

## บทที่ ๔

## การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยโดยอาศัยความรู้ของผู้เฝ้าและนำผลของวิทยานิพนธ์ฉบับอื่นมาสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้โดยใช้แนวคิดของผู้วิจัยเองเป็นสื่อกลาง โดยเริ่มต้นด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการบริหารบุคลากร, การอภิปรายเกี่ยวกับกรณีบริหาร, การแสดงผลการวิจัยรวมยอด, การวิจารณ์ผลการวิจัย และการเข้าถึงหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารบุคลากร ขอมช่วยให้ผลการวิจัยชัดเจนยิ่งขึ้น ดังจะได้พรรณนาเฉพาะสาระสำคัญโดยลำดับ

การเปรียบเทียบกระบวนการบริหารบุคลากร

กระบวนการบริหารบุคลากรประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนคือ การแสวงหาบุคลากร, การบำรุงรักษาบุคลากร, การพัฒนาบุคลากร และการให้ทุนจากงานนั้น ทุกขั้นตอนเทียบเคียงได้ตรงกับการบริหารบุคลากรตามแนวพระพุทธศาสนา<sup>๑</sup> ดังต่อไปนี้

ประการแรก ในหลักของการแสวงหาบุคลากร หมายถึงการคัดเลือกบุคคล เขารวมในองค์การหน่วยงานซึ่งต้องมีการวางแผนและกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ที่ควรมอบหมายให้ทำงานตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย ตามพระพุทธประวัติ เมื่อพระพุทธองค์ทรงตรัสรู้เป็นพระอรหันต์สัมมาสัมพุทธเจ้าบรรลุดัสจธรรมอันวิเศษยอดเยี่ยมแล้วพระองค์ได้เสด็จญาณหยั่งรู้ (วิปัสณาญาณ) เห็นว่าพระธรรมที่พระองค์ตรัสรู้ยากที่เวไนยสัตว์จะพึงรู้ตามได้ แต่ด้วยพระมหากรุณาธิคุณพระองค์จึงได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกเฟ้นบุคคลที่จะมาเป็นพุทธสาวกร่วมงานในการเผยแพรธรรมเป็นหลักการทั่วไป ๔ ประการคือ

๑. อุกมตัตถุญญ ไคแกณฺมึอนุปนิสสัยสามารถุธรรมวิเศษไตถฺนตีเมอไตพิงคำสอน เหมือนบัวโผล่ขึ้นพ่นน้ำพร้อมที่จะบานรับแสงอาทิตย์

<sup>๑</sup> สัมภาษณ์นายปัญญา น้าเพชร ณ โรงเรียนประจักษ์ จังหัดพระนครศรีอยุธยา เมื่อวันที่ ๒๒ มีนาคม ๒๕๑๘ เวลา ๑๓.๐๐ น. - ๑๕.๐๐ น.

๒. วิปจิตัญญ ไคแกญสามารถจะบรรลุธรรมวิเศษได้ต่อเมื่อขยายความย่อให้พิสดาร เหมือนนิ้วที่ตั้งอยู่เสมอระดับน้ำจะบานในวันรุ่งขึ้น

๓. เนยยะ ไคแกญที่พากเพียรพยายาม ฟัง คิด ถาม ท่องอยู่เสมอไม่ละทิ้ง จึงจะบรรลุธรรมวิเศษ เปรียบเหมือนดอกบัวที่ยังไม่โผล่ขึ้นจากน้ำจะโผล่และบานในวันต่อ ๆ ไป

๔. ปทปรมะไคแกญที่แม้ฟัง คิด ถาม ท่องอยู่เสมอไม่ละทิ้งแล้วก็ไม่สามารถบรรลุธรรมวิเศษได้ เหมือนดอกบัวที่อยู่ในน้ำติดกับเปลือกตมรังแต่จะเป็นภิกษาทาร เตาปูปลา

ทั้งหมดนี้ถือว่าเป็นคุณสมบัติเบื้องต้น ในการแสวงหาบุคลลากร เป็นเกณฑ์พิจารณาในการเลือกสรรหาบุคลลากร เมื่อทรงเห็นด้วยพระปัญญาว่า บุคคลที่ควรจะรับตามธรรมของพระองค์ยังมีอยู่จึงดำริหาผู้ควรโปรดก่อน นึกถึงอาฬารดาบสและอุทกดาบสก็หาบุญไม่เสียแล้ว อันดับถัดไปทรงนึกถึงปัญจวัคคีย์ ก็ตัดสินพระทัยว่าควรไปโปรดปัญจวัคคีย์ก่อน ต่อไปก็โปรดกุลบุตรกับสหาย โปรดภิกษุวัคคีย์กุมาร โปรดชฎิลสามพี่น้อง โปรดสารีบุตรและโมคคัลลตามลำดับ หมายความว่าพระองค์ทรงพิจารณาเลือกเฟ้นเป็นไปตามเกณฑ์ของพระองค์ที่วางไว้ นับว่าเป็นองค์การทางสังคมในการเผยแพรพระพุทธศาสนาที่ใหญ่ยิ่งในพุทธกาล

ประการที่สอง หลักในการบำรุงรักษาบุคลลากร หมายถึง การให้บุคลลากรทำงานให้หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพบังเกิดประสิทธิผลตามนโยบายเป้าหมายอย่างดีที่สุด อยู่กับหน่วยงานนานที่สุดเต็มไปด้วยความสุขและความพอใจด้วยวิจิตรใจและบำรุงขวัญ การรักษาวินัย การปกครอง การบำเหน็จตอบแทนความดีความชอบ ตามพระพุทธประวัติ พระพุทธองค์ทรงวางรูปแบบแนวทางปฏิบัติที่มีลักษณะเป็นผู้นำแบบฉับในพระพุทธจริยาวัตร แก่พุทธสาวก และให้พุทธสาวกของพระองค์ได้บรรลุอรหัตต์เป็นความสำเร็จแต่ละองค์ และทรงรับเข้าเป็นสมาชิกขององค์การด้วยวิธีการของรูปนัยและอรุณนัย ในเบื้องต้นพระองค์รับเป็นสมาชิกด้วยวิธีการบวชให้เป็นภิกษุในพระธรรมวินัยด้วยวิธีเรียกว่า "เอหิภิกขุอุปสัมปทา" ยอมรับนับถือว่า

เป็นผู้สำเร็จเสมอด้วยพระองค์ บอมนสร้างขวัญศรัทธาอันสูงสุดเพราะพระองค์ทรงคุณ  
 ๓ ประการ คือ พระบริสุทธิคุณ พระมหากรุณาธิคุณ พระปัญญาคุณ อันเป็นคุณ-  
 ลักษณะของผู้นำที่ยอดเยี่ยม ซึ่งผู้บริหารบุคลากรสมัยใหม่ควรมานำมาใช้และ  
 ก่อใหม่ในลักษณะความเป็นผู้นำของตนเอง พระพุทธองค์ได้ทรงวางรากฐานพระ-  
 ธรรมวินัยเป็นหลักในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในที่ประชุมสงฆ์ ในวันมาฆบูชา  
 โดยแสดงพระโอวาทปาฏิโมกข์ ถือเป็นระเบียบวินัยมีใจความสำคัญโดยย่อว่า  
 การไม่ทำความชั่วทั้งปวง ๑ การทำแต่ความดี ๑ การทำจิตใจให้ผ่องใส ๑ เป็น  
 หลักของพระพุทธศาสนา หลักโอวาทปาฏิโมกข์นี้เป็นเสมือนประมวลวิธีสอนหลักธรรม  
 วินัยในพระพุทธศาสนาตั้งไว้เป็นหลักสืบมา นับเป็นหลักในการบำรุงรักษาบุคลากรตาม  
 แนวพระพุทธศาสนาที่นักบริหารบุคลากรน่าจะพิจารณานำมาประยุกต์ใช้โดยผู้บริหารไม่  
 ทำความผิดใจใด ๆ ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารให้ดีที่สุดและทำจิตใจให้ปราศจากมลทินไร้ความ  
 วิตกกังวลความเศร้าหมองเท่ากับ เป็นการบำรุงรักษาตัวเอง ซึ่งเป็นบุคลากรในฐานะ  
 ผู้นำ เพื่อบริหารบุคลากรผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ถือปฏิบัติในแนวเดียวกัน

ประการที่สาม ในหลักของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การสร้าง-  
 สรรค์บุคลากรใหม่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานใหม่ประสิทธิภาพ ความชำนาญ  
 อันเป็นประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงาน ด้วยวิธีฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน การ  
 ฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน ตามพระพุทธประวัติ พระองค์ได้ใช้หลักพุทธวิธีในการ  
 สร้างลักษณะความเป็นผู้นำ พระองค์ได้ทรงแต่งตั้งอัครสาวกฝ่ายขวา คือสารีบุตร  
 และฝ่ายซ้ายคือโมคคัลลาซึ่งเป็นพระอรหันต์สาวกที่ทรงคุณสมภารอันยอดเยี่ยมในการ  
 ยกย่องรองจากพระองค์ พระองค์ไม่รวมอำนาจการปกครองไว้ที่ศูนย์กลาง ได้มี  
 การกระจายอำนาจโดยใช้กระบวนการมอบหมายการงาน โดยมอบอำนาจความเป็น  
 ใหญ่ตามลำดับ เมื่อเริ่มประกาศพระศาสนา พระองค์ประชุมพระสงฆ์สาวก ๖๐ องค์  
 ทำการปฐมนิเทศ มอบหมายให้ไปเผยแผ่พระพุทธศาสนาไม่ไปร่วมกันทางเดียว ๒  
 รูป และประธานอนุญาตมอบอำนาจให้พระอรหันต์สาวกบวชกุลบุตรแทนพระองค์ด้วย  
 วิธีรับไตรสรณาคมน์ เรียกว่า "ติสรณคณุปสัมปทา" ต่อมาจึงประธานอนุญาตให้  
 ที่ประชุมสงฆ์พิจารณาผู้ที่จะมาอุปสมบทในพระพุทธศาสนา ให้ที่ประชุมเห็นชอบพร้อม

กันเทียบเคียงได้จากทำในรูปของคณะกรรมการ เรียกว่า "ผู้ตัดสินตุลาการสัมมนา" คือให้ประชุมสภาผู้ตัดสินตุลาการโดยผู้อุปสมบทจะต้องมีภิกษุรับรองเรียกว่า พระอุปัชฌายะ คอมาทรงมอบอำนาจความเป็นใหญ่ให้สงฆ์เป็นผู้บริหารปกครองกันเองโดยอาศัยพระธรรมวินัยเป็นหลักซึ่งใช้ตลอดมาจนทุกวันนี้

ประการสุดท้าย ในหลักการให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่ให้บุคลากรที่ไม่สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่ได้ผลเพราะขาดการปรับปรุงตนเองและงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายตามที่หน่วยงานต้องการ ตามแนวพระพุทธประวัติไม่ประจักษ์ชัดนัก แต่ักพอจะอนุมานได้ว่าพระพุทธองค์คือหลัก "กฎของกรรม" จากตัวอย่างเห็นได้ชัดได้แก่เรื่องราวของพระเทวทัตที่คิดร้ายต่อพระองค์ เพื่อต้องการแสวงหาอำนาจในการปกครองคณะสงฆ์เพื่อความเป็นใหญ่แทนพระองค์เป็นการทำลายตนเองแบบธรรมชาติลงโทษแก่ภัยตัวเอง โดยคณะสงฆ์ไม่ไหว้วางสังขกรรมด้วย นับเป็นตัวอย่างที่ดี ในแง่ของการบริหารบุคลากรในข้อนี้

### การอภิปราย

ผลการวิจัยในบทที่ ๓ ได้แสดงถึงตัวอย่างการแก้ปัญหาการบริหารบุคลากรได้สำเร็จโดยใช้หลักกรรมไว้ ๒๗ กรณีซึ่งได้มาจากประสบการณ์ตรงของผู้บริหาร ๗๖% และครู ๘๒% ระบุวิธีแก้ปัญหาการบริหารบุคลากรที่สำคัญ ๒ ประการคือ ผู้บริหารที่ชอบใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมและผู้บริหารที่ประมาทในการดำเนินชีวิต โดยแสดงแนวคิดเชิงเปรียบเทียบการแก้โดยใช้หลักกรรมและโดยใช้หลักบริหารงานบุคคลแผนใหม่ไว้รวม ๘๖ แนวด้วยกัน ขอมช่วยใหญ่บริหารเห็นลู่ทางการประยุกต์หลักกรรมใช้แก้ปัญหาการบริหารบุคลากรอย่างกว้างขวาง

เพื่อให้เห็นว่าผู้บริหารที่เห็นคุณค่าและศรัทธาในหลักกรรมต่าง ๆ จะประยุกต์หลักกรรมเหล่านั้นใช้แก้ปัญหาการบริหารบุคลากรได้ผลเป็นที่น่าพอใจ จึงขออภิปรายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับการใช้หลักกรรมแก้ปัญหาการบริหารบุคลากรโดยสังเขปจากการอาศัยผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้เสนอหลักกรรมที่ใช้ในการบริหารบุคลากรโดยตรงที่เรียง

ลำดับความสำคัญอยู่ในลำดับที่ ๑ และลำดับที่ ๒ คืออคติ ๔ กับศัพทวิธานธรรม, และหลักธรรมที่ใช่ เสริมการบริหารบุคลากรที่จัดลำดับความสำคัญไว้เป็นลำดับที่ ๑ และลำดับที่ ๒ คืออภายมุข ๔ และโลกธรรม ๘ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑. กรณีผู้บริหารที่ชอบใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรม

อภิปรายในแนวของการวิเคราะห์ได้ ๔ ประเด็นคือ

๑. สาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารชอบใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรม สาเหตุที่สำคัญเช่น ขาดสติ สัมปชัญญะ, ไม่มีหิริ โอตตัปปะ, ดูแก่อำนาจอคติ ๔ และไม่เจริญพรหมวิหาร ๔

๒. กรณีสำคัญที่ไม่เป็นธรรม กรณีสำคัญเช่นการพิจารณาความดีความชอบของผู้บังคับบัญชาและการ จัดลำดับข้าราชการครู ขออนุญาตลาศึกษาต่อ

๓. ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารที่ชอบใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรม มักจะแสดงออกในลักษณะเหล่านี้คือ ภาคภูมิใจกับคำยกย่องสรรเสริญและพอใจกับการประจบประแจงเอาอกเอาใจของผู้ร่วมงาน, คิดว่าตัวเองดีพร้อมปราศจากขอบกพรอง, ถูกผู้อื่น, หลอกตัวเอง, หลอกผู้ร่วมงาน, หลอกผู้บังคับบัญชา, เหลิงอำนาจ คุยการขอรهنประกอบกรรมชั่วเพื่อตัวเองและผู้ร่วมงานฝ่ายตน, และรู้ตัวในบางขณะว่าตนเองเป็นผู้นำที่ไม่ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานโดยทั่วถึง

๔. ผลของพฤติกรรมของผู้บริหารที่ชอบใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรม จะเป็นผลเสียแก่ตนเองและหน่วยงาน เช่นมีความเสียใจและขาดความสุขเมื่อสามัญสำนักแจ้งแก่ใจว่าคิดมิชอบ, เจรจาไม่เหมาะสมและปฏิบัติหน้าที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม, ครูอาจารย์แตกความสามัคคี, ปริมาณงานและคุณภาพของงานในความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานแต่ละรายลดลงและตกต่ำ, ผลงานของสถานศึกษาไม่ก้าวหน้า และประชาชนให้ความเลื่อมใสเชื่อถือโรงเรียนลดน้อยลง

แนวคิดของผู้วิจัย เกี่ยวกับการแก้ปัญหากรณีผู้บริหารใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรม

๑. ผู้บริหารควรสังเกตปฏิกิริยาที่หมางเมินเฉยเมยและทัศนคติของผู้ร่วมงานที่เคยแสดงความชื่นชมยินดีในภาวะผู้นำของตนแปรเปลี่ยนไปในทางตรงกันข้าม และหมั่นพิจารณาตัวเองเป็นประจำเพื่อจะได้ทราบสาเหตุของการใช้อำนาจ ทรามกรณีสำคัญที่ไม่เป็นธรรม ทรามลักษณะพฤติกรรมและผลของพฤติกรรมที่ตนก่อกวนขึ้นเป็นการล่วงหน้า
๒. ผู้บริหารควรศึกษาความคิดตัวอย่างและสนใจในคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งบริหารด้วยกันที่เกี่ยวกับความคิดในลักษณะต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรม
๓. ผู้บริหารควรเตือนตัวเองให้ปรับปรุงตัวอยู่เสมอด้วยวิธีกล้าเผชิญความจริงและปฏิบัติจริงตามหลักธรรม
๔. ผู้บริหารควรเปรียบเทียบผลของพฤติกรรมเพราะการใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมกับการใช้ธรรมเป็นอำนาจในแง่ของผลเสียหรือผลดีต่อตนเองและส่วนรวม
๕. ผู้บริหารจำเป็นต้องช่วยตัวเองให้พ้นจากภาวะผู้นำที่หลงผิดโดยใช้สติสัมปชัญญะ, เพิ่มพูนทริ โอคตัสปะ, ละอคติ ๔, เจริญพรหมวิหาร ๔ และประกอบทศพิธราชธรรม<sup>๒</sup>.
๖. ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน
  - ๖.๑ เพื่อคงไว้ซึ่งความยุติธรรมและศักดิ์ศรีของครู
  - ๖.๒ เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานจริงบรรลุมลไถ่เคียงกับงานที่ตั้งเป้าหมายทั้งในด้านปริมาณงานและคุณภาพของงาน

<sup>๒</sup> คุรายละเอียดยที่ภาคผนวก ก.

๒.๓ เพื่อให้ผลงานรวมยอดของสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือและศรัทธาของทุก ๆ ฝ่าย คือมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล

๒.๔ เพื่อพิจารณางานและความเป็นครูควบคู่กันไป

๒.๕ เพื่อให้คณะครูอาจารย์ได้ร่วมกันสร้างเกณฑ์เพื่อประโยชน์โดยตรงของทุกคนโดยอาศัยหลักต่อไปนี้

๒.๕.๑ เปรียบเทียบอย่างละเอียดถี่ถ้วน (ตำแหน่ง, ปริมาณงาน, คุณภาพของงาน, และความเป็นครู)

๒.๕.๒ แปรลดพฤติกรรมเป็นคะแนน

๒.๕.๓ ให้นำหนักคะแนนลดหลั่นกันไป

๒.๕.๔ ใช้คะแนนรวมครั้งสุดท้ายเป็นเกณฑ์ตัดสิน

๒.๕.๕ กำหนดเงื่อนไขวันลาป่วยลาจิจเป็นเกณฑ์สำคัญ

๑ คะแนน : ผู้ที่ลาเกิน ๗ ครั้งหรือลารวมกันเกิน ๑๕ วัน

๓ คะแนน : ผู้ที่ลาไม่เกิน ๗ ครั้งหรือลารวมกันไม่เกิน ๑๕ วัน

๕ คะแนน : ผู้ที่ลาไม่เกิน ๔ ครั้งหรือลารวมกันไม่เกิน ๘ วัน

๑๐ คะแนน : ผู้ที่ไม่เคยลาป่วยหรือลาจิจในช่วงเวลาการพิจารณา

ความดีความชอบ

๒.๕.๖ เกณฑ์เลื่อนขั้นเงินเดือน ๑ ชั้น คะแนนรวมต้องได้ไม่ต่ำกว่า

๒๕ คะแนน

๒.๕.๗ เกณฑ์เลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ชั้น คะแนนรวมต้องได้ ๗๕

คะแนนขึ้นไป

๒.๖ เพื่อให้คณะครูอาจารย์เข้าใจแนวปฏิบัติในการใช้เกณฑ์ตรงกัน

๒.๖.๑ ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจเกณฑ์แต่ละข้อย่างถ่องแท้ และปฏิบัติหน้าที่ประพฤติกว้างตนให้สอดคล้องกับ เกณฑ์ตั้งแต่วันที่ตนเดือนแรกของการพิจารณาความดีความชอบประจำปีประมาณนั้น ๆ

๒.๖.๒ ให้ผู้ร่วมงานประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองโดยมี

หลักฐานแสดงประกอบ

๖.๖.๓ ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานแต่ละคน โดยพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างตัวครู กับ เกณฑ์ทุกข้อและคำนึงถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานด้วยตนเองของทุก ๆ คนควบคู่กันไปสำหรับผู้สมควรได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือน ๑ ชั้น

๖.๖.๔ ให้สมาชิกสภาครูหรือสภาคณาจารย์ (โดยการเลือกตั้ง) เสนอรายชื่อบุคคลผู้สมควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเกิน ๑ ชั้น ทั้งนี้ต้องมีสมาชิกสภาครูหรือสภาคณาจารย์รับรอง ๒ ใน ๓ ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดโดยให้เสนอรายชื่ออภิปรายถึงผลงานและความ เป็นครูของบุคคลผู้นั้นให้สมาชิกพิจารณา

๖.๖.๕ ให้ผู้ร่วมงานผู้ผ่านการ เสนอชื่อในที่ประชุมสภาครูหรือสภาคณาจารย์ แถลงผลงานโดยละเอียดเพื่อให้สมาชิกทุกคนให้คะแนน และให้ถือคะแนนเฉลี่ยของสมาชิกสภาครูหรือสภาคณาจารย์เป็น เกณฑ์สำคัญสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาต่อไป

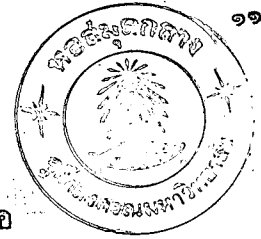
๖.๖.๖ นำคะแนนเฉลี่ยของผู้ร่วมงานที่ผ่านการพิจารณาของสมาชิกสภาครูหรือสภาคณาจารย์มาแล้ว มารวมกับคะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาเพื่อคิดคะแนนเฉลี่ยครั้งที่สองใช้เป็นหลักในการจัดลำดับผู้สมควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเกิน ๑ ชั้น

๖.๖.๗ ผู้บังคับบัญชาสงวนสิทธิที่จะคำนึงถึงผู้ที่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ชั้นในปีงบประมาณก่อน และผู้จะติดขั้นเงินเดือนในปีงบประมาณถัดไปจากปีงบประมาณที่กำลังเสนอขอ เพื่อประกอบการตัดสินใจจัดลำดับขั้นสุดท้ายก่อนเสนอผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปตามสายงาน



ควรใช้เกณฑ์ต่อไปนี้เพื่อให้ครูอาจารย์ได้รับความยุติธรรมโดยทั่วกัน

ลำดับข้อ	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ตนเองควรได้	คะแนนที่ผู้บังคับบัญชาให้
๑.	จำนวนครั้งวันลา ๑-๑๐ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๒.	ผลการสอน ๕ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๓.	ผลการอบรมนักเรียนนักศึกษา ๕ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๔.	ความประพฤติ ๕ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๕.	มนุษยสัมพันธ์ ๕ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๖.	นิสัยรักงาน-ความรับผิดชอบ ๕ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๗.	การค้นคว้าศึกษาเพิ่มเติม ๕ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๘.	ผลของการสอนแทน ๕ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๙.	การปฏิบัติตามกฎหมาย, ระเบียบและคำสั่ง ๕ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๑๐.	การใช้ประสบการณ์เพื่อสถานศึกษา ๕ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๑๑.	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมทั่วไป ๕ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๑๒.	การให้ความร่วมมือกับกิจกรรมพิเศษ ๕ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๑๓.	การอุทิศเวลาให้แก่งานราชการ ๕ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๑๔.	การปฏิบัติราชการ-งานพิเศษ ๔ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๑๕.	ความสนใจพิเศษในเรื่องของส่วนรวม ๓ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๑๖.	การเข้ารับการอบรม ๓ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๑๗.	การเข้าประชุมหรือสัมมนา ๓ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๑๘.	การฝึกกระยะสั้น ๓ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๑๙.	การปฏิบัติราชการ-งานชดเชย ๓ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน
๒๐.	ความเสียสละค่านการ เงิน ๒ คะแนน	..... คะแนน	..... คะแนน



๒. กรณีผู้บริหารที่ประมาทในการดำเนินชีวิต

อภิปรายในแนวของการวิเคราะห์ได้ ๔ ประเด็นคือ

๑. สาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารประมาทในการดำเนินชีวิต สาเหตุที่สำคัญ เช่น ขาดสติ สัมปชัญญะ, ไม่มีหิริโอตตัปปะ, ลุแก่อำนาจอคติ ๔ และหมกมุ่นในอบายมุข<sup>๓๐</sup>

๒. กรณีสำคัญที่เกิดการประมาท กรณีสำคัญ เช่น การเสี่ยงปฏิบัติหน้าที่ที่ฝ่าฝืนระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการเงิน, กรณีใช้จ่ายทรัพย์สินเกินความพอเหมาะพอควรทำให้มีหนี้สินเป็นการเสื่อมเกียรติของผู้บริหารอันอาจนำไปสู่ภาวะมีหนี้สินล้นพ้นตัว, และกรณีความประพฤติกานชูสาว

๓. ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารที่ประมาทในการดำเนินชีวิต จะแสดงออกในลักษณะเหล่านี้ เชกการคิด การพูด และการทำขาดการไตร่ตรอง เพราะไม่มีเสถียรภาพทางอารมณ์, สมรรถภาพของการปฏิบัติหน้าที่ลดลงขาดความคล่องแคล่ว, มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงานไม่ราบรื่น, บทบาทที่รับผิดชอบต่องานในหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ, จิตใจกรุ่นคิดแต่จะแก้ปัญหาที่ตนประสบและคิดว่า จะประสบ

๔. ผลของพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความประมาท ผลเสียจะเกิดขึ้นกับตนเองและหน่วยงานหลายประการ เช่น จิตใจไม่มีความสุขไม่รู้สึกสนุกกับงาน ทำงานในลักษณะที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง, ประสบความหวาดและวิตกกังวลถึงผลความประมาทที่ตนก่อ, พฤติกรรมของครูบาอาจารย์เป็นไปตามความพอใจของแต่ละคน เพราะผู้บริหารไม่ได้แสดงพฤติกรรมแบบอย่างที่ดีควรแก่การชื่นชมให้ปฏิบัติตาม, ปริมาณงานของสถานศึกษาลดลง คุณภาพของงานแต่ละด้านด้อยลง, ประชาชนศรัทธาต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารและผู้ร่วมงานลดน้อยถอยลง ความก้าวหน้าของสถานศึกษาภายใต้การนำของผู้บริหารประเภทนี้จะหยุดชะงัก

<sup>๓๐</sup> คุรุรายละเอียดที่ภาคผนวก ก.

แนวคิดของผู้วิจัย เกี่ยวกับการแก้ปัญหากรณีผู้บริหารประมาทในการดำเนินชีวิต

๑. ผู้บริหาร ควรพิจารณาตัวเองและกล้ายอมรับความจริง ก็จะเป็นผลให้ทราบสาเหตุของความประมาท, กรณีสำคัญที่เกิดความประมาท, ลักษณะพฤติกรรม และผลของพฤติกรรมที่เกิดจากความประมาทของตนเอง
๒. ผู้บริหาร ควรศึกษาความคิดของผู้บริหารอื่นที่ได้รับโทษเพราะความประมาท เพื่อจะใคร่มีความกลัวและไม่กล้าประมาทในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอีกต่อไป
๓. ผู้บริหาร ควรเตือนตนเองเพื่อแก้ไขปรับปรุงตัวด้วยความสมัครใจโดยอาศัยข้อมูลที่ค้นพบ
๔. ผู้บริหาร ควรสร้างภาพพจน์ผลดีของพฤติกรรมของผู้บริหารที่ไม่ตั้งอยู่ในความประมาทไว้ เป็นกำลังใจและเพื่อปฏิบัติตาม
๕. ผู้บริหาร ควรช่วยตัวเองด้วยความสุจริตรอบคอบและยึดมั่นในหลักธรรม เพื่อถือปฏิบัติอย่างจริงจังโดยสม่ำเสมอ คือ รุจิจักไชสติก, มีสัมปชัญญะ, มีหิริ - โอตตัปปะ, ละออคติ ๔, ลลอบายมุข และเป็นผูรูเทาทันโลกธรรม ๘
๖. ตัวอย่างแนวปฏิบัติกรณีความประมาทคานชูสาว เช่น ผู้บริหารโรงเรียนแห่งหนึ่งมีความชอบพอในฐานชูสาวกับครูสาวต่างโรงเรียน การแก้ปัญหา นั้นควร จะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้
  - ๖.๑ ผู้บริหาร ควรถามตัวเองว่าควร จะปฏิบัติตัววางตนอย่างไรใน ฐานะหัวหน้าสถานศึกษาด้วยสติปัญญา สำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้า ครอบครวั เพื่อเรียกสติกลับมา
  - ๖.๒ ผู้บริหาร ควรมีความละเอียดใจที่คนนอกใจกรรยาและคาดการณ์ ล่วงหน้าถึงผลที่จะได้รับ คือสภาพบ้านแตกและเงินไม่พอใช้หรือมีแนวโน้มให้กระทำ

ความผิดทางวินัยซึ่งต้องได้รับโทษเป็นที่อับอาย เสื่อมเสียชื่อเสียงอาจต้องออกจาก  
ราชการ

๖.๓ ผู้บริหาร ควรสร้างสถานการณ์เพื่อคลี่คลายปัญหาโดยนำภรรยา  
ไปปรากฏตัวในงานสังคมให้สม่ำเสมอและนำครอบครัวไปทัศนศึกษาต่างจังหวัดเป็น  
ครั้งคราว

๖.๔ ผู้บริหาร ควรปรับตัวให้เข้ากับหลักธรรมโดยละอคติ ๔ และลด  
อบายมุขจนถึงขั้นเล็กในที่สุด

๖.๕ ผู้บริหาร ควรทบทวนทำความเข้าใจเพื่อรู้เท่าทันโลกธรรม ๔  
และปฏิบัติตามหลักฆราวาสธรรมด้วยความเต็มใจ

๖.๖ ผู้บริหาร ควรขอความร่วมมือจากบุคคลกลางที่เป็นที่เคารพนับถือ  
ของครูสาวคุณกรณี เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้แต่ละฝ่ายคำนึงถึงศักดิ์ศรีของความ  
เป็นครู เป็นการระงับความอหังการพยาบาทจากครูสาวหรือญาติมิตร ของครูสาวและ  
ยุติความสัมพันธ์ฐานครูสาวด้วยความพอใจของทั้งสองฝ่าย

ผลการวิจัยรวบยอด

ผลการวิจัยรวบยอดเป็นการประมวลผลการวิจัยทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถาม  
๒ ชุดมาไว้ในตอนเดียวกัน (ดูบทที่ ๓) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานของการวิจารณ์ผลการวิจัย  
ในตอนต่อไป

๑. การแก้ปัญหาการบริหารบุคคลากรจำเป็นต้องใช้หลักบริหารงานบุคคล,  
พุทธธรรมและประเพณีการณในเชิงประยุกต์

๒. หลักบริหารงานบุคคลแผนใหม่ที่เป็นผลของการวิจัยโดยตรงมี ๑๐ ข้อ

๒.๑ การบริหารงานบุคคลต้องใช้การสูงใจ

๒.๒ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทัศนคติที่ดีเพื่อใช้เสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติ

งานให้แกบุคคลากร

๒.๓ ผู้บริหาร ต้อง เป็นผู้นำจิตใจให้มีการวางแผนบริหารงานบุคคล

๒๑.๔ ผู้บริหารต้องกำหนดแนวปฏิบัติในการบริหารบุคลากรที่ดีและใช้  
อย่างเหมาะสม

๒๑.๕ ผู้บริหารควรคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคลากร  
ที่อาจประสบ

๒๑.๖ ผู้บริหารควรพิจารณาทางปฏิบัติในการดำเนินการแก้ปัญหาการบริหาร  
บุคลากรไว้หลาย ๆ วิธีและเลือกใช้วิธีที่ดีที่สุดให้เหมาะกับลักษณะของปัญหา,  
ตัวบุคคลและสถานการณ์

๒๑.๗ ผู้บริหารควรประมวลสาเหตุสำคัญที่ทำให้การบริหารบุคลากร  
ล้มเหลว

๒๑.๘ ผู้บริหารควรศึกษาให้ทราบถึงปัจจัยที่ทำให้การบริหารบุคลากร  
ประสบความสำเร็จ

๒๑.๙ ผู้บริหาร ควรศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้ตนเองมีความผิด

๒๑.๑๐ ผู้บริหาร ควรคำนึงถึงความผิดตัวอย่างของผู้บริหารอื่น

๓. สิ่งนี้ค้นพบจากการวิจัย

๓.๑.๑ การประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่และพุทธธรรม  
ร่วมกับประสบการณ์ของผู้บริหาร ทำให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จ  
กล่าวคือ

๓.๑.๑.๑ ผู้บริหาร ๘๓% เห็นด้วยกับการใช้พุทธธรรมเป็นแนวปฏิบัติ  
ในการบริหารบุคลากร

๓.๑.๑.๒ ผู้บริหาร ๘๗% เห็นด้วยว่าพุทธธรรมเป็นปัจจัยที่ทำให้การ  
บริหารบุคลากรประสบความสำเร็จจริง

๓.๑.๒ การบริหารจัดการโดยอาศัยหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเพื่อให้จิต  
มีสมรรถภาพสูงเป็นปัจจัยสำคัญทำให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จจริง  
คือผู้บริหาร ๘๘% เห็นด้วย

๔. หลักธรรม ๑๐ ข้อ : สติ สัมปชัญญะ, หิริ โอตตัปปะ, พรหมวิหาร ๔, สីปปริสธรรม ๗, สังคหัตถุ ๔, ชันติ โสรัจจะ, ปธาน ๔, อธิธิบาท ๔, เวสรา-  
รัชชกรณธรรมและมรรค ๔ ใช้แก้ปัญหาการบริหารบุคลากรและใช้เป็นเครื่องมือใน  
การดำเนินการบริหารบุคลากร ได้อย่าง

๕. ประสบการณ์ของผู้บริหารที่ใช้หลักธรรมแก้ปัญหาการบริหารบุคลากร ได้  
สำเร็จมี ๒๗ ประการจากการระบุของผู้บริหาร ๗๖%

๖. ผู้ ๘๔% ระบุหัวข้อหลักธรรมเพื่อใช้ในการบริหาร การศึกษาด้านบุคลากร  
สำหรับใหญ่บริหารใช้เป็นแนวคณควาศึกษาต่อไปรวม ๓๐ หัวข้อ

๗. ผู้ ๘๖% เสนอแนวคิดในการใช้หลักธรรมและหลักการบริหารงานบุคคล  
แผนใหม่เพื่อแก้ปัญหาการบริหารบุคลากรรวม ๔๖ ตัวอย่าง

### วิจารณ์ผลการวิจัย

๑. การวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัยที่ตั้งอยู่บนราก-  
ฐานของความจริงที่ว่าผลของการศึกษาของชาติเป็นผลรวมที่มาจากผลของการศึกษา  
ของสถานศึกษาแต่ละแห่ง จึงใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรโดยการคัดเลือกประชากรที่  
รับราชการในตำแหน่งหัวหน้าในสถานศึกษา ๖๕%, ผู้บริหารในสังกัดสำนักงานปลัด-  
กระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ๓๕%, และกลุ่มตัวอย่างประชากรจากการคัดเลือก  
พระสงฆ์ทรงคุณวุฒิฝ่ายบริหาร กับผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา ๖๐% กับนักบริหาร  
การศึกษาและนักวิชาการด้านบริหาร การศึกษา ๔๐% วิธีสุ่มตัวอย่างก็ใช้การสุ่มตัวอย่าง  
ชนิดมีความมุ่งหมายเป็นผลให้ได้อะเอียดที่มีคุณภาพสูง แนวการวิจัยก็ตรงกับหัวข้อวิทยา-  
นิพนธ์ เพราะมีรายละเอียดเกี่ยวกับพุทธธรรมกับการบริหาร การศึกษาด้านบุคลากร เกี่ยว  
ทั้งหมด นับเป็นการวิจัยที่ประสบความสำเร็จเพราะได้อะเอียดกลับคืน ๑๐๐%

๒. ลักษณะของการวิจัยเทียบเคียงได้กับวิธีการแห่งปัญญา (Method of  
Intelligence หรือวิธีวิทยาศาสตร์ = Scientific Method หรือวิธีการ

แก้ปัญหาคือ = Problem-Solving Method) และ "วิธีสอนตามขั้นทั้งสี่ของอริยสัจ"<sup>๕</sup>.

ขั้นของอริยสัจ	อนุโลมตามขั้นของวิธีการแก้ปัญหาคือ
๑. ขั้นทุกข์	๑. ปัญหาคือ (Problem)
๒. ขั้นสมุทัย	๒. สมมุติฐาน (Hypothesis) สาเหตุของปัญหาและข้อเสนอเพื่อแก้ปัญหานั้น
๓. ขั้นนิโรธ	๓. ทดลอง (Experimenting) ทดลองและปัญหาได้แก้ก้ไปตามข้อเสนอที่จริง
๔. ขั้นมรรค	๔. วิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of data) ๕. สรุปผล (Conclusion) (ข้อ ๔ และข้อ ๕ อาจรวมเป็นหัวข้อเดียวกัน)

๓. จากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมานั้น ปรากฏว่าผู้วิจัยปริญญาเอกและเป็นนักบริหารการศึกษา ๓ ท่านเสนอหลักการซึ่งอยู่ในวงของหลักการ ๑๐ ประการที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้แทนการเสนอหลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่เพื่อให้ผู้บริหารใช้แก้ปัญหาคือการบริหารบุคลากร ทำให้เห็นว่าผู้วิจัย ๓ ท่านมีแนวโน้มเห็นว่าหลักการที่ใช้แก้ปัญหาคือการบริหารบุคลากร ได้ผลดีกว่า ควรถือเป็นประเด็นที่น่าสนใจประเด็นหนึ่งของผลการวิจัยนี้

๔. ผู้บริหารและบุคลากรที่เป็นผู้สร้างให้ช่วยตัวเองโดยอาศัยหลักการและผู้วิจัยก็เสนอแนะให้ผู้บริหารใช้หลักการแก้ปัญหาคือตัวผู้วิจัยเองเหมือนกัน เป็นข้อพิสูจน์ได้ว่าพระพุทธรูปที่ตนแลเป็นที่พึ่งของตนเป็นความจริงตลอดกาลและเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติตาม

<sup>๕</sup>สาโรช บัวศรี, พุทธศาสนากับการศึกษาแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๑๗), หน้า ๓๖.

๕. ผลการวิจัยทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจในความหมายของพุทธธรรมและเห็นคุณค่าของพุทธธรรมด้วยตนเองมากขึ้นซึ่งจะมีผลจูงใจให้ผู้บริหารรู้จักประยุกต์หลักธรรมให้เป็นประโยชน์แก่งานที่รับผิดชอบได้คล่องตัวยิ่งขึ้นเมื่อมีความศรัทธาเพราะเข้าใจและเห็นคุณค่าของพุทธธรรม

๖. การวิจัยในเรื่องนี้ได้มีการเสนอความรู้เกี่ยวกับการบริหาร การศึกษา, หลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่, ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยทั้งในคานพระราชมัญญัติ หลักราชการ และการปกครองคณะสงฆ์ โดยได้รวบรวมสาระสำคัญไว้อย่างเพียงพอสำหรับใช้เปรียบเทียบกับการบริหารบุคลากรโดยใช้หลักธรรม ทำให้หลักวิชาหลักราชการ และหลักปกครองประสานต่อเนื่องสัมพันธ์กับการประยุกต์พุทธธรรมเพื่อการบริหารบุคลากร เป็นอย่างดี ผู้อ่านงานวิจัยย่อมเข้าใจโดยตลอด

๗. ผลของการวิจัยได้ระบุถึงรูปแบบของการบริหารบุคลากรในลักษณะแบบประชาธิปไตย (รูปที่ ๓) ในวรรณคดีไทยซึ่งเกี่ยวข้องกับพุทธศาสนาก็มีตัวอย่างที่แสดงถึงการบริหารบุคลากรในรูปแบบอย่างเดียวกัน

...พระเจ้ากรุงสมุทัยทรงให้พระเจ้าเวสสันดร ออกจากกรุงเชตุอคร เพราะประชานรองเรียนให้ขับไล่วัยเหตที่พระเจ้าเวสสันดร ได้ประทานช้างเผือกคู่บ้านคู่เมือง ให้แก่พราหมณ์ทำให้ประชาชนได้รับความทุกข์ยาก เพื่อเห็นแก่ความสงบของบ้านเมือง พระองค์ก็ทรงตัดสินพระทัยให้เป็นไปตามความต้องการของอาณาประชาราษฎร์ทั้ง ๆ ที่พระเจ้าเวสสันดร เป็นพระราชโอรสโดยที่ทรงคำนึงถึงเสียงเรียกร้องที่ถูกต้องของประชาชน และความยุติธรรมที่ให้แก่พสกนิกรและพระราชโอรสอย่างเท่าเทียมกัน การตัดสินพระทัยที่เด็ดเดี่ยวของพระเจ้ากรุงสมุทัยเป็นผลดีแก่กรุงเชตุอคร ฝ่ายพระเจ้าเวสสันดร เมื่อพิจารณาเห็นว่าพระองค์เป็นต้นเหตุของความไม่สงบของบ้านเมืองจริงและความสัมพันธ์อันดีระหว่างพระองค์กับชาวกรุงเชตุอคร สิ้นสุดลงโดยสิ้นเชิงก็เสด็จออกจากกรุงเชตุอคร ไปสร้างชีวิตใหม่เพื่อชีวิตใหม่โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนใด ๆ เป็นผลให้ประชาชนที่ไต่เคียบได้ เห็นคุณค่าความดีที่พร้อมใจกันอัญเชิญพระองค์สู่กรุงเพื่อให้ครองราชสมบัติ

เรื่องราวในวรรณคดีตอนนี้ให้ตัวอย่างแก่การบริหารบุคลากรหลายประการ



๑. การบริหารบุคลากรแบบประชาธิปไตยคือการถือเสียงส่วนใหญ่ที่ถูกต้องเป็นหลักโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นการแก้ปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

๒. การให้ความยุติธรรมแก่อุญชญาภายใต้การปกครองบังคับบัญชาโดยทั่วถึง

๓. ความกล้าหาญของผู้นำในการตัดสินใจสั่งลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างเฉียบขาดด้วยการคำนึงถึงความรับผิดชอบที่มีต่อส่วนรวมเป็นเกณฑ์วินิจฉัย

๔. ผู้บริหารที่ดีต้องใช้สติปัญญาพิจารณาตัวเองเพื่อจะใคร่จักตัวเอง ความสภาพความเป็นจริงและยอมรับข้อบกพร่องผิดหลากหลายไม่โยนความผิดไปให้ผู้อื่น

๕. ผู้บริหารที่ดีต้องปรับปรุงตัวเมื่อมีความบกพร่องและปฏิบัติหน้าที่สร้างความดีชดเชยเพื่อเป็นสื่อใหม่มนุษยสัมพันธ์ เกิดขึ้นใหม่และอาจมีโอกาสดำเนินการพบปะใหม่ที่เหมาะสมกว่าพบปะเดิม<sup>๖</sup>.

๘. จากการค้นคว้าและวิจัย ปรากฏออกมาว่า การเป็นผู้นำและการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหารงานบุคคล ผลที่ออกมานี้ก็เคยมีวิทยานิพนธ์ฉบับอื่นได้พูดไว้เหมือนกัน ซึ่งนับได้ว่าเป็นฐานรองรับผลของการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี ดังจะได้นำมาแสดงให้ปรากฏไว้ ณ ที่นี้ด้วย

... การเสริมสร้างคุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำ (Leadership Traits) ลักษณะของผู้นำ คือคุณสมบัติส่วนบุคคลหรือบุคลิกภาพที่เด่น ๆ ที่ผู้นำจะต้องได้หาพัฒนา หรือเสริมสร้างใหม่ขึ้นเป็นคุณสมบัติประจำตัว ซึ่งช่วยในการปฏิบัติ การนำ นับว่ามีค่าแก่การเป็นผู้นำมาก ผู้มีลักษณะเหล่านี้ยอมทำให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อฟังเคารพนับถือ เชื่อมั่น และร่วมมือร่วมใจไคร่มา ทั้งยังช่วยให้ผู้นำสามารถใช้หลักและเทคนิคการนำอย่างขึ้น และจะช่วยให้บรรลุความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของผู้นำอีกด้วย ในที่นี้จะได้อธิบายวิเคราะห์ให้เห็นว่า พุทธศาสนามีหลักธรรมอะไรบ้างที่เสริมสร้างต่อ

<sup>๖</sup> สัมภาษณ์ นายแปลก สนธิรักษ์ ณ บ้านสนธิรักษ์ กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๑๘, เวลา ๑๖.๐๐ น. - ๑๗.๐๐ น.

การมีลักษณะผู้นำ และเพื่อพิสูจน์ให้เห็นคุณค่าของศาสนาดังกล่าว ผู้เขียนจึงใคร่ นำ พุทธปรัชญาบางประการ ซึ่งมีการถือปฏิบัติกันมาแล้วกว่า ๒๕๐๐ ปี มาพิจารณา เปรียบเทียบกับลักษณะของผู้นำที่ทางวิชาการ ได้ศึกษารวบรวมไว้แล้วในปัจจุบันดังนี้<sup>๗</sup>.

คุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำในทางวิชาการ      คุณธรรมของผู้นำปกครองหรือผู้นำในทางพุทธ-  
ศาสนา

- |   |   |
|---|---|
| <p>(๑) ความไม่เห็นแก่ตัว(Unselfishness)<br/>คือการไม่ฉวยโอกาสเอาเปรียบ<br/>เพื่อความสุข ผลประโยชน์หรือ<br/>ความปลอดภัยเฉพาะส่วนตน</p>   | <p>(๑) ทาน คือการให้<br/>บริจาค คือการเสียสละเพื่อ<br/>ส่วนรวม</p>  |
| <p>(๒) ลักษณะท่าทาง (Bearing) คือการ<br/>วางตัวเหมาะสมทั้งในด้านการ<br/>ปกครอง และด้านความประพฤติ<br/>ตลอดจนมีความสงบ สง่างาม<br/>(Humility) คือการไม่อวดดี<br/>ไม่หยิ่งหรือภูมิใจไร เหตุผลอันควร</p> | <p>(๒) มหุทวิ คือความสุภาพอ่อนโยนทั้ง<br/>กาย และวาจา ไม่แข็งกระด้าง<br/>อวิโรธณี คือความสงบ สง่างามและ<br/>การมีสติควบคุมรักษามารยาทไม่ให้<br/>ผิดระเบียบประเพณี ตลอดจนกฎหมาย<br/>และศีลธรรม ให้มีความสุภาพเมื่อ<br/>จะเสียขันติ</p> |
| <p>(๓) ความซื่อสัตย์สุจริต(Integrity)<br/>คือการซื่อตรง มั่นคง อยู่ในศีลธรรม<br/>รักษาสัจจะและเกียรติยศ ตลอดจน<br/>เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้<br/>(Dependability) ในเรื่องการ</p>                     | <p>(๓) อาชฺฐวชิ คือความซื่อตรงต่อตนเอง<br/>ต่อการทำงาน และบุคคลอื่น และมี<br/>ความภักดี ตั้งอยู่ในสุจริตธรรม</p>  |

<sup>๗</sup> ร.ท. ทินพันธุ์ นาคะตะ, ๒๕๐๕. "คุณค่าของพุทธศาสนาในการบริหารราชการ",  
วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, หน้า ๘๔-๘๗.

คุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำในทางวิชาการ

ทำงาน และมีความภักดี (Loyalty)

ต่อสู้ใหญ่กว่า และผู้ร่วมงาน ตลอดจน  
ผู้ใต้บังคับบัญชา

(๔) ความอดทน (Endurance) คือทน

ต่อความเคร่งเครียดต่าง ๆ ทั้งทาง

กายและใจ เช่นอดทนต่อความเจ็บ-

ปวด เหนื่อยอ่อนทนต่อความทุกข์

เคียดแค้น และความยากลำบากโดย

ไม่ยอมแพ้ รวมทั้งความกล้าหาญ

(Courage) ทั้งทางใจและกาย

คือตระหนักถึงความกลัว แต่ก็ยัง

สามารถเผชิญกับอันตรายได้ด้วย

ความสงบ มั่นคง ควบคุมตัวเองได้

ทั้งยังสำนึกในความรับผิดชอบที่ต้อง

ทำการในเหตุการณ์นั้นด้วย

คุณธรรมของผู้ปกครองหรือผู้นำในทางพุทธ-  
ศาสนา

(๔) ขนุนิ คือความอดทน ออกกลั้น ภูจักร

ขมใจและห้ามใจตนเอง ทนทานต่อ

กิเลสและทุกข์ มีสติควบคุมจิตใจให้

คงที่อยู่ตามปกติ ไม่ให้กำเริบ อ่อน-

ไหว ในเมื่อเผชิญกับความยุ่งยาก

ความลำบากหรือภัยอันตราย เป็น

ธรรมที่จะพ้นฝ่าอุปสรรคไปถึงจุด-

หมายปลายทางได้ แสดงถึงความ

เข้มแข็งและกล้าหาญ นอกจากนี้

ศาสนาเองยังเป็นมรรควิธีที่ดีที่สุด

อย่างหนึ่งในการ เอาชนะความกลัว

และส่งเสริมความเชื่อมั่นได้ ดังที่

พระพุทธองค์ตรัสว่า "ผู้ไม่มีศีลยอม

ไม่แกลวกลาอาจหาญเมื่อเขาสังคัม"

เพราะเกิดพิรุณในตัวเอง ส่วนการ

มีศีลยอมได้ผลในทางตรงข้าม ทั้ง

ยังมีหลักที่ทำให้เป็นคนกล้าหาญใน

เวสัชชกรณธรรม ที่สอนให้เชื่อ

ในสิ่งที่ควร เชื่อ รักษากายวาจาให้

เรียบร้อย ให้เป็นผู้ศึกษามาก มีความ

เพียร รอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้อีกด้วย

คุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำในทางวิชาการ

- (๕) ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมั่นคงและรวดเร็ว ไม่ลังเล และอำนาจในตัว (Force) คือความสามารถที่จะบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความตั้งใจของตน
- (๖) ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy) คือรู้จักแบ่งเบาความรู้สึกของผู้อื่นที่อยู่รวมกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
- (๗) ความยุติธรรม (Justice) คือมีความเสมอภาค ไม่ลำเอียงในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การให้รางวัลหรือลงโทษ

คุณธรรมของผู้ปกครองหรือผู้นำในทางพุทธศาสนา

- (๕) ตรี คือการมีอำนาจ หรือธรรมที่ทำลายหรือขจัดความชั่ว เป็นอำนาจที่ทำให้เกิดเคารพยำเกรง
- (๖) อุกุโธ คือความไม่กลัวใครโดยไร้วิสัย มีความเมตตา รัก และปรารถนาดีต่อผู้อื่น  
อวิหิงสา คือความไม่เบียดเบียน มีความกรุณาช่วยเหลือผู้อื่นพ้นทุกข์  
คุณธรรมของผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง
- (๗) ปกครองโดยยุติธรรม เว้นจากอคติ คือเว้นจากความลำเอียงอันเป็นเหตุให้เสียความเป็นธรรมอันเนื่องมาจากความรักใคร่กัน ไม่ชอบกัน เนื่องจากความเขลา หรือความกลัว ดังมีพุทธภาษิตว่า "บุคคลใดล่วงละเมิดความยุติธรรม เพราะอคติ ยศของบุคคลนั้นย่อมเสื่อม บุคคลใดไม่ล่วงละเมิดความยุติธรรมเพราะอคติ ยศของบุคคลนั้นย่อมบริบูรณ์" นอกจากนี้ในพรหมวิหาร ๔ ยังกล่าวถึงการถือหลักยุติธรรมของผู้ใหญ่ไว้อีกด้วย

คุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำในทางวิชาการ

(๘) ความรู้ (Knowledge) คือมีความรอบรู้ในวิชาชีพ และความรู้ทั่วไป รู้จักงานของตน มีความรู้เข้าใจบุคคลอื่นทั้งมีความฉลาด (Intelligence) มีสติปัญญาจัดการกับปัญหาต่าง ๆ และมีความแนบเนียน มีกาละเทศะ (Tact) คือมีปฏิภาณไหวพริบสามารถปฏิบัติต่อบุคคลโดยวิธีอันเหมาะสมปราศจากข้อขุ่นเคือง หรือขัดขืน

(๙) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือความเอาใจใส่ จดจ่อ หรือสนใจอย่างจริงจังต่องานที่ทำ และการปฏิบัติต่าง ๆ ตลอดเวลา กับความริเริ่ม (Initiative) คือคุณลักษณะที่เล็งเห็นเองว่าสิ่งใดควรทำขึ้น หรือต้องทำแล้วทำในสิ่งนั้น

คุณธรรมของผู้ปกครองหรือผู้นำในทางพุทธศาสนา

(๘) สីปปริสธรรม ๘ คือ เป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล เวลาอันสมควร รู้จักประชุมชน รู้จักเลือกบุคคล และมีพุทธภานิตที่ว่า "ผู้มีปัญญาถึงพร้อมด้วยความรู้ ฉลาด ในวิธีจัดการงาน รู้กาล รู้สมัย เขาพึงอยู่ในราชการใด"

(๙) อิทธิบาท ๔ คือคุณธรรมที่ทำให้สำเร็จความประสงค์ ๔ อย่างคือ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น เพียรประกอบในสิ่งนั้น เอาใจฝึกฝนในสิ่งนั้นไม่วางธุระ หมั่นตรិตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น พร้อมทั้งมีความกระตือรือร้น (อุสโสฬหิ) มรรค ๘ คือมีปัญญาเห็นชอบ ดำริชอบ วาจาชอบ เลี้ยงชีวิตชอบ ทำการชอบ เพียรชอบ ระลึกชอบ ตั้งใจไว้ชอบ ดังที่มีพุทธภานิตอยู่ว่า "ผู้หมั่นในกรงานไม่ประมาณ มีปัญญาเห็นประจักษ์จัดการงานได้เรียบร้อย เขาพึงอยู่ในวงราชการใด" และ "ยศยอมเจริญแก่ผู้มีความหมั่น มีสติ มีการงานสะอาด ใครครวญแล้วทำ ระวังดีแล้วเป็นอยู่โดยธรรมและไม่ประมาณ"

การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้างต้นจะเห็นว่าคุณสมบัติดังกล่าวมีลักษณะใกล้เคียงกันมาก เราจึงพอสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามหลักพุทธปรัชญาย่อมจะก่อให้เกิดหรือเสริมสร้างให้มีลักษณะผู้นำขึ้น แต่ยอมเป็นการยากที่ผู้นำจะมีลักษณะเหล่านั้นโดยครบถ้วน แต่อย่างไรก็ตาม คุณสมบัติ และลักษณะของผู้นำเหล่านั้นย่อมจะสามารถปรับปรุงส่งเสริมและชดเชยกันได้

... ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงต้องมีลักษณะสัมพันธ์กันถึงเป็นหลักธรรมประจำใจที่จะเว้นเสียมิได้ เพราะเป็นหลักธรรมที่พึงใช้ได้กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเหนือคนทั่วไป หลักบางประการที่พึงยึดถือก็คือ (๑) จดใจใหม่หรือหาทางทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงาน (๒) ให้ความเห็นอกเห็นใจ (๓) ใฝ่หาเห็นใจความชอบตามควรแก่โอกาส (๔) ให้การยอมรับนับถือว่ามีส่วนร่วมในผลสำเร็จของงาน (๕) ใฝ่พยายามเอาใจใส่ในหน้าที่ความรับผิดชอบ (๖) เอาใจเขามาใส่ใจเราและมีความเข้าใจอันดีต่อกัน (๗) มีความแนบเนียน (๘) รู้จักกาลเทศะ แต่การที่จะนำหลักดังกล่าวไปใช้ได้โดยวิธีนั้นย่อมอยู่ที่การรู้จักพิจารณาวิเคราะห์ตัวเองและเพื่อนร่วมงาน การปรับปรุงตัวเองทั้งทางกายและใจให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม การเป็นคนมีอารมณ์ที่อยู่เสมอ การมีความรู้ความสามารถในการทำงาน การมีท่วงท่าวาจาที่เหมาะสมเป็นประการสำคัญ

๕. ผลการวิจัยในตอนที่ยูรู เสนอวิธีแก้ปัญหาผู้บริหารที่ชอบใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมโดยการอุทธรณ์ก็มีวิทยานิพนธ์ฉบับอื่นระบุข้อความที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการพิจารณาบุคลากรให้พ้นจากงานเทียบเคียง ซึ่งก็เป็นฐานรองรับที่ดีของการวิจัยครั้งนี้ได้อีกประการหนึ่ง

... เมื่อพิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของคณบดีโดยส่วนรวม ในกรณีการอุทธรณ์ของข้าราชการครูแล้ว คณบดีจะมีอำนาจสอบสวนให้ความยุติธรรมและความ

เป็นธรรมเนียมข้าราชการครูเฉพาะกรณีข้าราชการผู้นั้นถูกลงโทษไล่ออก ปลดออกและ  
ไล่ออกจากราชการ เท่านั้น และจะมีอำนาจหน้าที่กตเมื่อผู้ตองโทษได้เสนออุทธรณ์ต่อ  
นายกรัฐมนตรี โดยคุรุสภาเป็นผู้พิจารณาสอบสวนและเสนอความเห็นให้นายกรัฐมนตรี  
เป็นผู้สั่งการอีกทีหนึ่ง ฉะนั้นความเป็นธรรมเนียมและความยุติธรรมที่ข้าราชการครูจะได้รับ  
ก็อยู่ที่ว่าคุรุสภาได้พิจารณาอย่างรอบคอบด้วยเหตุผลหรือไม่

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๕๑๔ ได้ระบุหลัก  
คตซึ่งความยุติธรรมเรื่องการอุทธรณ์ไว้หลายมาตรา เช่น มาตราที่ ๔๖ ว่าด้วย  
ข้าราชการพลเรือนสามัญกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงจักตองได้รับโทษให้ออก  
ปลดออกหรือไล่ออก มีข้อความบางตอนของมาตรานี้ได้กล่าวถึงการสอบสวนไว้ว่า

...ในการสอบสวนนี้จะตองแจ้งขอกล่าวหา และสรุปพยานหลักฐานที่  
สนับสนุนขอกล่าวหาเท่าที่มี ให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบโดยจะระบุหรือไมระบุชื่อพยานก็ได้  
และตองให้ออกาสผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและนำพยานหลักฐานเข้าสืบแกขอกล่าวหาใดด้วย

หลักบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการพิจารณาความผิดทางวินัยและการ  
สอบสวนบุคลากรผู้กระทำความผิดเทียบเคียงได้กับหลักบริหารงานบุคคลที่พระพุทเจ้า  
ทรงใช้เมื่อ ๒๕๐๐ ปีเศษมาแล้วอย่างนาพิสง นับเป็นลักษณะเด่นของการบริหาร  
บุคลากรตามหลักพระพุทธศาสนาอีกกรณีหนึ่งตั้งปรากฏหลักฐานในสารคดีธรรมเรื่อง  
"ทรงตั้งกรรมการสอบสวนภิกษุณีทอง"<sup>๑๐</sup>

...ขณะที่พระศาสดาประทับอยู่ที่เชตวันวิหาร นครสาวัตถีประเทศโกศล  
ได้มีพระภิกษุณีสาวรูปหนึ่งเข้าไปเฝ้า ควญเรื่องอันร้อนใจ นางกราบทูลว่าได้  
เขาวชในศาสนาควศรัทธา และได้ตั้งใจรักษาสิกขาวินัยเยี่ยงภิกษุณีทั้งหลายอยู่ทาง  
เมืองราชคฤห์

<sup>๑๐</sup> สุทิน เอมะพันธ์, ๒๕๑๐. "การบริหารงานบุคคลของคุรุสภา : บทศึกษา  
เฉพาะกรณีข้าราชการครู", วิทยานิพนธ์. ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, หน้า ๗๗.

<sup>๑๐</sup> พ.อ.ปิ่น มุทุกันต์, บทบาทพระบรมครู (พระนคร : คลังวิทยา, ๒๕๐๗),  
หน้า ๒๒๕-๒๓๔.

ครั้นอยู่มานางรู้สึกตัวว่าได้ตั้งครรภ์ขึ้น ใหม้อาการแพทอง และปรากฏ  
ลักษณะของหญิงมีครรภ์ จนใคร ๆ ก็มองเห็น จากเหตุการณ์ดังกล่าว พระเทวทัต  
ซึ่งเป็นอาจารย์สอนภิกษุณีคนนั้น ได้ตัดสินใจให้นางสึกเสีย เพราะสันนิษฐานได้ว่า  
นางจะต้องละเมิดศีลอย่างแน่นอน

นางภิกษุณีผู้เคราะห์ร้ายรู้สึกเสียใจเป็นอันมาก เพราะเชื่อในความ  
บริสุทธิ์ของตน ตั้งแค้นขมาไม่เคยรวมหลับนอนกับชายใด แต่ก็ได้ถูกพระเทวทัต  
ตัดสินใจไล่อีก โดยไม่ทำการพิสูจน์สอบสวน จึงเดินทางมาเฝ้าพระศาสดาเพื่อขอ  
พระกรุณาเป็นที่สุด

พระศาสดา ทรงแต่งตั้งกรรมการขึ้นคณะหนึ่งประกอบด้วยพระราชา-  
ปัสเสนทิ ๑ คฤหบดีอนาถปิณฑิกะ ๑ คฤหบดีจุลอนาถปิณฑิกะ ๑ มหาอุบาสิกา-  
วิสาขา ๑ เป็นกรรมการฝ่ายคฤหัสถ์ และมีพระมหาเถรอุบาลีผู้ชำนาญทางวินัยเป็น  
กรรมการฝ่ายบรรพชิต ให้กรรมการคณะนี้มีหน้าที่ชำระอธิกรณ์ภิกษุณีสาวรูปนั้น

ในการพิจารณาสอบสวนปากคำภิกษุณีสาวรูปนั้น ได้เล่าให้คณะกรรมการ  
ฟังว่า ก่อนบวชเธอได้แต่งงานกับชายคนหนึ่ง และไครวมหลับนอนกันเพียงภรรยา-  
สามีทั้งหลาย แล้วก็ได้ออกบวชซึ่งสามีก็อนุญาต ขณะนั้นนางก็ไม่ได้ตั้ง  
ครรภ์ เพิ่งจะมีขึ้นเมื่อบวชแล้วไม่นาน เมื่อใดความตั้งนี้แล้วคณะกรรมการจึง  
มอบให้นางวิสาขาเป็นผู้ตรวจพิสูจน์ร่างกาย ซึ่งนางวิสาขาก็ได้ให้คนซึ่งมานกนชั้น  
แล้วนิมนต์ภิกษุณีเข้าไปในมาน ทำการตรวจมือ เทา สะคือ และท้องนอຍ แล้ว  
คำนวณอายุของครรภ์ ได้ความว่านางภิกษุณีนั้นตั้งครรภ์มาแต่ก่อนบวช แต่เจ้าตัว  
ไม่ทราบ นางวิสาขาได้กำหนดไว้ด้วยว่าหากการคำนวณถูกต้อง ภิกษุณีผู้ถูกกล่าว  
หาจะต้องคลอดเมื่อนั้น ๆ ซึ่งก็เป็นไปตามนั้นจริง ๆ พระศาสดาจึงรับรองความบริสุทธิ์  
ของนาง

(พระภิกษุณีรูปนี้ได้คลอดบุตรออกมา แล้วพระราชาปัสเสนทิรับไว้เป็น  
โอรสบุญธรรม ภายหลังจากได้ออกบวชในศาสนา มีนามว่าพระกุมารกัสสปะ ได้บรรด  
อรหันตก่อนภิกษุณีผู้มารดา)



เรื่องนี้มีปัญหาว่า พระพุทธเจ้าก็ทรงเป็นพระสัพพัญญู เรื่องต่าง ๆ ทั้งหมดอยู่แล้ว พระองค์ไม่ทรงทราบดอกหรือว่าความจริงเกี่ยวกับนางภิกษุณีรูปนั้นเป็นอย่างไร เหตุใดจึงทรงตั้งกรรมการขึ้นพิจารณาอย่างนั้น

วิจารณ์ [คำวิจารณ์ของ พ.อ.ปิ่น มุกทุกันต์]

ถูกแล้ว พระองค์เป็นพระสัพพัญญู ทรงรู้อย่างแจ่มแจ้งด้วยพระองค์เองอยู่แล้ว หากพระองค์จะทรงใช้อภิสิทธิ์ตัดสินเองเสียเลยก็ทำได้ แต่จะไฉนผลไม่ตีเท่ากับทรงตั้งกรรมการ เพราะเหตุผลหลายประการ อาทิเช่น :

๑. การบางอย่างจำเป็นต้องมีพยาน เฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวกับวินัย เราจะสังเกตได้ว่าทุกครั้งที่มีพระภิกษุประพฤติไม่ดี และพระองค์จะทรงบัญญัติวินัย พระองค์ได้รับสิ่งสอบสวนผู้ทำผิด ต่อหน้าที่ประชุมสงฆ์ ทั้ง ๆ ที่พระองค์ก็ทรงทราบว่าผู้นั้นทำผิดจริง และผู้ผิดก็สารภาพกับพระองค์แล้ว เมื่อผู้นั้นสารภาพต่อหน้าที่ประชุมแล้ว จึงทรงบัญญัติวินัย เรื่องนี้เป็นเรื่องทางปกครองหมู่คณะ การทำอะไรกับคนหมู่มาก การใช้กรรมการยอมไฉนผลดี ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยจนทุกวันนี้

๒. ในระบอบนั้นพระองค์ทรงวางระเบียบสังฆกรรมแล้ว คือยกความเป็นใหญ่ในการระงับอธิกรณ์ในสงฆ์แล้ว พระองค์จึงทรงระงับสิทธิที่จะวินิจฉัยด้วยพระองค์เอง ซึ่งเป็นการแสดงพระอริยาศัยเคารพต่อสงฆ์

๓. ทรงประสงค์จะวางแนวทางให้บริษัททุกฝ่ายร่วมกันรักษาพระศาสนา จึงทรงตั้งกรรมการรวม คึงปรากฏารายนามแล้ว นอกจากนี้ยังมีเรื่องราวปรากฏในที่อื่นอีกมากกว่า ในการวางกฎเกณฑ์ปรับโทษทางวินัยของพระสงฆ์ พระพุทธองค์ได้รับสิ่งใหญ่เชื้อวชาอุททางฝ่ายฆานเมืองเขารวมปรึกษาหารือด้วย เช่นในกรณีที่จะทรงวางกฎเกณฑ์ว่า พระภิกษุลักทรัพย์จำนวนเท่าไรจึงจะถือว่าขาดจากภิกษุ? พระองค์ก็รับสั่งหารือกับภุมมกุฎหมายฆานเมืองด้วย ดังนี้ เป็นต้น

รวมความแล้ว การที่ทรงแต่งตั้งกรรมการ ตัดสินอธิกรณ์นางภิกษุณีครั้งนี้มิใช่เพราะพระองค์ไม่ทรงทราบความจริง หากแต่ทรงประสงค์จะวางแบบแผนสำหรับพระสาวกได้บริหารศาสนาต่อมา และปิดทางครหาของคนทั่วไป

๑๐. ผลการวิจัยครั้งนี้ (ดูบทที่ ๓) ตรงตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ทั้งสองประการ คือหลักกรรมในพระพุทธศาสนาบางประการ อาจนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารการศึกษาตามบุคลากรได้จริง และอาจใช้เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการบริหาร การศึกษาคณะบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ

๑๐.๑ ในส่วนที่ผลการวิจัยกล่าวถึงหลักกรรม ๑๐ ประการซึ่งได้มา จากความเห็นของผู้บริหาร ๑๐๐ ท่าน และครู ๒๕ ท่านนั้น กลุ่มตัวอย่างประชากร ๒ กลุ่ม ๖๕.๐๐% ถึง ๘๘.๐๐% เห็นด้วย (ความเห็นเฉลี่ย) กับหลักกรรมทั้ง ๑๐ ข้อ ว่าใช้ได้ผลจริง

๑๐.๒ ในส่วนที่ผลการวิจัยกล่าวถึงแนวคิดในการแก้ปัญหาการบริหาร บุคลากรกรณีผู้บริหารประมาทในการดำเนินชีวิต ก็ระบุแนวแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ ทั้ง โดยการใช้หลักกรรมและทฤษฎีหรือกระบวนการบริหาร การศึกษา เช่นผู้รู้เสนอแนะ ให้ผู้บริหารใช้ Systems Theory : Open Systems และใช้ Administrative Process : POSDCORB นี้ว่าผลการวิจัยแจ่มแจ้งว่ามีปัญหา การบริหารบุคลากรไว้มากมายหลายวิธี และทุก ๆ วิธีก็ควรแก้การเชื่อถือปฏิบัติตาม เพราะมีหลักกรรม, ทฤษฎี, กระบวนการและหลักวิชาบริหาร การศึกษาหรือหลัก บริหารงานบุคคลแผนใหม่อย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นหลักของการตอบ

๑๐.๓ ในส่วนที่ผลการวิจัยกล่าวถึงหลักกรรม ๑๐ ประการเพื่อประยุกต์ ใช้ในการบริหารบุคลากร ก็ตรงกับหัวข้อหลักกรรมที่ระบุไว้ในวิทยานิพนธ์ที่อ้างถึงรวม ๖ ข้อคือแยกเป็นหลักกรรมที่ไปปกครองตัวเองประเภทหนึ่ง มีสติ สัมปชัญญะ, หิริ โอตตัปปะ และมรรค ๘, กับอีกประเภทหนึ่งคือหลักกรรมที่ไปปกครองบุคคลและหมู่ คณะมีพรหมวิหาร ๔, สังคหัตถุ ๔ และสัปปริสธรรม ๗ ทำให้ผลการวิจัยมีความ สำคัญมากขึ้น

...หลักกรรมในการปกครองตัวเอง นอกจากจะมีหลักกรรมที่เน้นถึงการ ปกครองตนเองโดยตรง ดังที่มีการรวบรวมไว้ในอรรถวรรคซึ่งว่าด้วยหมวดตน หรือ มรรค ๘ ข้อปฏิบัติให้ถึงความดีทุกขและหลักปฏิบัติในการดำรงชีวิต หรือการละเสีย



ทิศ ๒ เป็นหลักที่กล่าวถึงหน้าที่ของบุคคล ๒ ประเภทที่พึงปฏิบัติต่อกันแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกันอย่างสมัครสมานในทางที่เที่ยงมา ระหว่างบิดามารดากับบุตร สามีกับภรรยา ศิษย์กับอาจารย์ มิตรกับมิตร นายกับลูกน้อง ประชาชนกับนักบวช ฯลฯ เหล่านี้ล้วนเป็นคุณธรรมที่ควรยึดถือสำหรับผู้ใหญ่ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีหน้าที่ปกครองทั่วไป<sup>๑๒</sup>.

ความเด่นของการวิจัยครั้งนี้ปรากฏอยู่ในผลการวิจัยรวบยอดในหัวข้อสิ่งที่ค้นพบจากการวิจัย (ตอนที่ ๔) คือ เรื่องการบริหารจิต การที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าหาหลักฐานอันมาสนับสนุนขอคนพบพร้อมทั้ง เสนอแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจิต จากตำราและจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ย่อมทำให้ผู้บริหารได้รับประโยชน์ทางความคิดและอาจโน้มน้าวจิตใจทดลองบริหารจิตจนบังเกิดผลดีแก่ตนเองและหน่วยงานก็เป็นได้

... ธรรมทั้งหลายมีใจเป็นหัวหน้า มีใจประเสริฐสุด สำเร็จแล้วด้วยใจ ถ้าบุคคลมีใจร้ายแล้ว จะพูดหรือจะทำ ทุกขย่อมติดตามผู้นั้นไปเพราะเหตุนั้น เหมือนอย่างล่อไปตามรอยเท้าโคที่ลากเกวียนไปจะนั้น ก็ ธรรมทั้งหลายมีใจเป็นหัวหน้า มีใจประเสริฐสุด สำเร็จแล้วด้วยใจ ถ้าบุคคลมีใจองใสแล้ว จะพูดหรือทำ สุขย่อมติดตามผู้นั้นไปเพราะเหตุนั้นเหมือนอย่างเงาไม่ละตัวจะนั้น ๑๓.

... พระสัมมาสัมพุทธเจ้าจึงทรงพระกรุณาตรัสสอนให้ทุกคนทำเกาะสำหรับเป็นที่พึ่งอาศัยของจิตใจตนเอง ด้วยการปฏิบัติในธรรม ๔ ประการ คือ ๑. หมั่นละความชั่ว ทำความดี ๒. ไม่ประมาทหมัวเมาเล่นเลอเพลอเพลิน มีสติรักษาอยู่ ๓. สำรวมระวัง คือมีสติระวังจิตใจในเวลาที่ได้รับอารมณ์ต่าง ๆ ทางตา หู เป็นต้น มิให้กลายเป็นกระแสกลีเลสทวมใจและ ๔. ให้ขมฝึกคือใช้ปัญญาข่มฝึกจิตใจตนเองให้สิ้นพยุคราย

<sup>๑๒</sup> ร.ท. ทินพันธุ์ นาคะตะ เรื่องเดิม, หน้า ๘๗.

<sup>๑๓</sup> สมเด็จพระญาณสังวร, การบริหารทางจิตสำหรับผู้ใหญ่ (นครหลวง-กรุงเทพฯธนบุรี : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๑๕๖.

บรรดาผู้มาบริหารจิตพึงปฏิบัติธรรมทั้ง ๔ ประการตามที่ทรงสอนนี้ จะ  
 ได้มีที่พึ่งของใจ ไม่ได้รับภัยร้ายแรงจากกระแสกิเลสหรืออารมณ์ คือได้มีใจสงบ  
 เยือกเย็นอันเป็นลักษณะของใจที่มีค่า ไม่รอนกระวนกระวายอันเป็นลักษณะของใจที่  
 ไม่มีค่า การมาบริหารจิตคือการมาพยายามอบรมจิตให้มีค่า ด้วยการปฏิบัติตามพระ-  
 ธรรมคำสั่งสอนของสมเด็จพระบรมศาสดาสัมมาสัมพุทธเจ้า นั่นแล้ว<sup>๑๔</sup>.

...การบริหารจิตให้จิตให้มีความสงบ เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดปัญญา  
 สามารถไขแก้ปัญหิต่าง ๆ ได้ดี ทุก ๆ คนย่อมมีพื้นปัญญาและได้รับการศึกษาเพิ่มเติม  
 มาด้วยกันก็มีประสบการณ์ต่าง ๆ แต่ถาจิตไม่สงบไม่อยู่ในความควบคุมของตน ก็ไม่  
 สามารถไขปัญญาแก้ไขปัญหาหรือไขปัญญาสองทางปฏิบัติที่ถูกทดลองได้ ฉะนั้นควรต้องมี  
 การบริหารจิต เพราะจิตใจนี้ก็เหมือนอย่างบ้านเมืองหรือส่วนภายนอกทั้งหลายที่จะ  
 ต้องมีการบริหารจึงจะสงบสุขเรียบร้อยและมีความเจริญ การบริหารจิตก็เพื่อให้จิต  
 มีความสงบ ความเรียบร้อยและความเจริญทางจิตใจ ถ้าผู้บริหารและคณะครูบริหาร  
 จิตอย่างถูกวิธีก็ย่อมช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อย ตัวครูก็จะเป็นครูที่ดี<sup>๑๕</sup>.

...หลักวิธีบริหารจิต สรุปรวมเข้าใน ๑ ยกจิต ๒ ชมจิต ๓ บันเทิง-  
 จิต ๔ ปล่อยจิต (ควยครูอยู่เฉย ๆ) ทุก ๆ คนทั้งเด็กและผู้ใหญ่ยอมเคยต้องประสบ  
 ภาวะต่าง ๆ ของจิตใจมาแล้ว บางคราวก็ตกต่ำต้อยยกคั่งที่เรียกว่า "ปลุกใจ"  
 เป็นต้น บางคราวก็ต้องชมปล่อยไม่ได้ บางคราวก็เศร้าสร้อยตองทำให้มันเหิงสดชื่น  
 รื่นเริง บางคราวก็อยู่ในระดับที่เป็นปรกติปล่อยให้เป็นไป เช่นนั้นต่อไปได้ คนที่อยู่  
 ด้วยกันหรือเกี่ยวของกันโดยฐานเป็นมิตรสหายเป็นต้น มักจะสังเกตฐภาวะทางจิตของ  
 กันและกัน และผู้ที่มีความรักหวังดีต่อกันยอมจะช่วยแนะนำปลุกปล่อยใจกัน ห้ามปราม  
 กันในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งมีจิตใจอยู่ในภาวะที่ไม่ดี ผู้ใหญ่ปกครองผู้น้อยจะเป็นบุครธิดา

<sup>๑๔</sup> สมเด็จพระญาณสังวร เรื่องเดิม, หน้า ๑๓๕.

<sup>๑๕</sup> สัมภาษณ์สมเด็จพระญาณสังวร ณ วัดบวรนิเวศวิหาร กรุงเทพมหานคร  
 เมื่อวันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๑๔ เวลา ๙.๓๐ น. - ๑๐.๐๐ น.

หรือผู้นักตาม จะปกครองถึงจิตใจใดก็ตามของหลักวิธีบริหารจิตทั้ง ๔ ข้อนี้ ถึงในการบริหารอื่น ๆ ที่นอกจากทางจิตเช่นการทำหน้าที่ปกครองต่าง ๆ ตั้งแต่ส่วนน้อยถึงส่วนใหญ่นั้น ก็น่าจะกล่าวได้ว่ามีหลักวิธีไม่พ้นไปจาก ๔ ข้อนี้ คือยกคนที่ควรยก ชมคนที่ควรชม ปล่อยคนที่ควรปล่อย ปล่อยเฉยในคนที่ควรปล่อยไว้เฉย ๆ ถ้าปกครองผิดหลักก็จะเกิดผลเสียหาย เช่นไปยกคนที่ควรชม หรือชมคนที่ควรยกเป็นต้น ผลเสียหายที่เกิดจากการปกครองผิดหลักนี้ นอกจากเป็นผลเสียหายภายนอกต่าง ๆ แล้ว ยังเป็นผลเสียหายทางจิตใจของผู้ผู้อยู่ในปกครองอีกด้วย ถึงอย่างไรก็ตามเนื่องถึงจิตใจ เพราะทุก ๆ คนทั้งผู้ใหญ่และเด็กก็ย่อมมีจิตใจที่มีความรู้ ความคิดคล้ายคลึงกัน และมีภาวะทางจิตใจในส่วนสำคัญไม่แตกต่างกัน ฉะนั้นจึงควรศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักบริหารทั้ง ๔ ข้อนี้ให้ดี เพื่อที่จะได้ใช้ปกครองจิตของตนเองด้วย ปกครองผู้อื่นให้ถึงจิตใจของเขาได้ด้วย ผู้ที่สามารถปกครองจิตของตนได้เองย่อมมีความสวัสดิ์ดี ปลอดภัยดีกว่าใคร ๆ จะหวังให้คนอื่นมาช่วยอยู่เสมอไปย่อมไม่ได้ พระพุทธเจ้าจึงได้ตรัสเตือนไว้ ความว่า "จงใจเทือนตนด้วยตน จงสอยสวนตนด้วยตน ผู้ที่มีสติคุมครองตน จักเป็นผู้ปลอดภัยอยู่เสมอ"<sup>๑๖</sup>.

...วิธีบริหารจิต คือละอุปกิเลส <sup>๑๖,๑๗</sup> ละมลทิน <sup>๑๘</sup> ละอกุศลมูล <sup>๑๙</sup>.

และประกอบหลักธรรม ๑๐ ข้อคือสติ สัมปชัญญะ, หิริ โอตตัปปะ, พรหมวิหาร ๔, สัมปรีชธรรม ๓, สังคหวัตถุ ๔, ขันติ โสรัจจะ, ปธาน ๔, อิทธิบาท ๔, เวสาร์ชชกรณธรรม ๕ และมรรค <sup>๒๐</sup>.

<sup>๑๖</sup>. สมเด็จพระญาณสังวร เจริญธรรม, หน้า ๑๓.

<sup>๑๗</sup>. คูรายละเอียดที่ภาคผนวก ก.

<sup>๑๘</sup>. คูรายละเอียดที่ภาคผนวก ก.

<sup>๑๙</sup>. คูรายละเอียดที่ภาคผนวก ก.

<sup>๒๐</sup>. สัมภาษณ์นายแปลก สนธิรักษ์ ณ บ้านสนธิรักษ์ กรุงเทพมหานคร

เมื่อวันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๑๔, เวลา ๑๖.๐๐ น. - ๑๗.๐๐ น.

## การเข้าถึงหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารบุคลากร

หลักธรรม ๑๐ ประการและหลักธรรมหัวข้ออื่น ๆ อีก ๓๐ ประการ รวมเป็น ๔๐ ประการ ซึ่งเป็นผลของการวิจัย มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้เข้าใจและศรัทธาหลักธรรมเหล่านั้นอย่างแท้จริง เพราะเป็นเรื่องที่รู้โดยความปฏิบัติด้วยตนเอง ผู้ที่เข้าถึงหลักธรรมและประยุกต์หลักธรรมใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ยุ่่นำและเพื่อการดำเนินชีวิตก็ย่อมได้รับประโยชน์เกินความคาดหวังเสมอ ผู้วิจัยต้องการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสามารถเข้าถึงหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารบุคลากรโดยศึกษาวิธีเข้าถึงแก่นพระพุทธศาสนาเป็นตัวอย่างทางปฏิบัติ ซึ่งไม่ใช่เพื่อความหลุดพ้นแต่เพื่อความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร การหาวิธีนำหลักธรรมใช้ให้เป็นประโยชน์นั้นว่าเป็นการเข้าถึงแก่นพระพุทธศาสนาที่ถูกต้อง เคยมีผู้ตั้งปัญหาขอทราบวิธีเข้าถึงแก่นพระพุทธศาสนาจากพระพุทธเจ้าโดยตรง

...ปัญหา ใ้ทราบว่ามีวิธีคือความหลุดพ้นจากอาสวะกิเลสทั้งปวงเป็นแก่นของพระพุทธศาสนา เราจะปฏิบัติธรรมอะไรโดยลำดับ จึงจะบรรลุถึงวิมุติขั้นสมประสงค์<sup>๒๑</sup>.

พุทธจารย์ตอบ "...โพชฌงค์ ๗<sup>๒๒</sup> ประการแล อันบุคคลเจริญแล้ว ทำให้มากแล้ว ย่อมยังวิชาแลวิมุติให้บริบูรณ์

สติปัญญา ๔ ประการ<sup>๒๓</sup> แล อันบุคคลเจริญแล้ว ทำให้มากแล้ว ย่อมยังโพชฌงค์ ๗ ประการให้บริบูรณ์

สุจริต ๓ ประการ<sup>๒๔</sup> แล อันบุคคลเจริญแล้ว ทำให้มากแล้ว ย่อมยังสติปัญญา ๔ ประการให้บริบูรณ์

<sup>๒๑</sup>. แสง จันทรงาม, พระพุทธศาสนาจากพระโอบุ (พระนคร : บรรณาการ, ๒๕๑๐), หน้า ๕.

<sup>๒๒</sup>. ุรายละเอียดที่ภาคผนวก ก.

<sup>๒๓</sup>. ุรายละเอียดที่ภาคผนวก ก.

<sup>๒๔</sup>. ุรายละเอียดที่ภาคผนวก ก.

อินทรีย์สังวร อันบุคคลเจริญแล้ว ทำให้มากแล้ว ย่อมยังสุจริต ๓  
ประการให้บริบูรณ์

การสำรวมอินทรีย์เป็นหลักปฏิบัติที่ใหญ่แก่ปฏิบัติมากที่สุดที่เกี่ยว พระผู้มี-  
พระภาคตรัสสอนภิกษุทั้งหลายไว้ว่า

...ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ทิวาภิกษุเป็นผู้ยู่ควยความไม่ประมาณนั้นเป็น  
อย่างไร<sup>๒๕</sup>.

เมื่อภิกษุสำรวมอินทรีย์ คือจักขุ จิตก็ไม่แสไปในรูปทั้งหลายที่รู้งแจ้งได้  
ควยจักขุ เมื่อภิกษุนั้นมีจิตไม่แสไปแล้ว ปราโมทย์ก็เกิด เมื่อปราโมทย์เกิดแล้ว  
ปีติก็เกิด เมื่อใจเกิดปีติ กายก็สงบ เมื่อกายสงบก็อยู่เป็นสุข จิตของภิกษุผู้มีความ  
สุขก็ตั้งมั่น (สุขิโน จิตฺตํ สมာธิยตี) เมื่อจิตตั้งมั่นแล้ว ธรรมทั้งหลายก็ปรากฏ  
(สมาธิเต จิตฺเต ธัมมา ปาตุถวันตี) เพราะธรรมทั้งหลายปรากฏ ก็ยอนับได้ว่า  
ภิกษุนั้นเป็นผู้ยู่ควยความไม่ประมาณ

จะเห็นได้ว่าการ เข้าถึงธรรมคือการ เข้าถึงแก่นของพระพุทธศาสนาซึ่ง  
ต้องอาศัยจิตที่ฝึกดีแล้ว เป็น เครื่องมือ ผู้บริหารควรพิจารณาเลือกหลักธรรมข้อใดข้อหนึ่ง  
หรือกลุ่มหลักธรรมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแล้วทดลองปฏิบัติ เมื่อผลปรากฏจิตก็เป็นสุข เช่น  
ผู้บริหารยึดหิริ โอตตัปปะ เป็นอุปกรณ์ในการ ปกครองตนเองและเพื่อปกครองบังคับบัญชา  
บุคคลอื่นหรือหมู่คณะ ตนเองจะมีความสุขอย่างแท้จริงและผู้อื่นร่วมงานก็มีความสุข งาน  
ก็สำเร็จอย่างรวดเร็วเรียบร้อยและรวดเร็ว ย่อมหมายถึงว่าผู้บริหารผู้นั้นเข้าถึงธรรม  
มิใช่เพียงแต่ขอถึงพระรัตนตรัย ดังนั้นควรที่ผู้บริหารจะพึง เข้าถึงธรรมให้ถูกวิธีเพื่อให้  
ปัญหาการบริหารบุคคลากร เหลือน้อยที่สุดและงานในความรับผิดชอบทั้งปวงของตนเป็นที่  
ยอมรับของสังคมยิ่งขึ้น การเข้าถึงธรรมนี้ไม่มีใคร สอนใคร ได้ เพราะเป็นเรื่องรู้ได้  
เฉพาะตัวโดยการปฏิบัติ แต่ถาผู้บริหาร เลือกหลักธรรมและปฏิบัติตามหลักธรรมตามวิธี  
เข้าถึงแก่นพระพุทธศาสนาที่พระพุทธเจ้าทรงสอนภิกษุ ก็ย่อมพบความจริงอย่างที่ไม่เคย  
พบมาก่อนและอาจพอใจใช้หลักธรรม ๑๐ ข้อซึ่งเป็นผลการวิจัยเป็น เครื่องมือบริหารบุคคลากร  
ตลอดไปด้วยความสมัครใจ.

<sup>๒๕</sup> รุ่งเรือง บุญไญรัส, พระไตรปิฎกฉบับสารสำคัญ, เล่ม ๒ (เรื่องใหม่ : พุทธนิคม,  
๒๕๑๓), หน้า ๑๒๑.