



บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา
เพื่อพัฒนาคุณธรรมในสถานศึกษา

THE ROLE OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN APPLYING BUDDHIST PRINCIPLES
TO DEVELOP MORALITY IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

ทวีศิลป์ สวัสดิ์ฐิติเลิศ

Taveesin Sawatthitilert

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี, ประเทศไทย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University,

Buddhapanya Sri Thawarawadee Buddhist College, Thailand

Corresponding Author's Email: taveesin18082527@gmail.com

Received: 6 August 2026; Revised: 3 September 2026; Accepted: 29 September 2026

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

เพื่อพัฒนาคุณธรรมในสถานศึกษา

ทวิศิลป์ สวัสดิ์ฐิติเลิศ

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอและวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมในสถานศึกษา โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงเอกสาร ด้วยการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์สาระจากคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา ผลงานของนักปราชญ์ทางพระพุทธศาสนา ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยด้านการบริหารการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทางการศึกษามีความสัมพันธ์อย่างสำคัญกับการสร้างและธำรงไว้ซึ่งคุณธรรมในสถานศึกษา โดยผู้บริหารมีบทบาทเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการประพฤติปฏิบัติบนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 อิทธิบาท 4 สัมปยุตธรรม 7 ทศพิธราชธรรม 10 อปริหานิยธรรม 7 และไตรสิกขา ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับภารกิจการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป การประยุกต์ใช้หลักธรรมดังกล่าวก่อให้เกิดผลในหลายระดับ ทั้งในระดับผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน ตลอดจนระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาโดยรวม บทความนี้จะเสนอแนวทางเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติสำหรับการบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการบริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นกรอบในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และยั่งยืน

คำสำคัญ: ผู้บริหารสถานศึกษา; ภาวะผู้นำทางการศึกษา; หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา; คุณธรรมในสถานศึกษา; ภาวะผู้นำเชิงพุทธ

THE ROLE OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN APPLYING BUDDHIST PRINCIPLES TO DEVELOP MORALITY IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Taveesin Sawatthitilert

Abstract

This academic article aims to present and analyze the roles of school administrators in applying Buddhist principles to promote and develop morality within educational institutions. The study employed a documentary research approach by collecting, analyzing, and synthesizing relevant content from Buddhist scriptures, the works of Buddhist scholars, as well as documents and research studies in educational administration. The findings indicate that educational leadership is closely associated with the development and maintenance of morality in schools. School administrators serve as key mechanisms in setting policy directions, managing organizational processes, developing personnel, and fostering an organizational culture conducive to ethical and moral conduct. The Buddhist principles considered particularly relevant to school administration include the Four Brahmavihāras, the Four Saṅgahavatthus, the Four Iddhipādas, the Seven Sappurisa-dhammas, the Ten Rājadhammas, the Seven Aparihāniya-dhammas, and the Threefold Training. These principles can be systematically applied to the four major areas of school administration, namely academic administration, budget administration, personnel administration, and general administration. The application of these Buddhist principles can generate outcomes at multiple levels, including the individual administrator, teachers and educational personnel, students, and the overall organizational culture of the school. The article therefore proposes both policy and practical guidelines for integrating Buddhist principles into school administration as a framework for promoting morality and ethics and for advancing educational organizations in a systematic, continuous, and sustainable manner.

Keywords: School Administrators; Educational Leadership; Buddhist Principles; Morality in Schools; Buddhist Leadership

บทนำ

ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันและความเสื่อมถอยทางคุณธรรมจริยธรรมในสังคมไทยเป็นประเด็นที่ทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) ประจำปี 2568 ขององค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ ระบุว่าประเทศไทยได้คะแนนเพียง 33 จาก 100 คะแนน อยู่ในอันดับที่ 116 จาก 182 ประเทศทั่วโลก ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลกที่ 42 คะแนน และเป็นคะแนนต่ำที่สุดในรอบกว่าทศวรรษที่ผ่านมา (Transparency International, 2026) สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงวิกฤตด้านคุณธรรมจริยธรรมในระดับโครงสร้างของสังคมไทย ซึ่งมีรากฐานส่วนหนึ่งมาจากกระบวนการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในระบบการศึกษา

นอกเหนือจากปัญหาระดับโครงสร้างดังกล่าว ปัญหาความเสื่อมถอยทางคุณธรรมจริยธรรมของเยาวชนไทยก็เป็นประเด็นที่สังคมให้ความสำคัญและกังวลอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมความรุนแรง การขาดระเบียบวินัย การไม่เคารพกฎเกณฑ์ทางสังคม หรือการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ ที่ปรากฏให้เห็นตั้งแต่ในรั้วสถานศึกษา ซึ่งล้วนสะท้อนถึงช่องว่างของการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในระบบการศึกษา (ชัชชญา พิระธรรณิษฐ์, 2564) สถานศึกษาในฐานะสถาบันหลักที่มีบทบาทหล่อหลอมเยาวชน จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้และทักษะทางวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทาง นโยบาย และวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่เป็นบุคลากรและผู้เรียนสามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง งานวิจัยด้านการบริหารการศึกษาหลายชิ้นยืนยันตรงกันว่าภาวะผู้นำและการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน มากกว่าปัจจัยด้านหลักสูตรหรือกิจกรรมเสริมอื่นใด (ชัชชญา พิระธรรณิษฐ์, 2564; สุธัญชนก ทรัพย์ย้อย, 2558) ภาวะผู้นำทางการศึกษาจึงเป็นปัจจัยตั้งต้นที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาคุณธรรมในสถานศึกษา

ในทางทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ นักวิชาการตะวันตกได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องไว้หลากหลาย อาทิ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญาแก่ผู้ตาม (Bass, 1985) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ซึ่งเน้นการให้บริการและการพัฒนาผู้ตามเป็นสำคัญยิ่งกว่าการใช้อำนาจ (Greenleaf, 1977) ทฤษฎีเหล่านี้มีคุณูปการอย่างมากต่อวงการบริหารการศึกษา แต่ส่วนใหญ่ยังคงให้น้ำหนักกับพฤติกรรมและเทคนิคการเป็นผู้นำในเชิงองค์กร มากกว่าการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมภายในจิตใจของผู้เป็นอย่างเป็นระบบและลึกซึ้ง

หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นแหล่งภูมิปัญญาที่มีมาช้านานและมีความละเอียดลึกซึ้งในการอธิบายคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ทั้งในมิติของการครองตน การครองคน และการครองงาน (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2542) ซึ่งสอดคล้องและสามารถเติมเต็มช่องว่างของทฤษฎีภาวะผู้นำตะวันตกในมิติการพัฒนาจิตใจของผู้นำได้เป็นอย่างดี ยิ่งไปกว่านั้น หลักธรรมดังกล่าวยังสอดคล้องกับภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องบริหารทั้งงานวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) การนำ

หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ จึงมิใช่เพียงการยึดถือปฏิบัติในระดับบุคคล หากแต่สามารถกลายเป็นกรอบเชิงโครงสร้างที่ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาคุณธรรมในสถานศึกษาทั้งระบบได้

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ทบทวนแนวคิดภาวะผู้นำทางการศึกษาและคุณธรรมในโรงเรียน (2) วิเคราะห์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาคุณธรรม (3) นำเสนอบทบาทของผู้บริหารในการประยุกต์ใช้หลักธรรมดังกล่าวกับภารกิจการบริหารสถานศึกษา (4) วิเคราะห์ผลลัพธ์ของการนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา และ (5) เสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติ อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา นักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาและคุณธรรมในโรงเรียน

1. ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษา

ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อิทธิพลในการชี้นำ โน้มน้าว และประสานความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษาให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายทางการศึกษาร่วมกัน ภาวะผู้นำทางการศึกษาแตกต่างจากการบริหารจัดการทั่วไป ตรงที่ให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การพัฒนาบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มากกว่าเพียงการควบคุมดูแลให้งานสำเร็จลุล่วงตามระเบียบ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ดีจึงเป็นปัจจัยตั้งต้นที่สำคัญที่สุดต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวมของสถานศึกษา

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาคุณธรรมในสถานศึกษามีอยู่หลายแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ตาม และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเกินกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เน้นการให้บริการ และการพัฒนาผู้ตามเป็นสำคัญยิ่งกว่าการใช้อำนาจ ซึ่งมีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดการเสียสละในพระพุทธศาสนา และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เน้นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้องและเป็นแบบอย่างด้านศีลธรรมแก่ผู้ตาม ทฤษฎีเหล่านี้ล้วนชี้ให้เห็นว่าคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรโดยรวม

3. ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรมในโรงเรียน

คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดีที่มีอยู่ในจิตใจของบุคคล เป็นภาวะภายในที่ผลักดันให้บุคคลประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ส่วนจริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ หรือหลักความประพฤติที่ดีงามซึ่งปรากฏออกมาเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ในสังคม คุณธรรมจริยธรรมในบริบทของสถานศึกษาจึงมิได้จำกัดอยู่เฉพาะคุณธรรมส่วนบุคคลของผู้เรียนเท่านั้น หากแต่ครอบคลุมถึงคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการที่สถานศึกษาทุกแห่งควรปลูกฝัง อันได้แก่ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ สะอาด สามัคคี และมีน้ำใจ ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงพฤติกรรมที่วัดผลได้ในชีวิตประจำวันของผู้เรียน

4. พัฒนาการทางจริยธรรมและปัจจัยที่ส่งผล

ในทางจิตวิทยาการศึกษา ลอว์เรนซ์ โคลเบิร์ก (Lawrence Kohlberg) เสนอทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ 6 ขั้น ตั้งแต่ระดับก่อนกฎเกณฑ์สังคมที่ยึดหลักการหลีกเลี่ยงการลงโทษเป็นหลัก ไปจนถึงระดับเหนือกฎเกณฑ์สังคมที่ยึดหลักการทางจริยธรรมสากลด้วยมโนธรรมของตนเอง ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าจริยธรรมต้องอาศัยกระบวนการปลูกฝังและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยอย่างต่อเนื่อง จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในสถานศึกษาที่สำคัญที่สุดคือ ภาวะผู้นำและการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา รองลงมาคือคุณภาพของครูผู้สอน หลักสูตรและการบูรณาการคุณธรรม สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา และความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับครอบครัวและชุมชน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับคุณธรรมในโรงเรียน

จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำทางการศึกษาและคุณธรรมในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่นและเป็นเหตุปัจจัยแก่กัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมย่อมสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณธรรมของบุคลากรและผู้เรียนได้อย่างเป็นธรรมชาติ ในทางกลับกันสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมคุณธรรมเข้มแข็งย่อมเอื้อให้ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากได้รับความไว้วางใจและความร่วมมือจากบุคลากรและชุมชน ความสัมพันธ์เชิงพลวัตนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาคุณธรรมในสถานศึกษามีอาจแยกขาดจากการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารได้

6. มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม

คุรุสภาในฐานะองค์กรวิชาชีพที่กำกับดูแลมาตรฐานและจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้หลายมาตรฐาน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน ไปจนถึงการมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง เกียรติ และศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ มาตรฐานเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าคุณธรรมจริยธรรมมิใช่เพียงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่พึงมีของผู้บริหาร หากแต่เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานวิชาชีพที่ได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีพันธะทั้งในเชิงจริยธรรมส่วนบุคคลและเชิงวิชาชีพที่ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมควบคู่กันไป

7. การเปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำตะวันตกกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ

เมื่อเปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำตะวันตกที่กล่าวมาในหัวข้อ 2.2 กับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดในหัวข้อถัดไป จะพบจุดร่วมและจุดต่างที่น่าสนใจ จุดร่วมคือทั้งสองแนวคิดต่างให้ความสำคัญกับการเป็นแบบอย่างและการคำนึงถึงผู้ตามมากกว่าประโยชน์ส่วนตน อย่างไรก็ตาม จุดต่างที่สำคัญคือภาวะผู้นำเชิงพุทธมิได้มุ่งเน้นเพียงเทคนิคหรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำเท่านั้น หากแต่ให้ความสำคัญ

กับการพัฒนาจิตใจภายในของผู้เป็นรากฐานสำคัญที่สุด ผ่านกรอบไตรสิกขาที่ครอบคลุมทั้งศีล สมาธิ และ ปัญญา ซึ่งเป็นมิติที่ทฤษฎีภาวะผู้นำตะวันตกส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างเป็นระบบเท่าเทียมกัน ความแตกต่างนี้ชี้ให้เห็นว่าการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้มิใช่เพียงการเพิ่มเติมเทคนิคใหม่ให้แก่ภาวะผู้นำที่มีอยู่แล้ว หากแต่เป็นการเสริมมิติเชิงลึกที่ยังขาดหายไปให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังจะได้วิเคราะห์รายละเอียดหลักธรรมที่เกี่ยวข้องในหัวข้อถัดไป

หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาคุณธรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมด้านพุทธบริหารการศึกษา พบว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณธรรมมีอยู่ 7 หลักธรรมสำคัญ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. พรหมวิหาร 4 คุณธรรมของผู้ครองใจคน

พรหมวิหาร 4 อันประกอบด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นหลักธรรมประจำใจของผู้ใหญ่หรือผู้เป็นหัวหน้า ซึ่งช่วยเสริมสร้างจิตใจของผู้บริหารให้ตั้งงาม (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2542) เมตตาคือความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณาคือความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตาคือความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และอุเบกขาคือความวางใจเป็นกลางเมื่อต้องตัดสินใจในสถานการณ์ที่ละเอียดอ่อน หลักธรรมนี้เป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ทำให้ผู้บริหารสามารถปกครองดูแลบุคลากรด้วยความยุติธรรมและความปรารถนาดีไปพร้อมกัน

2. สังคหวัตถุ 4 หลักการผูกมัดน้ำใจคน

สังคหวัตถุ 4 อันประกอบด้วยทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา เป็นหลักธรรมที่ใช้ในการสงเคราะห์ประชาชนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความสามัคคี (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2542) ทานคือการเอื้อเพื่อแบ่งปัน ปิยวาจาคือการพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะและสร้างสรรค์ อตถจริยาคือการประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และสมานัตตตาคือการวางตนเสมอต้นเสมอปลาย หลักธรรมนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานบุคคล เนื่องจากช่วยสร้างความผูกพันและความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในสถานศึกษา

3. อิทธิบาท 4 หลักธรรมแห่งความสำเร็จ

อิทธิบาท 4 อันประกอบด้วยฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เป็นหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน ดังปรากฏในพระอภิธรรมปิฎก วิภังค์ ที่จำแนกอิทธิบาทไว้ว่าภิกษุผู้เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิและปธานสังขาร ย่อมได้สมาธิและเอกัคคตาจิต (อภิ.วิ. (ไทย) 35/431-432) ฉันทะคือความพอใจรักใคร่ในงานที่ทำ วิริยะคือความเพียรพยายาม จิตตะคือความเอาใจใส่ฝึกฝนในงานอย่างต่อเนื่อง และวิมังสาคือการหมั่นตรวสอบทบทวนผลงานเพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น หลักธรรมนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยเฉพาะงานที่ต้องอาศัยความต่อเนื่องและความมุ่งมั่นในระยะยาว

4. สัปปริสธรรม 7 คุณสมบัติของผู้นำที่รอบด้าน

สัปปริสธรรม 7 เป็นหลักธรรมของสัตบุรุษหรือคนดี อันประกอบด้วยธัมมัญญา (รู้จักเหตุ) อัตถัญญา (รู้จักผล) อุตตัญญา (รู้จักตน) มัตตัญญา (รู้จักประมาณ) กาลัญญา (รู้จักกาลเวลา) ปริสัญญญา (รู้จักชุมชนหรือที่ประชุม) และปุคคลัญญา (รู้จักบุคคล) หลักธรรมนี้เป็นกรอบคุณสมบัติที่ครอบคลุมทุกมิติของการเป็นผู้นำที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรที่ต้องอาศัยความรอบคอบ ความโปร่งใส และการรู้จักกาลเทศะในการตัดสินใจ

5. ทศพิธราชธรรม 10 คุณธรรมของผู้นำระดับสูง

ทศพิธราชธรรม หรือราชธรรม 10 เดิมทีเป็นจริยวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินทรงประพฤติเป็นหลักธรรมประจำพระองค์ แต่มีได้จำกัดเฉพาะพระมหากษัตริย์เท่านั้น บุคคลที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในทุกองค์กรก็พึงนำหลักธรรมนี้มาประยุกต์ใช้ได้เช่นกัน (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2542) ทศพิธราชธรรมทั้ง 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล บริจาค อาชวชะ มัททวะ ตบะ อักโกธะ ขันติ อวิหิงสา และอวิโรธนะ ครอบคลุมความเสียสละ ความซื่อตรง ความอ่อนโยน และความไม่หวั่นไหวต่อคำนิทาหรืออุปสรรค หลักธรรมชุดนี้เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการครองตนและวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรและนักเรียนโดยรวม

6. อปริหานิยธรรม 7 หลักธรรมแห่งความไม่เสื่อม

อปริหานิยธรรม แปลว่าธรรมที่ไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เดิมเป็นหลักธรรมที่ใช้ในการปกครองแบบคณะบุคคล แต่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่เน้นการมีส่วนร่วมได้เป็นอย่างดี (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2542) หลักธรรมนี้เน้นการหมั่นประชุมปรึกษาหารือ ความพร้อมเพรียงในการทำกิจการงาน การเคารพกฎกติกาและผู้อาวุโส และการคุ้มครองผู้ทรงคุณธรรม มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงบประมาณและการบริหารงานบุคคลที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและความโปร่งใสของคณะบุคคล มิใช่การตัดสินใจโดยผู้บริหารเพียงผู้เดียว

7. ไตรสิกขา กรอบการพัฒนาตนเองอย่างองค์รวม

ไตรสิกขา อันประกอบด้วยศีล สมาธิ และปัญญา เป็นกรอบการพัฒนาตนของผู้บริหารอย่างเป็นองค์รวม (อง.ทสก. (ไทย) 24/219) ในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ไตรสิกขาทำหน้าที่เป็นฐานที่มั่นคงให้ผู้บริหารมีความประพฤติที่ดีงาม (ศีล) มีจิตใจที่มั่นคงไม่หวั่นไหวต่อแรงกดดันต่าง ๆ (สมาธิ) และมีปัญญาในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนขององค์กรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (ปัญญา) หลักธรรมทั้งเจ็ดที่กล่าวมาจึงมิได้แยกขาดจากกัน หากแต่ล้วนสัมพันธ์และเสริมหนุนซึ่งกันและกันภายใต้กรอบไตรสิกขานี้

ตารางที่ 1 หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาคุณธรรม

หลักธรรม	องค์ประกอบ	แก่นสาระที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
พรหมวิหาร 4	เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา	การครองใจผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความปรารถนาดี ความเห็นอกเห็นใจ ความยินดีในความสำเร็จของ ผู้อื่น และความวางใจเป็นกลางเมื่อต้องตัดสินใจ

หลักธรรม	องค์ประกอบ	แก่นสาระที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
สังคหวัตถุ 4	ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา	การผูกมัดน้ำใจคนในองค์กรผ่านการเอื้อเฟื้อ การ พูดจาไพเราะ การช่วยเหลือกิจกรรมของผู้อื่น และ การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย
อิทธิบาท 4	ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา	แรงจูงใจและวิธีการทำงานสู่ความสำเร็จ ทั้งความ พอใจในงาน ความเพียร ความเอาใจใส่ และการ หมั่นตรวจสอบทบทวนงาน
สัพบุริสธรรม 7	ธัมมัญญตา อตถัญญตา อตตัญญตา มตตัญญตา กาลัญญตา ปริสสัญญตา บุคคลัญญตา	การเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาละ รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล อันเป็น คุณสมบัติของผู้นำที่รอบด้าน
ทศพิธราชธรรม 10	ทาน ศีล บริจาค อาชชวะ มัททวะ ตบะ อักโกธะ อวิหิงสา ซันติ อวิโรธนะ	คุณธรรมประจำตนของผู้ปกครองหรือผู้นำระดับสูง เน้นความเสียสละ ความซื่อตรง ความอ่อนโยน และความไม่หวั่นไหวต่อคำนิทาหรืออุปสรรค
อปริหานิยธรรม 7	หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ พร้อมเพรียงกันทำกิจ เคารพ กฎกติกา เคารพผู้อาวุโส ไม่ ล่วงละเมิดสตรี เคารพสถานที่ ศักดิ์สิทธิ์ และคุ้มครองผู้ทรง ธรรม	หลักธรรมไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเลื่อม เน้นการ บริหารแบบมีส่วนร่วมและความสามัคคีของคณะ ผู้บริหาร
ไตรสิกขา	ศีล สมาธิ ปัญญา	กรอบการพัฒนาตนของผู้บริหารอย่างเป็นองค์รวม ทั้งความประพฤติ ความมั่นคงทางจิตใจ และการ ตัดสินใจด้วยปัญญา

บทบาทของผู้บริหารในการประยุกต์ใช้หลักธรรมเพื่อพัฒนาคุณธรรมในสถานศึกษา

1. การจัดการบริหารสถานศึกษาด้าน

ตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎกระทรวงว่าด้วยการ
กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา
ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล
และด้านการบริหารทั่วไป การกิจทั้งสี่ด้านนี้ล้วนเป็นพื้นที่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสอดแทรกและ
ประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาคุณธรรมในสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ดัง
รายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมกับภารกิจการบริหารสถานศึกษาสี่ด้าน

งานบริหาร 4 ฝ่าย	แนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรม	หลักธรรมที่เน้น
ด้านบริหารวิชาการ	สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในหลักสูตรและ การจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมครูใช้โยนิโส มนสิการในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ นิเทศการสอนด้วยจิตเมตตา	ปัญญา, พรหมวิหาร 4
ด้านบริหารงบประมาณ	ใช้หลักอปริหานิยธรรมในการเปิดเผยและร่วม ตัดสินใจเรื่องงบประมาณ ยึดความโปร่งใสและ ซื่อสัตย์สุจริตตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ในการ จัดสรรทรัพยากร	สัปปุริสธรรม 7, ศีล
ด้านบริหารงานบุคคล	ใช้พรหมวิหาร 4 ในการปกครองดูแลบุคลากร ด้วยความเมตตา แต่ยังคงความยุติธรรม ใช้ สังคหวัตถุ 4 สร้างความสามัคคีและขวัญกำลังใจ ในหมู่คณะ	พรหมวิหาร 4, สังคหวัตถุ 4
ด้านบริหารทั่วไป	ใช้อธิบาท 4 ในการขับเคลื่อนงานพัฒนา อาคารสถานที่และ งานธุรการให้สำเร็จลุล่วง ใช้ หลักไตรสิกขาเป็นกรอบการพัฒนาระบบและ วัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง	อิทธิบาท 4, ไตรสิกขา

2. บทบาทด้านการบริหารวิชาการ

ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมเข้าไปในกระบวนการจัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระ มิใช่จำกัดอยู่เฉพาะวิชาพระพุทธศาสนา และสนับสนุนให้ครูใช้หลักโยนิโสมนสิการในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล นอกจากนี้ ผู้บริหารควรนิเทศการสอนด้วยจิตเมตตาและปิยวาจา เพื่อสร้างบรรยากาศการพัฒนาวิชาชีพที่ไม่กดดันแต่ส่งเสริมการเติบโตของครูอย่างแท้จริง

3. บทบาทด้านการบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณเป็นภารกิจที่มักถูกตั้งคำถามเรื่องความโปร่งใสมากที่สุด ผู้บริหารจึงควรยึดหลักสัปปุริสธรรม 7 โดยเฉพาะธัมมัญญตาและมัตตัญญตา ในการวางแผนและจัดสรรงบประมาณอย่างรู้เหตุรู้ผลและรู้จักประมาณ ควบคู่กับการเปิดเผยข้อมูลและเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตรวจสอบตามหลักอปริหานิยธรรม อันเป็นการนำหลักธรรมมาเสริมกับหลักธรรมาภิบาลสมัยใหม่ เพื่อป้องกันข้อครหาเรื่องความไม่โปร่งใสในการบริหารทรัพยากร

4. บทบาทด้านการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรใช้พรหมวิหาร 4 เป็นพื้นฐานในการปกครองดูแลบุคลากร โดยเฉพาะอุเบกขาในการพิจารณาความดีความชอบและการลงโทษทางวินัยอย่างเป็นธรรม ควบคู่กับการใช้สังคหวัตถุ 4 ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เช่น การให้กำลังใจด้วยปิยวาจา การช่วยเหลือกิจธุระของบุคลากรตามอัธยาศัย และการวางตนเสมอต้นเสมอปลายตามหลักสมานัตตตา ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรได้อย่างยั่งยืน

5. บทบาทด้านการบริหารทั่วไป

งานบริหารทั่วไปครอบคลุมภารกิจสนับสนุนที่หลากหลายและต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงควรใช้หลักอิทธิบาท 4 เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนงาน ตั้งแต่การสร้างฉันทะให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานสนับสนุน การมีวิริยะและจิตตะในการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง ไปจนถึงการใช้วิมังสาในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ ขณะเดียวกัน ผู้บริหารควรใช้กรอบไตรสิกขาเป็นแนวทางภาพรวมในการพัฒนาระบบและวัฒนธรรมองค์กรให้มีวินัย มีความมั่นคงทางจิตใจ และมีปัญญาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานประจำวัน

6. หลักครองตน ครองคน ครองงาน

บทบาทของผู้บริหารในการประยุกต์ใช้หลักธรรมทั้งหมดสามารถประมวลได้ด้วยกรอบ ครองตน ครองคน ครองงาน กล่าวคือ การครองตนอาศัยศีล สัมปยุตธรรม และทศพิธราชธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวความประพฤติให้เป็นแบบอย่างที่ดี การครองคนอาศัยพรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 และอปรีหานิยธรรมในการปกครองดูแลและสร้างความผูกพันกับบุคลากร และการครองงานอาศัยอิทธิบาท 4 และปัญญาในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่สามารถบูรณาการทั้งสามมิตินี้เข้าด้วยกันอย่างสมดุล ย่อมสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งคุณธรรมได้อย่างยั่งยืน โดยยึดแนวทางธรรมาธิปไตย คือการถือหลักธรรมและความถูกต้องเป็นใหญ่ในการตัดสินใจ มากกว่าอัตตาธิปไตยที่ยึดตนเองเป็นใหญ่ หรือโลกาธิปไตยที่ยึดกระแสสังคมเป็นใหญ่

7. ตัวอย่างการประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบตลอดปีการศึกษา

เพื่อให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของหลักธรรมทั้งหมดอย่างเป็นรูปธรรม อาจยกตัวอย่างสถานศึกษาสมมติที่นำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ตลอดปีการศึกษาดังนี้ ในช่วงต้นปีการศึกษา ผู้บริหารเริ่มต้นด้วยการครองตน โดยประกาศเจตนารมณ์และแสดงตนเป็นแบบอย่างด้านความซื่อสัตย์และความโปร่งใสต่อบุคลากรทั้งโรงเรียน ระหว่างภาคเรียน ผู้บริหารใช้หลักครองคนผ่านการจัดกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจครูเป็นประจำทุกเดือน ควบคู่กับการนิเทศการสอนด้วยจิตเมตตา และในด้านครองงาน ผู้บริหารติดตามความคืบหน้าของโครงการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอด้วยหลักอิทธิบาท 4 พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลงบประมาณให้บุคลากรรับทราบทุกไตรมาส เมื่อสิ้นปีการศึกษา ผู้บริหารจัดให้มีเวทีถอดบทเรียนร่วมกับบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อทบทวนผลการดำเนินงานด้วยหลักวิมังสา และวางแผนปรับปรุงสำหรับปีการศึกษาถัดไป ตัวอย่างเชิงระบบเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าหลักธรรมทั้งเจ็ดมิได้ถูกใช้แยกส่วน หากแต่ทำงานประสานกันตลอดทั้งวงจรการบริหารสถานศึกษา

ผลลัพธ์ของการนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรากฏในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับตัวผู้บริหารเอง ไปจนถึงระดับบุคลากร ผู้เรียน และสถานศึกษาโดยรวม ดังนี้

1. ผลลัพธ์ต่อตัวผู้บริหาร ผู้บริหารที่นำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอพัฒนาไปสู่การเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมที่บุคลากรและผู้เรียนให้ความเคารพนับถือ มีภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตยที่ตัดสินใจด้วยเหตุผลและความเป็นธรรมมากกว่าอารมณ์หรือผลประโยชน์ส่วนตน ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงต่อการถูกร้องเรียนเรื่องความไม่โปร่งใสหรือการใช้อำนาจโดยมิชอบ อันเป็นปัญหาที่พบบ่อยในวงการบริหารการศึกษา

2. ผลลัพธ์ต่อบุคลากรและครู เมื่อผู้บริหารปกครองดูแลด้วยพรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4 อย่างสม่ำเสมอ บุคลากรและครูย่อมมีขวัญกำลังใจสูงขึ้น เกิดความรู้สึกรักผูกพันต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีและความไว้วางใจ ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวม

3. ผลลัพธ์ต่อผู้เรียน แม้ผู้บริหารจะมีได้สอนนักเรียนโดยตรง แต่ผลลัพธ์ของการนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารย่อมส่งผลถึงผู้เรียนผ่านบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษาโดยรวม ผู้เรียนที่เติบโตในสถานศึกษาที่ผู้บริหารและครูเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม ย่อมซึมซับพฤติกรรมและค่านิยมเหล่านั้นโดยไม่รู้ตัว เกิดวินัยในตนเองและความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

4. ผลลัพธ์ต่อสถานศึกษาโดยรวม ในระดับองค์กร การนำหลักธรรมมาใช้อย่างต่อเนื่องนำไปสู่การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณธรรมที่ฝังลึกในระบบและธรรมเนียมปฏิบัติของสถานศึกษา มิใช่เพียงนโยบายหรือกิจกรรมเฉพาะกิจ สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้ย่อมมีระบบบริหารที่โปร่งใสตรวจสอบได้ และได้รับความไว้วางใจและการยอมรับจากชุมชนและผู้ปกครองเพิ่มมากขึ้น อันเป็นทุนทางสังคมที่มีคุณค่าต่อความยั่งยืนของสถานศึกษาในระยะยาว

ตารางที่ 3 ผลลัพธ์ของการนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับ

ระดับ	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	หลักธรรมที่เกี่ยวข้อง
ผู้บริหาร	เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม มีภาวะผู้นำแบบ	ศีล สัมปยุตธรรม 7
	ธรรมาธิปไตย ตัดสินใจด้วยเหตุผลและความเป็นธรรม	ทศพิธราชธรรม
	ลดความเสี่ยงด้านการถูกร้องเรียนเรื่องความไม่โปร่งใส	

ระดับ	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	หลักธรรมที่เกี่ยวข้อง
บุคลากรและครู	มีขวัญกำลังใจสูงขึ้น เกิดความผูกพันต่อองค์กร ทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีและไว้วางใจ ลดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา	พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 อปริหานิยธรรม 7
ผู้เรียน	ซึมซับคุณธรรมผ่านบรรยากาศและแบบอย่างของผู้บริหารและครู มีวินัยในตนเองและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข	ศีล ปัญญา (ผ่านหลักสูตรและการนิเทศ)
สถานศึกษา	เกิดวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณธรรมที่ยั่งยืน มีระบบบริหารที่โปร่งใสตรวจสอบได้ และเป็นที่ยอมรับของชุมชนและผู้ปกครอง	ไตรสิกขา (ภาพรวมทั้งระบบ)

บทสรุป

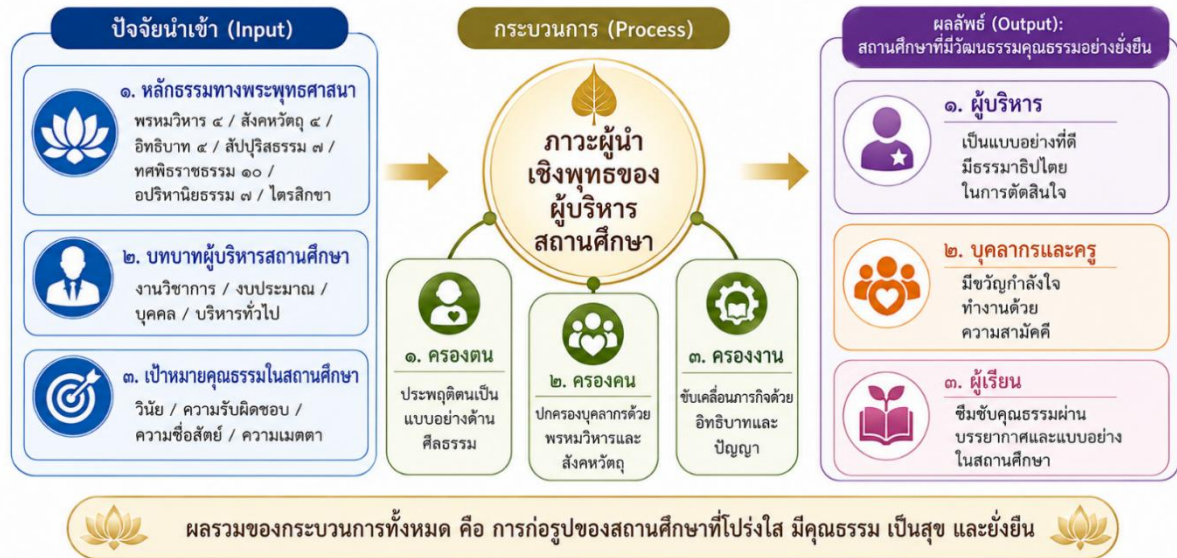
บทความนี้นำเสนอบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา อันได้แก่ พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 อิทธิบาท 4 สปัจริยธรรม 7 ทศพิธราชธรรม 10 อปริหานิยธรรม 7 และไตรสิกขา เพื่อพัฒนาคุณธรรมในสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำทางการศึกษาและคุณธรรมในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น และหลักธรรมเหล่านี้สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรมกับการจัดการบริหารสถานศึกษาทั้งสี่ด้าน ภายใต้กรอบแนวคิดครองตน ครองคน ครองงาน ผลลัพธ์ของการนำหลักธรรมมาใช้ปรากฏในทุกระดับ ตั้งแต่ตัวผู้บริหาร บุคลากรครู ผู้เรียน ไปจนถึงวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาโดยรวม สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาที่นำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ย่อมสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาของตนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งคุณธรรมได้อย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

จากการทบทวนแนวคิด วิเคราะห์หลักธรรม นำเสนอบทบาทของผู้บริหาร และวิเคราะห์ผลลัพธ์ในหัวข้อที่ผ่านมา สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบองค์ความรู้ที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ของบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ดังภาพที่ 1

องค์ความรู้: ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา

จากปัจจัยนำเข้า สู่กระบวนการบริหาร และผลลัพธ์ของสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมคุณธรรมอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน, ออกแบบภาพด้วย ChatGPT, 2026

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญสามประการ

ประการแรก การพัฒนาคุณธรรมในสถานศึกษาที่ยั่งยืนต้องเริ่มต้นจากตัวผู้บริหารในฐานะแบบอย่าง มิใช่เพียงการกำหนดนโยบายหรือกิจกรรมเฉพาะกิจ

ประการที่สอง หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถทำหน้าที่เป็นกรอบเชิงระบบที่ครอบคลุมภารกิจการบริหารสถานศึกษาได้ครบทุกด้าน ทั้งงานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ผ่านกระบวนการครองตน ครองคน และครองงาน และ

ประการที่สาม ผลของการประยุกต์ใช้หลักธรรมย่อมส่งผลกระทบเป็นลำดับขั้น จากตัวผู้บริหารไปสู่บุคลากรและครู และท้ายที่สุดไปสู่ผู้เรียนผ่านบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษาโดยรวม กรอบองค์ความรู้นี้จึงสามารถเป็นต้นแบบสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนเป็นฐานสำหรับการวิจัยเชิงประจักษ์ในลำดับต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- ชัชชญา พิระธรณิศร์. (2564). แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารในการพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. *Journal of Inclusive and Innovative Education*, 5(2), 54–67.
- <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/cmujedu/article/view/243301>
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2542). *ธรรมนุญชีวิต* (พิมพ์ครั้งที่ 4). บริษัทสหธรรมิก จำกัด.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2559). *พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย* (พิมพ์ครั้งที่ 47). สำนักพิมพ์ผลิธัมม.
- สุธัญชนก ทรัพย์ย้อย. (2558). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 [การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี]*.
- สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (2560). *หลักการบริหารองค์การโดยใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา: ครองตน ครองคน ครองงาน*. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research* (pp. 347–480). Rand McNally.
- Transparency International. (2026). *Corruption perceptions index 2025*. Transparency International.