ่ง
4. อุเบกขา การรู้จักวางเฉย คือ การวางใจเป็นกลาง เมื่อพิจารณาเห็นว่า ใครทำดียอมได้ดี ใครทำชั่วยอมได้ชั่ว ผู้บริหารต้องยึดหลักนิติธรรม คือ มีกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสเข้าสู่ระบบอย่างเท่าเทียมกัน ต้องมีเมตตาธรรม คือ ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่น และต้องมีความยุติธรรม คือ ความเป็นกลางนั่นเอง

##### สังคหวัตถุ

ผู้บริหรจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อผูกใจผู้คนหรือผูกใจผู้ร่วมงานให้ทำงานจนประสบความสำเร็จตามต้องการ จะต้องยึดหลักสังคหวัตถุ คือ หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจผู้อื่น เป็นการผูกมิตรไมตรี เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ซึ่งกันและกัน มี 4 ประการ ได้แก่

1. ทาน คือ การให้ การเสียสละ หมายถึง ความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันของตนเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้แต่ฝ่ายเดียว เป็นการขจัดความโลภให้น้อยลง
2. ปิยวาจา คือ พูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่หยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะแก่กาลเทศะ ปิยวาจา เป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น ดังนั้นต้องละเว้นจากการพูดเท็จ พูดส่อเสียด คำหยาบ และพูดเพื่อเจ้า

3. อัตถจริยา คือ ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ไม่นิ่งคูดาย อย่าหาว่าธุระไม่ใช่ อัตถจริยาจะเป็นการสร้างเสน่ห์อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องสั่งวร

4. สมานัตตา คือ การประพฤติเสมอต้นเสมอปลายอย่าถือเอาประโยชน์จึงประพฤติดี ถ้าไม่มีประโยชน์ก็ไม่ใส่ใจ สำหรับผู้บริหารแล้วอย่าตกเป็นทาสของอารมณ์ อย่าให้อารมณ์เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของตนเอง จะกลายเป็นเด็ยวดีเด็ยวร้าย และกลายเป็นการทำลายความเชื่อถือของตนเอง

สรุป

คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหารต้องอยู่บนพื้นฐานของพรหมวิหาร และสังคห

วัตถุ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.1

## เรื่องที่ 3.2 หลักธรรมในการครองงาน

ความเป็นผู้มีหลักธรรมในการครองงานที่ดีด้วยคุณธรรม คือ อิทธิบาทธรรม

### อิทธิบาท

อิทธิบาท แปลว่า ทางเดินที่นำไปสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ (อิทธิ แปลว่า ใหญ่ , บาท แปลว่า ทางเดิน) หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแนวทาง ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จที่ตนประสงค์ อิทธิบาท มี 4 ประการ ซึ่งเป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องกันไป แต่ว่า แต่ละอย่างจะมีหน้าที่เป็นอิสระเฉพาะตัว มีดังนี้

1. ฉันทะ คือ ความพอใจในฐานะและงานของตน ทำให้มีความทะเยอทะยานในการทำงานให้สำเร็จและพอใจในการทำงานของตนไม่ปล่อยวางจนประสบความสำเร็จ เป็นธรรมที่จะส่งผลให้เกิดคุณธรรมในข้อต่อไป
2. วิริยะ คือ ความพากเพียร เป็นการกระทำอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอนจนประสบความสำเร็จไม่ว่าจะมีอุปสรรคใดๆก็ตาม จะต้องมีความกล้าหาญใจอยู่ด้วย
3. จิตตะ คือ จดจ่อ ไม่ทอดทิ้ง สิ่งที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิด ไม่หยาบโหยง ทำอะไรจนบรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องมีความสมาธิเป็นอย่างมาก
4. วิมังสา คือ พิจารณาสอดส่องดูแลอย่างมีเหตุและผล การงานจึงจะได้ไม่ผิดพลาด งานออกมาจะมีคุณภาพตามที่ต้องการ ธรรมข้อนี้จะต้องมีการฝึกฝนอย่างเข้มข้น

### สรุป

อิทธิบาท ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เป็นหลักธรรมในการครองงาน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.2

### เรื่องที่ 3.3 หลักการปฏิบัติระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

หลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้ผู้บังคับบัญชา ตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้า ชื่อ “เหตุลัทธิ” มีเนื้อความว่า “เหตุลัทธิ” คือ ทิศเบื้องต่ำ เจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชา พึงบำรุงบ่าว คือผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยสถาน 5 คือ

1. **ด้วยการจัดงานให้ตามกำลัง** กล่าวคือ มอบหมายหน้าที่การงานให้ตามกำลังความรู้สติปัญญา ความสามารถ (Put the right man on the right job – รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน)

2. **ด้วยการให้อาหารและบำเหน็จรางวัล** กล่าวคือ เมื่อทำดี ก็รู้จักยกย่องชมเชยและ/หรือสนับสนุน อุดหนุน ให้ได้รับบำเหน็จรางวัล เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง ตามสมควรแก่ฐานะ เมื่อทำไม่ดี ก็ให้คำตักเตือน แนะนำ สั่งสอน ให้พัฒนาสมรรถภาพให้ดีขึ้น ถ้าไม่ยอมแก้ไขพัฒนาตนให้ดีขึ้น ก็ต้องตำหนิ และมีโทษตามกฎหมาย โดยชอบธรรม

3. **ด้วยการรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้** กล่าวคือ ต้องรู้จักดูแลสารทุกข์ สுகดิบของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นผู้แล้งน้ำใจ คือไม่ปฏิบัติกับลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

4. **ด้วยแจกของมีรสดีแปลกๆ ให้กิน** หมายความว่า ให้รู้จักมีน้ำใจแบ่งปันของกินของใช้ดีๆ ให้ลูกน้อง

5. **ด้วยปล่อยในสมัย** คือ รู้จักให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ลาพักผ่อนบ้าง ส่วนบ่าวหรือลูกน้องผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เมื่อเจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชาทำนุบำรุงอย่างนี้แล้ว ก็พึงปฏิบัติอนุเคราะห์เจ้านาย ผู้บังคับบัญชาด้วยสถาน 5 ตอบแทนด้วยเช่นกัน คือ

5.1 **ลุกขึ้นทำงานก่อนนาย** คือ ให้รับสนองงานผู้บังคับบัญชาด้วยความขยันขันแข็งครุมาทำงานก่อนนาย หรือผู้บังคับบัญชา อย่างน้อย ก็มาให้ทันเวลาทำงาน ไม่มาสายกว่านาย หรือสายกว่าเวลาทำงานตามปกติ

5.2 **เลิกการทำงานที่หลังนาย** คือ ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง แม้เลิก ก็ควรเลิกที่หลังนาย หรือผู้บังคับบัญชา อย่างน้อยก็อยู่ทำงานให้เต็มเวลา ไม่หนีกลับก่อนเวลาเลิกงาน

5.3 **ถือเอาแต่ของที่นายให้** คือ มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี ไม่คดโกงนาย หรือผู้บังคับบัญชา ไม่คอร์รัปชั่น ไม่เรียกร้องต้องการโดยไม่เป็นธรรม หรือเกินเหตุ

5.4 **ทำงานให้ดีขึ้น** คือ ต้องรู้จักพัฒนาคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ในการทำงาน ให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง

5.5 **นำคุณของนายไปสรรเสริญ** คือ รู้จักนำคุณความดีของเจ้านาย ผู้บังคับบัญชาไป ยกย่องสรรเสริญ ตามความเป็นจริง ในที่และโอกาสอันสมควร

**สรุป**

เหตุฉุทิตเป็นหลักรรรมในการปฏิบัติต่อกันและกัน ด้วยดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย การจัดงานให้ตามกำลัง การให้อาหารและบำเหน็จรางวัล การรักษาพยาบาลยามเจ็บไข้ การแบ่งปัน และให้ออกาสพักผ่อนตามสมควร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.3

## ตอนที่ 4 คุณลักษณะความเป็นนักบริหารที่ดีในประเด็นการมีบุคลิกภาพที่ดีและมี กัลยาณมิตรธรรม และการมีหลักธรรมตามแนวพระบรมราโชวาท

### เรื่องที่ 4.1 การมีบุคลิกภาพที่ดีและมีกัลยาณมิตรธรรม

นักบริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติดังนี้

1. **ความเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี (Good Personality)** คือ เป็นผู้มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
  - 1.1 **มีสุขภาพที่ดี** คือ เป็นผู้มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีท่วงท่ากิริยา รวมทั้งการแต่งกายที่สุภาพ เรียบร้อยดีงาม สะอาด และดูสง่างามสมฐานะ
  - 1.2 **มีสุขภาพจิตที่ดี** คือ เป็นผู้มีอัธยาศัยใจคอที่งาม เป็นคนดี มีศีลธรรม ได้แก่ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ วิริยะ สติ สมาธิ และปัญญา กับทั้งมีกัลยาณมิตรธรรม คือมีคุณธรรมของคนดี
2. **เป็นผู้มีกัลยาณมิตรธรรม** คือ ผู้มีคุณธรรมของมิตรที่ดี 7 ประการ คือ
  - 2.1 **เป็นผู้น่ารัก (ปิโย)** คือ เป็นผู้ที่มีจิตใจประกอบด้วยเมตตากรุณาพรหมวิหาร
  - 2.2 **เป็นผู้น่ารักพหูชา (ครุ)** คือ เป็นผู้ที่สามารถเอาเป็นที่พึ่งอาศัย เป็นที่พึ่งทางใจ
  - 2.3 **เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ น่าเจริญใจ (ภวานิโย)** ด้วยว่า เป็นผู้ได้ฝึกฝนอบรมตนมาดีแล้ว ควรแก่การยอมรับและยกย่องนับถือ เอาเป็นเยี่ยงอย่างได้
  - 2.4 **เป็นผู้รู้จักพูดจาโดยมีเหตุผลและหลักการ (วัตตา)** รู้จักชี้แจง แนะนำ ให้ผู้อื่นเข้าใจดี แจ่มแจ้ง เป็นที่ปรึกษาที่ดี
  - 2.5 **เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำที่ล่วงเกิน วิพากษ์วิจารณ์ ชักถาม หรือขอปรึกษาหารือ ขอให้คำแนะนำต่างๆ ได้ (วจนักขโม)**
  - 2.6 **สามารถแถลงชี้แจงเรื่องที่ลึกลับ หรือเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้อง และตรงประเด็นได้ (คัมภีร์ญ จะ กะถัง กัตตา)**
  - 2.7 **ไม่ชักนำไปในอฐานะ (โน จัฎฐาเน นโยชะเย)** คือไม่ชักจูงไปในทางเสื่อม (อบายมุข) หรือไปในทางที่เหลวไหล ไร้สาระ หรือที่เป็นโทษ เป็นความทุกข์ เดือดร้อน

#### สรุป

ผู้มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี (Good Personality) และจะต้องมีคุณธรรมของมิตรที่ดี 7 ประการ ดังนี้ เป็นผู้น่ารัก น่าเคารพพหูชา น่าเชื่อถือ รู้จักพูดจาโดยมีเหตุผล หลักการ อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ แถลงชี้แจงเรื่องที่ลึกลับ และไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อม

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 4.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4.1

## เรื่องที่ 4.2 การมีหลักธรรมตามแนวพระบรมราชาบาท

หลัก “ธรรมภิบาล” นี้ เมื่อกระจายเป็นข้อปฏิบัติ-ปฏิบัติชอบ สำหรับพระราชามหากษัตริย์ที่ทรงใช้ปกครองพระราชอาณาจักร ให้อาณาประชาราษฎร์อยู่เย็นเป็นสุข ชื่อว่า “ทศพิธราชธรรม” อันผู้ปกครอง/ผู้บริหารประเทศชาติทุกระดับ และแม้ผู้บริหารองค์กรอื่นๆ พึงใช้ประกอบการปฏิบัติงานของตน ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยส่วนรวม ได้เป็นอย่างดี

“ทศพิธราชธรรม” อันพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ผู้ทรงคุณอันประเสริฐของเรา ได้ทรงถือเป็นหลักปฏิบัติ ในการครองราชอาณาจักร ให้พสกนิกรของพระองค์อยู่เย็นเป็นสุข เป็นที่ประจักษ์ตาประจักษ์ใจแก่ชาวโลกเสมอมานั้น มี 10 ประการ ตามพระพุทธานุญาตดังต่อไปนี้ คือ

1. ทาน การให้
2. ศีล การสังวรระวังกายและวาจา ให้เรียบร้อยดีไม่มีโทษ
3. ปริจจาคะ การเสียสละ
4. อาชชวะ ความซื่อตรง
5. มัททวะ ความสุภาพอ่อนโยน
6. ตปะ ความเพียรเพ่งเผือกเกลส
7. อักโกธะ ความไม่โกรธ
8. อวิหิงสา การไม่เบียดเบียนผู้อื่น ตลอดทั้งสัตว์ให้ได้ทุกขียาก
9. ขันติ ความอดทน
10. อวิโรธนะ ความประพฤติปฏิบัติที่ไม่ผิดทำนองคลองธรรม และดำรงอาการคงที่ ไม่หวั่นไหวด้วยอำนาจยินดียินร้าย

### สรุป

หลัก “ธรรมภิบาล” นี้ เมื่อกระจายเป็นข้อปฏิบัติ-ปฏิบัติชอบ สำหรับพระราชามหากษัตริย์ที่ทรงใช้ปกครองพระราชอาณาจักร ให้อาณาประชาราษฎร์อยู่เย็นเป็นสุข ชื่อว่า “ทศพิธราชธรรม” อันผู้ปกครอง/ผู้บริหารประเทศชาติทุกระดับ และแม้ผู้บริหารองค์กรอื่นๆ พึงใช้ประกอบการปฏิบัติงานของตน ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยส่วนรวม ได้เป็นอย่างดี

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 4.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4.2

## ใบงานที่ 1.1

ชื่อหลักสูตร ผู้บริหารกับคุณธรรมจริยธรรม

เรื่องที่ 1.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “จริยธรรมสำหรับนักบริหาร” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://joomlas.ru.ac.th/>

[www.ocsc.go.th/](http://www.ocsc.go.th/)



## ใบงานที่ 1.2

ชื่อหลักสูตร ผู้บริหารกับคุณธรรมจริยธรรม

เรื่องที่ 1.2 ผู้บริหารกับคุณธรรม

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา **ความรู้เกี่ยวกับผู้บริหารกับคุณธรรม**
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “**จริยธรรมสำหรับนักบริหาร**” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://joomlas.ru.ac.th/>

[www.ocsc.go.th/](http://www.ocsc.go.th/)

## ใบงานที่ 1.3

ชื่อหลักสูตร ผู้บริหารกับคุณธรรมจริยธรรม

เรื่องที่ 1.3 ผู้บริหารกับจริยธรรม

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา **ความรู้เกี่ยวกับผู้บริหารกับจริยธรรม**
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “**จริยธรรมสำหรับนักบริหาร**” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://joomlas.ru.ac.th/>

[www.ocsc.go.th/](http://www.ocsc.go.th/)

## ใบงานที่ 1.4

ชื่อหลักสูตร ผู้บริหารกับคุณธรรมจริยธรรม

เรื่องที่ 1.4 การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “จริยธรรมสำหรับนักบริหาร” หรือ “การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://joomlas.ru.ac.th/>

[www.ocsc.go.th/](http://www.ocsc.go.th/)

## ใบงานที่ 2.1

ชื่อหลักสูตร จริยธรรมสำหรับนักบริหาร

เรื่องที่ 2.1 หลักจริยธรรมในการดำรงชีวิต

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา **ความรู้เกี่ยวกับหลักจริยธรรมในการดำรงชีวิต**
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “**จริยธรรมสำหรับนักบริหาร**” หรือ “**การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://joomlas.ru.ac.th/>

[www.ocsc.go.th/](http://www.ocsc.go.th/)

## ใบงานที่ 2.2

ชื่อหลักสูตร จริยธรรมสำหรับนักบริหาร

เรื่องที่ 2.2 หลักจริยธรรมเชิงวิชาการ

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา **ความรู้เกี่ยวกับหลักจริยธรรมเชิงวิชาการ**
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “**จริยธรรมสำหรับนักบริหาร**” หรือ “**การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**” “**หลักจริยธรรมเชิงวิชาการ**” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://joomlas.ru.ac.th/>

[www.ocsc.go.th/](http://www.ocsc.go.th/)

## ใบงานที่ 2.3

ชื่อหลักสูตร จริยธรรมสำหรับนักบริหาร

เรื่องที่ 2.3 หลักจริยธรรมเชิงบริหาร

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา **ความรู้เกี่ยวกับหลักจริยธรรมเชิงบริหาร**
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “**จริยธรรมสำหรับนักบริหาร**” หรือ “**การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**” “**หลักจริยธรรมเชิงวิชาการ**” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://joomlas.ru.ac.th/>

[www.ocsc.go.th/](http://www.ocsc.go.th/)

## ใบงานที่ 3.1

ชื่อหลักสูตร จริยธรรมสำหรับนักบริหาร

ตอนที่ 3 คุณลักษณะความเป็นนักบริหารที่ดี (1)

เรื่องที่ 3.1 การมีมนุษยสัมพันธ์

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับหลักจริยธรรมเชิงบริหาร
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “จริยธรรมสำหรับนักบริหาร” หรือ “การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร” “หลักจริยธรรมเชิงวิชาการ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://joomlas.ru.ac.th/>

[www.ocsc.go.th/](http://www.ocsc.go.th/)

## ใบงานที่ 3.2

ชื่อหลักสูตร จริยธรรมสำหรับนักบริหาร

ตอนที่ 3 คุณลักษณะความเป็นนักบริหารที่ดี (1)

เรื่องที่ 3.2 หลักธรรมในการครองงาน

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับหลักจริยธรรมในการครองงาน
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “จริยธรรมสำหรับนักบริหาร” หรือ “การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร” “หลักจริยธรรมเชิงวิชาการ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://joomlas.ru.ac.th/>

[www.ocsc.go.th/](http://www.ocsc.go.th/)



## ใบงานที่ 3.3

ชื่อหลักสูตร จริยธรรมสำหรับนักบริหาร

ตอนที่ 3 คุณลักษณะความเป็นนักบริหารที่ดี (1)

เรื่องที่ 3.3 หลักการปฏิบัติระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับหลักการปฏิบัติระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “จริยธรรมสำหรับนักบริหาร” หรือ “การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร” “หลักจริยธรรมเชิงวิชาการ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://joomlas.ru.ac.th/>

[www.ocsc.go.th/](http://www.ocsc.go.th/)

## ใบงานที่ 4.1

ชื่อหลักสูตร จริยธรรมสำหรับนักบริหาร

ตอนที่ 4 คุณลักษณะความเป็นนักบริหารที่ดี (2)

เรื่องที่ 4.1 การมีบุคลิกภาพที่ดี

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับการมีบุคลิกภาพที่ดีและการมีกัลยาณมิตรธรรม
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “จริยธรรมสำหรับนักบริหาร” หรือ “การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร” “หลักจริยธรรมเชิงวิชาการ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://joomlas.ru.ac.th/>

[www.ocsc.go.th/](http://www.ocsc.go.th/)

## ใบงานที่ 4.2

ชื่อหลักสูตร จริยธรรมสำหรับนักบริหาร

ตอนที่ 4 คุณลักษณะความเป็นนักบริหารที่ดี (2)

เรื่องที่ 4.2 การมีหลักธรรมตามแนวพระบรมราโชวาท

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับการมีหลักธรรมตามแนวพระบรมราโชวาท
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “จริยธรรมสำหรับนักบริหาร” หรือ “การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร” “หลักจริยธรรมเชิงวิชาการ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://joomlas.ru.ac.th/>

[www.ocsc.go.th/](http://www.ocsc.go.th/)