



บทความวิชาการ (Academic Article)

การวิพากษ์วิชาเอาใจคนเพื่อการประยุกต์ใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา
Criticism of the Subject on Pleasing People for the Purpose and
the Application to School Administrators

กิจพิณัฐ อุสาโท¹ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์²
Kitpinit Usaho¹ Weerawat Utairat²

^{1,2}บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย

^{1,2}Graduate School, Eastern Asia University

*Corresponding Author, e-mail: Kipinit@eau.ac.th

Received: August 24, 2020; Revised: August 31, 2020; Accepted: October 12, 2020

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอหลักธรรมวิชาเอาใจคนเพื่อการประยุกต์ใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นเชิงประจักษ์กับผู้บริหารสถานศึกษานำมาเป็นอุทาหรณ์เตือนใจและนำเสนอแนวทางในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น แรงบันดาลใจได้มาจากการที่ได้ฟังเทปปาฐกถาธรรมของพระเดชพระคุณหลวงพ่อดอน กตปุญโญ อดีตเจ้าอาวาสวัดสังฆทาน จังหวัดนนทบุรี ประเด็นที่ได้จากการฟังธรรม ได้แก่ วิชาเอาใจคน หลักการอยู่ที่รู้ใจเขา รู้ใจเรา และอย่าลืมหทัยใจคือการมีสติ ผลการสังเคราะห์พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ 1) นำเสนอหลักธรรมวิชาเอาใจคน 1.1) การขาดวิชาเอาใจคน อาจจะได้แต่งงานเพียงด้านเดียวแต่ไม่ได้ใจคน ขาดกำลังใจส่งผลกระทบต่อการทำงานในครั้งต่อ ๆ ไป จะไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 1.2) การบริหารขาด

วิชาเอาใจคน กอปรกับการใช้คำพูดที่ดูหมิ่นเป็นการทำร้ายจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะแก้ไขโดยใช้วิชาเอาใจคน ทำให้งานประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย 1.3) การนำวิชาเอาใจคนมาจกนเกินไปโดยขาดสติอาจเกิดผลเสียหาย เกิดการกระทำทุจริต ประพฤติมิชอบ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาถูกลงโทษไล่ออกจากราชการ ไม่ได้รับบำเหน็จบำนาญแต่ประการใด 2) นำเสนอแนวทางในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ข้อเสนอแนะที่สำคัญเห็นควรนำวิชาเอาใจคนมาประยุกต์ใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา โดยปฏิบัติตามแนวทางสายกลางจัดเป็นภาคทฤษฎีและการฝึกสติ มีความระลึกรได้ยู่ตลอดเวลา โดยการนึกถึงลมหายใจ ทำให้มีสติ การที่ลดความโลภ ก็ต้องฝึกการสละแบ่งปันจัดเป็นภาคปฏิบัติ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เห็นควรจัดไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารก่อนที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตต่อไป

คำสำคัญ : วิชาเอาใจคน การประยุกต์ ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This article aims to present the Dhamma principle of the subject on pleasing people for being applied to the school administrators using empirical case studies to present solutions to prevent problems that arise. The inspiration came from hearing the talk of Phra Dech Phra Khun Luang Pho Sanong Katapunyo, the former abbot of Wat Sangkhathan, Nonthaburi Province. Issues gained from listening to Dhamma are the subject on pleasing people. The principles include knowing his heart, knowing our heart, and not forgetting our breath. The results of the synthesis can be summarized as follows. 1) Presenting the Dhamma principles of the subject on pleasing people. 1.1) Lack of the subject on pleasing people may get a job done but not the heart, lack of encouragement affecting ineffectiveness and inefficiency in response to any commands. 1.2) Management lacking the subject on pleasing people with disrespectful words would hurt the hearts of subordinates, which may be later corrected by understanding the reasons for acceptance, it was solved by using the subject people

and appraisal to make the job successful as intended. 1.3) Taking the subject on pleasing too many people without being conscious, may cause corruption and misconduct, affecting the school administrators to be expelled from the government without any pension. 2) Presenting solutions to prevent upcoming problems for the subject on overly pleasing people. The important suggestion agreeing to take the subject on pleasing people should be applied to the school administrators by following the middle path in the theory and mindfulness practice, can always be remembered by thinking about the breath to make mindfulness. To reduce greed, it is necessary to practice sacrificing and sharing to be treated as practical part. Both in theory and practice, it should be included in a training course to prepare administrators prior to becoming the real school administrators in the future.

Keywords: The Subject on Pleasing People, Application, School Administrators

บทนำ

“ทรัพยากรมนุษย์” หรือ “คน” มีความสำคัญที่สุดและมีคุณค่ามากที่สุดในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องบริหาร “คน” ในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำศักยภาพของ “คน” ในสถานศึกษานำมาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างความรู้สึกให้ “คน” ในสถานศึกษารักและผูกพันกับสถานศึกษา ไม่ใช่มุ่งเน้นแต่ “งาน” เพียงอย่างเดียว จะต้องเน้นการสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจให้ “คน” ในสถานศึกษา โดยปฏิบัติตามหลักการนิเทศภายในที่กล่าวว่า “พัฒนาคน พัฒนางาน ประสานสัมพันธ์ และสร้างขวัญกำลังใจ” ให้ “คน” ในสถานศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา ผู้นำ และผู้บริหารสถานศึกษา จะเป็นเป้าหมายหลอมนักเรียนในสถานศึกษาให้เป็นคนเก่ง ดี มีความสุข และเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (คุณลักษณะของคนไทย 4.0) ได้แก่ คุณลักษณะผู้เรียนรู้ (Learner Person) เพื่อสร้างงาน และคุณภาพชีวิตที่ดี ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-Creator) เพื่อสังคมที่มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง

(Active Citizen) เพื่อสันติสุข (Office of the Education Council, 2018, p. 8) การที่จะศึกษาเรื่อง “ทรัพยากรมนุษย์” หรือ “คน” นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามีที่มาอย่างไร มีแนวคิดทฤษฎีที่น่าสนใจอยู่หลายทฤษฎี ในที่นี้ขอเสนอแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Model) ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา (America Model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา ยังจำแนกย่อยออกเป็น 2 ตัวแบบ ได้แก่

1.1 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) หรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษยนิยมเชิงพฤติกรรม (Development Humanism)” เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ สำหรับตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาโดย Beer et al. (1984, p. 16) กลุ่มนักคิดจากสำนักวิชาฮาร์วาร์ด (Harvard School) ซึ่ง Boxall (1992) ให้ชื่อตัวแบบ “กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Framework)” โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้บุคลากรในสถานศึกษาของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้สถานศึกษาบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม สำหรับตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพราะการที่จะทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ในการจัดการศึกษาที่ดีขึ้นนั้นสถานศึกษาจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสม และเมื่อครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการตอบสนองที่ดีก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้สถานศึกษาเกิดภาวะอยู่ดี มีสุขทางสังคมขึ้น อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น และตัวแบบนี้ยังมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในสถานศึกษา การสร้างทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด

1.2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ตัวแบบ “การจัดการนิยม (Managerialism)” พัฒนาโดย Fomburn et al. (1984) ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกน (Michigan School) ที่เชื่อว่าเป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่สถานศึกษาจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายของสถานศึกษา

2. ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) สำหรับกลุ่มนักคิดนี้มีตัวแบบที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิก (Warwick Model of HRM) โดยตัวแบบนี้เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ โดย Hendry and Pettigrew (1990) ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา อาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิกเป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคมการเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ

จากการศึกษาแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดหรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษยนิยมเชิงพฤติกรรม” หรือการมุ่งเน้นที่ “คน” เพราะ “ทรัพยากรมนุษย์” หรือ “คน” มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในสถานศึกษาต่าง ๆ รวมทั้งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล รวมถึงครูผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา ผู้นำและผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่อันสำคัญคือ พัฒนาคน โดยเฉพาะนักเรียนให้เป็นผู้มีความรู้ ทักษะในศตวรรษที่ 21 และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ผู้เขียนได้มีโอกาสได้ฟังเทปปาฐกถาธรรมทางคลื่นวิทยุเอฟเอ็ม (FM Radio Cassette 89.25 MHz, 2018) โดยพระเดชพระคุณหลวงพ่อดอน กตปุญโญ (Luangphor Sanong Katapunyo, 2018) อดีตเจ้าอาวาสวัดสังฆทาน จังหวัดนนทบุรี ท่านได้กล่าวถึง “ธรรม” “ธรรมต่อสู่คลื่นลมของชีวิต คิดมาก ทุกข์มาก” ประเด็นที่ได้จากการฟังธรรมในครั้งนี้ ได้แก่ (1) วิชาเอาใจคน หลักการอยู่ที่ “รู้ใจเขา รู้ใจเรา” ท่านได้ขยายความดังนี้ “วิชาเอาใจคน ใจไม่เห็นแก่ตัว ไม่โลกไม่โกรธ ไม่หลง หลักการอยู่ที่ “รู้ใจเขา รู้ใจเรา” (2) การศึกษาและทำความเข้าใจตนเอง จะทำให้

เข้าใจคนอื่น “ใครว่าเรา เรายอมรับ เขาว่าเราไม่ดี เรายอมรับ ขอแก้ไข” และ (3) “อย่าลืมหายใจตัวเอง ถ้าไม่ลืมหายใจเรียกว่าสติดีและถ้าหากลืมหายใจเรียกว่าสติเสีย”

กรณีศึกษาการใช้วิชาเอาใจคน

จากหลักธรรมดังกล่าวข้างต้น ทำให้เกิดความคิดนำวิชาเอาใจคนมาประยุกต์ใช้กับผู้บริหารสถาบันการศึกษา โดยมีกรณีศึกษา 4 เรื่อง ดังต่อไปนี้

กรณีศึกษาที่ 1 ผู้ใต้บังคับบัญชาขออนุญาตลา กิจพาบิดา มารดา ไปตรวจรักษาโรคที่โรงพยาบาลในช่วงเวลาการทำงาน ผู้บังคับบัญชาไม่อนุญาตให้ลา กิจไป โดยให้เหตุผลว่า “ถ้าไปไม่มีคนทำงาน หากมีคนมาติดต่อสำนักงาน ไม่พบเจ้าหน้าที่ผู้ใดเลยจะทำให้ไม่สามารถติดต่อประสานงานได้ เสียความตั้งใจ เป็นต้น” การไม่อนุญาต หรืออนุญาตเป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาตัดสินใจใช้อำนาจแต่ฝ่ายเดียวคือไม่อนุญาต ถือเป็นอำนาจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่างานสำเร็จ เป็นการพัฒนางานในด้านเดียว ได้งาน แต่ไม่ได้ใจคนทำงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชารู้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ใจตัวเอง ควรอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ไปทำภารกิจ และตอบแทนคุณต่อบุพการี หลังจากนั้นถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสมาทำงานเพิ่มหรือชดเชยได้ก็จะเป็นสิ่งที่ดี มีประโยชน์ หรือหากคนมาแทนเป็นทางเลือกอีกทางหนึ่งในการแก้ปัญหา ได้ทั้งคน (ใจคน) ทั้งงาน หรือไม่ต้องชดเชยก็ถือว่าได้เข้าใจลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา “รู้ใจเขา รู้ใจเรา”

ข้อดี ผู้บังคับบัญชาได้งานสำเร็จเพียงด้านเดียว

ข้อเสีย ไม่ได้ใจคน ความรู้สึกที่ดี ๆ (Feel as a team) ตามหลักการบริหารเรื่องการสร้างทีมงาน (Team Building) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ การสร้างความรู้สึกที่ดี ๆ (Feel as a team) คิดเป็นทีม (Think as a team) และทำงานเป็นทีม (Work as a team) องค์ประกอบข้อแรกถูกทำลายลงไป ทำให้เสียกำลังใจ เสียความรู้สึก ต้องก้มหน้าปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างขาดกำลังใจ ขั้นต่อไปจะคิดเป็นทีมหรือทำงานเป็นทีมก็จะขาดประสิทธิภาพ ไม่เกิดประสิทธิผล

กรณีศึกษาที่ 2 แบ่งออกเป็น 2 ช่วง ช่วงแรก ผู้บริหารไม่ยอมรับ ปฏิเสธการลงนามในสาส์นแสดงความยินดีผู้สำเร็จการศึกษา ช่วงที่สอง ผู้บริหารเกิด “การยอมรับ ตามที่เขาว่าใช้หลักการขออภัยหรือขอแก้ไข” และลงนามในสาส์นแสดงความยินดี เรื่องมีดังนี้ ตัวแทนนักศึกษาได้ทำหนังสือ

นำเรียนผู้บริหารสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง ขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารสถาบันศึกษาลงนามในสาส์นแสดงความยินดีกับผู้สำเร็จการศึกษาประจำปี เพื่อจัดทำทำเนียบรุ่นผู้สำเร็จการศึกษา แต่ผู้บริหารสถาบันการศึกษาปฏิเสธ ไม่ลงนามตามคำขอและกล่าวว่า “เป็นแค่เพียงสาขาวิชาเท่านั้น ต้องมาให้ผู้บริหารสถาบันศึกษาลงนามในสาส์นดังกล่าว ถ้าสาขาวิชาอื่น ๆ มาขออีก จะไม่เป็นการเพิ่มงานให้ผู้บริหารสถาบันการศึกษาขึ้นอีกหรือ” ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารสถาบันศึกษาท่านก่อนในอดีตก็ลงนามในสาส์นแสดงความยินดีในหนังสือทำเนียบผู้สำเร็จการศึกษา ลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิดข้อคิด ตัวแทนนักศึกษาที่ไปขอให้ผู้บริหารสถาบันศึกษาลงนามในสาส์นแสดงความยินดี ชื่นชมบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา การแสดงอาการปฏิเสธประกอบด้วยมีคำพูดเชิงเหตุผลของผู้บริหารสถาบันการศึกษาและเชิงดูหมิ่น กระทบจิตใจนักศึกษาและคณาจารย์ที่สังกัดในสาขาวิชานั้น ช่วงต่อมาเป็นช่วงที่สอง ประธานสาขาวิชาฯ ได้ไปติดต่อประสานงานกับเลขานุการของผู้บริหารสถาบันการศึกษา ชี้แจงว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาที่ผ่านมา ท่านลงนามในสาส์นแสดงความยินดีแก่ผู้สำเร็จการศึกษาทุกท่านด้วยความชื่นชม และมีเพียงสาขาวิชานี้สาขาวิชาเดียวที่มีความสามารถทำได้ จึงขออนุญาตให้ท่านลงนามในสาส์น เพราะผู้สำเร็จการศึกษาเหล่านี้จะไปเป็นผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศไทย หากท่านลงนามในสาส์นก็จะเป็นการแสดงความเป็นภาวะผู้นำที่เข้าใจคน สนับสนุน ส่งเสริม บำรุงขวัญให้ผู้สำเร็จการศึกษาไปทำหน้าที่ด้วยความตั้งใจที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงแห่งนี้ ผลปรากฏว่าผู้บริหารสถาบันศึกษายอมรับลงนามในสาส์นให้ในที่สุด การตัดสินใจลงนามของผู้บริหารสถาบันการศึกษาในครั้งนี้ จะเป็นที่ชื่นชมต่อผู้อ่านอย่างแน่นอน บทเรียนในครั้งนี้ น่าจะเป็นอุทาหรณ์ให้แก่ผู้บริหารสถาบันการศึกษา หรือผู้บริหารโดยทั่วไป ในการที่จะต้องศึกษาวิชาเอาใจคน สามารถวิเคราะห์ออกเป็น 2 ประเด็น ประเด็นที่ 1 ข้อเสีย ช่วงแรกผู้บริหารสถาบันการศึกษาปฏิเสธไม่ลงนามในสาส์นเท่านั้นยังไม่พอ มีเหตุผลตามมาที่ใช้คำพูดว่า “เป็นแค่เพียงสาขาวิชามาให้ผู้บริหารลงนาม ถ้าหากมีสาขาวิชาอื่น ๆ มาขอให้ลงนาม ผู้บริหารสถาบันการศึกษาไม่เป็นอันต้องทำงาน” คำว่า เป็นแค่เพียงสาขาวิชา เป็นการหมิ่นดูถูก ดูแคลน เป็นเบื้องต้น ซึ่งเป็นเหตุผลที่เข้าข้างตนเองที่สำคัญในการปฏิเสธ สำหรับประเด็นที่ 2 หลังจากที่ได้ประธานสาขาวิชาฯ ได้ชี้แจง แสดงเหตุผลต่อเลขานุการผู้บริหารสถาบันการศึกษาและเลขานุการได้เรียนผู้บริหารสถาบันการศึกษาอีกครั้งหนึ่ง ผู้บริหารสถาบันศึกษากลับใจ ยอมรับใช้หลักการขอภัยหรือขอแก้ไขยอมลงนามในสาส์น ซึ่งถือว่าเป็นข้อดีที่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จ

ข้อดี ในช่วงที่สอง ประธานสาขาวิชาฯ ได้ไปชี้แจงแสดงเหตุผลกับเลขาธิการหน้าห้องผู้บริหารสถาบันการศึกษา ผู้บริหารสถาบันการศึกษายอมรับและลงนามในสาส์นเป็นที่เรียบร้อยก็ถือว่าผู้บริหารสถาบันการศึกษานี้รับฟังเหตุผล ถือเป็นเรื่องที่ดี เป็นเรื่องของเหตุผล ถือเป็นการเอาใจคนได้ทันท่วงที งานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ข้อเสีย

1. ในช่วงแรกผู้บริหารสถาบันการศึกษาไม่ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของนักเรียนหรือนักศึกษา ส่งเสริมบำรุงขวัญให้แก่ครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษายกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรในสถาบันของตน การปฏิเสธการที่จะลงนามในสาส์นแสดงความยินดี จึงถือว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถาบันการศึกษาเพียงด้านเดียว การพูดและการตัดสินใจไม่รอบคอบไม่ได้สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ลูกศิษย์ ประกอบกับมีคำพูดที่บั่นทอนกำลังมาถึงคณาจารย์ประจำสาขาวิชา

2. การใช้คำพูดของผู้บริหารสถาบันการศึกษาที่ว่า “เป็นแค่เพียงสาขาวิชา ต้องมาให้ผู้บริหารสถาบันการศึกษาลงนามในสาส์น” การแสดงเหตุผลข้างต้น เป็นเหตุผลข้ออ้างเพื่อการปฏิเสธของผู้บริหารสถาบันการศึกษา เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีสำหรับผู้ฟังโดยเฉพาะนักศึกษาและคณาจารย์

กรณีศึกษาที่ 3 มีดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งใช้วิชาเอาใจคนมากเกินไป กระทำการทุจริต ประพฤติมิชอบ รับสินบน รับเงินใต้โต๊ะ หรือรับเงินกินเปล่าจากผู้ปกครองของนักเรียน ขอฝากเด็กนักเรียนเข้าศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนมีชื่อเสียงแห่งหนึ่ง มีการถ่ายคลิบ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาถูกตั้งกรรมการสอบสวนจนมุมด้วยหลักฐาน ผลลัพธ์สุดท้ายคณะกรรมการลงมติมีความเห็นเป็นเอกฉันท์ ผู้บริหารสถานศึกษามีความผิดอย่างร้ายแรง ลงโทษไล่ออกจากราชการ ไม่ได้รับบำเหน็จ บำนาญ ทำให้เกิดการสูญเสียหลายประการ เช่น ตัวเองเสียชื่อเสียง ถูกไล่ออกจากราชการทั้ง ๆ ที่รับราชการมาหลายปี จนมาถึงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา สูญเสียตำแหน่ง สูญเสียเวลา สูญเสียโอกาส สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียค่าใช้จ่าย ไม่เพียงแต่สูญเสียชื่อเสียงของตนเองยังส่งผลกระทบต่อองค์กรด้วย

ข้อดี ได้หลักคิดการใช้วิชาเอาใจคนอื่นมากเกินไป อาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ กรณีศึกษานี้เป็นบทเรียนอุทาหรณ์ที่เป็นข้อเตือนใจให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับไม่ว่าจะขนาดใหญ่พิเศษ

ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ควรใช้วิชาเอาใจคนมากเกินไป โดยเหตุจากความโลภ ลากที่มีควรได้ จึงจำเป็นต้องมีสติ อย่าลืมหายใจ ต้องไม่ลืมหายใจตัวเอง เรียกว่าสติ ถ้าลืมหายใจตัวเองเรียกว่าสติเสีย (Luangphor Sanong Katapunyo, 2018)

ข้อเสีย

1. เสียชื่อเสียงที่สั่งสมมาตั้งแต่ครูจนมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
2. ถูกไล่ออกจากราชการไม่ได้รับเงินบำเหน็จ บำนาญ
3. การเสียชื่อเสียงไม่แค่เพียงลำพังคนเดียวยังส่งผลกระทบต่อครอบครัว ภรรยา บุตร หลาน และนามสกุลของบุพการี

ทั้ง 3 ประการ สาเหตุเกิดจากความโลภ เห็นแก่ตัวและไม่คาดคิดว่าจะมีคนรู้อย่างน้อยที่สุด คนที่ส่งเงินให้ เขาก็รู้อย่างน้อย 1 คน

กรณีศึกษาที่ 4 อดีตผู้บริหารสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงในระดับแนวหน้าของประเทศไทย ขณะนี้กำลังถูกคณะกรรมการสอบสวนในเรื่องการได้มาซึ่งรถตู้ เมื่อครั้งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่มีการลงบัญชีในเรื่องของครุภัณฑ์แต่อย่างใด ปัจจุบันผู้อำนวยการท่านนี้เกษียณอายุราชการแล้วแต่ก็ยังถูกตั้งกรรมการสอบสวนอยู่

ข้อดี มีรถตู้เพิ่มขึ้นสำหรับใช้ในราชการ

ข้อเสีย

1. ไม่ได้มีการลงบัญชีรับในเรื่องของครุภัณฑ์
2. ไม่มีที่มาได้รับครุภัณฑ์มาจากใคร ใครเป็นผู้บริจาค หรือได้มาอย่างไร กลายเป็นเรื่องความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาเรื่องนี้จัดอยู่ในเรื่องการเอาใจคนมากเกินไป เช่นเดียวกัน ลากที่ได้มาเป็นทุกขลาก ไม่มีการตรวจรับขึ้นบัญชีครุภัณฑ์ของสถานศึกษาแต่อย่างใด สำหรับในกรณีศึกษาที่ 4 จะได้ติดตามผลและจะมานำเสนอในครั้งต่อไปในอนาคต

จากกรณีศึกษาทั้ง 4 กรณีจะเห็นได้ว่าเป็นอารมณ์ของความโลภ ความโกรธ ความหลงของคนปกติทั่วไปที่เป็นตัวนำ จิตของเราตามไม่ทัน จึงทำให้ขาดสติ คือ ความระลึกได้ เพราะตัวตนของเราที่แท้จริงคือจิตหรือใจของเรา ร่างกายไม่ใช่ของเรา เราไม่ใช่ร่างกาย ชั้น 5 ไม่ใช่ของเรา เราไม่ใช่ชั้น 5 (Pharachprommayan, 2020) เรื่องแนวทางปฏิบัติวิปัสสนาญาณ จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว

เพราะฉะนั้นการที่ไม่ล้มเหลวใจนั้นคือการมีสติดี แต่ถ้าล้มเหลวใจนั้นคือการมีสติเสีย (Luangphor Sanong Katapunyo, 2018) จะเกิดเป็นผลเสียหาย ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

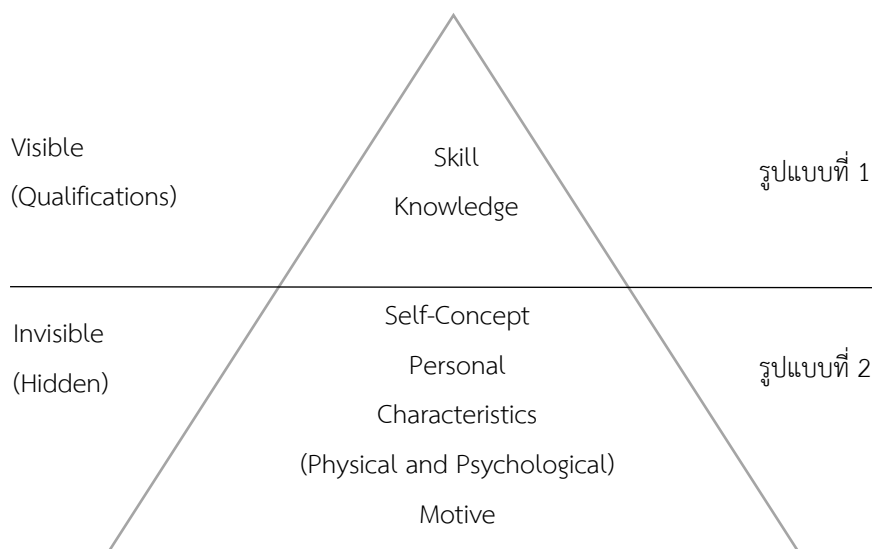
การสังเคราะห์

กรณีศึกษาที่ 1 การขาดวิชาการเอาใจคน ทำให้ไม่ได้ใจคน ได้แต่งานสำเร็จเพียงด้านเดียว ใจเป็นใหญ่ ฐหน้าไม่รู้จัก ถ้าไม่รู้เขา ไม่รู้เรา ไม่มีกลยุทธ์ การบริหารอาจได้เพียงงานหน้าเดียว งานสำเร็จ แต่ไม่ได้ใจคน ครั้งต่อ ๆ ไป ใจเขาไม่เอาด้วย งานขึ้นไปอาจจะไม่สำเร็จเพราะสูญเสียความรู้สึกและบรรยากาศที่ดี ๆ ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและส่งผลกระทบต่อผู้บริหารสถานศึกษาและสถานที่ศึกษา ส่งผลกระทบต่องานทำให้ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามนโยบายของรัฐบาลและตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (Office of the Education Council, 2017) เพราะการพัฒนาอะไรก็คิด ถ้าไม่คิดพัฒนาจิตใจของ “คน” จำเป็นต้องพัฒนาจิตใจเป็นอันดับแรก สำหรับการสร้างทีมงาน (Team Building) มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ส่วนที่ 1 รู้สึกเป็นทีม (Feel as a team) ส่วนที่ 2 คิดเป็นทีม (Think as a team) ส่วนที่ 3 ทำงานเป็นทีม (Work as a team) ส่วนที่ 1 เป็นฐานที่สำคัญอยู่ที่ใจ ใจไม่รับจิตหรือใจเป็นตัวสั่งการ จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว สำหรับการเสียความรู้สึกเป็นทีมส่งผลกระทบต่อความรัก ความผูกพันในสถานศึกษาและผู้บริหารศึกษาด้วย สอดคล้องกับสำนักงานข้าราชการพลเรือน (Office of the Civil Service Commission, 2020, p. 191) กล่าวถึงเรื่อง ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงานในข้อที่กล่าวว่า สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะสร้างความมั่นใจช่วยเหลือกันและบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกสบายใจและเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานและช่วยให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ การขาดวิชาการเอาใจคน ทำให้ไม่ได้ใจคน ได้แต่งานสำเร็จเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับทฤษฎีของโอไฮโอเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Greed is Goods, 2017) The Ohio state study หรือทฤษฎีของโอไฮโอ คือ ทฤษฎีที่แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ลักษณะ 1) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Initiating Structure) ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับพนักงานหรือลูกน้อง เนื่องจากเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้งานสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ลาตินอเมริกา ไทย จีน

และประเทศอื่น ๆ ในเอเชีย 2) พหุติกรรมมุ่งงาน (Consideration) โดยพหุติกรรมทั้ง 2 ลักษณะจะเป็นอิสระจากกัน ไม่เกี่ยวข้องกัน ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มีลักษณะพหุติกรรมมุ่งงานสูง อาจจะมีพหุติกรรมมุ่งคนต่ำหรือสูงก็ได้ ตัวอย่างเช่น ประเทศญี่ปุ่นและประเทศในทวีปยุโรป

กรณีศึกษาที่ 2 ครั้งแรกผู้บริหารสถาบันการศึกษาขาดการเอาใจคน เท่านั้นยังไม่พอ มีการเหน็บ คูหมิ่น คำกล่าวที่ว่า “เป็นแค่เพียงสาขาวิชาเท่านั้นมาให้ผู้อำนวยการสถาบันการศึกษาลงนาม” คำพูดลักษณะอย่างนี้หรือการใช้คำพูดอะไรที่ไม่ได้ระมัดระวังออกไปเป็นการเสียดสี คูหมิ่น คูถูกคูแคลน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้อง ต้องนึกถึงใจเขา ใจเรา ต้องมีวิธีการพูดที่โน้มน้าว “เอาใจคน” หรือใช้หลักจิตวิทยาการบริหาร (Management Psychology) หรือด้านจิตวิทยา (Psychological) ซึ่งเป็นสมรรถนะความสามารถที่อยู่ลึกลงไป ซ่อนอยู่ในส่วนที่มองไม่เห็น (Invisible) เป็นส่วนที่พัฒนาค่อนข้างยาก ตามแนวคิดทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง The Iceberg Model of Competency (Spencer and Spencer, 1993) ได้แก่ ลักษณะนิสัย (Characteristics) ประกอบด้วย สมรรถนะความสามารถทางกาย และสมรรถนะความสามารถทางจิต (Physical and Psychological) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มองไม่เห็น ยากต่อการพัฒนา และใช้เหตุผล ถ้าสาขาวิชาอื่น ๆ มาขอให้ทำอย่างนี้อีก ไม่เป็นอันทำงาน” เหตุผลเพื่อเป็นข้ออ้างในการปฏิเสธการลงนามในสาส์นแสดงความยินดี ไม่รู้จักการให้ ไม่รู้จักหน้าที่ของตนเอง คือบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริม บำรุงขวัญ ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกศิษย์ แต่หลังจากประธานสาขาวิชา ชี้แจง แสดงเหตุผลแล้ว ผู้บริหารสถาบันการศึกษาก็ยอมรับและลงนามในสาส์นในที่สุด ถือว่าเป็นการยอมรับใช้หลักการขอภัยหรือขอแก้ไข ถือเป็นการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์

ในเรื่องนี้ถือเป็นการสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา 4.0 ซึ่งเป็นเรื่องนโยบายของรัฐบาลก่อนที่จะสร้างนักเรียนหรือผู้เรียนพึงประสงค์ให้มีสมรรถนะ 4.0 ควรต้องเริ่มจากผู้บริหารสถานศึกษา ก่อน ในเรื่อง 4H ได้แก่ ความรู้ (Head) ทักษะ (Hand) จิตใจ (Heart) สุขภาพ (Health) (Maesincee, 2016) สิ่ง que ควรเพิ่มเติมอีกคือ ความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) อารมณ์ขัน (Humour) มินุษยธรรม (Humanity) มีความเป็นธรรมแห่งมนุษย มี ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) และมีความเป็นผู้มีเกียรติเชื่อถือได้ (Honour) (Usaho, 2005)



ภาพที่ 1 แสดงสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993)

ตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง จะเห็นได้ว่า สมรรถนะความสามารถที่สังเกตเห็นหรือเห็นได้ สมรรถนะรูปแบบที่ 1 สมรรถนะความสามารถที่มองเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ทักษะ (Skill) และ ความรู้ (Knowledge) ในส่วนนี้สามารถพัฒนาง่าย ส่วนสมรรถนะรูปแบบที่ 2 สมรรถนะความสามารถที่มองไม่เห็นที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ ในส่วนนี้สามารถพัฒนายากกว่ารูปแบบที่ 1 สมรรถนะความสามารถในรูปแบบที่ 2 ที่มองไม่เห็น ได้แก่ มโนทัศน์หรือแนวคิดของคนเรา (Self-Concept) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal) ลักษณะนิสัย (Characteristics) สมรรถนะทางกายและสมรรถนะทางจิตใจ (Physical and Psychological) และแรงจูงใจ (Motive) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะความสามารถทางจิตใจ เป็นสมรรถนะที่ยากต่อการพัฒนา (Spenser & Spenser, 1993) (David, 1970) เหตุที่นำสมรรถนะมาสนับสนุนในเรื่องวิชาเอาใจคนนี้ มีเหตุผลจากสมรรถนะในส่วนที่มองไม่เห็น ได้แก่ คุณลักษณะนิสัย ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะทางกายและสมรรถนะทางจิตใจ โดยเฉพาะสมรรถนะทางจิตใจ ถึงแม้จะพัฒนายากก็ตาม แต่มีแนวทางในการฝึกปฏิบัติที่จะทำให้สมรรถนะด้านจิตใจเข้มแข็ง มีพลังจิต เช่น การทำสมาธิ ทำให้อารมณ์เป็นหนึ่ง จะทำให้เกิดการสะสมพลังจิตหรือเพิ่มพลังจิต (Phra Prom Mongkhonyan, 2020) ทำให้อารมณ์มั่นคง ทำให้เกิด

ความระมัดระวัง สำรวมกาย วาจา ใจ เพราะการไม่สำรวมกาย วาจา ใจ เพราะเหตุของอารมณ์ที่เข้ามากระทบจะเข้าถึงจิตใจทันที แต่ถ้ามีการฝึกปฏิบัติ เช่น การฝึกสติ ฝึกสมาธิ จะทำให้รู้เท่าทันอารมณ์ สามารถกำหนดรู้อารมณ์แล้วก็วางอารมณ์ลงและวางเฉยได้ เหตุผลที่จำเป็นต้องอธิบายและจำเป็นต้องนำเสนอเรื่องทางจิตหรือใจ เพราะคนส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องพลังจิตในตนเองของบุคคล และไม่ค่อยสนใจทั้ง ๆ ที่อยู่ใกล้ตัวเราที่สุด และเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด

กรณีศึกษาที่ 3 เป็นเรื่องพิงสังวร ระวัง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เอาใจคนจนเกินขอบเขตมากเกินไปโดยรับฝากเด็กนักเรียน ถือว่าเป็นการใช้วิชาเอาใจคน แต่การรับฝากเด็กนักเรียนและรับเงินจนขาดสติ ถือว่าเป็นการเอาใจคนมากเกินไปอาจทำให้เกิดผลเสียหายได้ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจในการรับฝากเด็กนักเรียน ในส่วนนี้ถือว่าผู้บริหารสถานศึกษามีเมตตา ถือว่าเป็นการใช้วิชาเอาใจคน การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่รับฝากเด็กนักเรียนโดยไม่รับเงินและมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เด็กนักเรียนมีที่เรียน มีที่ศึกษา ทำให้เป็นสิ่งที่ดี แต่การรับเงินซึ่งเป็นผลประโยชน์ต่างตอบแทนเป็นเรื่องที่สังคมไม่ยอมรับ จึงนำเสนอให้ผู้บริหารสถานศึกษาพึงระมัดระวังและพิงสังวรไว้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การรับฝากเด็กนักเรียนและรับเงินจะกลายเป็นวิชาเอาใจ “ตน” การรับฝากเด็กนักเรียนและรับเงินจนขาดสติ มีความผิดในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ทุจริต ประพฤติมิชอบ รับเงินสินบนจากผู้ปกครองนักเรียนเพื่อประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง จึงถูกตั้งกรรมการสอบสวนและถูกลงโทษ ถูกไล่ออกจากราชการ ไม่ได้รับบำเหน็จ บำนาญ เสียชื่อเสียงวงศ์ตระกูล บุพการี ภรรยา บุตร หลาน อับอาย เกิดผลกระทบซึ่งเป็นผลเสียอย่างไม่คาดฝัน เป็นเรื่องปฏิบัติงานในหน้าที่ไม่ซื่อสัตย์ สุจริต สำหรับเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต (Honesty) สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 (Office of the Education Council, 2018) ในรูปของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ซึ่งระบุถึง ลักษณะนิสัยและคุณธรรมพื้นฐานที่เป็นความดีงาม เช่น ความมีวินัย ความขยัน ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ฯลฯ โดยเฉพาะเรื่องความซื่อสัตย์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นคุณสมบัติที่สำคัญเป็นอย่างมาก การได้รับโอกาส ได้ลาภในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาก็มีมาก ประชาชนทั่วไปมีความประสงค์อยากฝากเด็ก ผู้บริหารสถานศึกษามีโอกาสที่จะใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบอาจเกิดขึ้นได้ง่าย โดยอาจเป็นผู้เรียกร้องผลประโยชน์เสียเองหรือถูกเสนอให้ผลประโยชน์ตอบแทน สอดคล้องกับ Maesincee (2019) ได้กล่าวถึง โลกจะดีขึ้น สังคมดีขึ้น ตัวเราดีขึ้น ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. เปิดใจกว้าง (Open Minded) ประกอบด้วย
 - 1.1 ค่าการแสดงออกของตนเอง (Self-Expression)
 - 1.2 ค่าความมุ่งมั่น (Commitment Value)
2. สังคมพวกเรา (We Society) ประกอบด้วย
 - 2.1 ใจซื่อมือสะอาด (Clean and Clear)
 - 2.2 ยุติธรรมและอิสระ (Free and Fair)
 - 2.3 แบ่งปันและดูแล Care and Share)
3. นวัตกรรมเท่าเทียมกัน (Including Innovation)
 - 3.1 มีอิสระที่จะทำ (Free to take)
 - 3.2 มีอิสระเพื่อแบ่งปัน (Free to share)

จะเห็นได้ว่า ในข้อที่กล่าวถึงสังคมพวกเรา (We Society) ประกอบด้วยใจซื่อ มือสะอาด ใจซื่อ มือสะอาด ก็คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริตประพฤติมิชอบ การกระทำทุจริตประพฤติมิชอบ กรณีนี้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เป็นตัวอย่างที่ดี ไม่ได้สร้างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสู่นโยบายประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาลตามวาระขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 หรือ Thailand 4.0 สู่ความ “มั่นคง ยั่งยืน” (Office of the Education Council, 2017) การปรับเปลี่ยนประเทศไปสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 ไม่สามารถทำตามนโยบายได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรม ในกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติทุจริตมิชอบ ถูกตั้งกรรมการสอบสวนระบุนความผิดวินัยร้ายแรงและถูกลงโทษไล่ออกจากราชการในที่สุดวิธีแก้ไขต้องใช้วิธีการฝึกสติ รื้อลมหายใจ ฝึกการให้ทาน เสียสละ แบ่งปัน ให้ทานแบบเต็มกำลังใจ เพื่อสร้างทานบารมี (Pharachprommayan, 2020) ได้อธิบายเรื่องการทำทานมี 3 แบบ 1) ทาสทาน นำส่วนที่เราไม่ได้ใช้แล้วให้เป็นทาน 2) สหายทาน นำส่วนที่เรารับประทานอย่างไร ก็แบ่งปันเป็นทาน 3) สามีทาน นำส่วนที่ดีเลิศให้เป็นทาน เช่น จัดสรรเลือกสรรของถวายพระ สิ่งของที่ดี ๆ ถวาย

ผลของการสังเคราะห์ในกรณีศึกษาที่ 3 ได้องค์ความรู้ใหม่ในเรื่องแนวทางใหม่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา คือ การพัฒนาอะไรก็ตาม ถ้าไม่พัฒนาจิตใจก่อนเป็นอันดับแรก วิชาเอาใจคนอาจจะเป็นเรื่องเก่า กรณีการเอาใจคนรับฝากเด็กนักเรียน กอปรกับเอาใจ “ตน” มากเกินไปจนขาดสติ เกิดความโลภ และคิดว่าไม่มีใครรู้ ใครเห็น จึงใช้อำนาจที่มีอยู่รับฝากเด็กนักเรียนและรับเงิน เกิดการทุจริต

ประพุดติมิชอบ ถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน และคณะกรรมการสอบสวนลงมติเป็นเอกฉันท์ว่าผิดวินัยอย่างร้ายแรง โทษคือถูกไล่ออกจากราชการ ส่งผลกระทบเสียหายต่อตัวผู้บริหารสถานศึกษาและครอบครัว สิ่งที่ได้รับความรู้ใหม่ คือ วิชาเอาใจคนผสมผสานกับวิชาเอาใจ “ตน” มากเกินไป จนขาดสติทำให้เกิดผลเสียหายดังกล่าวข้างต้น ข้อเสนอแนะแนวทางในการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม สำหรับการฝึกอบรมก็ไม่ใช่ว่าเรื่องใหม่ เป็นเรื่องเก่า แต่ความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยวิธีการฝึกสมาธิสมณะทำให้เกิดอารมณ์เป็นหนึ่ง เป็นการสะสมพลังจิตให้เข้มแข็ง เกิดสติคือความระลึกได้ กำหนดรู้ เมื่อรู้แล้ว “วาง” เมื่อรู้แล้ว “เฉย” ทำให้เกิดการพัฒนาไปสู่การเกิดปัญญารู้แจ้งเห็นจริงตามสภาพความเป็นจริง และพัฒนาไปถึงวิปัสสนาญาณ เกิดความเข้าใจในความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นบนโลกนี้ไม่เที่ยง เป็นทุกข์ และไม่มีตัวตน สิ่งที่มาล่อ เช่น การรับฝากเด็กนักเรียนและรับเงินเป็นการถูกทดสอบว่าเรามีพลังจิตมาน้อยเพียงใด จะลด ละ โลก โกรธ หลง ไปในที่สุด

กรณีศึกษาที่ 4 อดีตผู้บริหารสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงในระดับแนวหน้าของประเทศ ขณะนี้กำลังถูกคณะกรรมการสอบสวนในเรื่องการได้มาซึ่งรถตู้ เมื่อครั้งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่มีการลงบัญชีตรวจรับในเรื่องของครุภัณฑ์แต่อย่างใด ปัจจุบันผู้อำนวยการสถานศึกษาท่านนี้ได้เกษียณอายุราชการไปแล้ว แต่ก็ยังถูกตั้งกรรมการสอบสวนอยู่ ความบกพร่องในเรื่องความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้จึงเป็นข้อสงสัยเมื่อมีการร้องเรียนขึ้นมา จึงมีการตั้งคณะกรรมการสอบสวนที่มาของรถตู้คันนี้ ข้อสงสัยประการที่หนึ่ง การได้มาซึ่งรถตู้ได้มาอย่างไร ใครให้มา ให้มาด้วยสาเหตุอะไร ประการที่สอง การที่มีรถตู้เพิ่มขึ้นในสถานศึกษาจะต้องมีเหตุจูงใจที่มีบุคคลให้มาต่างตอบแทนในเรื่องอะไร เข้าข่ายการเอาใจคนมากเกินไปหรือไม่ ต้องทำคุณงามความดีอะไรจึงได้มา เป็นเรื่องความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์สุจริต ประพุดติมิชอบหรือไม่อย่างไร โอกาสที่จะใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบอาจเกิดขึ้นได้ง่ายโดยอาจเป็นผู้เรียกรับผลประโยชน์หรือถูกเสนอให้ผลประโยชน์ตอบแทนอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ การยกตัวอย่างกรณีศึกษาเรื่องนี้เป็นอุทาหรณ์เตือนใจและสอนใจผู้บริหารสถานศึกษาได้อีกประการหนึ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์เป็นคุณธรรมประการหนึ่งของลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่เป็นความดีงาม ซึ่งอยู่มาตราบฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 (Office of the Education Council, 2018)

กรณีศึกษาในเรื่องนี้ยังเป็นข้อสงสัย ยังไม่ทราบผลการพิจารณาของคณะกรรมการสอบสวน จึงไม่อาจคาดเดาได้ว่ามติของคณะกรรมการสอบสวนจะว่าอย่างไร เพียงแต่ตั้งข้อสังเกตว่าการได้สิ่งของมาไว้ในสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาทำเพิกเฉย ถือเป็นกรยอมรับหรือไม่ มีเจตนาหรือไม่เจตนา ผลการพิจารณาของคณะกรรมการสอบสวนผลเป็นอย่างไรจะได้นำเสนอในโอกาสต่อไป

สรุป

การวิพากษ์วิชาเอาใจคน ประยุกต์ใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา พอสรุปสาระสำคัญตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ผลการนำเสนอหลักธรรมวิชาเอาใจคน

1.1 วิชาเอาใจคน หลักการอยู่ที่ “รู้ใจเขา รู้ใจเรา” เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 การบริหารที่ขาดวิชาเอาใจคน ไม่รู้เขา ไม่รู้เรา ไม่ได้ใจคนอื่นโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง เป็นการสร้างศัตรูทางจิตหรือทางใจ ขาดความร่วมมือ ขาดการทำงานเป็นทีม ความสำเร็จจะไม่บังเกิดขึ้นอย่างมั่นคงและยั่งยืน ชีวิตศึกษาที่ตัวเรา จะเข้าใจคนอื่นมากมาย เราต่ำเขา คนอื่นก็จะต่ำเราเหมือนกัน ใครว่าเรา เรายอมรับ เขาว่าไม่ดี เรายอมรับขอแก้ไข

1.3 การใช้วิชาเอาใจคนมากเกินไปโดยขาดสติอาจจะเกิดความเสียหาย อาจจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องหรือแม้แต่ผู้บริหารเองอาจจะขาดความระมัดระวังหรือขาดความรอบคอบไป รับฝากเด็กและรับเงิน ทุจริตประพดิมิชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องถูกไล่ออกจากราชการ คุณงามความดีที่สั่งสมมาสลายหมดไม่เหลือด้วยเหตุจากอารมณ์โลก เป็นอุทาหรณ์สอนใจผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารทั่วไป

2. ผลการนำเสนอแนวทางในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

วิชาเอาใจคน คนต้องปฏิบัติในทางสายกลาง ไม่เอาใจคนมากจนเกินไปและไม่ขาดวิชาการเอาใจคน การฝึกสติความระลึกได้ ไม่ลืมหายใจ การไม่ลืมหายใจตัวเองเรียกว่าสติ ถ้าลืมหายใจตัวเองเรียกว่าสติเสีย เห็นควรนำวิชาเอาใจคนมาประยุกต์ใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาโดยปฏิบัติตามแนวทางสายกลาง จัดเป็นภาคทฤษฎีและการฝึกสติ มีความระลึกได้อยู่ตลอดเวลา โดยการนึกถึง

ลมหายใจ ทำให้มีสติ การที่ลดความโลภก็ต้องฝึกการสละแบ่งปันจัดเป็นภาคปฏิบัติ ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เห็นควรจัดไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารก่อนที่จะเป็นผู้บริหาร สถานศึกษาในโอกาสต่อไป

ข้อเสนอแนะ

เห็นควรจัดการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยนำวิชาเอาใจคนไปประยุกต์ใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาในภาคทฤษฎี ส่วนในภาคปฏิบัติมีการฝึกสติเพื่อเพิ่มพลังจิตและการสละแบ่งปันเพื่อลดความโลภ เพื่อเป็นภูมิคุ้มกัน สำหรับผู้เข้ารับการอบรมได้พึงตระหนัก และพึงสังวรในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษาในโอกาสต่อไป

References

- Beer, et al. (1984). *Harvard Model*. Retrieved September 21, 2020, from www.researchgate.net
- Boxall. (1992). *Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication*. Retrieved September 21, 2020, from onlinelibrary.wiley.com
- David, C. M. (1970). *Test for Competency rather than intelligence American Psychologist*, 17(7), 57-83.
- FM Radio Cassette 89.28 MHz. (2018). *Dharma Sawangjai Program*. Retrieved November 14, 2018, from FM Radio Cassette 89.28 MHz.
- Fombern, et al. (1984). *The Michigan Approach the Human Resource Cycle*. Retrieved September 21, 2020, from www.researchgate.net
- Greed is Goods. (2017). *The Ohio State Study November 6, 2017 or Behavioral Theories*. Retrieved September 9, 2020, from [greedisgood.com>business](http://greedisgood.com/business)
- Hendry & Pettigrew. (1990). *Human Resource Management: An Agenda for the 1990s*. Retrieved September 21, 2020, from www.researchgate.net
- Maesincee, S. (2016). *Model Thailand 4.0, Crystal Thinking*. Retrieved August 31, 2019, from <http://www.thansettakij.com/content/9309> [in Thai]
- Maesincee, S. (2019). *Special lecture on the opening ceremony of the power of the new generation 16 September 2019 Muang Thong Thani*. [in Thai]
- Office of the Education Council. (2017). *National Education Plan 2017 to 2036*. [in Thai]
- Office of the Education Council. (2018). *National Education Standards in 2018 Desired Outcomes of Education*. [in Thai]
- Office of the Civil Service Commission. (2020). *Effective team building 2016*. Retrieved August 17, 2020, from <http://www.OCSC.go.th> [in Thai]

Phra Prom Mongkhonyan. (2020). *Meditation Teacher Course: Meditation Teacher Volume 1*. Willpower Institute. Thammamongkol Temple.

Phrarachprommayan. (2020). *Preaching tape on Vipassanayan practice guidelines*. Retrieved August 17, 2020, from https://youtu.be/lc-2_fNnjRw [in Thai]

Spenser, L. M., & Spenser, S. M. (1993). *Competency at work: Models for Productive School*. New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc.

Usaho, K. (2005). Conclusion for the administrators on the characteristics of the police desirable in the public hearing admission division public Education Bureau Royal Thai Police. [in Thai]