

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

๒.๒ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒.๓ หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารสถานศึกษา

๒.๔ การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในสถานศึกษา ประกอบด้วย ๔ ด้าน

๒.๔.๑ ด้านการบริหารงานวิชาการตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔

๒.๔.๒ ด้านการบริหารงานงบประมาณตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔

๒.๔.๓ ด้านการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔

๒.๔.๔ ด้านการบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔

๒.๕ บริบทสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จังหวัดขอนแก่น

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหาร (Administration) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงานและองค์กรต่างๆ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆ การบริหารเป็นหนทางที่สำคัญจะนำไปสู่ความก้าวหน้า การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การบริหาร (Administration) หมายถึง การกำหนดแนวทาง หรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยการ การสนับสนุน และการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ^๑ อีกนัยหนึ่งการบริหารคือศิลปะ ในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ^๒ การบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัสดุสามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันจะต้องจัดการนำองค์การให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด

การบริหารหมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น^๓ การขับเคลื่อนงานภายในองค์กรให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership) การแนะแนว (Guiding) และการกระตุ้น (Motivate) ความเพียรของผู้อื่นเพื่อสู่เป้าหมายขององค์กร และยังรวมไปถึงการให้กำลังใจ (Inspiring) การสื่อสาร (Communicating) การวางแผน (Planning) และการจัดการ (Management)^๔

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารพระพุทธศาสนาเริ่มมีอันเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์และวิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปี เป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหารนอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร^๕

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) กล่าวว่า ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้

^๑ มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : เอกซเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^๒ สมคิด บางโม, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๖๑.

^๓ Don Hellriegel, **Management** (third edition, Addison - Wesley Publishing Company .lmc, 1982), p.6.

^๔ E.N. Chapman, **Supervisor Survival Kit**, (second edition, California: Science Research Associates Inc, 1995), p.3.

^๕ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔.

ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร^๖

วิช วิรัชวิภาวรรณ กล่าวว่า การบริหารนั้น หมายถึง การแก้ปัญหาให้บรรลุผลตาเป้าหมายลักษณะของการแก้ปัญหาซึ่งอาจดำเนินไปในรูปของการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานก็ได้ การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administatrae” หมายถึง ช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยความสะดวก (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่งหมายถึงการรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรีสำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึงการติดตามดูแลสิ่งต่างๆ^๗

พิทยา บวรวัฒนา กล่าวไว้ว่า การบริหารเป็นเรื่องของการนำเอากฎหมายและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้^๘

วากเนอร์และโฮลเลนเบค (Wagner & Hollenbeck) ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่าเป็นกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำและการควบคุม^๙

ไซมอน (Herbert A.Simon) อ้างถึงในเดมศักดิ์ ทองอินทร์ กล่าวว่า การบริหารหมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารมักไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติแต่ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานจนสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก^{๑๐}

แฮร์โรลด์ คูนตซ์ (Harold Koontz) กล่าวไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการบริหารเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๑}

อดิสร เพียงเกษ กล่าวไว้ว่า การบริหารงานเป็นการบริหารให้ทุกคนได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีงานทำตามความถนัด ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Put the right man on the right

^๖ พระมหาจุฬาลงกรณ วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี), **คนสำราญงานสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

^๗ วิรัช วิรัชวิภาวรรณ, **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๕.

^๘ พิทยา บวรวัฒนา, **การบริหารเชิงบูรณาการ**, (นนทบุรี: สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^๙ Wagner, J.A., &Hollenbeck,J.R. **Management of organization behavior**, (NewJersey: Prentice–Hall, 1995), p. 74.

^{๑๐} เดมศักดิ์ ทองอินทร์, **ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓.

^{๑๑} จันทราณี สงวนนาม, **การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร :บุ๊คพลอยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๓.

job.”หลักการจ้างงานให้เหมาะสมกับคนเป็นเรื่องที่ยาก เพราะงานบางที่มีแผนกจำกัดคนมีจำนวนมากกว่างาน จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการให้เหมาะสมและลงตัว^{๑๒}

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการจัดการองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าและดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยดำเนินการอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และมีการอำนวยความสะดวกโดยผู้บริหาร

๒.๑.๒ ปัจจัยทางการบริหาร

การบริหารงานในทุกองค์การไม่ว่าจะขนาดเล็กปานกลางหรือขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีปัจจัยขั้นพื้นฐานหรือองค์ประกอบหรือทรัพยากรทางการบริหารโดยทั่วไปถือว่าปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ ๔ ประการซึ่งรู้จักกันในนามของ ๔ M ได้แก่

๑. คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มในองค์การที่ร่วมกันทำงาน
๒. เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุกๆ ส่วนขององค์การ
๓. วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ
๔. การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานองค์การของผู้บริหารปัจจัยขั้นพื้นฐานในการบริหารงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องนำมาเข้าสู่กระบวนการของการบริหารในแต่ละองค์การเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้คือ ทั้ง ๔ ประการจะต้องเกื้อหนุนหรือสนับสนุนซึ่งกันและกันแต่ถ้าจะพิจารณาในแต่ละประการแล้วคน (Man) นับได้ว่าเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพราะคนเป็นผู้ใช้หรือบริหารเงินวัสดุสิ่งของและการดำเนินงานทุกอย่างในองค์การ^{๑๓}

สรุปได้ว่า การบริหารงานทุกองค์การทุกขนาดไม่ว่าจะเป็น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ต้องอาศัย คน, เงิน, วัสดุสิ่งของ, และการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่สำคัญมากนั่นก็คือคน เพราะจะเป็นส่วนอำนวยความสะดวกในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสมและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๒.๑.๓ หลักการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

ชูศรี ธนอมกิจ ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาหมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกันให้การศึกษาแก่สมาชิกที่อยู่ในสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ กระบวนการอย่างมีระบบ^{๑๔}

^{๑๒} อติศร เพียงเกษ, **วิธีเอาชนะใจคน**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๑-๑๑๒.

^{๑๓} จันทราณี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : บั๊ค พอยท์ , ๒๕๔๕), หน้า ๒๘.

^{๑๔} ชูศรี ธนอมกิจ, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐).

ทวีศักดิ์ บังคม ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการทำกิจกรรมดำเนินงานของกลุ่มบุคคล หรือผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อจัดการบริหารการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม ชุมชน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามหลักสูตร^{๑๕}

วิโรจน์ สารัตนะ ได้กล่าวถึง การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (efficient) และประสิทธิผล (effective) โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร (Administrative Functions) อย่างน้อย ๔ ประการ คือ การวางแผน การจัดการ การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้มีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๑๖}

เฮอร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert A. Simon) ให้ทัศนะของการบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ความหมายของการบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มีลักษณะคือ

- ๑) เป็นกิจกรรมกลุ่มไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง
- ๒) โดยที่สมาชิกในกลุ่มร่วมมือกันทำอย่างประสานสัมพันธ์กันไม่ใช่ต่างคนต่างทำ
- ๓) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างทั้งที่เป็นเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มเป้าหมายองค์การและเป้าหมายของสมาชิกแต่ละคนซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน^{๑๗}

กูด (Good) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การอำนวยความสะดวก และการดำเนินงานเกี่ยวกับภาระหน้าที่ทั้งหมดของสถานศึกษาโดยจะต้องคำนึงถึงผลสุดท้ายของการศึกษาเป็นสำคัญและหมายถึงการควบคุมการจัดการเกี่ยวกับเรื่องต่างๆภายในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน เช่น เรื่องเกี่ยวกับครู นักเรียน แผนการสอนหลักสูตร กิจกรรมวิธีการสอน สื่อการเรียนการสอน และการแนะแนว^{๑๘}

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือ กระบวนการการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ

^{๑๕} ทวีศักดิ์ บังคม, “ปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐).

^{๑๖} วิโรจน์ สารัตนะ, แนวคิดทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : หจก.ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๕๕), หน้า ๑๐.

^{๑๗} เฮอร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert A. Simon), **Administrative Behavior**, (New York: Macmillan, 1947), p. 3.

^{๑๘} Good, C.V., **Dictionary of education**, (New York: McGraw – Hill, 1973), p.13.

๒.๑.๔ เทคนิคการบริหาร

เทคนิคการบริหารเป็นส่วนที่สำคัญยิ่งในการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีเทคนิคการบริหาร ดังนี้

๑. การบริหารการมีส่วนร่วม (Participative Management) : PM

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการดำเนินการของฝ่ายบริหารที่จะมุ่งใจให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้มีประโยชน์ในการเสนอแนะร่วมคิดร่วมตัดสินใจและร่วมพัฒนางานด้วยความเต็มใจอุทิศแรงกายแรงใจมุ่งมั่นต่องานเสมือนว่าตนเป็นเจ้าขององค์การนั้น ประโยชน์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

๑. ช่วยสร้างความสามัคคีและรวมพลังบุคลากรในองค์การ
๒. ทราบถึงความต้องการในการพัฒนาขององค์การ
๓. เพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน
๔. ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ
๕. สร้างบรรยากาศในการทำงาน
๖. ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์การ
๗. สร้างสรรค์หลักประชาธิปไตย
๘. ทำให้บุคลากรขององค์การเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ^{๑๙}

๒. เทคนิค KPI : KEY PERFORMANCE INDICATORS หมายถึง ตัวชี้วัดผลของการปฏิบัติงานได้แก่สิ่งที่ทำเป็นหลักฐานเชิงรูปธรรมสิ่งที่พบได้จากการสังเกตและสิ่งที่วัดเชิงปริมาณได้วิธีการใช้เทคนิค KPI

๑. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ที่เป็นคุณลักษณะสำคัญของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) สิ่งที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานขององค์การ
๒. จากผลลัพธ์ที่ได้นำมาวิเคราะห์ระบุหลักฐานเชิงรูปธรรมที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ
๓. เขียนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินผลการปฏิบัติงานจริง^{๒๐}

^{๑๙} เมย์ อำนวยพันธ์วิไล, “วิธีการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักอิทธิบาท ๔ ของกลุ่มโรงเรียนชาวนวลักษณ์ อำเภอนวลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๔.

^{๒๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕.

๓. การบริหารเวลา (Time Management)

การบริหารเวลาหมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลายได้แก่คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ในการบริหารงานนั้นซึ่งเป็นการทำงานอย่างเป็นระบบโดยใช้เวลาน้อยแต่ให้ผลคุ้มค่ามากที่สุดหลักการบริหารเวลามีอยู่ ๔ ประการ

๑. ทำทันเวลา
๒. ทำถูกเวลา
๓. ทำตามเวลา
๔. ทำตรงเวลา

การบริหารเวลาให้เกิดประสิทธิภาพควรดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. การวางแผน
๒. การจัดเวลาให้เหมาะสมกับคน
๓. การสั่งการ
๔. การควบคุมในการทำงาน

ซึ่งการบริหารเวลาที่เป็นที่นิยมกันในปัจจุบันคือเทคนิคการบริหารเวลาแบบ GanttChart และแบบ PERT. และ CMP. มาใช้^{๒๑}

๔. การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective) : MBO

การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นเทคนิคการบริหารงานที่จัดอยู่ในรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารงานในปัจจุบันซึ่งจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การโดยมีแนวความคิดว่าการบริหารงานหรือการทำงานนั้นควรตอบสนองความต้องการของคนเห็นความสำคัญของการทำงานในลักษณะร่วมแรงร่วมใจกันซึ่งให้ได้ผลงานที่ดีกว่าการบังคับหรือลงโทษเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบร่วมกันองค์ประกอบที่สำคัญของ MBO ที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสูง
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับปฏิบัติ
๓. การมีส่วนร่วมและมีสำนึกในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ
๔. ความมีอิสระในการทำงาน
๕. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน

MBO เป็นเทคนิคการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สำเร็จมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลแต่ปัจจัยหลักของการทำงานชนิดนี้ยังอยู่ที่ตัวบุคคลโดยเฉพาะหัวหน้า

^{๒๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕.

งานต้องใช้ศาสตร์ความเป็นผู้นำใช้ศิลปะการทำงานร่วมกับคนใช้คนให้เหมาะกับงานสร้างขวัญกำลังใจให้ทุกคนเห็นความจำเป็นของความสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมายไว้ร่วมกัน^{๒๒}

๕. การบริหารงานแบบการเดิน MBWA

การบริหารงานแบบ MBWA เป็นการบริหารงานที่สร้างความเป็นกันเองให้กับผู้ร่วมงานโดยผู้บริหารเดินไปเยี่ยมเยียนพูดคุยกับบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ทุกหน่วยให้มากขึ้น เพราะจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานหลายประการเช่น

๑. จะได้เห็นและรู้จักหน่วยงานต่างๆ ทุกหน่วยงานด้วยตัวท่านเอง
๒. เป็นการให้ความสำคัญแก่บุคลากรซึ่งจะทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น
๓. เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจในการทำงานของบุคลากรนั้นๆ
๔. ช่วยในการติดตามและประเมินผลการทำงานของบุคลากรได้อย่างใกล้ชิด
๕. ช่วยในการประสานงานอำนวยความสะดวกนิเทศงาน^{๒๓}

๖. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Situation ObjectiveStrategy) : SOS

เทคนิคที่สำคัญของการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้สำเร็จ

๑. S = Situation คือ สถานการณ์ความรู้ที่เกี่ยวกับตัวเราเราอยู่ที่ไหนกับใครเกิดอะไรขึ้นซึ่งก็หมายถึงสิ่งแวดล้อมตัวเรานั้นเอง
๒. O = Objective คือ เป้าหมายว่าต้องการอะไรจะไปไหนต้องการความสำเร็จมากน้อยแค่ไหนอย่างไร
๓. S = Strategy คือ กลวิธีรู้ว่าจะไปถึงเป้าหมายจะไปทีไหนได้อย่างไรกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบ SOS ได้แก่ กิจกรรม ๕ ส. กิจกรรม QC กิจกรรม SS กิจกรรม TPD จึงจะทำให้การบริหารงานแบบ SOS ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์^{๒๔}

๗. การรีเอนจิเนียริง (Reengineering)

การรีเอนจิเนียริงเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนกระบวนการเดิมไปโดยสิ้นเชิงทั้งนี้การออกแบบกระบวนการใหม่ๆ จะไม่ยึดติดกับหลักการกฎระเบียบความเชื่อและค่านิยมแบบเก่าแต่จะเริ่มต้นกันใหม่หมดและพยายามมองไปข้างหน้าเพื่อหาคำตอบแล้วค่อยย้อนกลับมาหากรรมวิธีโดยมุ่งเน้นถึงความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นหลักซึ่งเครื่องมือที่ดีที่สุดของการรีเอนจิเนียริงไม่ใช่เพียงแค่

^{๒๒} อ้างแล้ว.

^{๒๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖.

^{๒๔} อ้างแล้ว.

สภาพของปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันแล้วทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอย่างลึกซึ้งเพื่อหาหนทางแก้ไขอย่างค่อยเป็นค่อยไปและการรื้อระบบนี้บุคลากรจะต้องเอาใจจริงเอาใจทุกคน^{๒๕}

๘. การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) : RBM

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษผู้ปฏิบัติที่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใดย่อมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้วัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอ

Banlanced Scorecard เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เนื่องจาก Banlanced Scorecard เป็นกรอบแนวทางในการวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์การเพื่อให้แน่ใจว่าได้พิจารณาองค์การจากมุมต่างๆอย่างครบถ้วนลักษณะของ Banlanced Scorecard แบ่งมุมมองขององค์การออกเป็น ๔ ระดับ

๑. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์การได้แก่บุคลากรกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์การการบริหารทรัพยากรบุคคลพฤติกรรมในองค์การวัฒนธรรมองค์การ ฯลฯ

๒. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การได้แก่รัฐบาลประชาชนผู้รับบริการ สาธารณชนและสิ่งแวดล้อมภายนอกอื่นๆ ฯลฯ

๓. มุมมองด้านนวัตกรรมเป็นการมองไปข้างหน้าถึงความสามารถขององค์การที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาคิดค้นเรียนรู้ปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในอนาคต

๔. มุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองที่เกี่ยวกับพันธะรับผิดชอบขององค์การความประหยัดความมีประสิทธิภาพความคุ้มค่าของเงินผลิภาพการทุจริตและพฤติกรรมมิชอบ ฯลฯ

ประโยชน์ของการบริหารงานแบบ RBM

๑. การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ทำอยู่ว่าส่งผลต่อปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

๒. การสร้างพันธะรับผิดชอบของผู้บริหารการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกลไกที่ยอดเยียมสำหรับการสร้างพันธะรับผิดชอบเพราะมีการวัดผลการปฏิบัติงานจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเปรียบเทียบกับเป้าหมายแล้วรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ

๓. การจัดสรรงบประมาณการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ

^{๒๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗.

๔. การกำหนดนโยบายข้อมูลจากการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถช่วยผู้บริหารให้กำหนดนโยบายว่าองค์การควรเลือกทางเลือกใดในการบริหารองค์การ

๕. การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียผลประโยชน์ซึ่งจะทำให้ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ทราบวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างชัดเจนทราบว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จมีอะไรและองค์การจะวัดความสำเร็จตามที่ปัจจัยเหล่านั้นกำหนดได้อย่างไร

๖. การบริหารการศึกษาไทยในยุคปฏิรูปการศึกษา^{๒๖}

๙. การกระจายอำนาจ

งานในองค์การทั่วไปจะประสบความสำเร็จได้ผู้บริหารไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ การแบ่งงานการมอบหมายงานการกระจายงานกระจายหน้าที่ซึ่งถือว่ามีความสำคัญมาก ซึ่งการกระจายอำนาจเป็นการการมอบหมายงานเป็นการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นการสร้างภาระหน้าที่ด้านการปฏิบัติงานซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ

๑.๑ การกำหนดหน้าที่หรือความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๑.๒ การให้อำนาจหน้าที่ในการใช้ทรัพยากรและดำเนินกิจกรรมตามความจำเป็น

๑.๓ การสร้างสิ่งที่จะต้องทำหรือภาระผูกพันให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้สำเร็จ

ประโยชน์ของการกระจายอำนาจ

๑. เป็นการลดงานของผู้บริหารให้ลดน้อยลง

๒. การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วทำให้การปฏิบัติงานมีความสะดวกขึ้น

๓. มีการกระจายงานกันทำโดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้ควบคุมประสานงาน

๔. เป็นการพัฒนาบุคลากรทางการบริหารซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาความคิดริเริ่มความสามารถในตำแหน่งทางการบริหารให้มีคุณภาพ

๕. ทำให้การควบคุมและการดูแลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพราะผู้บริหารระดับต้นมีอำนาจอย่างเต็มที่ที่จะกำหนดงานเปลี่ยนแปลงให้เกิดความเหมาะสม

๖. เป็นการพัฒนาขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารใหม่ได้ใช้ความคิดใหม่ๆ ในการบริหารงาน

การกระจายอำนาจเป็นการแบ่งอำนาจที่มีอยู่ให้ผู้อื่นสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองโดยการดำเนินงานที่แบ่งออกไปก็จะมีแนวปฏิบัติที่เหมือนจุดเสริมโดยทั่วไปจะมีการกระจายอำนาจ

^{๒๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗.

กระจายหน้าที่กระจายความรับผิดชอบกระจายคนกระจายงบประมาณไปยังแหล่งใหม่ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนแหล่งเดิม^{๒๗}

๑๐. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM)

การบริหารโรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาและได้เผยแพร่ไปยังประเทศต่างๆ โดยการบริหารงานแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติและให้ผู้มีส่วนร่วมบริหารและจัดการศึกษามีอำนาจในการจัดการศึกษาอย่างอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานทางด้านต่างๆ โดยการบริหารนั้นจะต้องอยู่ภายใต้คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครองผู้แทนครูผู้แทนองค์กรชุมชนผู้แทนครูผู้แทนศิษย์เก่าผู้แทนนักเรียนผู้แทนโรงเรียนเข้ามาด้วยโดยคณะกรรมการสถานศึกษาเหล่านี้จะมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชนให้มากที่สุดการจัดการศึกษาในประเทศไทยได้นำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ หมวด ๕ มาตรา ๓๙ กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไปไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงมาตรา ๔๐ ยังได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาดำกว่าระดับปริญญาตรีของแต่ละสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาประกอบด้วยตัวแทนผู้ปกครองผู้แทนครูผู้แทนองค์กรชุมชนผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้แทนศิษย์เก่าผู้ทรงคุณวุฒิโดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคณะกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานถือว่าเป็นนวัตกรรมทางการบริการที่ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและจัดการเรียนการสอนที่สำคัญคือเป็นการคืนอำนาจให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริงและสถานศึกษาในแต่ละแห่งอาจไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียนแต่ทุกโรงเรียนจะต้องตั้งอยู่บนหลักพื้นฐานเดียวกันคือ

๑. หลักการกระจายอำนาจเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน โดยกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่ไปยังสถานศึกษาซึ่งโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็กผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการศึกษาหรืออยู่ใกล้ชิดกับเด็กซึ่งจะสามารถจัดการศึกษาได้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนและอำนาจการตัดสินใจที่แท้จริงควรอยู่ที่ระดับปฏิบัติคือสถานศึกษา

^{๒๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘.

๒. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผนร่วมตัดสินใจร่วมกันกำหนดหลักสูตรท้องถิ่นร่วมคิดร่วมทำฯลฯ โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถมีส่วนร่วมในการบริหารสามารถตัดสินใจและร่วมกันในการจัดการศึกษาให้มากที่สุด

๓. หลักภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกและต้องไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการ

๔. การพัฒนาทั้งระบบปรับปรุงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรโดยการเปลี่ยนแปลงเป็นระบบและได้รับความเห็นชอบรวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง

๕. หลักการบริหารตนเองสถานศึกษาจะต้องมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้นภายใต้การบริหารในรูปแบบองค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการโรงเรียนหรือคณะกรรมการสถานศึกษา

๖. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้สถานศึกษาต้องมีความพร้อมให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ทั้งนี้โรงเรียนจะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารครูบุคลากรทางการศึกษาและชุมชนอย่างชัดเจนภารกิจเหล่านี้ต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้นตามที่กำหนดไว้

ประโยชน์ของโรงเรียนที่บริหารโรงเรียนเป็นฐาน

๑. สามารถสนองความต้องการของโรงเรียนและท้องถิ่นได้ดีขึ้น

๒. สามารถกระตุ้นผู้มีประสบการณ์มาช่วยเหลือได้มากขึ้นในรูปแบบของคณะกรรมการ

๓. ครูมีขวัญและกำลังใจดีขึ้นเพราะได้มีโอกาสคิดเองทำเองและแสดงออกมากขึ้น

๔. เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของจากการร่วมตัดสินใจ

๕. สร้างผู้นำใหม่ในทุกระดับ

๖. เพิ่มการติดต่อสื่อสาร

๗. ประหยัดค่าใช้จ่ายประมาณ

๘. มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

๙. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตร

๑๐. แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดีเพราะครูได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น^{๒๔}

๑๑. การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

“การนำหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลมาใช้มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทยเพราะหลักธรรมาภิบาลก็คือการบริหารที่สามารถตรวจสอบได้มีประสิทธิภาพและเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม” หลักธรรมาภิบาลจะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ๓ ส่วน

๑. ภาครัฐซึ่งจะมีส่วนเสริมสร้างและปฏิรูปการเมืองกฎหมายและการบริหารราชการ

๒. ภาคเอกชนซึ่งจะมีส่วนในการประกอบธุรกิจที่ดีและดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริตและมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมซึ่งจะทำให้ประเทศชาติมีความเจริญรุ่งเรือง

๓. ภาคประชาชนหรือองค์กรต่างๆ ซึ่งจะมีส่วนในการเกื้อหนุนในการดำเนินการทางเศรษฐกิจสังคมการเมืองโดยการระดมกลุ่มต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และสามารถตรวจสอบความถูกต้องทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนให้ตั้งอยู่ในความถูกต้องได้หลัก ธรรมาภิบาลเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มอบหมายให้ทุกหน่วยงานนำไปบริหารหน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ ๖ ประการคือ

๑. หลักนิติธรรมได้แก่การตรากฎหมายข้อบังคับต่างๆ ซึ่งให้ทุกคนปฏิบัติตาม

๒. หลักคุณธรรมได้แก่การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม

๓. หลักความโปร่งใสได้แก่การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ

๔. หลักการมีส่วนร่วมได้แก่การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา

๕. หลักความรับผิดชอบต่อได้แก่การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม

๖. หลักความคุ้มค่าได้แก่การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม^{๒๙}

สรุปได้ว่า เทคนิคการบริหารที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดคือ เทคนิคการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเทคนิคการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งทั้งสองเทคนิคนี้เป็นตัวอย่างการบริหารที่เห็นได้ชัด นั่นคือมีการจัดตั้งองค์กร หน่วยงาน แยกหน้าที่และการกระจายอำนาจ ซึ่งเทคนิคการบริหารจะต้องเป็นไปตามรูปแบบของหน่วยงานไม่สามารถยึดหลักใดหลักหนึ่งได้ นั่นคือไม่สามารถปฏิบัติได้ทุกเทคนิค โดยส่วนใหญ่มักจะใช้เทคนิคคล้ายๆ กันอย่างการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ต้องมีการจัดแบ่งเวลา ตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ และการกระจายอำนาจเพื่อไม่ให้เสียสมดุลในการทำงานของแต่ละฝ่าย อีกทั้งทางผู้บริหารจะต้องคอยดูแล

^{๒๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐.

และตรวจสอบอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันการเสียหายที่เกิดจากช่องโหว่ โดยหลักสำคัญของเทคนิคการบริหารคือการบริหารเพื่อให้ประสบผลสำเร็จควรคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม หรือจรรยาบรรณในการทำงานของแต่ละองค์กร

๒.๑.๕ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

นักวิชาการและนักบริหารทั้งในและต่างประเทศให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ^{๓๐}

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง คือ การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

วิโรจน์ สารัตนะ กล่าวถึงกระบวนการบริหาร ควรประกอบด้วย ๔ ประการ คือ^{๓๑}

๑) การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจ เลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้น

๒) การจัดองค์กร หมายถึง กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน

๓) การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

^{๓๐} พระธรรมโกศาจารย์, **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓ - ๕.

^{๓๑} วิโรจน์ สารัตนะ, **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑.

๔) การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง

เฟรดเดอริก ดับบลิว. เทเลอร์, อังรณชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า การบริหารที่มีหลักเกณฑ์การบริหารพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการ คือ^{๓๒}

๑. ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่างคือ ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

๒. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

๓. ใช้วิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

๔. การประสานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงานฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) อังใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ เชื่อว่า เป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative Sciences) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญ (Management Functions) เกี่ยวกับการบริหารประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ คือ

- ๑) การวางแผน (Planning)
- ๒) การจัดองค์การ (Organizing)
- ๓) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding)
- ๔) การประสานงาน (Coordinating)
- ๕) การควบคุม (Controlling)

^{๓๒} เฟรดเดอริก ดับบลิว. เทเลอร์, อังรณชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๔๗ - ๔๘.

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เฮนรี ฟาโยล ยังได้จำแนกกระบวนการบริหารออกเป็น ๑๔ ประการ ที่สำคัญ คือ^{๓๓}

(๑) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ฟาโยล ได้เสนอว่า คนงานควรจะได้รับการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้นซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรยุคปัจจุบันได้

(๒) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการจะได้รับมาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ด้านเทคนิค (Technical Knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรอยู่คู่กัน

(๓) มีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) คำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) ประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนทำได้ยากและผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

(๔) สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการจำนวน ที่ดีที่สุดในลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ ความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาการติดต่อสื่อสารลดลงและองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

(๕) การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชาแต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไร อย่างไร และมีการ

^{๓๓} เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol), อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๗๘-๘๐.

กระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไรสิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญเนื่องจากว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

(๖) การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การ องค์การใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

(๗) หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือ ความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การ ซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้นเป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

(๘) การออกคำสั่ง (Order) หมายถึง วิธีการจัดการเกี่ยวกับองค์การเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์มากที่สุด และเป็นการจัดหาความพึงพอใจในโอกาสงานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้วัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

(๙) ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำการสิ่งต่างๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงาน และความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุลซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

(๑๐) ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำของร้อง (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานและทำงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติผู้นำและเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติอย่างยุติธรรม

(๑๑) ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) ระบบการให้รางวัลประกอบด้วย โบนัสและแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์กร รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มโดยการให้รางวัลเพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรม และตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

(๑๒) ความมั่นคงในงาน (Stability of tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เพื่อพนักงานอยู่ในองค์กรซึ่งมีแนวโน้มว่าจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานาน โดยพยายามพัฒนาทักษะ และปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กร การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศญี่ปุ่น

(๑๓) ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์กรที่จะได้รับ (Subordination of Individual Interests to the Common Interest) ผลประโยชน์ขององค์กรถือว่าเป็นผลประโยชน์ของทุกๆ คนหรือของทุกกลุ่มในองค์กรในขณะที่องค์กรยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์กรและสมาชิกภายในองค์กร

(๑๔) ความสามัคคี (Sprit de Corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่มงาน ในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์กร และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโภค และความร่วมมือกัน ถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนา ความสามัคคี จะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหา ในสถานการณ์ที่สำคัญที่สุด เพราะความสามัคคีคือพลังเมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ^{๓๔}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงาน ในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำวิธีการ และวัตถุประสงค์ ของงานนั้นๆ ไว้ล่วงหน้า

^{๓๔} วีระรัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๕๒), หน้า ๖๗.

๒. การแสวงหา การกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหากำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔. การประสานงาน (Co – Ordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

๕. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

Gulick L. and Urwick J กล่าวว่า กระบวนการบริหารนั้นต้องประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า “POSDCoRB Model” ซึ่งอธิบายตามความหมายได้ดังนี้^{๓๕}

๑. การวางแผน (P=Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร

๒. การจัดการองค์การ (O=Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่างๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

๓. การจัดหาบุคคล (S=Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคล เป็นการบริหารงานทางด้านบุคคล อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

๔. การอำนวยการ (D=Directing) หมายถึง การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๕. การประสานงาน (Co=Coordinating) หมายถึง การประสานงานกิจการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๖. การรายงาน (R=Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าเพียงใด

^{๓๕} Gulick L. and Urwick J., **Papers on the Science of Administration**, (New York : Institute of Public Administration, 1973), pp. 18-19.

๗. การงบประมาณ (B=Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบด้านการเงิน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานโดยทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีหลักการและขั้นตอนในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การสั่งการ การประสานงานการรายงานผล และการงบประมาณ ที่ผู้บริหารในทุก ๆ องค์การจะต้องมีและนำไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการทำงานและบริหารองค์การและหน่วยงานต่างๆ

๒.๒ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

คำว่า “การบริหารสถานศึกษา” มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้ให้ความหมายไว้ในลักษณะคล้ายกัน ดังนี้

มณฑิพย์ ทรงกิตติพิศาล^{๓๖} กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการส่งเสริมช่วยเหลือกันของผู้เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

กิตติมา ปรีดีติลล ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน และนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน^{๓๗}

ฮอยและเซอร์ซีว^{๓๘} (Hoy and Cecil) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นหลักการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือ ความร่วมแรงร่วมใจ ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง ๓ กลุ่มเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด

^{๓๖} มณฑิพย์ ทรงกิตติพิศาล, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

^{๓๗} กิตติมา ปรีดีติลล, **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร: อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

^{๓๘} Hoy, Wayne K. & Cecil, Masker G. **Educational Administration Theory, Research, and Practice**, (New York: McGraw – Hill Inc, 1996), p. 170.

อมรชัย ตันติเมธ กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนค่านิยมให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการ และทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ^{๓๙}

สรุปได้ว่า หลักการบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหาร และ ครู ในสถานศึกษานั้นๆ กำหนดขึ้นโดยใช้วิธีการบริหารที่แตกต่างกันในแต่ละสถานศึกษา มุ่งเน้นเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ตั้งไว้

๒.๒.๑.๑ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นบริบทที่เกี่ยวกับการบริหาร และจัดการด้านการศึกษาเล่าเรียนให้แก่เด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้นจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและได้มาตรฐาน ดังนั้นจึงมีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานสถานศึกษา หรือโรงเรียนไว้ ดังต่อไปนี้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้ขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษาไว้ ๔ กลุ่ม ดังนี้^{๔๐}

๑. การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย

- ๑) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- ๒) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- ๓) การวัดผล การประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- ๔) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- ๕) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- ๖) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
- ๗) การนิเทศการศึกษา
- ๘) การแนะแนวการศึกษา
- ๙) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- ๑๐) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- ๑๑) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

^{๓๙} อมรชัย ตันติเมธ, *การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย*, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๔๐} กระทรวงศึกษาธิการ, *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๓ – ๓๘.

๑๒) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร
หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

๒. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

- ๑) การจัดทำและเสนองบประมาณ
- ๒) การจัดสรรงบประมาณ
- ๓) การตรวจสอบ การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงิน
- ๔) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- ๕) การบริหารเงิน
- ๖) การบริหารบัญชี
- ๗) การบริหารวัสดุและทรัพย์สิน

๓. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

- ๑) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- ๒) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- ๓) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- ๔) วินัยและการรักษาวินัย
- ๕) การออกจากราชการ
๔. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

- ๑) การดำเนินงานธุรการ
- ๒) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ๓) งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- ๔) การประสานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- ๕) การจัดระบบการบริหารและการพัฒนาองค์กร
- ๖) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ๗) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหาร

ทั่วไป

- ๘) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- ๙) การจัดทำสำมนครรัศมีนักเรียน
- ๑๐) การรับนักเรียน

๑๑) การส่งเสริมและการประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและ

ตามอัธยาศัย

๑๒) การส่งเสริมงานกิจกรรมนักเรียน

- ๑๓) การประชาสัมพันธ์งานศึกษา
- ๑๔) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- ๑๕) การจัดระบบควบคุมในหน่วยงาน
- ๑๖) งานบริการสาธารณะ
- ๑๗) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

๔. การบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย

- ๑) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศภายในสถานศึกษา
- ๒) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- ๓) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- ๔) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- ๕) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ๖) การดำเนินงานธุรการ
- ๗) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- ๘) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- ๙) การจัดการเรียนรู้นอกสถานที่
- ๑๐) งานกิจกรรมนักเรียน
- ๑๑) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- ๑๒) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- ๑๓) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษ

นักเรียน

สรุปได้ว่า ดังที่กล่าวมานี้ ย่อมแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า ขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษา มีอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจทั้ง ๔ กลุ่มงานแล้วนำมาเข้าสู่กระบวนการของการบริหารสถานศึกษา ตามเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดไว้คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา คือกิจกรรมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้มีการจัดสรรงาน แบ่งหน้าที่เพื่อใช้งานในการบริหารสถานศึกษาแบ่งได้ทั้งหมด ๔ อย่างตามกระทรวงศึกษาธิการ ๑.การบริหารงานวิชาการ ๒.การบริหารงานงบประมาณ ๓.การบริหารงานบุคคลและ ๔.การบริหารงานทั่วไป เป็นมาตรฐานในการจัดตั้งองค์กรเพื่อบริหารสถานศึกษา ซึ่งทั้ง ๔ หน่วยงานนี้จะต้องมีการแบ่งหน้าที่กัน จัดทำระบบงานเพื่อประสานงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

๒.๒.๑.๒ กระบวนการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านจำเป็นที่จะต้องนำขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบอยู่ทั้ง ๔ ด้าน มากำหนดเป็นกลยุทธ์ วิธีการ แผนงาน เทคนิค และขั้นตอนในการบริหาร และปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ และสุขุมรอบคอบอย่างเป็นรูปธรรมเพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีแล้วก็อาจมีผลกระทบกระเทือนส่วนอื่นๆ ได้ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ต้องยึดมั่นในกระบวนการบริหาร ซึ่งมีอยู่หลายแนวทาง หลายทฤษฎี หลายเทคนิค และหลายแนวทางในการปฏิบัติที่ผู้บริหารต้องใช้สติปัญญา พิจารณาตามความเหมาะสม ซึ่งมีย่อยๆ ดังต่อไปนี้

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาที่สำคัญไว้ ๕ ประการ ดังนี้การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม การจัดบุคลากรสู่หน่วยงาน^{๔๑}

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ สรุปว่า กระบวนการบริหารการศึกษา ได้กำหนดไว้ ๕ ขั้นตอนคือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating)^{๔๒}

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบไปด้วย ร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และรวมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย^{๔๓}

รุ่ง แก้วแดง ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารของ (Gulick) มีขั้นตอนการบริหารที่เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปที่เรียกกันว่า “กระบวนการ POSDCORB” ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การการบริหารบุคคล การอำนวยการ การติดต่อประสานงาน การรายงานผล และดำเนินงานด้วยการเงินและงบประมาณ^{๔๔}

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา คือขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องมีการประชุมเพื่อวางแผนเกี่ยวกับการจัดระบบงาน ในแต่ละฝ่าย ซึ่งทางกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายมา ๔ กลุ่มนั้นคือ ๑.การบริหารงานวิชาการ ๒.การบริหารงานงบประมาณ ๓.การบริหารงาน

^{๔๑} ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖.

^{๔๒} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

^{๔๓} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก**, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๔๔} รุ่ง แก้วแดง, **ปฎิวัติการศึกษาไทย**, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๔ – ๑๘.

บุคคล และ๔.การบริหารงานทั่วไป โดยทั้ง ๔ กลุ่มนี้ต้องทราบถึงบทบาทในแต่ละกลุ่มจากนั้นวางแผนหารือกันในทุกความร่วมมือ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันในงานจึงจะเกิดเป็นกระบวนการ

๒.๒.๑.๓ คุณลักษณะและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

๑) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีนักปราชญ์นักการศึกษาและนักวิชาการได้แสดงทรรศนะ หรือความเห็นไว้ ดังต่อไปนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยาปณิกสูตร ดังนี้^{๔๕}

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจต้องรู้ว่าสินค้าไหนราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือ จะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คนคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า **Conceptual Skill** หรือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒. วิธูโร หมายถึง การจัดฐะได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัดคุณลักษณะ ที่สองตรงนี้ตรงกับคำว่า **Technical Skill** หรือความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่น เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดีเช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงินเพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญที่มาก “นกไม่มีขนเหมือนคนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า **Human Relation skill** คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

สมบัติ บุญประเคน ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า ต้องมีทั้ง ๖ ประการ สรุปได้ ดังนี้^{๔๖}

๑. ปฏิรูป กาทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงานและพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

๒. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจหาทางที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย

^{๔๕} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.๙, Ph.D.), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๘-๓๙.

^{๔๖} สมบัติ บุญประเคน, “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖ ป” , **วารสารครูขอนแก่น** , ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒ (สิงหาคม. ๒๕๔๔): ๒๐-๒๑.

๓. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีการทำงานจะคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี

๔. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมก็ยอมได้

๕. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ไม่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่องมีความสามารถโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๖. ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่องเป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือ เป็นกัลยาณมิตรกันทุกคน

สุพล วังสินธ์ ได้สรุป ลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาอย่างมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาได้ว่า^{๔๗}

๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
๒. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหาร
๓. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
๔. ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
๕. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
๖. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน
๗. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor)

เฉลิมชัย สมท่า ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้^{๔๘}

๑. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและชักจูงใจคน มีความรับผิดชอบ

^{๔๗} สุพล วังสินธ์, “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา” , วารสารวิชาการ , ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๕๓): ๒๙-๓๐.

^{๔๘} เฉลิมชัย สมท่า, “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑” , วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดสาหะ วิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพและมีความเป็นประชาธิปไตย

๒. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะเช่นมีความรู้ และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

๓. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยที่ดี ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ คือยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

๔. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรมมีสุขภาพดี (Healthy) คือมีสุขภาพกาย (Physical health) และมีสุขภาพจิตดี (Mental health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาดังที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี เป็นที่ยอมรับ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้นำที่ดี และมั่นใจในการเป็นผู้นำแล้ว ย่อมเป็นแรงผลักดันให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สร้างงาม และจะนำพาองค์การคือสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สรุปได้ว่า การเป็นผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีคุณลักษณะหลายอย่าง แต่โดยหลักสำคัญแล้วไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารองค์กรไหนจะต้องรู้จักความเป็นผู้นำที่ดี ซื่อตรง และ เที่ยงธรรม คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องด้วยสถานศึกษานั้นเป็นองค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน มีคุณธรรมไม่มีการแบ่งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีจริยธรรมไม่คิดเอารัดเอาเปรียบผู้อื่นและไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ของตนจนทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน เป็นผู้นำที่ดีนอกจากเป็นคนดีแล้วต้องมีความคิดกว้างไกลสามารถวางแผนคาดการณ์อนาคตได้ และมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

๑) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ พอสรุปได้ดังนี้

๑. เป็นผู้นำในพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน

๒. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

๓. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้

๔. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ

๕. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน

๖. เป็นผู้นำในด้านการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีมและส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน

๗. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์ในทางสร้างสรรค์

๘. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

๙. เป็นผู้สร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

๑๐. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา ๓๙ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน ๔ ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้^{๔๙}

๑. ด้านวิชาการ มีดังนี้

- ๑) มีความรู้ และเป็นผู้รู้ด้านวิชาการ
- ๒) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
- ๓) สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

ทันทั่วทั้ง

- ๔) มีวิสัยทัศน์
- ๕) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ๖) ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- ๗) รอบรู้ด้านการศึกษา
- ๘) ความรับผิดชอบ
- ๙) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
- ๑๐) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- ๑๑) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
- ๑๒) คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

๒. ด้านงบประมาณ มีดังนี้

- ๑) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
- ๒) มีความรู้ระบบงบประมาณ

^{๔๙} สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, “การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕): ๒๙.

- ๓) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
- ๔) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- ๕) มีความละเอียดรอบคอบ
- ๖) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- ๗) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
- ๘) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

๓. ด้านงานบุคคล มีดังนี้

- ๑) มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
- ๒) เป็นแบบอย่างที่ดี
- ๓) มีมนุษยสัมพันธ์
- ๔) มีอารมณ์ขัน
- ๕) เป็นนักประชาธิปไตย
- ๖) ประนีประนอม
- ๗) อดทน อดกลั้น
- ๘) เป็นนักพูดที่ดี
- ๙) มีความสามารถในการประสานงาน
- ๑๐) มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
- ๑๑) กล้าตัดสินใจ
- ๑๒) มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

๔. ด้านงานทั่วไป มีดังนี้

- ๑) เป็นนักวางแผน และกำหนดนโยบายที่ดี
- ๒) เป็นผู้ที่ตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการที่ดี
- ๓) มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
- ๔) เป็นผู้ที่สามารถในการติดต่อสื่อสาร
- ๕) รู้จักมอบอำนาจ และความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
- ๖) มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
- ๗) กำกับติดตาม และประเมินผล

๒.๒.๒ ประวัติและความเป็นมาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒.๒.๒.๑ ประวัติความเป็นมา

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ โดยพระปราชญ์ของสมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก (จวน อุฏฐายีมหาเถระ) ว่า “การศึกษาทางโลกเจริญก้าวหน้ามากขึ้นตามความเปลี่ยนแปลงของโลก การศึกษาพระปริยัติธรรม ก็จำเป็นต้องอนุวัตรไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลกบ้างจึงเห็นสมควรที่จะมีหลักสูตรในการเรียนพระปริยัติธรรมเพิ่มขึ้นอีกแผนกหนึ่ง คือหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป” ซึ่ง กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศระเบียบกระทรวงฯ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ขึ้นเมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๑๔ และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๕ เพื่อเป็นแนวทางดำเนินการจัดการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนของกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการในสมัยนั้น^{๕๐}

ในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ทำให้มีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบงานคณะสงฆ์และพัฒนากิจการพระพุทธศาสนาโดยตรง คือ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติซึ่งแยกมาจากกรมการศาสนา ดังนั้น เพื่อให้การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีระเบียบควบคุมการดำเนินงานที่ชัดเจน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จึงได้ออกระเบียบสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การศึกษาในโรงเรียนดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักรและฝ่ายบ้านเมือง กล่าวคือ ทางฝ่ายศาสนจักร ก็จะได้ศาสนทายาทที่ดี มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง เป็นผู้ประพฤติดี ปฏิบัติชอบ ดำรงอยู่ในสมณธรรม สมควรแก่ภาวะ สามารถธำรงและสืบต่อพระพุทธศาสนาให้เจริญสถาพรต่อไป และถ้าหากพระภิกษุสามเณรเหล่านี้ลาสิกขาไปแล้ว ก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้ หรือเข้ารับราชการสร้างประโยชน์ให้ก้าวหน้าแก่ตนเองและบ้านเมืองสืบต่อไปด้วยเช่นกัน^{๕๑}

ต่อมา โดยที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไข (เพิ่มเติม) พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้กำหนดไว้ในหมวดที่ ๒ มาตรา ๑๒ ว่า “นอกเหนือจากรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ ให้เป็นไปตาม

^{๕๐} คู่มือปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๗), หน้า ๑.

^{๕๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑.

กฎกระทรวง”และมาตรา ๑๘ (๒) กำหนดว่า “โรงเรียนได้แก่โรงเรียนของรัฐ โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนที่สังกัดสถาบันพระพุทธศาสนาหรือศาสนาอื่น” ดังนั้น จึงถือได้ว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งหนึ่งตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อความในมาตรา ๑๒ และมาตรา ๑๘ (๒) แห่งพระราชบัญญัตินี้ กระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวง ว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๔๘ เพื่อให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ^{๕๒}

กาลต่อมา เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและกฎกระทรวงดังกล่าว โดยมุ่งเน้นให้วัดที่จัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับนโยบายของคณะสงฆ์เป็นสำคัญ มหาเถรสมาคม จึงได้ออกประกาศมหาเถรสมาคม ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ โดยกำหนดให้มีการบริหารจัดการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กำหนดซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบาย มาตรฐาน แผนการจัดการศึกษา ให้คำแนะนำส่งเสริมการจัดการศึกษา และพิจารณาวินิจฉัย ขี้ขาดปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ มี **สมเด็จพระวันรัต** เป็นประธานกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นรองประธานกรรมการ มีผู้แทนจากบุคคลและหน่วยงานสำคัญต่าง ๆ อาทิ ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นคณะกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นกรรมการและเลขานุการ^{๕๓}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๕๔} กล่าวว่า “ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร ครอบคลุมที่บุคลากรนั้นยังไม่บรรลุนิพพาน เขาผู้นั้นก็ต้องได้รับการศึกษาอบรมตลอดไป (เป็นการศึกษาตลอดชีวิต) เรียกว่าเป็น เสขบุคคล คือ ผู้ยังต้องศึกษา ต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาเป็นพระอรหันต์แล้ว จึงเรียกว่า เป็นอเสขบุคคล คือ ผู้ไม่ต้องศึกษา กระบวนการจัดการศึกษาในพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในทางทฤษฎี (Teaching) เมื่อกล่าวในเชิงบริหารเราต้องยอมรับว่า พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนา จึงได้ชื่อว่า เป็นศาสนาแห่งการศึกษา” แต่เดิมนั้น วัดในพระพุทธศาสนา มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษาของคนไทยในฐานะเป็นแหล่งความรู้ของประชาชนทั่วไป และของนักบวช ครั้นถึงสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น

^{๕๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑.

^{๕๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑.

^{๕๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๓.

บทบาททางการศึกษาของวัดที่มีกับประชาชนเริ่มลดลง เมื่ออารยธรรมตะวันตกรวมทั้งระบบการศึกษาของวัดที่มีกับประชาชนเริ่มลดลง เมื่ออารยธรรมตะวันตกรวมทั้งระบบการศึกษาสมัยใหม่เริ่มเข้ามามีบทบาทในสังคมไทยมากขึ้น เมื่ออารยธรรมตะวันตกรวมทั้งระบบการศึกษาสมัยใหม่เริ่มเข้ามามีบทบาทในสังคมไทยมากขึ้น เมื่อพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวขึ้นครองราชย์ (พ.ศ. ๒๔๑๑ - ๒๔๕๓) ได้มีการปฏิรูปการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศอย่างกว้างขวาง รวมทั้งระบบการศึกษาด้วย มีการแบ่งศึกษาออกเป็น ๒ สาย อย่างชัดเจน คือ สายสามัญและอาชีวระบบหนึ่ง และสายปริยัติธรรมอีกระบบหนึ่งโดยที่สายสามัญเป็นหน้าที่ของรัฐและเอกชนที่จะจัดบริการให้กับประชาชนทั่วไป สถานศึกษาที่ใช้ในการศึกษาที่ใช้ในการศึกษาเล่าเรียน คือ โรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ส่วนสายพระปริยัติธรรมนั้นยังคงเป็นระบบเดิม คือ ใช้วัดเป็นสถานศึกษาให้กับพระภิกษุ สามเณร

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษาของคณะสงฆ์ เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ ซึ่งมีมูลเหตุสืบเนื่องมาจากในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๕) พระองค์มีพระราชประสงค์ในการจัดตั้งสถาบันการศึกษาสงฆ์ ๒ แห่งขึ้น เพื่อเป็นการศึกษาของพระสงฆ์ชั้นสูงสุดคือมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และสภาการศึกษามหาจุฬาราชวิทยาลัย โดยทรงสละพระราชทุนทรัพย์ส่วนพระองค์ในการจัดตั้ง^{๕๕}

พระครูวิจิตรบรรพตธรรม^{๕๖} กล่าวว่า ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (มาตรา ๔๗ - ๔๘) กำหนดให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสถาบันศาสนาและเป็นการศึกษาของสงฆ์ที่จัดดำเนินการเพื่ออนุเคราะห์ ส่งเสริมแก่เยาวชนที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา โดยเน้นความรู้คู่กับคุณธรรม โดยใช้คุณธรรมทางพระพุทธศาสนา อบรมสั่งสอนเยาวชนควบคู่ไปกับการศึกษาสามัญศึกษา ซึ่งทางคณะสงฆ์และฝ่ายอาณาจักร เห็นความสำคัญของการศึกษาสงฆ์ จึงได้มีการจัดตั้งการศึกษาของคณะสงฆ์ขึ้น จนพัฒนามาเป็นโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในปัจจุบัน การจัดการศึกษาสามารถจัดได้หลากหลาย ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕^{๕๗} กล่าวไว้ในมาตรา ๑๕

^{๕๕} เสถียร โพธิ์นันทะ, ประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนา ฉบับมุขปาฐะ ภาค ๒, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๒๓๗.

^{๕๖} พระครูวิจิตรบรรพตธรรม (สุทธิพงษ์ วาดรูป), “สภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารโรงเรียนวัดเวียงชัยพิทยา (พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา) อำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๐), หน้า ๕-๖.

^{๕๗} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๕), หน้า ๙-๑๐.

ว่า “การจัดการศึกษามีสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

๑. การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมายวิธีการศึกษา หลักสูตรระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

๒. การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

๓. การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจศักยภาพ ความพร้อม และโอกาสโดยการศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่นๆ

สถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ ให้มีการเทียบโอนผลการเรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบได้ ไม่ว่าจะเป็นผลการเรียนจากสถานศึกษาเดียวกันหรือไม่ก็ตาม รวมทั้งจากการเรียนรู้นอกระบบ ตามอัธยาศัยการฝึกอาชีพ หรือจากประสบการณ์การทำงาน” ดังกล่าวแล้ว สถาบันสงฆ์จึงได้มีการดำเนินการจัดการศึกษาขึ้น เพื่อตอบสนองต่อนโยบายทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนด

๒.๒.๒.๒ การบริหารจัดการศึกษา

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จัดตั้งอยู่ในวัด ที่ธรณีสงฆ์ หรือที่ดินของมูลนิธิทางพระพุทธศาสนา จัดการศึกษาเฉพาะสำหรับพระภิกษุสามเณรเท่านั้น โรงเรียนจะได้รับการจัดตั้งได้ก็ต่อเมื่อได้รับอนุญาตหรือเห็นชอบจากมหาเถรสมาคม โดยสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นผู้ออกใบอนุญาต แก่เจ้าอาวาสวัดที่ขอจัดตั้งโรงเรียนการบริหารจัดการโรงเรียน เจ้าอาวาสวัดหรือพระภิกษุที่เจ้าอาวาสมอบหมายเป็นผู้จัดการและผู้จัดการเป็นผู้คัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในประกาศคณะกรรมการการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา รูปหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งจะดำเนินการคัดเลือกพระภิกษุและคฤหัสถ์เพื่อเสนอแต่งตั้งเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน^{๕๘}

๒.๒.๒.๓ อัตลักษณ์ของโรงเรียน

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา นอกจากจะจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ของกระทรวงศึกษาธิการแล้ว ยังได้สนองงานคณะสงฆ์ด้านการจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม แผนกนักธรรมและบาลีอีกด้วย โดยได้จัดให้มีการ

^{๕๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒.

เรียนการสอนตามหลักสูตรนักเรียนธรรมและบาลีให้สอดคล้องกับนโยบายของคณะสงฆ์โดยมหาเถรสมาคม ทั้งนี้ ในการประชุมมหาเถรสมาคม เมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๕ ที่ประชุมมหาเถรสมาคมมีมติเห็นชอบให้ปรับปรุงโครงสร้างเวลาเรียนและเกณฑ์การจบการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามคำสั่งประธานคณะกรรมการการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ ๑/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๕๕ เรื่องการปรับปรุงโครงสร้างเวลาเรียนและเกณฑ์การจบการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสอบผ่านธรรมสนามหลวงและบาลีสสนามหลวงได้ โดยเพิ่มหน่วยกิตวิชาภาษาบาลี และวิชาพระพุทธศาสนา (พุทธประวัติ ธรรมวินัย และศาสนปฏิบัติ) ทั้งนี้ ผู้ที่จะจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นได้ ต้องสอบได้นักธรรมชั้นตรีเป็นอย่างต่ำ และจะจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายได้ ต้องสอบได้นักธรรมชั้นโทเป็นอย่างต่ำ (มติมหาเถรสมาคมที่ ๓๘๘/๒๕๕๕)

นอกจากนี้ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ยังได้ปรับตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. ๒๕๕๔ – ๒๕๕๘) ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยให้ใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนตามเป้าหมายเฉพาะของสถานศึกษา (หลักสูตรรายวิชาเพิ่มเติมคือวิชาพุทธประวัติและธรรมวินัย วิชาศาสนปฏิบัติและวิชาภาษาบาลี) นอกจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานอีกด้วย ในการนี้ เพื่อดำเนินการดังกล่าว สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จึงได้ร่วมกับสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ สทศ. จัดให้มีการสอบวัดผลทางการศึกษาระดับชาติด้านพระพุทธศาสนา หรือเรียกว่า B-NET (Buddhism National Educational Test)^{๕๙}

๒.๒.๒.๔ หลักสูตรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การศึกษาหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนา (ทางธรรม) ควบคู่ไปกับการศึกษาวิชาสามัญศึกษาขั้นพื้นฐาน (ทางโลก) ในปัจจุบัน (ปีการศึกษา ๒๕๕๗) มีสถานศึกษาอยู่ ๔๐๓ แห่ง จำนวนครูและเจ้าหน้าที่ ๓,๒๓๔ รูป/คน มีจำนวนสามเณรที่กำลังศึกษาเล่าเรียนกว่า ๕๐,๕๙๓ รูปซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเด็กที่ขาดแคลนทุนทรัพย์เพราะโรงเรียนดังกล่าวไม่มีการเก็บค่าเทอมมีที่พักอาหาร และความรู้ให้อย่างเพียงพอหรือเรียกอีกอย่างว่า “การศึกษาแบบศาสนสงเคราะห์ช่วยเหลือประเทศชาติ” รูปแบบการเรียนการสอนของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คล้ายกับโรงเรียนทั่วไปมี ๘ กลุ่มสาระการเรียนรู้ได้แก่ ๑.ภาษาไทย ๒.คณิตศาสตร์ ๓.วิทยาศาสตร์ ๔.สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ๕.สุขศึกษาและพลศึกษา ๖.ศิลปะ ๗.การงานอาชีพและเทคโนโลยี และ ๘.ภาษาต่างประเทศ แต่จุดเน้นของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือการเรียนการสอน วิชาศาสนปฏิบัติ วิชาพุทธประวัติ และธรรมวินัย และวิชาภาษาบาลี ตามจุดเน้นเฉพาะของโรงเรียนที่

^{๕๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓.

มีวัตถุประสงค์พิเศษ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ให้กับเยาวชนของชาติได้เป็นอย่างดีสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นคุณธรรมนำความรู้ผู้เรียนคือพระภิกษุ-สามเณรที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้วส่วนใหญ่จะเป็นคนดีมีศีลธรรมมีจิตเจตงามเพราะถูกกล่อมเกลาจิตใจด้วยธรรมะโดยการสอนจะเน้นหลักธรรมคำสอนอันเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนมากมีความเสียสละรักและห่วงใยในองค์กรด้วยหวังความมั่นคงและความเจริญรุ่งเรืองของพระพุทธศาสนาสืบไปภายหน้า^{๖๐}

๑) หลักการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม

การบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์ ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อให้พระภิกษุ-สามเณร ได้มีโอกาสศึกษาศาสนาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลายโดยเทียบกับชั้นมัธยมศึกษาสายสามัญ จัดหลักสูตรให้มีวิชาที่เหมาะสมแก่ภาวะของพระภิกษุสามเณร ที่จะศึกษาได้โดยไม่ ขัดต่อพระธรรมวินัย และเป็นวิชาที่จำเป็นต่อพระพุทธศาสนา เป็นหลักสูตรที่ให้การศึกษาวินัยพระปริยัติธรรมควบคู่ กับวิชาสามัญ ได้แก่ ภาษาบาลีธรรมวินัย ศาสนปฏิบัติ ภาษาไทยภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา คณิตศาสตร์ สุขศึกษา หลักสูตรที่โรงเรียนจัดขึ้น และจบในตัวเองหรือเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อมุ่งให้พระภิกษุสามเณร มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมตามสมณะเพศช่วยให้มีความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรม ปรับตัวเข้ากับสังคมได้และไม่ขัดต่อวินัยสงฆ์ มุ่งให้พระภิกษุ สามเณร ได้ศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ทั้งในมหาวิทยาลัยสงฆ์ และหรือในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป^{๖๑}

การบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีการปฏิบัติงานตามภาระงานของสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษา โดยจำแนกออกเป็น ๔ ด้าน ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารบุคลากร การบริหารงานทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

^{๖๐} พระราชบัญญัติโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา, คณะอนุกรรมการยกร่างพระราชบัญญัติโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา, (ศูนย์ประสานงานกลางกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา แห่งประเทศไทย), [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.google.co.th> [๒๙ ส.ค. ๒๕๕๙].

^{๖๑} กิตติ ธีรศานต์, เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ม.ต้น – ม.ปลาย, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๓๙), หน้า ๔.

๒) ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษา

แนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน^{๖๒} ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ซึ่งได้มีการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาตามมาตรา ๓๙ งานบริหารสถานศึกษาแบ่งเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านการบริหารงานวิชาการ
๒. ด้านการบริหารงานงบประมาณ
๓. ด้านการบริหารงานบุคคล
๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป

ซึ่งมีขอบข่ายภารกิจของการบริหารในสถานศึกษาทั้ง ๔ ดังนี้^{๖๓}

๑. ด้านการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ถือเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียนเพราะหน้าที่ของโรงเรียนคือการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ ผู้เรียน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ ด้วยเจตนาให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาชุมชนท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผลรวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพซึ่งมีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้^{๖๔}

๑. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
๒. การวางแผนงานด้านวิชาการ
๓. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
๔. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
๕. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
๖. การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
๗. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

^{๖๒} กระทรวงศึกษาธิการ, เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชา หลักเทคนิคและการวางแผน. (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๓.

^{๖๓} กระทรวงศึกษาธิการ, การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๓-๓๗.

^{๖๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๓-๓๘.

๘. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
๙. การนิเทศการศึกษา
๑๐. การแนะแนว

สรุปได้ว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษา รูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ โดยมีการจัดการเรียนการสอนเหมือนโรงเรียนทั่วไปนั้นคือมีการกำหนดหลักสูตรการสอน โดยมุ่งเน้น ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือการเรียนการสอนวิชาศาสนปฏิบัติวิชาพุทธ ประวัติและธรรมวินัยและวิชาภาษาบาลีตามจุดเน้นเฉพาะของโรงเรียนที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ

๒. ด้านการบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการ บริหารจัดการมีความคล่องตัวโปร่งใส ตรวจสอบได้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ สถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเกิด คุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียนมีขอบข่ายภารกิจดังนี้^{๖๕}

๑. การจัดทำแผนงบประมาณและค่าของงบประมาณ
๒. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้จัดสรรงบประมาณ
๓. การอนุมัติการใช้จ่ายงบอุดหนุนที่ได้รับจัดสรร
๔. การจัดทำบัญชีการเงิน
๕. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณคือการจัดทำบัญชีเพื่อบันทึกรายการ สิ่งของค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ใช้ในองค์กรนั้นๆ ทั้งรายรับและรายจ่ายโดยจะต้องมีการประชุมกันถึงรูปแบบ ที่จะจัดเก็บข้อมูลซึ่งจะต้องตรวจสอบได้มีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผล การจัดหา ผลประโยชน์เข้าสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานงบประมาณ อย่างเที่ยงตรง และ โปร่งใส เพราะงบประมาณที่ได้มาถือว่าเป็นของส่วนรวมในองค์กรนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร

๓. ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญ ที่มุ่งเสริมให้ สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการ บริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ

^{๖๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๙-๕๐.

ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้^{๖๖}

๑. การวางแผนอัตรากำลัง
๒. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษา
๓. การดำเนินการเกี่ยวกับเลื่อนเงินเดือน
๔. การลาทุกประเภทของครูและบุคลากรทางการศึกษา
๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๖. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
๗. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
๘. การออกจากราชการ
๙. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
๑๐. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลคือ การจัดสรรหาบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในแต่ละด้าน มาปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งการบริหารจะต้องดำเนินการด้านงานบุคคลเพื่อความคล่องตัวและตอบสนองโจทย์ที่ต้องการภายใต้กฎระเบียบและหลักปฏิบัติ ผู้มาปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งผู้บริหารต้องมีการพัฒนาบุคลากรเสมออย่างสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ และต้องมีการจัดลำดับชั้นวางแผนอัตรากำลังและบรรจุแต่งตั้ง เพื่อความเป็นระเบียบในการบริหาร

๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้การศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีขอบข่ายภารกิจดังนี้^{๖๗}

๑. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศภายในสถานศึกษา
๒. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
๓. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

^{๖๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๑-๖๓.

^{๖๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๔-๗๓.

๔. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
๕. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
๖. การดำเนินงานธุรการ
๗. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
๘. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
๙. การจัดการเรียนรู้นอกสถานที่
๑๐. งานกิจกรรมนักเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไปคือ การจัดสรรสนับสนุนเพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น โดยมีบทบาทหลักในการประสานงานส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งเน้นทางด้านการใช้เทคโนโลยีและคอยส่งเสริมการบริหารงานแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย การบริหารงานบุคคลมุ่งเน้นเป็นหลัก ติดต่อ สนับสนุน และประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีการจัดระเบียบควบคุมภายในองค์กร

๒.๓ หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารสถานศึกษา

๒.๓.๑ ความหมายหลักพรหมวิหารธรรม ๔

พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ มี ๔ ประการ ดังนี้^{๖๘}

๑) เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรี ต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง กล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

๒) กรุณา คือ ความสงสาร คือช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความเดือดร้อนของปวงประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

๓) มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็รู้สึกชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

๔) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่เข้าเติมเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ และยังมี

^{๖๘} ที.ปา (ไทย) ๑๑ / ๒๒๘ / ๒๓๒.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครอง หรือผู้บริหาร ๔ ประการ ได้แก่^{๖๙}

๑) เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒) กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓) มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

๔) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

ปัญญานันทภิกขุ (ป็น ปญฺญานนฺโท) กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม เป็นหลักใจ ได้แก่ผู้ใหญ่ที่ดีย่อมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหารธรรม ๔ ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือมีเมตตารักใคร่ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน ๑ กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้ที่ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ ๑ มุทิตา พลอยยินดีต่อผู้น้อยที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับ ยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิดริษยา ๑ อุเบกขา วางตนเฉยๆ ในเวลาที่เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษ หรือรับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยให้ หรือตนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ^{๗๐}

พระราชวรมุนี (ประยูร ปยุตฺโต) ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติอันประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตอย่างหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ^{๗๑}

กิตต์ นิรันดร์พานิช พรหมวิหาร วิหาร แปลว่า ที่อยู่ พรหม แปลว่า ประเสริฐ คำว่า คำว่า พรหมวิหาร หมายความว่า เอาใจจับอยู่ในอารมณ์แห่งความประเสริฐหรือเอาใจไปขังไว้ในความดีที่สุดซึ่งมีคุณธรรม ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ^{๗๒}

^{๖๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๑.

^{๗๐} ปัญญานันทภิกขุ (ป็น ปญฺญานนฺโท), *หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์)*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๘.

^{๗๑} พระราชวรมุนี (ประยูร ปยุตฺโต) *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลคำศัพท์*, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๗๒} กิตต์ นิรันดร์พานิช, *จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพรส มีเดีย จำกัด, ๒๕๒๕๔), หน้า ๖๐-๖๑.

สรุปได้ว่า พรหมวิหารธรรม ๔ คือ หลักธรรมประจำใจ สำหรับผู้ปกครอง ทำให้มนุษย์อยู่ทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งประกอบด้วย เมตตา คือ ความปรารถนาอยากให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณา คือ ความสงสารอยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา คือ มีจิตใจยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือประสบความสำเร็จ อุเบกขา คือ วางใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง

๒.๓.๒ องค์ประกอบของหลักพรหมวิหารธรรม ๔

สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน) ตรัสว่า พรหมวิหารธรรม ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ ผู้ไม่มีวามองในศีล ในธรรม ในวินัย คือพรหมวิหารธรรม เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา จะให้เกิดผลเป็นประโยชน์ได้จริงจะต้องทำให้คุ้นใจ คือ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับใจด้วยมี ๔ ประการ คือ^{๗๓}

๑) เมตตา เป็นเรื่องของจิตใจ เพราะเป็นความปรารถนา คือ ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขไม่มีอะไรแตกต่างในความเป็นชีวิต ทั้งผู้อื่น สัตว์อื่นและตนเอง คือ ผู้ใดจะให้อะไรใคร ผู้นั้นจะต้องมีเสียก่อน ผู้ไม่มีจะให้กับไม่ได้ จะปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขก็เช่นกัน ถ้าตนเองไม่เป็นสุขจะมีความสุขที่ไหนไปแผ่ให้คนอื่น เมตตาที่ถูกต้องจะต้องออกจากใจที่อ่อนละมุน เป็นใจที่สงบจากความทุกข์ความร้อน สงบจากความโลภ ความโกรธ ความหลง ใจที่กาลังทุกข์ร้อนด้วยความโลภ ความโกรธ ความหลง จะไม่มีพลังเมตตาเลย ตรงกันข้ามกลับมีแต่ความไม่เมตตาแม้แต่กับตนเอง เพราะทำให้ตนเองร้อน ไม่มีความสุข คนใจดีคนเดียวสามารถทำให้เกิดความร่มเย็นเป็นสุขได้มากมายนัก เช่นเดียวกับคนไม่ดีคนเดียว ก็สามารถทำให้เกิดความทุกข์ความร้อนได้มากมาย เมตตาต้องอาศัยปัญญา เพราะปัญญาเท่านั้นที่จะช่วยพิจารณาได้ถูกต้อง ว่าควรแสดงเมตตาต่อผู้ใดอย่างไร เมื่อใดจึงจะเป็นคุณไม่เป็นโทษ การลงโทษบุตรธิดา กระทำผิดเพื่อให้สำนึก ก็เป็นเมตตากรุณาของมารดาบิดา การไม่ลงโทษกลับเป็นการไม่เมตตากรุณา

๒) กรุณา เป็นเรื่องทางกาย เพราะเป็นเรื่องการช่วยเหลือ คือ ช่วยให้พ้นทุกข์ มีทั้งทุกข์กายทุกข์ใจ แต่ที่จริงเมตตาและกรุณาไปด้วยกันแยกกันไม่ออกที่เป็นธรรม เป็นพรหมวิหารธรรมอย่างยิ่ง คือ ช่วยให้พ้นทุกข์ทางใจ เห็นใครทุกข์ อย่างนี้ดูตาย ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพื่อช่วย นั่นคือกรุณา ช่วยให้พ้นทุกข์และต้องช่วยให้ถูก อย่างให้ผิดศีล อย่าให้เป็นการเบียดเบียนใครดังพระพุทธองค์ทรงกล่าวไว้ว่า “การให้ธรรมทานชนะการให้ทั้งปวง” คือ เป็นการช่วยที่เหนือการช่วย ทั้งปวง เป็นการช่วยให้พ้นทุกข์ทางใจ ใจที่มีธรรมเพียงไรจะพ้นจากความทุกข์มีความสุขเยือกเย็นเพียงนั้น ผู้ใช้ธรรมคือปฏิบัติเป็นตัวอย่าง ให้เห็น บอกเล่า สั่งสอนอบรมให้เกิดธรรม

๓) มุทิตา คือ พลอยยินดีด้วยกับตนเองและผู้อื่นได้ดีมีสุข ซึ่งจะนำไปสู่ความดีอีกขั้นหนึ่ง ถ้ารู้จักคิดให้ถูก ให้รู้จักตั้งใจสงวนรักษาความดีความสุขที่ได้นั้นไว้และเพิ่มพูนให้ยิ่งขึ้นไม่

^{๗๓} สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน), พรหมวิหารธรรม, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บริษัท สหการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๒๗), หน้า ๔-๒๔.

ทะเยอทะยานให้ยิ่งขึ้นจนเกินไป เช่นได้ดีเพียงนั้นแล้วก็ยินดีกับการได้ดีเพียงนั้นของตนอย่าไม่พอใจ เพราะต้องการยิ่งไปกว่านั้น การพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข ผลดีที่จะเกิดขึ้นนั้นเราเองจะเป็นผู้ได้รับ ก่อนใครทั้งหมด ความพลอยยินดีด้วยความริษยาให้ความร้อนเย็นผัดกันขณะที่ใจเกิดความยินดี เราเองนั้นแหละสบาย ขณะที่ใจเกิดความยินร้ายริษยา เราเองนั้นแหละทุกข์ร้อน ฉะนั้น การพลอยยินดีด้วยเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุขจึงเป็นสิ่งที่ควร

๔) อุเบกขา คือ วางใจเฉย วางใจเป็นกลาง ไม่ยินดียินร้าย เมื่อสุดวิสัยจะเมตตากฎาได้ แล้ว ก็ยังไม่เกิดผลดี ยังช่วยให้เขาเป็นสุข พ้นจากความทุกข์ไม่ได้ จึงใช้อุเบกขาปลงใจลงให้ได้ว่าทำได้ สุดความสามารถแล้ว ได้เมตตากฎาถูกต้องแล้ว ผลเป็นเช่นไรก็ไม่ต้องอุเบกขาถ้าไม่อุเบกขา ปล่อยใจให้ดีขึ้นร้อนเร่าเพราะปรารถนาจะช่วยให้ได้ผล เช่นนี้เป็นการผิดเป็นการขาดเมตตากฎาในตนเอง

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึง หลักธรรม เสาร์สำหรับผู้ใหญ่ มี ๔ ประการ ได้แก่^{๗๔}

๑. เมตตา คือ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารจะต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงานความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน

๒. กรุณา คือ ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร ห่วงใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

๓. มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข นักบริหารต้องมีความรักนักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทางานมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นโดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบทมมี เขาไม่กีดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหารยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญคือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน

๔. อุเบกขา คือ ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลางไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่งนั้นคือความนักบริหารที่ไม่รู้เท่าทันเพื่อนร่วมงาน ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า “อัญญานุเบกขา” คือวางเฉยเพราะงัว ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่าบุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการ คือ^{๗๕}

^{๗๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, หน้า ๗๖-๗๘.

^{๗๕} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร : ภาวธรรมการพิมพ์ , ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

๑. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆขึ้นไป

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วยนั่นเอง

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ท้อถอยซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พระคันธสาราภิวังศ์ คำว่า พรหมวิหาร แปลตามศัพท์ว่า ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐมี ๔ ประการ ๑) **เมตตา** หมายความว่า เมตตา มีสภาพต้องการที่จะบำเพ็ญประโยชน์แก่บุคคลอื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ๒) **กรุณา** หมายความว่า กรุณา เป็นสภาวะที่ทำให้สัตว์บุรุษเกิดใจหวั่นไหว คือ เกิดความสงสารไม่อาจจะนิ่งนอนใจอยากจะอนุเคราะห์ผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ๓) **มุทิตา** หมายความว่า พลอยยินดีในความสุขหรือความสำเร็จของคนอื่น ๔) **อุเบกขา** หมายความว่า เราไม่อาจช่วยเหลือผู้อื่นได้ก็พึงวางใจเป็นกลางยอมรับความจริงว่าเป็นกรรมเก่าของเขา^{๗๖}

พระมหาบุญมี มาลาวชิโร กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม ๔ ไว้ว่า เป็นธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ แต่ก็ไม่ใช่ว่าหลักธรรมหมวดนี้จะเหมาะสำหรับผู้เป็นใหญ่เท่านั้น ทุกคนสามารถนำหลักธรรมนี้ไปใช้ได้ทุกคน เพราะเป็นหลักธรรมที่จะช่วยให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐบริสุทธิ์ ได้แก่^{๗๗}

๑. เมตตา ความปรารถนาให้เขามีความสุข ผู้บริหารจะต้องมีความหวังดีต่อผู้อื่น อยากให้ผู้อื่นได้รับความสุข สิ่งนี้จะเป็นพลังอันยิ่งใหญ่ที่จะผลักดันให้ผู้บริหารได้สร้างคุณงามความดีต่างๆ ต่อผู้อื่น ความเมตตานี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งของความดีงามทั้งหลาย

๒. กรุณา ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ผู้บริหารจะต้องหาทางคิดช่วยเหลือผู้อื่นที่กำลังตกอยู่ในความทุกข์ยากลำบากให้พ้นจากความทุกข์ ไม่นิ่งเฉยดูตาย ต้องมีจิตใจที่อยากจะช่วยเหลือ ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ หากผู้บริหารเมินเฉย ไม่ใส่ใจโยตีความรู้สึกที่ไม่ดีจะเกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

^{๗๖} พระคันธสาราภิวังศ์, **คุณธรรมของคนดีและพรหมวิหาร ๔**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘-๓๗.

^{๗๗} พระมหาบุญมี มาลาวชิโร, **พุทธบริหาร**, (นนทบุรี : บริษัท ธิงส์ ปิยอนด์ บุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๗๒ - ๗๓.

๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข ก็ต้องมีความชื่นชมยินดีเบิกบานใจด้วยเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็ต้องยินดีบันเทิงใจไปกับเขา พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุน ไม่กีดกันริษยา

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงด้วยชอบหรือชัง ผู้บริหารต้องรู้จักวางใจเฉยได้ในเรื่องที่ควรเฉย ในเรื่องที่ควรปล่อยวาง ไม่ยินดียินร้าย หากเรื่องนั้นผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาแล้วว่า เป็นผลอันเกิดขึ้น อันสมควรแก่เหตุ และรู้ว่าพึงปฏิบัติไปตามธรรม หรือตามสมควรแก่เหตุ นั้นพรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ได้แก่^{๗๘}

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึงความสนทนสนม คือ ความใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกาหนัด ได้แก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดหาประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึงความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใส่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบาปัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึงความชื่นบานได้แก่ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการชื่นบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้มีความสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขาความวางเฉยไม่ตีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า อุเบกขา หมายถึงความวางเฉย ได้แก่วางตนเป็นกลาง ในเมื่อจะแผ่เมตตาไปในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่นเอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำเพราะรับผิดชอบตนได้ดีเขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบตน

^{๗๘} แก้ว ขิดตะขบ, รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๙๓-๙๔.

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ได้ทรงตรัสถึงพรหมวิหาร อันประกอบด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๔ ประการนี้ มีรายละเอียดดังนี้^{๗๙}

๑. เมตตา คือภาวะของจิตที่มีเยื่อใยไมตรีจิตคิดเกื้อกูลด้วยประโยชน์ปราศจากอาฆาต พยาบาท ซึ่งเครียด โกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้าและสายตาที่สงบแช่มชื่น มองด้วยสายตาอันแสดง ถึงใจที่เฝ้าอบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข ปราศจากความมั่งร้ายที่เป็นภัยเวรทั้งปวง เมตตา นี้ เป็นพรหมวิหารธรรมข้อหนึ่งซึ่งอบรมให้มีขึ้นภายในจิต วิธีอบรมคือ ระวังใจมิให้โกรธแค้น ขัดเคือง อาฆาตพยาบาท เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามสงบระงับเสีย หัดคิดว่าตัวเองรักสุขต้องการ ความสุขฉันใด คนอื่นสัตว์อื่นก็ฉันนั้น เมื่อทำความสงบจากอาฆาตพยาบาทและทำไมตรีจิตมิตรใจให้ เกิดขึ้นได้แล้ว ควรหัดแผ่จิตเช่นนั้นออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไปด้วยใจที่ คิดปรารถนาสุขประโยชน์ดังเช่นคิดว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามีทุกข์ มีสุขรักษาตนให้ สวัสดิ์เกิด” ภาวะของจิตที่มีความรักใคร่ปรารถนาจะให้มีความสุข ย่อมมีอยู่ในตนและในคนที่เป็นที่รักอยู่ เป็นปกติ แต่ยังเจือด้วยราคะเสน่หาบ้าง เจือด้วยอาฆาตพยาบาทในผู้อื่นสัตว์อื่นบ้าง จึงนับว่าเป็น ภาวะของจิตที่เป็นสามัญธรรมตา พระบรมศาสดาทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เป็นสามัญธรรมตา ให้เป็นธรรม คือ เป็นคนเกื้อกูลขึ้นมา คือ ให้รักใคร่ปรารถนาสุขดังกล่าวก้าวให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูล กว้างขวางออกไป มิให้คับแคบเฉพาะตนและคนซึ่งเป็นที่รักในวงแคบของตนหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่จำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากอาฆาตพยาบาท ทั้งให้ บริสุทธิ์จากราคะ สีนหาด้วย เพราะอาฆาตพยาบาท ที่เป็นศัตรูให้ห่างจากเมตตา ราคะเสน่หาเป็น ศัตรูที่ใกล้ของเมตตา ความรักใคร่ที่เป็นสามัญธรรมตาของโลกย่อมเจือปนด้วยทั้งสองสิ่งนั้น ทาง ปฏิบัติอบรม จึงต้องอบรมสิ่งที่มีอยู่เป็นธรรมตาโลกให้เป็นธรรมขึ้นมา ให้เป็นเครื่องคุ้มครองโลก ดัง ภาษิตที่ว่า “โลก ปัตถัมภิกา เมตตา เมตตาธรรมเป็นเครื่องคุ้มครองโลก” ฉะนั้น จึงได้มีพุทธภาษิต ตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมา แปลความหมายว่า “ตนเองหาคั่นด้วยใจไปทั่วทุกทิศ ก็ ไม่พบว่าใครจะเป็นที่รักไปกว่าตนในที่ไหนๆ ตนของคนอื่นทั้งหลายก็เป็นที่รักของเขาเหมือนอย่างนั้น เพราะเหตุนี้ผู้ที่รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น” และให้ยกตนที่เป็นที่รักเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึง สัตว์ทั้งปวงด้วยเมตตา เหมือนอย่างเห็นคนผู้เป็นที่รักเป็นที่ชอบใจแล้วเกิดไมตรีจิตมิตรรักใคร่ฉนั้น” ดังนั้นจึงควรหัดแผ่เมตตาเข้ามาให้ตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ไปให้คนอื่น ตั้งตนแก่คนที่เป็นที่รักเพราะจะ แผ่ไปง่าย แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นกลางๆ แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นศัตรูไม่ชอบใจกันและให้เว้นคนที่ จะก่อให้เกิดราคะเสน่หาแก่คนที่ตายไปแล้วการแผ่เข้ามาในตนเองจะต้องมีตนเป็นพยานอ้างอิง ดังกล่าวข้างต้น พิจารณาจะเห็นได้ว่าตนเองจะต้องมีสุขเพราะจิตใจสงบ ปราศจากอาฆาตพยาบาท เสียก่อน อาฆาตพยาบาทนั้นเหมือนไฟที่เผาใจตนเองให้ร้อนและแผ่ความร้อนไปถึงคนอื่นด้วย ฉะนั้น ตนเองจึงเป็นบุคคลที่ควรเมตตาและแผ่เมตตาเข้ามาดับไฟที่เผาใจนี้ลงเสียก่อน ประพรมลงไปด้วยน้ำ

^{๗๙} สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี, **รวมธรรมะ**, หน้า ๑๙๕-๒๐๔.

คือ เมตตา ซึ่งควรจะเปลี่ยนจิตใจภาวะที่ร้อนมาสู่ภาวะที่เย็นสนิทด้วยมิตรภาพไมตรีเมตตาจึงเป็นธรรมเครื่องที่ใจตนเองให้อยู่เป็นสุขและแผ่ความเย็นความสุขออกไปถึงผู้อื่นอีกด้วยเมตตาไม่เพียงมีขอบเขต ไม่เพียงมีระยะเวลา ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะเช่นไร ณ ที่แห่งใด ในกาลไหน เมตตาพึงมีได้อย่างเต็มเปี่ยมโดยปราศจาก เพราะเมตตาไม่จำเป็นต้องอาศัยทรัพย์สินของ เมตตาเป็นเรื่องของจิตใจโดยบริสุทธิ์แท้ เมื่อมีจิตใจก็มีเมตตาได้ด้วยกันทุกคนและพึงมีเมตตาอย่างยิ่งด้วยกันทุกคนเพราะไม่เป็นการต้องลงทุนลงแรงอย่างใดเลย เพียงแต่น้อมใจลงให้อ่อนละมุน ไม่ใจแข็งใจดำ แม้เมื่อรู้เห็นอยู่ว่าเขาเป็นทุกข์ เพียงแต่น้อมใจลง พิจารณาให้เขาเป็นสุขโดยทั่วกันเท่านั้นเองก็เป็นการแสดงเมตตาแล้ว

๒. กรุณา คือภาวะจิตใจที่หวั่นไหวไปเพราะความทุกข์ร้อนของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้จะซื้อทุกข์ของเขา คือ จะช่วยทำความทุกข์ของเขาให้หมดสิ้นไป จึงมีโอกาสนที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องชวนช่วยช่วยเหลือเพื่อบำบัดความทุกข์ ปราศจากความเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่ต้องคิดช่วย กรุณานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิตวิธีอบรมคือ ระวังใจไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ก็ต้องการความช่วยเหลือเหลืออันใด ผู้อื่นสัตว์อื่นก็ฉนั้น ดังนี้แล้วก็หัดใจไม่ให้นิ่งดูตาย ให้ชวนช่วยให้เปลื้องทุกข์ของผู้อื่นตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำให้ หัดแผ่จิตใจที่กรุณาออกไปให้แก่คนและสัตว์ทั้งหลายโดยเจาะจง หรือโดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นความทุกข์เดือดร้อน ฉะนั้น” ภาวะจิตใจที่ต้องการความช่วยเหลือในเมื่อมีทุกข์ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญธรรมดา แต่ยังเจือด้วยวิหิงสา คือความคิดเบียดเบียนผู้อื่นสัตว์อื่นเพื่อให้ตนพ้นทุกข์ และยังความโสโกโหมนัสเมื่อได้เห็นทุกข์ของคนที่เป็นที่รัก เพราะเป็นภาวะของจิตที่คับแคบต้องการให้ตนเองและคนผู้เป็นที่รักของตนพ้นทุกข์เท่านั้น พระพุทธเจ้าทรงสอนได้ปฏิบัติอบรมปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมขึ้น มิให้คับแคบเฉพาะตนและผู้ที่ตนรักหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากวิหิงสาความเบียดเบียนและให้ความสงบโสโกโหมนัสในเพราะทุกข์ของคนที่เป็นที่รักด้วย เพราะว่าวิหิงสาเป็นศัตรูที่ห่างของกรุณา ส่วนความโสโกโหมนัสเป็นศัตรูที่ใกล้ของกรุณา จึงมีพุทธภาษิตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมาเช่นเดียวกับในข้อเมตตาและให้ยกคนตกยากเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยความกรุณาเหมือนอย่างเห็นคนตกยากมีความลำบากก็เกิดความกรุณาขึ้นฉนั้น”

๓. มุทิตา คือ ภาวะของจิตที่บันเทิงยินดีในเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขความเจริญด้วยสมบัติต่างๆ ปราศจากความริษยาเห็นใครพรั่งพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตาด้วย ตัดความยินร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุที่ริษยาเสียได้ มุทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้น ในจิต วิธีอบรม คือ ระวังใจมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ คือ ความพรั่งพร้อมต่างๆ ของผู้อื่นเมื่อความริษยาเกิดขึ้นพยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดีเมื่อได้สมบัติ ที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อคนอื่นเขาได้จึงไปริษยาเขา ควรจะพลอยยินดีกับเขาพิจารณาให้เห็นโทษของความริษยา เช่นว่า “อรติ

โลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก” เมื่อทำมูทิจิตให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่เช่นนี้ออกไปแก่คน สัตว์อื่นโดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไปด้วยความคิดว่า จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้วฉะนั้นภาวะ ของจิตที่ยินดีในเวลาได้สมบัติต่างๆ ย่อมมีอยู่ในเมื่อตนหรือคนเป็นที่รักได้สมบัติที่ตนได้ก็ยังมีโสมนัส เจือตณหา พระพุทธเจ้าทรงสอนได้ปฏิบัติอบรมปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมขึ้น คือ ให้เป็นคุณอัน บริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิให้คับแคบเฉพาะตนและผู้ที่ยินดีรักหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้ แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากโสมนัสที่เจือด้วยกิเลสตัณหาด้วย เพราะว่าริษยาเป็นศัตรูที่ห่างของมูทิจิต ส่วนความโสมนัสเป็นศัตรูที่ใกล้ของมูทิจิต ฉะนั้นก็พึงยกตน ขึ้นเป็นพยานหรือเป็นอุปมาเช่นเดียวกับในสองข้อข้างตน และให้ยกบุคคลผู้เป็นที่รักขึ้นเป็นพยาน หรือเป็นอุปมาดังพุทธภาษิตตรัสสอนไว้ “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยมูทิจิตเหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้ เป็นที่รักเป็น ที่พอใจก็บังเกิดยินดี ฉะนั้น”

๔. อุเบกขา คือ ภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์บุคคลทั้งหลายใน คราวสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ก็ไม่ยินดียินร้าย มองเห็นว่าทุกๆ คนมี กรรมที่ทำไว้เป็นของของตน จะมีสุข จะมีทุกข์ จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรมจึงวาง เฉยได้ คือ วาง ได้แก่ไม่ยึดถือไว้ วางลงได้ เฉย คือ ไม่จัดแจงวุ่นวาย ปล่อยให้เป็นไปตามกรรมหรือ ตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งซึ่งเป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้น ในจิต วิธีอบรม คือ ระมัดระวังใจไม่ให้ขึ้นลงด้วยความยินดียินร้ายทั้งในคราวประสบสมบัติทั้งในคราว ประสบวิบัติเมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระงับใจหัดคิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิด วางลงไปให้แก่กรรม เหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบเอาไปเสีย เมื่อทำจิตให้อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิต เช่นนี้ออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมี ของกรรมเป็นของตน เป็นทายาทรับผลกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่ อาศัยทำกรรมใดไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผิดชอบกรรมนั้น” ภาวะจิตเป็นอุเบกขานี้ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญ ธรรมดาในเวลาปกติ ยังไม่มีอะไรมาทำให้เกิดความยินดียินร้าย แต่ยังเจือด้วยความไม่รู้ (อัญญาณ) และจะเปลี่ยนไปเป็นความยินดียินร้ายขึ้นได้ง่ายพระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้ เป็นธรรมมากขึ้น คือ ให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างออกไป มิใช่ในเวลาที่ไม่มีความรู้ (อัญญาณ) เพราะความยินดี (ราคะ) และความยินร้าย (ปฏิมะ) เป็นศัตรูที่ห่างของอุเบกขา ส่วนอุเบกขา ด้วยความรู้ (อัญญาณ) เป็นศัตรูที่อยู่ใกล้ของอุเบกขา ฉะนั้น พึงยกตนขึ้นเป็นพยานหรือ อุปมาดังเช่นว่า ตนไม่ชอบให้ใครอื่นเพ่งเล็งชอบใจอยากได้อะไรของตนและไม่ชอบให้ใครอื่นหมายมั่น ปองร้ายฉันทใด ตนก็ไม่ควรไปคิดยินดียินร้ายดังนั้นแก่คนอื่น ควรจะมีใจมัธยัสถ์คือ กลางเป็นฉันทนั้น และให้ยกบุคคลเป็นกลางๆ ขึ้นเป็นอุปมา ดังพระพุทธศาสนสุภาษิตไว้ว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวง ด้วยอุเบกขา เหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้มีใจเป็นที่ชอบใจ มิใช่เป็นที่ไม่ชอบใจ ก็มีอุเบกขา ฉะนั้น”

พรหมวิหาร ๔ ประการนี้ผู้ปฏิบัติควรยึดปฏิบัติ โดยเริ่มแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปใน สัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูลต่อผู้อื่นจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือ ได้คิดว่าเรามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณา ซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งใดเห็นมีสุขไม่มีทุกข์ก็พลอยยินดีบันเทิงใจคือมุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดีและเพราะไม่มี กิจที่ควรจะทำต่อไปนั้นอุเบกขา คือ อยู่ดูเฉยๆ คืออุเบกขาซึ่งมีอาการมยัสสเป็นกลาง ผู้บริหารหรือ ผู้ปกครองควรยึดธรรมเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับครู หรือ ผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียน ให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมประการ หนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้ใหญ่ควรยึดปฏิบัติในการปกครองตน

กิตต์ นิรันดร์พานิช (ครูเฒ่าเกาะช้าง) พรหมวิหาร วิหาร แปลว่า ที่อยู่ พรหม แปลว่า ประเสริฐ คำว่า พรหมวิหาร หมายความว่า เอาใจจับอยู่ในอารมณ์แห่งความประเสริฐหรือเอาใจไปซัง ไว้ในความดีที่สุดซึ่งมีคุณธรรม ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยไม่หวังผลตอบแทน ใดๆ ๑) **เมตตา** แปลว่า ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี ความสุขที่เรามีเรารักผู้อื่นเสมอ ด้วยรักตนเอง ๒) **กรุณา** แปลว่า ความสงสาร หมายถึง ความปรานี ปรารถนาให้ผู้ผู้อื่นพ้นทุกข์ซึ่งขอ บอทางให้พ้นทุกข์ ๓) **มุทิตา** แปลว่า มีจิตอ่อนโยน หมายถึง จิตที่ไม่มีความอิจฉาริษยาเจือปนมี อารมณ์สดชื่นแจ่มใสตลอดเวลา ๔) **อุเบกขา** แปลว่า ความวางเฉย นั่นคือ มีการวางเฉยต่ออารมณ์ ที่มากระทบความวางเฉยในพรหมวิหารนี้ หมายถึง เฉยโดยธรรมคือทรงความยุติธรรมไม่ลำเอียงต่อ ผู้ใดผู้หนึ่งใช้อิทธิบาท ๔ บาทแห่งความสำเร็จ มีฉันทะ ความพอใจในการงานที่ตนทำอยู่ มีวิริยะ ความเพียรไม่ทอดทิ้งงาน จิตตะ เอาใจใส่จ่อจ้องในงาน วิมังสา ตรวจสอบข้อบกพร่องของงาน รู้จักคิด เป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็นมีความคิดสร้างสรรค์รู้จักเสริมเติมแต่งตัดต่อลำดับงานก่อนหลัง บริหาร เวลาได้อย่างเหมาะสมจะประสบความสำเร็จโดยเห็นเดเห็นน้อยลงรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่รักษาและ พัฒนามูลค่าของทรัพย์สิน^{๘๐}

กล่าวโดยสรุป หลักพรหมวิหารธรรม ๔ คือ หลักธรรมประจำใจ สำหรับผู้ปกครอง ทำให้ มนุษย์อยู่ทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งประกอบด้วย เมตตาคือ ความปรารถนาอยากให้ ผู้อื่นมีความสุข กรุณา คือ ความสงสารอยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา คือ มีจิตใจยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือ ประสบความสำเร็จ อุเบกขา คือ วางใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง

^{๘๐} กิตต์ นิรันดร์พานิช, จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพรส มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๖๐-๖๑.

๒.๓.๓ การบูรณาการหลักพรหมวิหาร ๔ ในสถานศึกษา

พระเมธีธรรมาลังการ กล่าวว่า หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ จากผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการตลอดจนพระสงฆ์ ที่ให้ความหมายของหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร คือ พรหมวิหาร ๔ ดังนี้^{๘๑}

๑. ด้านเมตตา เป็นเรื่องของความรัก ความปรารถนาดี ความหวังให้ผู้อื่นมีความสุขมีจิตใจที่มีเยื่อใย ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ความเมตตาที่แสดงออกจะต้องปราศจากความอาฆาตพยาบาทซึ่งเคยโกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้า และมีสายตาที่เบิกบานชุ่มชื้น สายตาที่แสดงออกใจถึงใจ ปิติ เฝืออาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมที่พึงอบรมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดขึ้น ภายในจิตใจของทุกคน อีกอย่างหนึ่งต้องหัดแผ่จิตที่ดีให้คนอื่น สัตว์อื่น ๆ โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจง ด้วยใจที่ปรารถนา ดังคำกล่าวที่ว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามีทุกข์ มีสุข รักษาตนให้สวัสดิ์เถิด” เมตตาเป็นความรักอันบริสุทธิ์ดังภาษิตที่ว่า “โลโกปตมมภิกาเมตตา เมตตาเป็นธรรมเครื่องคุ้มครองโลก” ดังนี้ ฉะนั้น จึงได้มีพระพุทธภาษิตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมาแปลความว่า “ตนเองคิดค้นหาด้วยใจไปทั่วทุกทิศ ก็ไม่พบว่าใครจะเป็นที่รักไปกว่าตนในที่ไหน ๆ ตนของคนอื่นทั้งหลายก็เป็นที่รักมากของเขาเหมือนอย่างนั้น เพราะเหตุนั้น ผู้ที่รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น” และให้ยกตนที่เป็นที่รักเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้ง ปวงด้วยเมตตาเหมือนอย่างเห็นคนผู้เป็นที่รักเป็นที่ชอบใจแล้วเกิดไม่ตรีจิตมิตรใจรักใคร่ ฉะนั้น “พระอาจารย์จึงจับความมาสอนว่าให้หัดแผ่เมตตาเข้ามาในตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ไปในคนอื่นตั้งตั้งแต่คนที่เป็นที่รัก เพราะจะแผ่ไปง่าย แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็กลาง ๆ แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็ศัตรูไม่ชอบใจกันและให้เว้นคนที่จะก่อให้เกิดราคะเสนหากับคนที่ตายไปแล้ว การแผ่เข้ามาตนเองท่านอธิบายว่า เพราะจะต้องมีตนเป็นพยานอ้างอิงดังกล่าวข้างต้น พิจารณาดูก็จะเห็นได้ว่าตนเองจะต้องมีสุขเพราะมีจิตใจสงบจากอาฆาตพยาบาทเสียก่อน อาฆาตพยาบาทนั้น เหมือนอย่างไฟที่เผาใจตนเองให้ร้อน และแผ่ความร้อนออกไปถึงคนอื่นด้วย ฉะนั้น ตนเองจึงเป็นบุคคลที่ควรเมตตาและแผ่เมตตาเข้ามาดับไฟที่เผาใจนี้ลงเสียก่อน ประพรมลงไปด้วยนา คือ เมตตา ซึ่งจะเปลี่ยนจิตใจจากภาวะที่ร้อนมาสู่ภาวะที่เย็นสนิทด้วยมิตรภาพไมตรี เมตตาจึงเป็นธรรมเครื่องทำใจตนเองให้อยู่เย็นเป็นสุข และแผ่ความเย็นความสุขออกไปถึงผู้อื่นอีกด้วย ดังนั้น เมตตาจึงมีความสำคัญต่อกับบริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องนำไปใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา คือผู้บริหารต้องมีความรักและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้าผู้บริหารต้องรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขานักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสม

^{๘๑} พระเมธีธรรมาลังการ และคณะ, “การใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑”, รายงานการวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่, ๒๕๕๔) หน้า ๑๖-๑๙.

กับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้น เมตตา หรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่น ๆ ดังท่านพุทธทาสภิกขุ ประพันธ์ไว้ว่า

“เรามีส่วนเลวบ้างช่างหัวเขา จงเลือกเอาส่วนดีเขามีอยู่
เป็นประโยชน์โลกบ้างยังน่าดู ส่วนที่ชั่วอย่าไปรู้ของเขาเลย
การจะหาคนดีโดยส่วนเดียว อย่ามัวเหี่ยวคั่นหาสหายเอ๋ย
เหมือนมองหาหนวดเต่าตายเปล่าเลย ฝึกให้เคยมองแต่ดีมีคุณจริง”

๒. ด้านกรุณา เป็นความสงสารเห็นใจ ประารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร มั่นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้น ได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้น เมื่อมองจุดด้อยของผู้อื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้น เมื่อมองจุดดีของเขา เช่น เราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมา เรามีจิตเมตตาเขา เมื่อเด็กนั้น หกล้มปากแตก เรามีจิตกรุณาเขา ความกรุณานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีจิตใจ วัตถุประสงค์ใจอย่าให้มีความคิดที่จะเบียดเบียนใคร และฝึกหัดให้จิตใจว่า เมื่อตนเองมีทุกข์ก็ต้องการให้ความช่วยเหลือ ผู้อื่นหรือสัตว์อื่นก็ต้องการให้ผู้อื่นช่วยเหลือเช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนี้จึงควรฝึกหัดให้จิตใจไม่นิ่งดูตาย ควรชวนช่วย ช่วยเปลี่ยนทุกข์ของคนอื่นตามความสามารถหรือตามที่จะสามารถทำได้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา คือ มีความสงสารต่อเพื่อนร่วมงานที่ประสบเคราะห์กรรมและคิดหาทางช่วยเหลือให้พ้นทุกข์นั้น ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้ร่วมงานด้วย

๓. ด้านมุทิตา เป็นความรู้สึกลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีสุข มีจิตใจแช่มชื่นเบิกบานตลอดจนเห็นเขาประสบความสำเร็จพร้อมสนับสนุน ไม่มีจิตใจที่ริษยา มุทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมที่ควรอบรมให้มีขึ้น ในจิตใจของผู้บริหาร และฝึกหัดให้คิดว่าตนเองมีความยินดีไม่ริษยาต่อผู้อื่น ในด้านการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังคมปัจจุบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้ คนทำงานมีโอกาสนำให้ ผู้ร่วมงานมีโอกาสนำพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้น มาทาบบริศมิ ไม่กีดกันใครและต้องเปิดเผยโอกาสให้ทุกคนได้ทำงาน แสดงความสามารถเต็มที่ ดังคำกลอนที่ว่า “อันเพื่อนดีมีหนึ่งถึงจะน้อย ดีกว่าร้อยเพื่อคิดริษยา แม้เกลือบิพหนึ่งน้อยด้อยราคา ยังดีกว่าน้ำเค็มเต็มทะเล”

๔. ด้านอุเบกขา เป็นความวางใจเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง มีจิตใจที่มั่นคงเที่ยงตรง ไม่เข้าข้างคนใดคนหนึ่ง มีความยุติธรรม อุเบกขาเป็นภาวะจิตใจที่เป็นกลางนอกจากนี้ยังเป็นพรหมวิหารธรรมที่ควรจะมีในจิตใจของผู้บริหารอีกข้อหนึ่ง เมื่อทำให้จิตใจอุเบกขาได้ก็ควรฝึกหัดที่จะแผ่จิตออกไปแก่ผู้อื่น โดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “มนุษย์และสัตว์ทั้ง หลายมีกรรมเป็น

ของตนเอง เป็นทายาทรับผลของกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมอันใดไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผลของกรรมนั้น”

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้าน อูเบกขา มาใช้ในการบริหารงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคน เสมอภาคกันด้วยความยุติธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันของผู้ร่วมงานทุกคน และในบางสถานการณ์จำเป็นต้องวางเฉยเป็นกลางอย่างรู้เท่าทัน

กิตต์ นิรันดร์พานิช^{๘๒} การบริหารโรงเรียนหรือองค์กรสำคัญมากที่สุดอยู่ที่คนเราต้องการให้คนที่เราฝึกฝนจนมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และชำนาญงานอยู่กับเรานานๆนั้นจะทำองค์กรของเรานั้นคงก้าวหน้ามีหลักการบริหารมีหัวหน้าดีมีคุณธรรมผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำคือ มีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้มีความร่วมมือร่วมใจและสามารถดำเนินการต่างๆ ไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้เก่งทั้งเรื่องคนทั้งเรื่องงานที่เรียกว่า “ต้องเก่งคิด เก่งคน เก่งงาน” นอกจากนั้นผู้นำต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานผู้นำที่มีอำนาจมากมาจากการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษหรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำประกอบด้วยพรหมวิหาร ๔ มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้เหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอกเอาใจ ปราศจาก อคติ หรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือความไม่รู้ มีปิยวาจา สร้างความรู้สึกดีๆ แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธาแก่ลูกน้อง บุคคลที่เป็นหัวหน้างานสิ่งที่ไม่ได้เลยคือ ต้องทำงานร่วมกับลูกน้องไม่ใช่แค่เพียงวางแผนและเข้ามาควบคุมดูแลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้นหัวหน้างานต้องทำหน้าที่บริหารคน เงิน และงานให้เป็น การบริหารคนในองค์กรให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงาน และเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันรวมทั้งมีแรงจูงใจในการทำงานโดยมีเคล็ดลับดังนี้เอาใจเขามาใส่ใจเราสิ่งที่บอกเป็นเสียงเดียวกันคือถ้าหัวหน้างานอยากจะบริหารลูกน้องได้ดีต้อง “ต้องเอาใจลูกน้องมาใส่ใจเรา” เราต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจ หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้นถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลนับถึงปัจจุบันเป็นเวลา ๒๕๔๐ กว่าปีแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดีที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักธรรมดังกล่าวเป็นความจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ที่เราเรียกว่า “สัจธรรม” ปฏิบัติให้เห็น

^{๘๒} กิตต์ นิรันดร์พานิช, จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพรส มิเดีย จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๙๖.

ผลได้อย่างแท้จริงอยู่ที่เราจะนำหลักธรรมข้อใดมาใช้ให้เหมาะสมกับตัวเรามากที่สุดสำหรับนักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติอย่างมากมายซึ่งได้นำเสนอไว้บ้างเรื่องที่สำคัญดังต่อไปนี้

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ (ผู้บังคับบัญชา) ที่ควรถือปฏิบัติเป็นนิตยมี ๔ ประการ คือ

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้อื่นมีความสุข
๒. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์
๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข
๔. อุเบกขา วางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ มีทุกข์

การบริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องสร้างความสมดุลในวิธีปฏิบัติต่อลูกน้องตามหลักพรหมวิหาร ๔ คือต้องมีความสมดุลระหว่าง เมตตา กรุณา มุทิตา ที่ให้กับลูกน้องด้านหนึ่ง กับ อุเบกขา คือความเป็นกลางไม่ยอมให้ลูกน้องละเมิดกฎเกณฑ์กติกาในงาน อีกด้านหนึ่ง การเมตตากรุณาลูกน้องมากเกินไปจนทำให้เสียหลักกติกาการทำงาน หรือการยึดแต่หลักกติกาการทำงาน โดยเคร่งครัดอย่างเดียวนั้นปราศจากความเมตตากรุณาต่อลูกน้อง ล้วนแล้วแต่ทำให้เสียสมดุลที่ส่งผลให้งานเสียหายทั้งนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้าที่ดีต้องไม่ทำ คำอธิบายพรหมวิหาร ๔

กระทรวงศึกษาธิการ เป็นธรรมเครื่องเป็นอยู่ของผู้เป็นใหญ่ ผู้ประเสริฐ ผู้เป็นครูคนดังนี้

๑)

๑. ความเมตตา ความเมตตาเป็นความรักใคร่ เยื่อใย ที่ปรารถนาจะให้อื่น สัตว์อื่นมีความสุขความรักใคร่นี้มี ๒ ประเภท ๒) ความรักประเภทแรก คือ รักอย่างมีกิเลสด้วยอำนาจกามตัณหาเป็นความรักในทางชั่วสาวที่ปรารถนาจะเอาและครอบครองเป็นเจ้าของด้วยอำนาจของราคะเมื่อไม่ได้ก็ผิดหวัง เสียใจ หรือคิดทำลายให้พินาศไป ๓) ความรักประเภทสอง คือ เป็นรักในเมตตาเป็นความรักใคร่ที่ปรารถนาให้อื่นเป็นสุขเป็นความรักที่บริสุทธิ์มิได้เจือด้วยความใคร่ในราคะมิใช่รักด้วยความพอใจเพื่อพึงได้รับอามิส ลาภสักการ และเป็นความรักที่ปรารถนาจะให้มิใช่จะเอาไม่ปรารถนาที่ครอบครองเป็นเจ้าของความรักในเมตตาจึงมีลักษณะชุ่มเย็นเหมือนน้ำที่อาบขโลมให้ใจดวงอื่นคลายความร้าวร้อนและสงบเย็นลงได้จิตใจย่อมผ่องใสขึ้นบานทั้งผู้ให้และผู้รับ สิ่งที่ตรงข้ามกับเมตตา คือราคะ ได้แก่ ความกำหนัดยินดีในกามและพยาบาท คือความอาฆาตปองร้ายซึ่งมีแต่จะทำให้จิตใจกระวนกระวาย ร้าวร้อน ถูกแผดเผาด้วยไฟแห่งความอาฆาตแค้นและพิษแห่งความกำหนัดนั้น

๒. กรุณา คือ ความสงสารเป็นความปรารถนาที่จะช่วยผู้อื่นสัตว์อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อนมีความเห็นอกเห็นใจคนและสัตว์อื่นที่ตกทุกข์ได้ยากและประสงค์จะปลดเปลื้องทุกข์ให้แก่คนและสัตว์เหล่านั้น สิ่งที่ตรงข้ามกับความกรุณา คือ ความโหดร้าย หมายถึงคือ ความเบียดเบียนเป็นความมุ่งร้ายทำลายผู้อื่นสัตว์อื่นให้ได้รับความทุกข์ยากความกรุณา เป็นเรื่องของจิตที่คิดสงสารเมื่อเห็นชีวิตของผู้อื่น สัตว์อื่น ประสบกับความทุกข์ยากก็เกิดความรู้สึกหวั่นไหวจนไม่อาจนิ่ง

เฉยไม่อาจนั่งดูตายและไม่อาจทนอยู่ต่อไปได้จนต้องลงมือหาทางช่วยเหลือในทันทีทันใดเพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นนั้นพ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อนความทุกข์จึงเป็นคุณธรรมสำคัญที่ทำให้คนเกิดความเสียสละยอมสละความสุขส่วนตัวเพื่อเข้าไปให้ความช่วยเหลือและทำให้เกิดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ไปยังผู้อื่นได้และจิตที่มีความกรุณานี้เองที่ทำให้คนเกิดความมีน้ำใจที่คิดจะช่วยเหลือเกื้อกูลกันอันเป็นการช่วยเยียวยาและบรรเทาความทุกข์ยากของคนในสังคมทั้งยังช่วยสร้างความสมานฉันท์ที่เกิดขึ้นในสังคมนั้น

๓. มุทิตา คือ การพลอยยินดีชื่นชมโสมนัสเมื่อผู้อื่น สัตว์อื่นได้ดีมีความสุขสำหรับผู้เป็นครูแล้ว คือ ความยินดี ปลื้มใจในความสำเร็จของผู้เป็นศิษย์จึงเป็นสิ่งที่ยิ่งความชุ่มชื่นใจในผลสำเร็จของงานให้แก่ผู้ที่เป็นครูสิ่งที่ตรงข้ามกับมุทิตา คือ ความโสมนัสที่เจือด้วยกามคุณและความริษยา คือ ความไม่ยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น ความอิจฉาริษยานั้นส่งผลให้มีแต่การทำลายโลกให้เร่าร้อนและแหลกกลาญ ไม่เป็นสุข ทำลายทั้งตนเองและผู้อื่นให้พินาศย่อยยับ ผู้ที่ขาดมุทิตาจะหาความสุขมิได้เพราะใจจะเร่าร้อนหงุดหงิดด้วยอำนาจของความอิจฉาและริษยาและมองไม่เห็นความดีความเจริญทั้งของตนเองและผู้อื่นจึงไม่อาจมีความสุขที่แท้จริงทั้งที่มีทรัพย์สมบัติและความพร้อมตรงข้ามกับผู้ที่มีมุทิตาแม้จะมีความยากจนแต่ใจที่มีมุทิตาก็ทำให้ชีวิตมีความสุขสมบูรณ์ได้

๔. อุเบกขา คือ ความวางเฉยด้วยปัญญาในความวิบัติของคนและสัตว์ทั้งหลายเพราะเหตุที่ไม่อาจเข้าไปให้ความช่วยเหลือคนและสัตว์เหล่านั้นได้จึงวางเฉยไม่ใส่ใจเสียใจไปกับสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น โดยพิจารณาด้วยปัญญาว่าเป็นกรรมที่เขาทำของเขาเป็นอย่างนี้ไม่ใช่หน้าที่เราที่จะเข้าไปแก้ไขใครทำอย่างไรไว้ก็ยอมได้รับผลอย่างนั้นแต่การพิจารณาถึงเหตุดังกล่าวนั้นต้องเป็นไปโดยไม่มีอคติใดๆ ความไม่สบายใจ ความเศร้าใจที่ไม่อาจช่วยเหลือผู้ประสบความทุกข์ยากให้พ้นจากทุกข์ได้ และวิหิงสาและปฏิกษะ ความยินร้าย อันทำให้ใจมีดมัวเศร้าหมองด้วยความไม่รู้และความเข้าไปยินดียินร้ายในความวิบัติขัดข้องของคนและสัตว์^{๘๓}

สรุปได้ว่า หลักพรหมวิหารธรรม ๔ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษา เพราะว่าหลักพรหมวิหารธรรม ๔ เป็นหัวใจสำคัญหรือหลักธรรมประจำใจ สำหรับผู้ปกครอง ทำให้มนุษย์อยู่ทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

๒.๓.๔ ประโยชน์ของการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในสถานศึกษา

พินิจ เจริญสุข ได้กล่าวไว้ว่า พรหมวิหารธรรม คือธรรมเป็นหลักประจำใจ กำกับพฤติกรรมคนในองค์กร ในสังคมให้เป็นไปโดยชอบธรรมถูกต้องทำนองคลองธรรมก่อให้เกิดอานิสงส์นานับการโดยเฉพาะเมตตาธรรม ซึ่งได้รวบรวมไว้ ๑๑ ประการดังนี้

^{๘๓} กระทรวงศึกษาธิการ, การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒.

๑. ยามตื่นก็เป็นสุข
๒. ยามหลับก็เป็นสุข
๓. ยามฝนก็ฝนดี ไม่มีฝนร้าย
๔. เป็นที่รักของคนทั้งปวง
๕. เป็นที่รักของสัตว์โลกทั้งมวล
๖. เทพยินดีคุ้มครองรักษา
๗. ภัยพิบัติ ศาสตราวุธ ยาพิษ ไม่แผ้วพานร่ำกราย
๘. มีจิตที่มั่นคงมีเสถียรภาพ
๙. ผ่องพรรณผ่องใส ใบหน้าอัมเอิบ
๑๐. เมื่อเวลาสิ้นใจก็มีสติ
๑๑. เมื่อยังไม่ก้าวสู่โลกุตรธรรมก็มีความสุขดีในพรหมโลก^{๘๔}

ไสว มาลาทอง กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม ประกอบด้วย ๔ ประการ ได้แก่^{๘๕}

๑. เมตตา แปลว่า ความรักความปรารถนาดี มีไมตรีจิต คิดช่วยเหลือให้ทุกคนในโลกนี้ ประสบประโยชน์และความสุขโดยทั่วกัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตานี้คือการฝึกอบรมจิตใจของเราเองเป็นสำคัญ คือ ฝึกจิตให้มีความเยือกเย็น มีเมตตาอารีย์ต่อสรรพสัตว์ทั่วหน้าไม่ว่าประเภทใด สัตว์ทุกประเภท มีความรักในชีวิตของตนเสมอเหมือนกันหมด สัตว์ทุกประเภทมีความรักความสุขเกลียดทุกข์เท่าเทียมกันไม่มียกเว้น

๒. กรุณา แปลว่า ความสงสาร คือ คิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อนได้แก่ ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง การปฏิบัติเกี่ยวกับกรุณานั้น เริ่มแรกด้วยการปลูกฝังความสงสารผู้ได้รับความลำบากเกิดขึ้นในใจเมื่อมีคุณธรรม คือ กรุณาในใจแล้วการแสดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้น เช่นการช่วยเหลือคนเจ็บ ช่วยเหลือคนกำพร้าอนาถา ช่วยเหลือคนขาดแคลน

๓. มุทิตา ได้แก่ ความชื่นบาน กล่าวคือ ความพลอยยินดีด้วยในเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีข้อมุทิตานี้เป็นหลักธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความยินดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการกระทำบุญหรือความดีอย่างหนึ่ง ตัวอย่างเช่น นักกีฬาแข่งขันกีฬา เมื่อฝ่ายตรงข้ามชนะ ก็แสดงออกซึ่งความยินดีที่ชนะไม่อิจฉาริษยาหรือกลั่นแกล้ง คุณธรรมข้อนี้ยังหมายถึงการให้การสนับสนุน แก่ผู้สร้างประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่สังคมด้วย

^{๘๔} พิลิฐุ เจริญสุข, ปกิณธรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๐.

^{๘๕} ไสว มาลาทอง, คู่มือการศึกษาจริยธรรม สำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหาร นักปกครอง ประชาชนผู้สนใจทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓๙ - ๑๔๘.

๔. อุเบกขา ได้แก่ การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงกล่าวคือ ในการตัดสินใจเรื่องใด ๆ จะต้องพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลอย่างถูกต้อง ด้วยความเที่ยงธรรมสามารถใช้สติปัญญาพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องประกอบด้วยเหตุผล แล้วปฏิบัติลงไปด้วยความเยือกเย็น สุขุมรอบคอบ สามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้องหรือความยุติธรรมไว้ได้

สรุปได้ว่า การนำหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา จะส่งผลให้ หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข บุคลากรย่อมมีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ

๒.๔ การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔

การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยนำหลักพรหมวิหารธรรม ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ๔ ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

๒.๔.๑ ด้านการบริหารงานวิชาการ ตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔

การบริหารงานด้านวิชาการตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ คือ การนำหลักพรหมวิหารธรรม ๔ มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษายึดกรอบพรหมวิหารธรรม ๔ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นวางแผนงานวิชาการจัดให้มีการนิเทศกำกับติดตามการวัดและประเมินผลการแนะแนวตลอดจนการประเมินผลการใช้หลักสูตรพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ส่งเสริมกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลายจัดหาสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีการพัฒนางานวิชาการอย่างมีส่วนร่วมโดยใช้ระบบประกันคุณภาพภายในเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพภายในและใช้มาตรฐานการศึกษาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีระบบ ๔ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้^{๘๖}

๑. เมตตา ความปรารถนาให้เขามีความสุข ผู้บริหารจะต้องมีความหวังดีต่อผู้อื่น อยากให้ผู้อื่นได้รับความสุข สิ่งนี้จะเป็นพลังอันยิ่งใหญ่ที่จะผลักดันให้ผู้บริหารได้สร้างคุณงามความดีต่างๆ ต่อผู้อื่น ความเมตตาจึงเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งของความดีงามทั้งหลาย

๒. กรุณา ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ผู้บริหารจะต้องหาทางคิดช่วยเหลือผู้อื่นที่กำลังตกอยู่ในความทุกข์ยากลำบากให้พ้นจากความทุกข์ ไม่นิ่งเฉยดูตาย ต้องมีจิตใจที่

^{๘๖} สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๘) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับสถานศึกษา (แก้ไขเพิ่มเติม พฤศจิกายน ๒๕๕๔), (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๔), หน้า ๖๐-๖๑.

อยากจะช่วยเหลือ ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ หากผู้บริหารเมตตา ไม่ใส่ใจใยดีความรู้สึกที่ไม่ดีจะเกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข ก็ต้องมีความชื่นชมชื่นเบิกบานใจด้วยเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็ต้องยินดีบันเทิงใจไปกับเขา พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุน ไม่กีดกันริษยา

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงด้วยชอบหรือชัง ผู้บริหารต้องรู้จักวางใจเฉยได้ในเรื่องที่ควรเฉย ในเรื่องที่ควรปล่อยวาง ไม่ยินดียินร้าย หากเรื่องนั้นผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาแล้วว่า เป็นผลอันเกิดขึ้น อันสมควรแก่เหตุ และรู้ว่าพึงปฏิบัติไปตามธรรม หรือตามสมควรแก่เหตุนั้น

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารงานวิชาการตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ หมายถึง การนำหลักพรหมวิหารธรรม ๔ มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษายึดกรอบหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น วางแผนงานวิชาการ จัดให้มีการนิเทศ กำกับติดตาม การวัดผลและประเมินผล การแนะแนว ตลอดจนการประเมินผลการใช้หลักสูตรพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

๒.๔.๒ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔

การบริหารงานด้านงบประมาณตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ คือ การนำเอาหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ไปใช้ในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการบริหารงบประมาณที่คล่องตัวโปร่งใสตรวจสอบได้บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจัดการกิจให้ครอบคลุมกับการเสนอของบประมาณการจัดสรรงบประมาณการบริหารการเงิน/บัญชีพัสดุและสินทรัพย์การตรวจสอบติดตามและประเมินผลและรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมรณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัดและใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่าเป็นไปตามที่ระเบียบกฎหมายหรือตามที่ต้นสังกัดกำหนด^{๘๗}

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึงความสนิทสนม คือ ความใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกาหนัด ได้แก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดหาประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึงความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความ

^{๘๗} อ้างแล้ว.

สงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใฝ่ใจในอันที่จะปลดปล่อยบาปความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึงความชื่นบานได้แก่ ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความวางเฉยไม่ติใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า อุเบกขา หมายถึงความวางเฉย ได้แก่วางตนเป็นกลาง ในเมื่อจะแผ่เมตตาไปในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่นเอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วย ปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติ ไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำเพราะรับผิดชอบตนได้ดีเขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบตน

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารงานงบประมาณตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ หมายถึง การนำเอาหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ไปใช้ในการบริหารจัดการงบประมาณคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จัดระบบการบริหารงบประมาณที่คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมกับการเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหาร การเงิน/บัญชีพัสดุและทรัพย์สินการตรวจสอบติดตามและประเมินผล และรายงานการใช้จ่าย งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

๒.๔.๓ ด้านการบริหารงานงานบุคคล ตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔

การบริหารงานด้านการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องยึดหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารจัดการจัดการบริหารงานบุคลากร อย่างเป็นระบบให้ด้านการวางแผนอัตรากำลังการสรรหาการมอบหมายงานการส่งเสริมและพัฒนา บุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพมีระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร อย่างมีระบบ ๔ ขั้นตอน ดังนี้^{๘๘}

๑. เมตตา แปลว่า ความรักใคร่ปรารถนาดีมีไมตรีจิต หมายถึง การคิดช่วยเหลือให้ ทุก คนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วหน้ากัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตา คือการ ฝึกอบรมจิตใจเป็นสำคัญ คือ ฝึกจิตใจให้มีความเยือกเย็น เมตตาต่อสรรพสัตว์ทั่วหน้า

^{๘๘} อ้างแล้ว.

๒. กรุณา แปลว่า ความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อนได้แก่ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบาปทุกข์ ความเดือดร้อนของผู้อื่นและสัตว์ทั้งปวงในการปฏิบัติ เกี่ยวกับกรุณาเริ่มจากปลูกฝังความสงสารให้กับผู้อื่น ได้รับความลาบากเกิดขึ้นในใจเมื่อมีความกรุณา ในใจแล้ว การแสดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้นๆ เช่นการช่วยเหลือคนกาฬราวนาถา ความกรุณาเป็นคุณธรรมสำคัญ ที่จะทำให้นักเสียสละพร้อมที่จะหาทุกอย่างเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ได้รับความสุขคุณธรรมข้อนี้แสดงว่าผู้ปฏิบัติต้องมีฐานคุณธรรมเมตตาสูงมาก

๓. มุทิตา แปลว่า ความชื่นบาน หมายถึง ความพลอยยินดีด้วยในเรื่องเห็นผู้อื่นได้ดี มุทิตา นี้เป็นธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการทานบุญ หรือความดี อย่างหนึ่งนอกจากนี้ ยังหมายถึงในการสนับสนุน แก่ผู้สร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เพื่อประโยชน์ของ สังคมด้วย

๔. อุเบกขา แปลว่า การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง หมายถึงในการตัดสินใจ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ควรพิจารณาด้วยปัญญามีเหตุผลที่ถูกต้องและเที่ยงธรรม แล้วปฏิบัติลงด้วยความ เยือกเย็นสุขุมรอบคอบสามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้อง หรือความยุติธรรมไว้ได้

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารงานบุคคล ตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องยึดหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารจัดการงานบุคคลากรอย่างเป็นระบบให้ด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การมอบหมายงาน การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย

๒.๔.๔ ด้านการบริหารงานงานทั่วไป ตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔

การบริหารงานด้านการบริหารทั่วไปตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ คือการนำหลักพรหมวิหารธรรม ๔ มาใช้ในการบริหารงานทั่วไปหมายถึง ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ครอบคลุมและเพียงพอเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและต่อการนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากรผู้เรียนงานธุรการงานอาคารสถานที่สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์การประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐเอกชนตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาดังกล่าวนี้ คือการบริหารงานทั่วไปตามหลัก พรหมวิหารธรรม ๔ ซึ่งเป็นหลักการบริหารอย่างมีระบบ ๔ ขั้นตอนดังนี้^{๘๙}

๑) เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒) กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดปล่อยบาปทุกข์ความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

^{๘๙} อ่างแล้ว.

๓) มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย และปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารงานบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ หมายถึง การนำหลักพรหมวิหารธรรม ๔ มาใช้ในการบริหารงานทั่วไปคือ ผู้บริหารจัดการให้การพัฒนา ระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ครอบคลุมและเพียงพอเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษานั้นๆ และนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและการวางแผนการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากร ผู้เรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ การประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

๒.๕ บริบทสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

๒.๕.๑ ประวัติสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติไทย ด้วยคนไทยส่วนใหญ่ได้เคารพนับถือพระพุทธศาสนาเป็นสรณะแห่งชีวิต สืบต่อกันมาเป็นเวลาช้านาน นับแต่โบราณกาลจวบจนปัจจุบันนี้

ชาติไทยเรามีความมั่นคง ดำรงเอกราช มีอธิปไตยเป็นอิสระเสรีอยู่ได้ตราบเท่าทุกวันนี้ ก็ด้วยคนในชาติยึดมั่นอยู่ในความสามัคคีตามหลักธรรมตามพระพุทธศาสนา ขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีอันดีงามซึ่งเป็นปัจจัยเสริมสร้างสามัคคีธรรมระหว่างคนในชาติ ส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากพระพุทธศาสนา

ดังนั้น หลักธรรมคำสั่งสอนทางศาสนาจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาและความมั่นคงของประเทศชาติ

การบริหารกิจการพระศาสนานั้น เป็นหน้าที่ของคณะสงฆ์ตามพุทธบัญญัติ แต่เนื่องจากอาณาจักรและศาสนจักร ต้องประสานกัน เพื่อความมั่นคงของประเทศชาติ รัฐบาลในฐานะผู้รับสนองพระราชภาระของพระมหากษัตริย์ จึงเข้าไปมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานกิจการทางศาสนาตามประวัติและพัฒนาการโดยลำดับ ดังนี้^{๙๐}

- สมัยกรุงสุโขทัยและกรุงศรีอยุธยา มีราชบัญญัติ และหมื่นราชสังฆการี รับมอบหมายภารกิจด้านการศาสนา

^{๙๐} สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติจังหวัดขอนแก่น, ศาลากลางจังหวัดขอนแก่น ชั้น ๓ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://kkn'onab.go.th> [๑ เมษายน ๒๕๖๐]

- ต้นกรุงรัตนโกสินทร์ มีหน่วยงานรับผิดชอบ ๓ หน่วยงานคือ กรมธรรมการกรมสังฆการี และกรมราชบัญชา

พ.ศ. ๒๔๓๐ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้ตั้ง กรมศึกษาธิการ ขึ้นดูแลโรงเรียนต่างๆ ในขณะนั้น

พ.ศ. ๒๔๓๕ รวมกรมธรรมการ กรมสังฆการี กรมพยาบาล กรมพิพิธภัณฑสถาน และกรมศึกษาธิการ เป็นกระทรวงธรรมการ

พ.ศ. ๒๔๔๑ ประกาศจัดการเล่าเรียนในหัวเมือง ให้ราษฎรมีความรับผิดชอบ และให้รู้จักการประกอบอาชีพ ในทางสุจริต โดยให้พระภิกษุสงฆ์เป็นผู้สั่งสอนอบรม (พ.ศ. ๒๔๔๒ กระทรวงมหาดไทยได้ออมนำที่การอุดหนุนการศึกษา ให้กระทรวงธรรมการตามเดิม)

พ.ศ. ๒๔๔๕ ประกาศใช้ “ พระราชบัญญัติลักษณะปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ. ๑๒๑ ซึ่งมีบัญญัติให้พระสงฆ์ทุกระดับ มีหน้าที่บำรุงการศึกษาในวัดอีกด้วย

พ.ศ. ๒๔๕๙ พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๖ ได้มีการปรับปรุงตำแหน่ง หน้าที่ ในกระทรวงธรรมการ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยมีกองบัญชาการและแบ่งกรมใหญ่มีหัวหน้าเป็นอธิบดี ๒ กรม คือ กรมธรรมการ และ กรมศึกษาธิการ และใน ๒ กรมดังกล่าว ก็มีกรมเล็กๆ ซึ่งหัวหน้ามีตำแหน่งเป็นเจ้ากรมอยู่ในสังกัดคือ กรมสังฆการี กรมพระอาราม กองอธิกรณ์ ขึ้นอยู่กับกรมธรรมการ ส่วนกรมราชบัญชา กรมวิสามัญศึกษา กรมสามัญศึกษา ขึ้นกับกรมศึกษาธิการ

พ.ศ. ๒๔๖๒ ได้มีการเปลี่ยนชื่อ กระทรวงธรรมการ เป็นกระทรวงศึกษาธิการ และโปรดให้ย้ายกรมธรรมการ ไปรวมอยู่ในพระราชสำนักตามประเพณีเดิมซึ่งรวมกรมสังฆการีอยู่ด้วยกันไปสังกัดอยู่ในกระทรวงธรรมการ ทั้งนี้ “โดยที่ทรงพระราชดำริว่าการศึกษาไม่ควรจะแยกจากวัด”

พ.ศ. ๒๔๖๙ เปลี่ยนชื่อ เป็นกระทรวงธรรมการ อีกครั้งหนึ่ง และย้ายกรมธรรมการ ซึ่งรวมกรมสังฆการีอยู่ด้วยกัน ไปสังกัดอยู่ในกระทรวงธรรมการ ทั้งนี้ “โดยที่ทรงพระราชดำริว่าการศึกษาไม่ควรจะแยกจากวัด”

พ.ศ. ๒๔๗๔ มีการเปลี่ยนแปลงราชการในกระทรวงธรรมการและกรมสังฆการีเข้าด้วยเช่นเดิม กรมธรรมการยังคงสังกัดอยู่ในกระทรวงธรรมการเรื่อยมา แม้ภายหลังสมัยเปลี่ยนแปลงการปกครอง

พ.ศ. ๒๔๘๔ ได้มีประกาศพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เปลี่ยนชื่อ กระทรวงธรรมการ เป็น กระทรวงศึกษาธิการ และเปลี่ยนชื่อ กรมธรรมการ เป็น กรมการศาสนา

พ.ศ. ๒๕๔๕ ในวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๔๕ ได้มีการแบ่งส่วนราชการกรมการศาสนาเดิมออกเป็น ๒ หน่วยงาน คือ กรมการศาสนา สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม และสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ดังปรากฏอยู่ทุกวันนี้

๒.๕.๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

๑) วิสัยทัศน์

อุปถัมภ์คุ้มครอง เผยแผ่พระพุทธศาสนา และสนองงานคณะสงฆ์อย่างมีอาชีพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแห่งประชาชน และสันติสุขแห่งประเทศชาติอย่างยั่งยืน

๒) พันธกิจ

๑. ส่งเสริมสนับสนุนวัดให้เป็นศูนย์กลางการจัดกิจกรรมของชุมชน
๒. สนับสนุนส่งเสริมและจัดการศึกษาสงฆ์ให้มีคุณภาพ
๓. ส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเพื่อประโยชน์สุขแห่งประชาชน
๔. อุปถัมภ์คุ้มครองพระพุทธศาสนาให้มีความมั่นคงยั่งยืน
๕. ดำเนินการให้จังหวัดขอนแก่นเป็นศูนย์กลางพระพุทธศาสนาแห่งภูมิภาค
๖. พัฒนา ดูแลรักษา และจัดการศาสนสมบัติให้เป็นประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนา

และสังคม

๗. มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

๓) ยุทธศาสตร์

๑. การสนับสนุนส่งเสริมให้วัดมีความมั่นคงยั่งยืน
๒. การส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการจัดการศึกษาสงฆ์ให้มีคุณภาพ
๓. การส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเพื่อประโยชน์สุขแห่งประชาชน
๔. การอุปถัมภ์ คุ้มครองพระพุทธศาสนาให้มีความมั่นคงยั่งยืน
๕. การส่งเสริมสร้างศักยภาพให้จังหวัดขอนแก่นเป็นศูนย์กลางพระพุทธศาสนา
๖. การพัฒนาการจัดการศาสนสมบัติให้มีประสิทธิภาพ
๗. การส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดขอนแก่น

ให้เป็นมืออาชีพ

๒.๕.๓ บทบาทและอำนาจหน้าที่

สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดขอนแก่น เป็นส่วนราชการภูมิภาค สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ซึ่งเป็นส่วนราชการไม่สังกัดกระทรวง ทบวง แต่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี มีบทบาทหน้าที่กำหนดไว้ในตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๙ ดังนี้

๑. ศึกษา วิเคราะห์ และรายงานข้อมูลสารสนเทศด้านพระพุทธศาสนา เพื่อกำหนดนโยบายในระดับจังหวัด รวมทั้งเสนอแนะแนวการแก้ไข

๒. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงานโครงการของหน่วยงานในความดูแลของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคให้หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องทราบ

๓. ส่งเสริม ดูแล รักษา และทำนุบำรุงศาสนสถานและ ศาสนวัตถุทางพระพุทธศาสนา รวมทั้งดูแล รักษา และจัดการวัดร้างและศาสนสมบัติกลางในจังหวัด

๔. ส่งเสริมสนับสนุนให้วัดเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และแหล่งภูมิปัญญาของชุมชนรวมทั้งส่งเสริมให้มีศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาจังหวัด

๕. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา และด้านพุทธศาสนศึกษา รวมทั้งดูแลและควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดภายในจังหวัดให้ผู้เรียนมีความรู้ คู่คุณธรรม และพัฒนาบุคลากรทางพระพุทธศาสนา

๖. รับสนองงาน ประสานงาน และสนับสนุนกิจการและการบริหารการปกครองคณะสงฆ์ ตลอดจนการดำเนินการตามนโยบายและมาตรการในการคุ้มครองพระพุทธศาสนา

๗. ส่งเสริมและประสานการดำเนินงานในการปฏิบัติศาสนพิธีและกิจกรรมในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา

๘. ปฏิบัติงานตามกฎหมายการดำเนินการในการปฏิบัติศาสนพิธีและกิจกรรมในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา

๙. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๒.๕.๔ โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังนี้^{๔๑}



^{๔๑} คู่มือปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๗), หน้า ๔.

๑๒.การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ		๑๒.การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต	๑๒.การรายงานผลการปฏิบัติงาน
๑๓.การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถาบันและองค์กรอื่น		๑๓.การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น	๑๓.แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
๑๔.การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัวองค์กรหน่วยงานสถานที่ประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา			
๑๕.การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา			
๑๖.การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา			
๑๗.การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา			

แผนภาพที่ ๒.๑ โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยในประเทศ

พระเมธีธรรมาลังการ (ประยุทธ์ ภูริทัตโต)^{๙๒} ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมพรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ ใน ๔ ด้าน คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน สำหรับผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ จำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญญาวุฑฺโฒ (อ่อนดี) ได้กล่าวถึงการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร ไว้ใน “การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” ว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยด้านเมตตาอยู่ในระดับมาก ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขาตามลำดับ แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ พบว่า ด้านเมตตา ผู้บริหารควรมีเมตตา แสดงถึงความรักความปรารถนาดีต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง ด้านกรุณา ผู้บริหารควรให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรยินดีในความสำเร็จของบุคลากรอย่างจริงใจและด้านอุเบกขา ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในทุกสถานการณ์ สอบถามจากหลาย ๆ ฝ่ายก่อนตัดสินใจฝ่ายใดถูกหรือผิด ส่วนปัญหาและอุปสรรคพบว่าปัญหาด้านเมตตา มีการเลือกปฏิบัติเฉพาะผลประโยชน์ฝ่ายตน ด้านกรุณา บุคลากรเกรงกลัวไม่กล้าร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชา ด้านมุทิตา ผู้บริหารเลือกแสดงความยินดีกับบางคนโดยไม่เท่าเทียมกัน และด้านอุเบกขา ผู้บริหารไม่พิจารณาคุณและโทษตามความเป็นจริงเห็นแก่พวกพ้อง มีอคติ ไม่เป็นกลาง^{๙๓}

^{๙๒} พระเมธีธรรมาลังการ (ประยุทธ์ ภูริทัตโต), “การใช้หลักธรรมพรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑” , *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑๒.

^{๙๓} พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญญาวุฑฺโฒ (อ่อนดี), “การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”, *ปริญญานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้าบทคัดย่อ.

พระดณัย อนาวีโล (บุญสาร) ได้กล่าวถึงการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร ไว้ใน “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดนครสวรรค์” ว่า จากการแสดงความคิดเห็นด้วยการตอบแบบสอบถามปลายเปิด ผลการวิเคราะห์พบว่า ลักษณะบุคลิกของผู้บริหารที่ควรยึดถือเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ คือ ๑) มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ ยึดหลักการบริหารแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ฝึกหลักนิติธรรม ๒) มีความรู้มีประสบการณ์ การทำงาน การบริหารงาน และมีภาวะผู้นำสูง ๓) ควรมีลักษณะ ๓ อย่าง คือ มีภูมิรู้ มีภูมิฐาน และมีภูมิธรรม ๔) มีความคิดมองการณ์ไกล คาดคะเนได้ถึงแนวโน้มในอนาคต ๕) มีความมั่นใจในตัวเอง มีความสุภาพอ่อนน้อม รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นมีเหตุผล และมีความสุขรอบคอบในการคิด พูด เขียน และการตัดสินใจ ๖) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล ๗) มีลักษณะความเป็นผู้นำบุคลากร คือ มีจิตเป็นคนในด้านคุณธรรม หรืออิทธิบาท ๔ (ฉันทะ จิตตะ วิริยะ วิมังสา) ๘) ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ และมีหลักพรหมวิหาร ๔ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) เป็นแบบอย่างที่ดีบริหารตามหลักธรรมมาภิบาล ยึดถือพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักสำคัญในการบริหาร และมีลักษณะของฆราวาสธรรม ๔ (สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ) ๙) พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ ใช้ภาษาเข้าใจง่าย ให้เกียรติผู้อื่น และฟังความคิดเห็นของผู้อื่น^{๙๔}

พระอธิการสุวิทย์ ขาตเมธ (งามสังเกตุ) ได้ทำเรื่องศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้ความสำคัญต่อการบริการงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้ความสำคัญต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ด้านกรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ด้านเมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุขและ ด้านอุเบกขา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือการมีความสุขตามลำดับ^{๙๕}

วิเชียร บุญกล้า ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้าน

^{๙๔} พระดณัย อนาวีโล (บุญสาร), “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดนครสวรรค์”, **ปริญาญาพุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๖๗.

^{๙๕} พระอธิการสุวิทย์ ขาตเมธ (งามสังเกตุ), “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

มุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุจริงต่ำกว่า ๔๕ ปี และอายุจริง ๔๕ ปี ขึ้นไป มีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเมตตา และด้านอุเบกขาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงาน ซึ่งมีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๙๖}

ณัฐวรรณ จิตาคม ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การประยุกต์ใช้พรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๕$) เมื่อ พิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ อยู่ในระดับมากทุกด้าน จำแนกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านเมตตา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๘$) ด้านกรุณา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๔$) ด้านมุทิตา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๓$) และด้านอุเบกขา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๗$)

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแล้ว พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการสอน ตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะรูปแบบที่บุคลากรครูในสถานศึกษาต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรม ด้านเมตตา คือ ๑. มีการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ๒. ผู้บริหารสร้างความพึง

^{๙๖} วิเชียร บุญกล้า, “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐).

พอใจแก่ บุคลากรและผู้รับบริการทางการศึกษา ด้านกฎ คือ ๑. มีความกล้าตัดสินใจในการปรับปรุงการบริหารงาน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่สภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตร่วมกัน ๒. มีการวางแผนการบริหารงานในอนาคต ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ด้านมูทิตา คือ ๑. ผู้บริหารมีความเอาใจใส่เกี่ยวกับปัญหาและ มีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ๒. บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจาก การปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน ด้านอุเบกขา คือ ๑. มีการบริหารการวางแผนด้วยความเที่ยงธรรม ปราศจากอคติ ๒. มีความเสมอภาคในการบริหารงานในสถานศึกษา^{๙๗}

บุปผา พิกุลแก้ว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านการส่งเสริมวิชาการและด้านการวางแผนงานวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพศชายกับเพศหญิงและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกันในขณะที่ผู้ที่มีอายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ผลการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบสำคัญ พบว่า ผู้บริหารมีการประยุกต์ใช้หลักกฎโดยส่วนใหญ่ รองลงมาคือ เมตตา อุเบกขา มูทิตาโดยเฉพาะใช้หลักกฎกับงานการวัดผลและประเมินผล ใช้หลักเมตตากับการวางแผนวิชาการใช้หลักมูทิตากับงานส่งเสริมวิชาการและใช้หลักอุเบกขากับงานหลักสูตรและการเรียนการสอน^{๙๘}

สุพล เครือมะโนรมณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา และมูทิตา ไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขณะที่ อุเบกขานั้น ถูกไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย^{๙๙}

^{๙๗} ญัฐวรรณ รุติาคม “การประยุกต์ใช้พรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖). บทคัดย่อ.

^{๙๘} บุปผา พิกุลแก้ว, “การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๙๙} สุพล เครือมะโนรมณ์, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒), หน้า ข.

น้ำอ้อย อนุสนธิ์ ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร” ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวม การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานครูที่มีต่อการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามเพศและประสบการณ์ทำงาน พบว่าพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชรมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ^{๑๐๐}

ทิพยาพัศ คลังแสง ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครสวรรค์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน (= ๔.๐๕) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า พนักงานครูเทศบาลมีความคิดเห็นต่อการบริหารงาน ด้านมุทิตาและด้านอุเบกขา อยู่ในระดับมาก (= ๔.๑๒) รองลงมาคือด้านกรุณา อยู่ในระดับมาก (= ๔.๐๓) และด้านเมตตา อยู่ในระดับมาก (= ๓.๙๔)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครสวรรค์ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล เป็นการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่าง ตัวแปรต้น ได้แก่ การจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ขนาดของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาการจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกันคือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง ๑ - ๕ ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครสวรรค์ น้อยกว่า กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ . ๐๕ เมื่อพิจารณาต่อไปพบอีกว่า กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร

^{๑๐๐} น้ำอ้อย อนุสนธิ์, “การศึกษาการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร”, สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๔).

นครสวรรค์ มากกว่า กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง ๑๖ ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ . ๐๕^{๑๑}

๒.๖.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

แบลง (Blanks) ได้ศึกษาวิจัย “รูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารบุคคล ภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคโรไลนาเหนือ (North Carolina) สหรัฐอเมริกา” พบว่า ๑.การบริหารบุคคลของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนา แต่ยังล่าช้ากว่าการบริหารบุคคลของหน่วยงานอื่น ๒.ถึงแม้ว่าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านบริหารบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตาม แต่ในด้านวิชาการแล้วเขาเหล่านั้นก็ยังไม่พร้อมในด้านการบริหารบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรมในลักษณะประจำการ หรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน ๓.การบริหารบุคคลของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลัง โดยเฉพาะงบประมาณและการวางตัวทำงาน หรือตำแหน่งของบุคลากร ๔. ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนางานองค์กร หรือบุคลากรของภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่าง การบริหารบุคคลของโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้^{๑๒}

เมอรี (Murry) ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์หลักคุณธรรมของผู้นำ ที่นำไปประพฤติปฏิบัติ ในโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ของผู้บริหาร ครูและนักเรียน” ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ ได้แก่ การดูแลห่วงใย ความยุติธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนการศึกษาคุณธรรมของผู้บริหาร จะส่งผลสะท้อนออกมา คือ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความมีประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของจริยธรรม ความมีประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของจริยธรรม ความเห็นและมติที่ประชุมอันจะเป็นตัวช่วยพัฒนารูปแบบและยุทธวิธีในการเสริมสร้างคุณธรรมให้กับผู้บริหารในโรงเรียน^{๑๓}

แมกนุสัน (Magnuson) อ้างถึงภาวินี ชินคา ได้ทำการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน” พบว่า^{๑๔}

^{๑๑} ทิพยาพัศ คลังแสง, “การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

^{๑๒} Blank, E.B. “A Model Job Description For Personnel Administrator position in North Carolina Public School System,” North Carolina. (The University of North Carolina at Greensboro, 1991), p 27.

^{๑๓} Murry, Joseph H., JR., “A Study of The Morai Aspect of Leadership in an Urban”, (New Orleans Louisiana : University Of New Orleans, 1996)

^{๑๔} แมกนุสัน (Magnuson) อ้างในภาวินี ชินคา, “รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๔๘), หน้า ๖๔.

ควรมีคุณลักษณะทางด้านส่วนตัว คือ ควรมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็นและรู้จักเห็นใจผู้อื่น และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ เช่น มีความ สามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นได้ดี มีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

มาร์ค เบร์นาร์ดา เมสัน (Mark Bernarda Mason) อ้างถึงในเฉลิมชัย สมท่า ได้ทำการวิจัยเรื่อง “จริยธรรมแห่งบูรณาการ : การป้องกันหลักการที่เป็นแกนของการศึกษาในยุคทันสมัย ตอนปลาย ในระดับปริญญาเอก” พบว่า^{๑๐๕}

จริยธรรมเชิงบูรณาการมุ่งเน้นให้เอกัตบุคลล้นบ้นถือตนเองเห็นว่าตนเองดีเพียงพอ สง่างาม น่าเคารพนับถือ เป็นการนำเอาจริยธรรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จริงจัง ซึ่งเป็นเรื่องทันสมัยเหมาะกับกาลเทศะสอดคล้องคุณธรรมจริยธรรมในการเรียนการสอน ช้ให้นักเรียนถึงประโยชน์ของการประพฤติตนดี มีคุณธรรมตั้งแต่เล็กจนเติบโตเป็นผู้ใหญ่

ไรท์เอาท์ (Rideout) ได้ศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน (School – based Management) ในนิวฟันแลนด์และลาบราเดอร์” โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทางการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาระดับท้องถิ่นโดยส่วนมากดำเนินการโดยการตั้งสภานักเรียน การจัดทำข้อมูลใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ปกครอง ครู- อาจารย์ ครูใหญ่และศึกษานิเทศก์ ในด้านงบประมาณ หลักสูตรบุคลากร สภาโรงเรียน ปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า^{๑๐๖}

“ผู้ปกครองไม่เคยเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเลย ส่วนครู-อาจารย์ มีบทบาทร่วมจัดการการศึกษาเพียงเล็กน้อยและในขอบเขตจำกัด ส่วนผู้บริหารมีบทบาทส่วนร่วมมากที่สุด ผู้ปกครอง ครู- อาจารย์ มีความต้องการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ และร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษาและต้องการให้สภาโรงเรียนทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือหรือดำเนินการดังกล่าว รวมทั้งต้องการให้สภาโรงเรียนมีการปรับปรุงแนวการดำเนินงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามี

^{๑๐๕} มาร์ค เบร์นาร์ดา เมสัน (Mark Bernarda Mason) อ้างในเฉลิมชัย สมท่า, “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗), หน้า ๖๕.

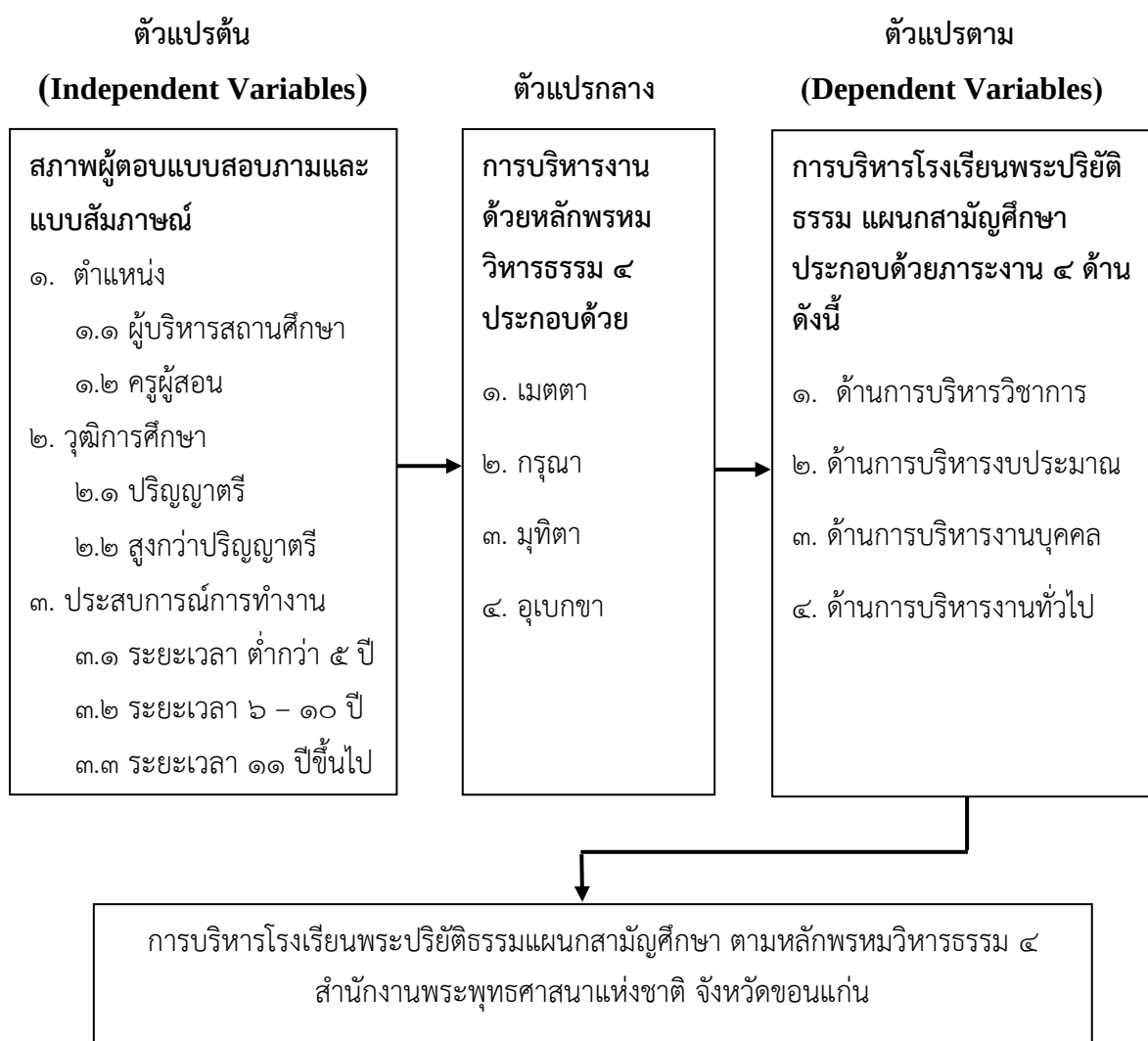
^{๑๐๖} ไรท์เอาท์ (Rideout) อ้างใน พระมหาสมปัติ ธนปญโญ (ฉลอง), “ยุทธศาสตร์เชิงพุทธในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, *ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๕๗.

บทบาทมากยิ่งขึ้น ตลอดจนต้องการให้มีการกระจายอำนาจในการส่งงบประมาณมายังโรงเรียนโดยตรง ตลอดจนการปรับปรุงหลักสูตรระดับท้องถิ่น”

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าวเบื้องต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม โดยการนำเอาหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษานั้นคือ ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเอื้อกเย็นและรู้จักเห็นใจผู้อื่น และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ เช่น มีความรู้ความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นได้ดี มีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสมที่ช่วยคำจุนบุคลากรในองค์กร กล่าวคือเมื่อผู้บริหารมีภาพลักษณ์ที่ดีก็พลอยในบุคลากรในองค์กรดูดีตามด้วยการนำเอาจริยธรรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จริงจัง ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดวิจัย

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา เรื่อง การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔^{๑๐๗} สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ^{๑๐๘} จังหวัดขอนแก่น ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย

^{๑๐๗} ที.ปา. (ไทย) ๑๑ / ๒๒๘ / ๒๓๒.

^{๑๐๘} สำนักงานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๗ (จังหวัดขอนแก่น เลยหนองบัวลำภู), กองพุทธศาสนศึกษา, (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๖๐), หน้า ๑๓