

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูกลุ่มโรงเรียนการกุศล จังหวัดสงขลา ผู้ศึกษาได้กำหนดการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๒.๑ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงาน
- ๒.๒ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับพรหมวิหารธรรม
- ๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำหลักธรรมไปใช้ในการบริหารงาน
- ๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพุทธศาสนา
- ๒.๕ บริบทของกลุ่มโรงเรียนการกุศล จังหวัดสงขลา
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงาน

การบริหารงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหาร เป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆ การบริหารเป็นหนทางที่สำคัญจะนำไปสู่ความก้าวหน้า การบริหาร เป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ ซึ่งมีการวินิจฉัยสั่งการ นักบริหารจะต้องคำนึง ถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหารชีวิตประจำวันของมนุษย์ ไม่ว่าในครอบครัวหรือองค์การโดยอ้อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรง ชีวิตของมนุษย์ในสังคม ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารเกี่ยวกับการบริหาร ดังนี้

### ๒.๑.๑ ความหมายของการบริหาร

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** ได้ให้คำจำกัดความ การบริหาร และหน้าที่ของนักบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น นักบริหารมีหน้าที่ วางแผน จัดองค์การ อำนวยการ ควบคุมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้<sup>๑</sup>

**มัลลิกา ต้นสอน** ได้ให้ความหมายของการบริหาร (Administration) ว่าหมายถึง การกำหนดแนวทาง หรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยการ การสนับสนุน และการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ<sup>๒</sup>

**บรรจบ เนียมมณี** ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาทำงานร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือ หลายๆ อย่างร่วมกัน โดยประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้<sup>๓</sup>

- ๑) บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป
- ๒) ต้องมีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- ๓) ต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการกระทำร่วมกันเด่นชัด
- ๔) วัตถุประสงค์นั้นๆ ต้องตรงกันในหมู่บุคคลผู้ร่วมทำการ

**ประทาน คงฤทธิ์ศึกษกร** ได้ให้ความหมาย การบริหาร คือ การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยมีหลักการ ดังนี้

- ๑) ต้องมีองค์การ (Organization) และองค์การนั้น ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) อันแน่ชัด
- ๒) ต้องมีคนทำงานร่วมกัน คนเป็นส่วนสำคัญในการบริหารหรือการทำงาน
- ๓) ต้องมีทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งนอกจากคน (Man) แล้วจะต้องมีทรัพยากรอื่นๆ ที่สำคัญ ได้แก่ เงิน (Money) วัสดุ (Material) ในการทำงาน
- ๔) ต้องมีการจัดการในการบริหารหรือการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็น ไปโดยราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์<sup>๔</sup>

<sup>๑</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๔.

<sup>๒</sup> มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: เอกซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

<sup>๓</sup> บรรจบ เนียมมณี, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๒๓), หน้า ๒๖๑.

<sup>๔</sup> ประทาน คงฤทธิ์ศึกษกร, **สุขาภิบาลในฐานะปกครองตนเอง**, (กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗๖.

**พนัส หัสนาคินทร์** ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีจัดการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้นๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ<sup>๕</sup>

**พะยอม วงศ์สารศรี** ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>๖</sup>

**จุมพล สวัสดิ์ยากร** ได้สรุปว่า การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันทำงานเพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน<sup>๗</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ “งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้อง กระทำ เพื่อให้กลุ่มต่างๆ ที่มีคนหมู่มาอยู่ร่วมกันและร่วมกันทำงาน เพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลได้โดยประสิทธิภาพ”<sup>๘</sup>

**ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เกลิมจิระรัตน์** ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์กร ซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุน เครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นองค์ประกอบด้วย<sup>๙</sup>

**สมคิด บางโม** ได้สรุปว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์จากภายในองค์กรและจากนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๐</sup>

คนและโดยอาศัยคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง”<sup>๑๑</sup>

---

<sup>๕</sup>พนัส หัสนาคินทร์, *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร*, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

<sup>๖</sup>พะยอม วงศ์สารศรี, *องค์การและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร: พรวนการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.

<sup>๗</sup>จุมพล สวัสดิ์ยากร, *หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์*, (กรุงเทพมหานคร: สุวรรณภูมิ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

<sup>๘</sup>ธงชัย สันติวงษ์, *หลักการบริหาร คิดและทหาอย่างผู้จัดการใหญ่*, (กรุงเทพมหานคร: เอเวียเพรสการพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๒.

<sup>๙</sup>ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เกลิมจิระรัตน์, *องค์การและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร: อักษรปริทรรศน์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๒.

<sup>๑๐</sup>สมคิด บางโม, *หลักการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๓๙.

<sup>๑๑</sup>สมยศ นาวิการ, *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๕.

**สิริภพ เหล่าลาภะ** ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้ ๒ นัย คือ ๑) คำว่า บริหาร มาจากภาษาบาลีว่า บริหาร มาจากศัพท์ว่า ปริ แปลว่า รอบ และ หร ธาตุในความนำไป ดังนั้น คำว่า บริหาร จึงแปลว่า นำไปโดยรอบ อีกสำนวนหนึ่ง คำว่า บริหาร แปลว่า อ้อมหนี, หลีกหนี, หลบหนี ดังในประโยคภาษาบาลีว่า “ปณฺหํ ปริหริตุ สมตฺถิ” แปลว่า ผู้สามารถเพื่อการอ้อมหนี หลีกหนี หลบซึ่งปัญหา หรือแปลว่า ผู้สามารถบริหารปัญหา และนำปัญหาไปโดยรอบ หรือการจัดปัญหาให้หมดสิ้นไป ๒) คำว่า บริหาร แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า Administer และ Administration แปลความหมาย คือ การปกครอง ดำเนินการ อำนาจการ จัดการ จัดให้ วาง ส่งเสริม และบำรุง<sup>๑๒</sup>

**สัมพันธ์ ภูไพบูลย์** ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการใช้บุคคลอื่นร่วมกับปัจจัยในการจัดการ เพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ และสนองตอบความคาดหวัง และจัดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน<sup>๑๓</sup>

**อรุณ รักธรรม** ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดของคนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป มุ่งถึงความสำเร็จร่วมกันโดยยึดหลักประหยัดและประสิทธิภาพ และความสำเร็จนั้น จะต้องเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการหรือผลงานนั้น การบริหารงาน เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์<sup>๑๔</sup>

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรทาง การบริหารต่างๆ อัน ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการ ผ่านกระบวนการทางการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด

## ๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรทางการบริหารรวมถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ มาประกอบกันเพื่อแก้ปัญหา และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากการศึกษาเอกสารหลายๆ เล่ม ปรากฏว่ามีผู้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้หลายท่าน ดังนี้

**จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ** ได้เสนอระบบการจัดการ ด้านปัจจัยในการบริหารงาน (CHAKRITS ๕M: Social Development Component) ไว้ดังนี้<sup>๑๕</sup>

<sup>๑๒</sup> สิริภพ เหล่าลาภะ, พุทธศาสตร์การเมือง, (กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐.

<sup>๑๓</sup> สัมพันธ์ ภูไพบูลย์, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: พิชัยอักษร, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖.

<sup>๑๔</sup> อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๗), หน้า ๑๘.

<sup>๑๕</sup> จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ, การจัดการด้านปัจจัยในการบริหารงาน, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๑ - ๓.

การที่นักจัดการพัฒนาสังคมไม่ว่าจะปฏิบัติอยู่ในระดับใด จะสามารถนำเอา นโยบายของฝ่ายการเมือง หรือนโยบายและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ จัดทำให้เกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีนั้น นอกเหนือจากที่เขาผู้นั้นจะต้องมีความสันทัดถึงสังคม และประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ตนเองถูกวางตัว หรืออาสาเข้าในความรับผิดชอบในการสร้างผลประโยชน์แล้ว นักจัดการผู้นั้นยังจำเป็น ที่จะต้องมีความรู้ และความสามารถที่จะกำหนดระบบงานระเบียบและเทคนิคในการปฏิบัติงาน สร้างความพร้อม และมีความสามารถที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ให้เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการทำงานของตน และหน่วยงานของตนอีกด้วย ระบบงานและระเบียบเทคนิคในการปฏิบัติที่กล่าวถึง สามารถแยกออก เป็น ๕ ด้าน ดังนี้

M ๑ (Mechanism) ได้แก่ ด้านการจัดการองค์กร ซึ่งหมายถึง การกำหนดรูปแบบ และภารกิจขององค์กร การแบ่งส่วนขององค์กร การกำหนดกิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน การกำหนดตำแหน่งงาน (Position) พร้อมหน้าที่ในความรับผิดชอบและอำนาจ (Authority) ของแต่ละตำแหน่ง แต่ละส่วน แต่ละระดับ (Level) และขององค์กรเป็นส่วนรวม การกำหนดโครงสร้างและความสัมพันธ์ของงานส่วนต่างๆ ของแต่ละองค์กร สร้างระบบการควบคุมให้ทุกส่วนขององค์กรได้เป็นอย่างดีสืบเนื่อง และมีเอกภาพ

M ๒ (Money) ได้แก่ ด้านการเงินที่จะต้องหาเงินมาเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรม ตามที่กำหนดเวลาที่ถูกต้องสอดคล้องกัน ดังนั้นการพิจารณาเรื่องแหล่งเงิน การจัดสรรเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกิจกรรม และรายการต่างๆ ให้ได้สัดส่วนที่จะได้ผลตอบแทนสูงสุด และการควบคุมใช้จ่ายให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์โดยไม่รั่วไหลสูญเสีย หรือฟุ่มเฟือยโดยไม่จำเป็น แต่ในขณะเดียวกันเพื่อที่จะสนับสนุนให้ทำงานได้ดำเนินการไปอย่างราบรื่นจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การเงินจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องดูแล นอกจากนี้การรายงานฐานะทางการเงิน เพื่อแสดงผลการปฏิบัติงาน และเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงในระยะต่อไปก็เป็นกิจกรรมสำคัญของการจัดการด้วย

M ๓ (Manpower) ได้แก่ ด้านบุคคล ซึ่งการจัดการที่ดีจำเป็นจะต้องได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างอื่น มาบรรจุให้กับตำแหน่งหน้าที่การงานที่กำหนดไว้ และจะต้องให้มีจำนวนพอเพียง ไม่มากเกินไปหรือน้อยไป การจัดการด้านบุคลากรยังควบคุมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการให้ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ที่สมมูลกับภาวะการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ความจำเป็นที่จะต้องดูแลความเรียบร้อยของการปฏิบัติงาน และการเพิ่มพูนความรู้สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยเป็นระยะๆ ด้วย

M ๔ (Material & Buildings) ได้แก่ การจัดหาและมีไว้ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ สำหรับปฏิบัติงาน สถานที่บริหารที่เหมาะสมทันสมัยเพียงพอ และมีประสิทธิภาพที่จะสามารถช่วยให้การดำเนินงานตามหน้าที่ของหน่วยงานนั้นๆ อย่างได้ผล หรือเป็นประโยชน์ที่สุด ทั้งนี้การจัดการด้านนี้ ยังหมายรวมถึง การเสาะแสวงหา การคิดค้น การออกแบบ การควบคุมการใช้งาน การบำรุงรักษาและเปลี่ยนชิ้นส่วนประกอบ การซ่อมแซมสิ่งที่บกพร่องชำรุดเสียหาย หรือที่มีประสิทธิภาพ

ในการใช้งานต่ำกว่าระดับที่ต้องการ และการถอดถอนจากประชากรหรือรื้อถอน เพื่อจัดหาหรือจัดทำสิ่งทดแทนภายในกำหนดเวลาที่สมควรได้

M ๕ (Methodology and Information) ได้แก่ องค์ความรู้และข้อมูลข่าวสารอื่นที่มีค่านักการจัดการจะต้องนำมาใช้ในการวางแผนงาน การเลือกใช้กลยุทธ์ (Strategy) และกิจกรรม (Activity) ที่ควรดำเนินการ การจัดหน่วยงานและวางระบบงาน การติดต่อสื่อสาร การอำนวยความสะดวก การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การติดตามและควบคุมงาน การประสานงาน การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ หรือภาคเอกชน ชุมชน ประชาชน อาสาสมัคร และรูปแบบต่างๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม มีประสิทธิภาพได้ผล ประเมินผลการปฏิบัติงานและผลงาน การแก้ไขปรับปรุงงานวิธีการทำงาน เพื่อให้งานของหน่วยงานเข้าเป้าหมาย เป็นที่พึงพอใจแก่สังคม และประชาชนกลุ่มเป้าหมายโดยทั่วไปในสังคม

การจัดองค์ประกอบ (Component) หรือปัจจัยการจัดการ (Management Resources) ด้านต่างๆ เหล่านี้ ต้องอาศัยแนวคิดและหลักการที่ได้มีการคิดค้นกันมาอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานไม่ว่าจะเป็นของราชการหรือภาคเอกชน ก็จำเป็นต้องมีการวางระบบและกำหนดเป็นระเบียบข้อปฏิบัติให้แก่ผู้เข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อได้ตั้งขึ้นมาแต่แรกแล้ว อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้จะเป็นหน้าที่ของนักจัดการ เมื่อเข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่ง ในระยะต่อไปที่จะต้องปรับปรุงเพิ่มรายละเอียดหรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือทำการพัฒนาเพื่อให้มีการก้าวหน้า และมีสิ่งที่ดีกว่ามาทดแทนสิ่งที่ล้าสมัย หรือใช้ไม่ได้อย่างที่เคยเป็นมาแล้ว การพัฒนาสังคมเป็นเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์หรือผู้คนในสังคมที่มีความเคลื่อนไหว บางครั้งช้ามีความอ่อนไหวมาก ระบบการจัดการจึงจะต้องการยืดหยุ่น นักจัดการและผู้ปฏิบัติที่จะต้องเผชิญกับเหตุการณ์กับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดมาก่อน และจะต้องแก้ไขหรือดำเนินการให้ทันเวลา และให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์นั้นๆ ด้วย ทั้งนี้โดยยึดเป้าหมายและเจตนารมณ์ในการสร้างสังคมที่ดีงามเป็นสำคัญ

**ติณ ปรัชญพฤทธิ** ได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ

๑) การวางแผน หมายถึง การกำหนด โครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีอะไร บ้างที่จะต้องลงมือปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติ พร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ

๒) การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

๓) การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงาน การบริหารบุคคลดังกล่าว รวมทั้งแต่การแสวงหาคนทำงานมาบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔) การสั่งการ หมายถึง การอำนวยการหรือการวินิจฉัยสั่งการ หลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ

๕) การประสานงาน หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อ สัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๖) การรายงาน หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะสะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างความสำเร็จร่วมกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญไปในตัวด้วย

๗) การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานประมาณการเงินวางแผน หรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน โดยรอบคอบและรัดกุม<sup>๑๖</sup>

**นิตย์ สัมมาพันธ์** ได้กล่าวว่า หลักการบริหารสมัยใหม่นั้น นักบริหารและนักวิชาการส่วนใหญ่ มักจะกล่าวเน้นให้มองที่ผลลัพธ์ของงานที่ออกมา กล่าวคือ มองที่การบรรลุวัตถุประสงค์มากกว่าที่จะมาต่อล้อต่อเถียงกัน ในเรื่องวิธีการที่จะก่อให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งมีวิธีการและทางเลือกได้หลายทาง โดยแต่ละคนอาจเหมาะกับทางเลือกที่ไม่เหมือนกัน ประเด็นสำคัญอยู่ที่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเป้าหมายอันสำคัญยิ่ง คือ การพัฒนาจิตที่ก่อให้เกิดความเจริญทางจิต ทำให้มีพลังตัวเบา คือ เบาจากกิเลสตัณหาอุปาทาน หากประพฤติปฏิบัติได้ พวกเราก็จะเป็นเทวดาที่สามารถเหาะได้ในทางจิต เพราะจิตเบา<sup>๑๗</sup>

**สมคิด บางโม** ได้อธิบาย องค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อองค์การ ดังนี้

๑) วัตถุประสงค์ที่แน่นอน กล่าวคือ จะต้องรู้ว่าจะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือในการผลิตต้องรู้ว่า จะผลิตเพื่อใคร ต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหากไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีความหมายที่จะบริหารการดำเนินงานต่างๆ จะไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

๒) ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุและเครื่องใช้ เพื่อประกอบการดำเนินงาน รวมไปถึงความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ ๔ M's คือ มนุษย์ (Man) เงิน

<sup>๑๖</sup> นิตย์ ประชุมพฤษี, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๔-๒๖.

<sup>๑๗</sup> นิตย์ สัมมาพันธ์, **การบริหารเชิงพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙), หน้า ๘๒.

(Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ ๖ M's ที่มีเครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) เพิ่มเข้ามาซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็น มากขึ้น

๓) มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่า มีปฏิริยาระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง ๔ M's หรือ ๖ M's ดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและเกิดปฏิริยาระหว่างกัน หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกัน และที่เกิดขึ้นจริงๆ ด้วย การนำปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิริยาระหว่างกัน ไม่เกิดความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

๔) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานนั้น สิ่งที่วัดผลสำเร็จของงานว่า บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ขององค์การ ก็คือ ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การ ในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในการใช้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่ระยะสั้น โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าและค่าใช้จ่ายกับปัจจัยนาออกและรายได้ขององค์การ<sup>๑๘</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน ได้มีความเห็นว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์การนำเอา ทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resource) มาประกอบกันตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นว่าการบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ คือ

- ๑) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
- ๒) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ
- ๓) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- ๔) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
- ๕) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
- ๖) การบริหารอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของบุคคล ฉะนั้น จึงต้องอาศัยความร่วมมือ (Collective Mind) เพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group Cooperation) อันจะนำไปสู่พลังรวมกลุ่ม (Group Effort) ในอันที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

- ๗) การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
- ๘) การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- ๙) การบริหารไม่มีตัวตน (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์<sup>๑๙</sup>

<sup>๑๘</sup> สมคิด บางโม, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๖๒-๖๓.

<sup>๑๙</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๖๖), หน้า ๔๑.



**สมยศ นาวิการ** ได้อธิบายลักษณะที่สำคัญของการบริหาร ว่าการบริหารมีลักษณะสำคัญ ๘ ประการ ดังนี้

๑) การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง มิใช่บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ถ้าจะกล่าวถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่บริหารนั้นก็เรียกว่าผู้บริหาร

๒) การบริหารเป็นงานที่มีจุดหมายทั้งนี้หมายความว่า ในการบริหารงานนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดหมายไว้ก่อน ไม่ว่าจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ก็ตามส่วนการบริหารนั้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จตามจุดหมาย

๓) การบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสังคมภายใน และภายนอกองค์กร ดังเช่น ถ้าผู้บริหารต้องการจะปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็อาจได้โดยการจัดหาเครื่องจักรเครื่องมืออันทันสมัยมาใช้ จัดการฝึกอบรมคนงานให้มีความสามารถยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานด้วย ตัวอย่างผลกระทบต่อสังคมภายนอกเป็นต้นว่า ถ้าองค์กรนั้นๆ มีนโยบายที่จะทำประโยชน์ต่อสังคม เช่น ส่งเสริมการศึกษาในชุมชนโดยให้ทุนการศึกษา หรือบริจาคเงินก่อสร้างโรงเรียนก็บ่งว่าองค์กรนั้นมีส่วนช่วยพัฒนาสังคมภายนอกองค์กร หรือองค์กรบางแห่งอาจไม่นำพาต่อความเดือดร้อนรำคาญ ซึ่งองค์กรของตนก่อขึ้น เช่น สิ่งเหล่านี้นย่อมเป็นผลของการบริหารอันมีอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์และสิ่งแวดล้อม

๔) การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคน ธุรกิจก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยกลุ่มคน มิใช่เป็นความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงบุคคลเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะว่าคนเราย่อมมีขอบเขตความสามารถจำกัดทั้งด้านกำลังกาย กำลังสมองและเวลา จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลมาช่วยกัน

๕) การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็แต่ โดยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลอื่นๆ นอกเหนือไปจากเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากบรรดาเจ้าของ เช่น ผู้ถือหุ้นอาจไม่มีเวลาหรือความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารให้มาบริหารในองค์กร

๖) การบริหารจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็แต่โดยการใช้ความรู้ความชำนาญ และการฝึกฝนอบรมทางด้านบริหารมาโดยเฉพาะ จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการบริหารเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุด ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทางเทคนิคในการปฏิบัติโดยตรง แต่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหาร อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ ฯลฯ

๗) การบริหารเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สิ่งที่จะแสดงให้เห็นว่าการบริหารดำเนินไปอย่างไร ได้ผลดีหรือไม่เพียงใดนั้น ก็คือ ผลงาน เพราะว่าผลงานจะเป็นเครื่องวัดความสามารถทางการบริหาร

๘) เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารเสียเองโดยทั่วไปแล้ว (ยกเว้นองค์กรขนาดเล็ก) คณะผู้บริหารมักจะเป็นกลุ่มบุคคลอื่นๆ ที่มีความสามารถทางการบริหารทำหน้าที่ในนามของเจ้าของธุรกิจ<sup>๒๐</sup>

**เสนาะ ตียาว์** ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะ คือ

๑) การบริหารเป็นการทำงานกับคน และโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ สาเหตุสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคน จึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงแล้วสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำเกินไปก็ไม่มีคุณค่า ประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมาย จะต้องมีการวางแผนงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓) การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอ แต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่าง คือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุดจึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

๔) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้กันโดยทั่วไปว่า เราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัดการใช้ทรัพยากรต่างๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม อย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น การบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์กรจะต้องผลิตสินค้า และบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

<sup>๒๐</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๘.

๕) การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น<sup>๒๑</sup>

**ทองหล่อ เดชไทย** ได้กล่าวถึง การบริหารเป็นการจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือของกลุ่มบุคคล และยังเสนอว่า การบริหาร และการจัดการ นั้นบางครั้งอาจให้แทนกันได้ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่หวังผลขั้นสุดท้ายอย่างเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงาน การบริหาร ใช้มากในการบริหารรัฐกิจ ส่วนการจัดการ ใช้มากในทางธุรกิจ หรืออาจกล่าวว่า การบริหาร มุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและการวางแผน ส่วนการจัดการเป็นการนำเอานโยบายและแผนไปดำเนินการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้<sup>๒๒</sup>

**สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภักษ์** ได้สรุปความเจริญก้าวหน้าและความสำคัญของการบริหารไว้ ดังนี้

๑) การบริหารได้เจริญก้าวหน้าควบคู่มากับการดำรงชีพของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก

๒) จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์การต่างๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

๓) การบริหารเป็นตัวบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาการ (Technology) ด้านต่างๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น

๔) การบริหารเป็นมรรควิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคม และโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

๕) การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้ม ทั้งในด้านการเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต

๖) การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ ฉะนั้น ความสำเร็จของการบริหาร จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมืองอยู่เป็นอันมาก

<sup>๒๑</sup> เสนาะ ดีเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑-๒.

<sup>๒๒</sup> ทองหล่อ เดชไทย, **หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข**, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

๗) การบริหารมีลักษณะต้องให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองที่เป็นเครื่องมือแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญก้าวหน้าของการบริหาร

๘) ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัว หรือในองค์กรย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องของการดำรงชีพอย่างฉลาด

๙) การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กัน ไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาดได้ ดังนั้น การศึกษาวิชาการบริหาร จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย<sup>๒๓</sup>

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นกลไกที่สำคัญในการนำเอาทรัพยากรทั้งคนและสิ่งของไปดำเนินการให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม โดยเป็นไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และจัดสรรบริการให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม ระบบการบริหารจึงถือว่าเป็นส่วนประกอบ หรือเป็นระบบของสังคม ปัจจัยด้านต่างๆ ของสังคมที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะเป็นพลวัตร จึงมีอิทธิพลต่อระบบการบริหารทั้งในลักษณะที่เป็นปัจจัยความสำเร็จและปัจจัยล้มเหลว

### ๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน

การบริหารงาน จะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยการใช้ความรู้ความชำนาญ และการฝึกฝนอบรมทางด้านบริหารมาโดยเฉพาะ จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการบริหารเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหาร เพื่อความสำเร็จขององค์กร มีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร ไว้ ดังนี้

เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) บิดาแห่งการบริหารได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑) ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่าง คือ ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ที่ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จรวดเร็วไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

๒) ต้องมีคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

<sup>๒๓</sup> สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภุชญา, หลักการบริหารเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๗), หน้า ๙.

๓) ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานกฎวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

๔) การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่าย บริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

จากหลักการดังกล่าว พบว่าวิธีการต่างๆ ล้วนแต่เป็นวิธีการที่มีหลักเกณฑ์ตามหลักวิทยาศาสตร์ ทำให้เกิดทฤษฎีการบริหารขึ้นมาและได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นจุดกลางของปัญหาและความสำเร็จของกลุ่มที่จะต้องรับผิดชอบเอาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกลุ่มมาคิดวิเคราะห์และปรับปรุงหาทางออกให้ได้เป็นผลดีที่สุดสำหรับกลุ่มให้ดีขึ้นและมากขึ้นเรื่อยๆ<sup>๒๔</sup>

**พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล** ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหาร ควรประกอบด้วย ๑๐ ประการ คือ<sup>๒๕</sup>

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า โดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนาทวิวิธี (Develop strategies) ในการวางแผนซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

๒) การจัดการ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี

๓) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาคูคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๔) การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจแยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

๕) การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนถึงศิลปะในการบริหารงาน ที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

<sup>๒๔</sup> ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๔๗ - ๔๘.

<sup>๒๕</sup> พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔-๗๒.

๖) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อการดำเนินการ เป็นไปด้วยดีและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้น และดำเนินการแก้ไข เมื่อเกิดปัญหาขึ้น

๗) การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียงกัน ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือซึ่งเป็นเรื่องของ “จิตใจ”

๘) การสื่อข้อความ (Communicating) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

๙) การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงาน ให้แก่ผู้บริหาร และสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) แจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงาน จะหมายถึง วิธีการของสถาบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กับการให้ข้อมูล แก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

๑๐) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณโดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

วิโรจน์ สารัตนะ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหาร ควรประกอบด้วย ๔ ประการ<sup>๒๖</sup> คือ

๑) การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมาย และการตัดสินใจ เลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้น

๒) การจัดองค์การ หมายถึง กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน

๓) การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๔) การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร เป็นการดำเนินการเพื่อให้งานหรือสิ่งที่ต้องการกระทำบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ โดยนาเอาทรัพยากรหรือปัจจัยทางการบริหาร คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผสมผสานกับกระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการหรือการสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้งาน

<sup>๒๖</sup> วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า ประหยัดต้นทุนและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การบริหารจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นเครื่องมืออันสำคัญในอันที่จะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือล้มเหลว ความสำเร็จ ประสิทธิภาพ หรือความรู้ ประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น

## ๒.๒ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับพรหมวิหารธรรม

### ๒.๒.๑ ความหมายของพรหมวิหารธรรม (พรหมวิหาร ๔)

พจนานุกรม ศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน อธิบายความหมายของพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย คือ (๑) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหม และทำให้เป็นพรหมเสมอด้วยพรหม โดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุญาณได้ตามลำดับ (๒) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม ๔ ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปราศจากช่วยสรรพสัตว์ที่ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ ไม่ริษยาในความได้ดีมีสุขของสรรพสัตว์และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพสัตว์นั้นๆ ไม่สำเร็จ (๓) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำ หรือผู้ปกครอง โดยมุ่งให้ผู้นำ หรือผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบความทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาประสบความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร ๔ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัญญา ๔ เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แม้ไปไม่จำกัดในมนุษย์ และสัตว์ทั้งหลาย เป็นพรหมวิหารของพระอริยะ<sup>๒๗</sup>

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ให้ความหมายของ พรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่มีไว้เป็นหลักใจกำกับความประพฤติ จึงจะเชื่อว่าการดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ มีดังนี้<sup>๒๘</sup>

๑) เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ ปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั้งหลาย

๒) กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจอันปลดปล่อยบ่วงบรัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

<sup>๒๗</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐ – ๑๒๑.

<sup>๒๘</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘), ๑๔๒ – ๑๔๓.

๓) มุทิตา หมายถึง ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงอยู่ในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงดงามยิ่งขึ้นไป

๔) อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองในเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความสามารถของตน ดังนั้น ผู้ดำรงตนอยู่ในพรหมวิหาร ย่อมช่วยเหลือมนุษย์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และย่อมรักษาธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น แม้จะมีกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ แต่ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยที่จะมิให้เสียธรรมพรหมวิหารนี้ บางทีแปลว่า ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมเครื่องอยู่อย่างพรหม ธรรมประจำใจที่ทำให้เป็นพรหม หรือให้เสมอด้วยพรหม หรือธรรมเครื่องอยู่ของท่านผู้มีคุณอันยิ่งใหญ่

**ประยุทธ์ หลงสมบุรณ์** ให้ความหมายของคำว่า “พรหมวิหาร” ไว้ว่า เป็นคำภาษาบาลี แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ มี ๔ ข้อ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา<sup>๒๙</sup>

**สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน)** ได้กล่าวถึง พรหมวิหาร ๔ ไว้ในหนังสือชุดรวมธรรมะ ไว้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอารมณ์เป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งนั้นได้เห็นเขามีความสุขไม่มีทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไป ก็อุเบกขา คือ ดูอยู่เฉยๆ<sup>๓๐</sup>

**ดนัย ไชยโยธา** ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมอันเป็นเครื่องอยู่ของพรหม หลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง หลักธรรมนี้เป็นธรรมสำหรับทุกคน เช่น บิดา มารดา ครู อาจารย์ หัวหน้าหน่วยงานและนักบริหาร ซึ่งพรหมวิหารธรรมมีดังนี้

<sup>๒๙</sup> ประยุทธ์ หลงสมบุรณ์, พจนานุกรม มคอ-ไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๕๒๓.

<sup>๓๐</sup> สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), **รวมธรรมะ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๙๕ – ๒๐๓.



๑) เมตตา ความรักใคร่เอ็นดู หมายถึง ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นให้มีความสุข ความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองตามสมควรแก่สภาพ

๒) กรุณา ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง ความปรารถนาจะช่วยผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ยาก เห็นอก เห็นใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

๓) มุทิตา ความมีจิตพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง การแสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ เช่น การเลื่อนฐานะ ตำแหน่ง ยศ เป็นต้น มุทิตาเป็นคุณธรรมที่สามารถกำจัดความอิจฉาริษยาได้ เพราะการอิจฉาริษยาผู้อื่นย่อมมีแต่ความทุกข์จิตใจจะหาความสุขสงบไม่ได้ แต่บุคคลที่มีมุทิตาจะมีความสุขใจ หน้าตาสดชื่น แจ่มใส และเป็นที่รักของคนทั่วไป

๔) อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ ซึ่งหมายถึง ความไว้วางใจเป็นกลาง ซึ่งผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำที่ดี พึงยึดหลักพรหมวิหาร ๔ เพื่อให้เกิดความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการดำเนินกิจการทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้<sup>๓๑</sup>

## ๒.๒.๒ องค์ประกอบของพรหมวิหารธรรม (พรหมวิหาร ๔)

**พระไตรปิฎก** กล่าวถึงองค์ประกอบของพรหมวิหาร มี ๔ ประการ ดังนี้

๑) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรี ต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง กล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

๒) กรุณา ความสงสาร คือ ช่วยเหลือให้พระภิกษุหรือประชาชนให้พ้นจากความทุกข์ ฝืนใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนของประชาชนรวมถึงสัตว์ทั้งหลายด้วย

๓) มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อพระภิกษุหรือประชาชนประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ก็รู้สึกชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณา เห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่น ประสบความทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือ การกระทำของเขาเองว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ<sup>๓๒</sup>

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)** ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของพรหมวิหารธรรมมี ๔ ประการ ได้แก่

๑) เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดีให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

<sup>๓๑</sup> ดนัย ไชยโยธา, **พจนานุกรมพุทธศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเอส พรินติ้งเฮาส์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๔๖ – ๑๔๗.

<sup>๓๒</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๕

๒) กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓) มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ<sup>๓๓</sup>

**พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช)** ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการ คือ

๑) เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆ ขึ้นไป

๒) กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วย นั่นเอง

๓) มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยา ด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการเข้าไปแสดงความดีใจต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔) อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ ไม่ทับถมซ้ำเติมและเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น<sup>๓๔</sup>

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของพรหมวิหารไว้ ๔ ประการว่า

๑) เมตตา คือ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารจะต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนดีของผู้ร่วมงาน

<sup>๓๓</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, หน้า ๑๒๔.

<sup>๓๔</sup> พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร: คณาธารณการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘ - ๙.

๒) กรุณา คือ ความสงสารเห็นใจ ประารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร ห่วงใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

๓) มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข นักบริหารต้องมีความรัก นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นโดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบทามมี เขาไม่กีดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหาร

๔) อุเบกขา คือ ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่งนั้น คือ ความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญคือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน นักบริหารไม่รู้เท่าทันเพื่อนร่วมงาน ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า “อัญญาอุเบกขา” คือ วางเฉยเพราะงัว ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี<sup>๓๕</sup>

**บุญมี แทนแก้ว** กล่าวถึงองค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔ ประการ ดังนี้

๑) เมตตา หมายถึง ความรัก ความปรารถนาดีมีไมตรีจิต ต้องการความช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒) กรุณา หมายถึง ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยความทุกข์ยาก เดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๓) มุทิตา หมายถึง ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีจิตใจแจ่มชื่นแจ่มใสเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จองงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดี ปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย

๔) อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง แน่วแน่ เทียงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุผลที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม<sup>๓๖</sup>

**แก้ว ขิตตะขบ** ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของพรหมวิหาร ประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ

๑) เมตตา ความรักใคร่ ประารถนาให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนัด ได้แก่ ความปรารถนาให้เกิดความสุขความ

<sup>๓๕</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๗๖ – ๗๘.

<sup>๓๖</sup> บุญมี แทนแก้ว, **จริยศาสตร์**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗๓.

เจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ และสัตว์ทั่วหน้า

๒) กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขา หรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใส่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓) มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔) อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจ ไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลาง ในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน<sup>๓๗</sup>

สรุปได้ว่า พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ พรหมวิหารเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ หลักธรรมนี้ ได้แก่ ๑. เมตตา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ๒. กรุณา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ๓. มุทิตา หมายถึง ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และ ๔. อุเบกขา หมายถึง การรู้จักวางเฉย

<sup>๓๗</sup> แก้ว ชิตตะขบ, ธรรมวิทยาระดับชั้นมัธยมศึกษา (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖), (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๙๓ - ๙๔.

## ๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำหลักธรรมไปใช้ในการบริหารงาน

### ๒.๓.๑ การนำหลักพรหมวิหารธรรมไปใช้ในการบริหารงาน

พรหมวิหารมีลักษณะที่แสดงถึงหลักธรรม แนวทางปฏิบัติของผู้ใหญ่ ผู้นำ ผู้บริหาร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารงาน แยกออกเป็น ๔ ด้าน คือ

๑) **ด้านเมตตา** คือ หลักแห่งการบริหารด้วยใจ ที่เปี่ยมด้วยความรัก ความมีไมตรี ความปรารถนาดีความอยากให้ผู้อื่นมีความสุขและประสบแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ ซึ่งโดยความหมาย ก็ได้แก่ ความเป็นมิตรต่อกันนั่นเอง ซึ่งความเป็นมิตร หมายถึง การที่ปัจเจกชนคนหนึ่งปรารถนาดีต่อผู้อื่น หรือปรารถนาให้ผู้อื่นตลอดจนสรรพสัตว์อื่น ๆ มีความสุข ประสบแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ปัจเจกชนในลักษณะนี้ ถือได้ว่าเป็นบุคคลที่ชื่อว่ามิตร เช่น พ่อแม่ ดังพุทธภาษิตว่า “มารดาชื่อว่ามิตร ในเรือนของตน” หรือ “สหายเป็นมิตรของผู้มีความต้องการเนื่องๆ” ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร จำต้องมอบความเป็นกันเอง กล่าวคือ มอบความเป็นมิตรจิตเมตตาต่อผู้อื่นเสมอเหมือนบิดามารดา มีต่อบุตร หรือสหายมีต่อเพื่อน เพราะบุคคลที่ว่านี้ ถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการปรารถนาให้บุคคลหรือสรรพสัตว์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับตน มีความสุขเจริญรุ่งเรืองและประสบแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์

#### วิธีการนำหลักเมตตา มาใช้ในการบริหารงาน

ในทางพระพุทธศาสนานั้น ได้ให้ความสำคัญกับพรหมวิหารธรรมเป็นอย่างมาก ทั้งในการปฏิบัติงานและการปกครอง เพราะเป็นธรรมสำหรับผู้ผู้นำหรือนักปกครอง ดังนั้น สำหรับ นักปกครอง การนำหลักเมตตามาใช้ จะต้องตระหนักในการพิจารณาเห็นโทษของโทสะ และอานิสงส์ของขันติเป็นอันดับแรก เนื่องจากโทสะมีโทษมากมาย ทำให้จิตใจไม่สามารถตั้งอยู่ในเมตตาได้ ดังข้อความในพระสูตรที่ว่า “บุคคลผู้เกิดโทสะแล้ว อันโทสะครอบงำแล้ว ย่อมคิดเพื่อเบียดเบียน ทั้งตนเอง ทั้งผู้อื่นบ้าง ดังนั้น เขาย่อมได้รับความโสมนัส”<sup>๓๘</sup> และ “บุคคลผู้ถูกความโกรธครอบงำย่อมประพฤติดุจริตทางกาย ทางวาจา ทางใจ เมื่อเขาตายแล้ว ย่อมเข้าสู่ทุกดินบาตรนรก”<sup>๓๙</sup> การเข้าใจในโทษของโทสะและผลดีของความอดทนทำให้กุศลธรรมเกิดขึ้นดังที่พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสไว้ว่า “ขันติ คือ ความยับยั้งใจ มีขันติเป็นกองทัพบว่าเป็นพราหมณ์”<sup>๔๐</sup> และ “เรายกย่องบุคคลผู้มีขันติเป็นกำลัง มีขันติเป็นทัพบว่าเป็นพราหมณ์”<sup>๔๑</sup> ยิ่งกว่านั้นขันติยังเป็นคุณธรรมที่จะเป็นเครื่องป้องกันความฉิบหายและนำไปซึ่งประโยชน์อันยิ่งใหญ่มาให้แก่ตนและผู้อื่น ที่จะประเสริฐวิเศษยิ่งไปกว่าขันตินั้นไม่มี<sup>๔๒</sup> ผู้เป็นนักปกครองซึ่งเป็นผู้ที่

<sup>๓๘</sup> อก.เอก. (ไทย) ๘/๑๑/๕๖.

<sup>๓๙</sup> อก.สตตก. (ไทย) ๘/๑๑/๕๖.

<sup>๔๐</sup> ที.ม. (ไทย) ๘/๑๑/๕๖.

<sup>๔๑</sup> ขุ.ธ. (ไทย) ๘/๑๑/๕๖.

<sup>๔๒</sup> ส.ส. (ไทย) ๘/๑๑/๓๒๕.

ผลักดันให้ประเทศชาติ หรือองค์กรไปสู่ความเจริญได้นั้น จะต้องเป็นคนกล้าตัดสินใจหนักแน่นและอดทน ถึงจะเป็นผู้นำหรือนักปกครองที่กล้าหาญองอาจ และประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้ดังที่

**พระมหาวีรวงศ์ (พิมพ์ ธมฺมธโร)** ได้กล่าวไว้ในบทสร้างวินัยผู้นำ พอสรุปใจความได้ว่า “คนองอาจกล้าหาญย่อมมีใจทรหดอดทน ผู้ทำราชการก็ดี ผู้ทำกิจการส่วนตัวก็ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำ หรือนักปกครอง ต้องเป็นผู้นำหนักแน่นและอดทน ไม่ยอมปล่อยให้ความฉุนเฉียวหงุดหงิดเข้าครองใจ และแสดงกิริยาารุนแรง เกิดบาดหมางร้าวรานกันขึ้นทำให้เสียประโยชน์ของตนเองและของผู้อื่น ดังนั้นคนผู้องอาจกล้าหาญ จึงมีใจทรหดอดทน พยายามข่มใจตนเองให้อยู่ ไม่ปล่อยให้โทสะเข้าครองใจ ไม่ทำไม่พูดไปตามอำนาจโทสะ หรือไม่ทำไม่พูดในขณะที่กำลังมีโทสะ เมื่อระงับโทสะโทสะชำระใจให้ ผ่องใส พอแลเห็นทางที่ควรหรือไม่ควรได้แล้ว จึงทำตามทางที่ควรนั้นต่อไป”<sup>๔๓</sup> ผู้นำหรือนักปกครองที่มีความอดทนจึงสามารถข่มใจและละโทสะได้ ดังนั้น เมื่อผู้นำหรือนักปกครองได้พิจารณาเห็นโทษของ โทสะ และรู้ถึงผลดีของขันติและหลังจากนั้นต้องทำความเข้าใจต่อบุคคลที่ควรให้ความเมตตา เพราะ บุคคลมีความแตกต่างกัน มากผู้นำหรือนักปกครองที่ฉลาดต้องรู้ว่า บุคคลใดควรได้รับความเมตตา และ บุคคลใดไม่ควรได้รับ ซึ่งหากไม่จำแนกบุคคลแล้วอาจไม่เกิดประโยชน์และเป็นโทษด้วย

**พระครูประโชติกิจติสาร** ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการ ปฏิบัติงานโดยให้คำจำกัดความไว้ว่า **ความเมตตา** ได้แก่ ความปรารถนาดีต่อประชาชน มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ประชาชนที่เดือดร้อน ใช้กิริยาจาสุภาพในการปฏิบัติงาน มีความปรารถนาให้ประชาชน เป็นสุขแสดงออกถึงความเป็นมิตร<sup>๔๔</sup>

สรุปได้ว่า การนำหลักเมตตาไปใช้ในการบริหารงาน หมายถึง ผู้บริหารบริหารงาน ด้วยความ รักและความหวังดี สุภาพอ่อนโยน เป็นกันเองต่อประชาชน มีความปรารถนาดีต่อประชาชน ทั้งใน ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านอาชีพ ด้านกีฬานันทนาการ ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข และ ด้าน สิ่งแวดล้อมเพื่อให้มีประโยชน์ และมีความสุขต่อประชาชนอย่างแท้จริง

**๒) ด้านกรุณา** คือ หลักแห่งการบริหารด้วยใจที่เปี่ยมด้วยความสงสารแก่ผู้ได้ บังคับบัญชาความปรารถนาให้เขาพ้นจากความทุกข์ ซึ่งเป็นความเดือดร้อนความลำบากต่างๆ ที่เกิดขึ้น ได้กับปัจเจกชนทั่วไป ฉะนั้น บุคคลผู้ทำหน้าที่ผู้บริหารเมื่อได้ประสบพบเห็น จึงไม่ควรนิ่งเฉย และผู้ที่ มีความกรุณาเป็นพื้นฐานทางจิตใจย่อมเกิดหวั่นไหว เพราะถูกความกรุณากระตุ้นเตือนนั้นก็หมายความว่า เป็นแรงปรารถนาที่ต้องการช่วยเหลือให้เขาเหล่านั้นพ้นทุกข์

<sup>๔๓</sup>พระมหาวีรวงศ์, **บทสร้างวินัยผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๔๑.

<sup>๔๔</sup>พระครูประโชติกิจติสาร, “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการ ปฏิบัติงานของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ตำบลวัดขนุน อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา”, **วิทยานิพนธ์ ศาสตรศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย), ๒๕๓๓, หน้า ๑๗๒.

**พระครูประโชติกิตติสาร** ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยให้คำจำกัดความไว้ว่า **ความกรุณา** ได้แก่ การช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน มีความสนใจรับรู้รับฟังปัญหาของประชาชน ปฏิบัติงานช่วยเหลือให้ประชาชนพ้นทุกข์ ความยากจน ให้การชี้แนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ประชาชน เต็มใจดำเนินการช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยพิบัติ<sup>๔๕</sup>

### วิธีการนำหลักกรุณา มาใช้ในการบริหารงาน

เมื่อสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีความประสงค์ที่จะเจริญกรรมฐานนั้น จะต้องเป็นผู้ที่ไม่มีความเบียดเบียนผู้อื่น อันดับแรก พึงพิจารณาให้เห็นโทษของวิหิงสา คือ ความเบียดเบียน และอาณิสสฺสของกรุณาเสียก่อน วิหิงสาและโทษของวิหิงสานั้นพระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสไว้ว่า “บุคคลบางคนในโลกนี้ย่อมเบียดเบียนสัตว์ทั้งหลาย ด้วยฝ่ามือบ้าง ความเดือดร้อนยิ่ง ความเข้าไปทำร้าย นี่เรียกว่าวิหิงสา”<sup>๔๖</sup> ผู้นำหรือนักปกครองที่มีอัธยาศัยชอบเบียดเบียนผู้อื่น ใช้ผู้อื่นบ้าง กระทำเองบ้าง ผลของความช่วยยอมตอบแทนเขาในวันหนึ่ง คือ เมื่อผู้นำหรือนักปกครองเบียดเบียนผู้อื่น เช่นทำให้เสียทรัพย์บ้าง ทำร้ายให้เสียชีวิตบ้าง เขาย่อมเดือดร้อนเพราะการกระทำชั่วของตนเอง บุคคลทั่วไปย่อมติเตียนนิินทา ว่าร้ายต่างๆ นานา เขาจะเป็นคนไม่สง่าผ่าเผย อดองอาจ แก่ล้าวกล้ำ นำความเสื่อมเสียมาสู่วงศ์ตระกูล ผู้นำหรือนักปกครองได้พิจารณาเห็นโทษของวิหิงสาแล้ว หลังจากนั้นให้พิจารณาถึงอาณิสสฺสหรือผลดีของกรุณา นั่นคือ ความสงสาร ปราบณาให้ทุกคนพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อนซึ่งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับวิหิงสา กรุณาให้คุณ แต่วิหิงสาให้โทษ

อาณิสสฺสของกรุณาไว้ว่า “อาณิสสฺส ๑๑ ประการ มีหลักเป็นสุข เหมือนกันกับอาณิสสฺสของเมตตา” เมื่อได้เห็นโทษของวิหิงสาและอาณิสสฺสของกรุณาอย่างชัดเจนแล้ว หลังจากนั้นต้องทำความเข้าใจต่อบุคคลที่ควรให้ความกรุณา เพราะบุคคลมีความแตกต่างกันมาก ผู้นำหรือนักปกครองที่ฉลาดต้องรู้ว่าบุคคลใดควรได้รับความกรุณา และบุคคลคนใดไม่ควรได้รับ ซึ่งหากไม่จำแนกบุคคลแล้ว อาจไม่เกิดประโยชน์และเป็นโทษด้วย

สรุปได้ว่า การนำหลักกรุณามาใช้ในการบริหารงาน หมายถึง ผู้บริหารบริหารงาน ด้วยความสงสารต้องการให้ประชาชนพ้นจากความทุกข์ และความเดือดร้อน ความยากลำบากต่างๆ เช่น ในด้านการช่วยเหลือผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ป่วยเอดส์ ด้านการช่วยเหลือผู้ยากไร้ และเด็กด้อยโอกาส การช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยธรรมชาติ การช่วยเหลือทุนประกอบอาชีพสำหรับคนยากจน และทุนการศึกษาสำหรับเด็กยากจน ซึ่งเป็นการช่วยเหลือ และปรารถนาที่จะให้ประชาชนพ้นจากความทุกข์

**๓) ด้านมุทิตา** คือ คุณธรรมที่ทำให้จิตใจอ่อนไหวไปตามอารมณ์หรือความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข มุทิตาพรหมวิหารธรรม อาจมองในด้านผลของความสันติสุขในสังคม ความเป็นธรรม

<sup>๔๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๒.

<sup>๔๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗.

ของมนุษย์ชาติก็ได้ เพราะหลักแห่งมูทิตาพรหมวิหาร คือ หลักแห่งการบริหารที่เปี่ยมด้วยความพลอยยินดีต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าประสงค์ เช่น สามารถประสานเข้าใจได้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น นั่นก็หมายความว่า เป็นการชื่นชมในต่อคุณงามความดีของผู้อื่น หรือได้ลาภ ได้ยศ ได้รับความสุข ได้รับความสรรเสริญของผู้อื่นดังนั้น ผู้บริหารเมื่อประสบพบเห็นความสำเร็จ การพ้นจากความลำบาก ก็มีความพลอยยินดีกับเขา

### วิธีการนำหลักมูทิตา มาใช้ในการบริหารงาน

**พระครูประโชติกิตติสาร** ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยให้คำจำกัดความไว้ว่า **มูทิตา** ได้แก่ ความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ สนับสนุนให้มีการประกาศเกียรติคุณของผู้กระทำความดี กระทำการยกย่องเผยแพร่การทำความดีของประชาชน สนับสนุนให้ประชาชนกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ชื่นชมในต่อคุณงามความดีของผู้อื่น<sup>๔๗</sup>

**พระสัทธัมมโชติกะ ธัมมาจริยะ** ได้กล่าวว่า เมื่อผู้นำหรือนักปกครองต้องพิจารณาให้ลึกซึ้งและเข้าใจถึงโทษของ “อวดดี” คือ ความไม่ยินดีต่อคุณงามความดีของผู้อื่น และอานิสงส์ของมูทิตาเป็นอันดับแรกเพราะว่า “อวดดี” เป็นอกุศลธรรมมีสภาพไม่พอใจ ไม่ยินดีในความดีของผู้อื่น เป็นเหตุทำให้จิตเศร้าหมองขุ่นมัว และทำลายกุศลธรรมให้พินาศไป ชัดขวางสิ่งที่เป็นกุศลธรรมทั้งปวงที่ยังไม่เกิดขึ้นและ “อวดดี” ยังเป็นสาเหตุให้อกุศลธรรมบังเกิดขึ้นอีกด้วย ฉะนั้นแล้ว ผู้นำหรือนักปกครองจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องละ “อวดดี” หรือทำทุกวิธีที่จะไม่ให้เกิดขึ้น เมื่อผู้นำหรือนักปกครองพิจารณาถึงโทษของ “อวดดี” แล้วหลังจากนั้นให้พิจารณาอานิสงส์ของมูทิตา คือ ความพลอยยินดีต่อคุณงามความดีของผู้อื่น อานิสงส์มูทิตามี ๑๑ ประการ มีหลักก็เป็นสุขเหมือนกับอานิสงส์ของเมตตาทุกประการ ซึ่งมูทิตาเป็นธรรมฝ่ายกุศลที่เกิดขึ้นแล้วให้ความชุ่มชื่นยินดีมีความสุข ในหนังสือพระอภิธรรม กล่าวว่า “มูทิตามีสุขของสัตว์ทั้งหลายเป็นอารมณ์” คือ ผู้ปฏิบัติต้องเจริญมูทิตาไปยังบุคคลที่เป็นสุข แล้วตั้งจิตของตนให้พลอยยินดีมีความสุขกับบุคคลที่มีความสุขนั้นด้วย<sup>๔๘</sup>

สรุปได้ว่า การนำหลักมูทิตามาใช้ในการบริหารงาน หมายถึง ผู้บริหาร บริหารงานด้วยคุณธรรมที่ทำให้จิตใจอ่อนไหวไปตามอารมณ์แจ่มใส จิตใจสุขุมเยือกเย็น ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้มีความสุข การทำนุบำรุงศาสนาอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรม และการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

<sup>๔๗</sup> พระครูประโชติกิตติสาร, “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการปฏิบัติงานของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ตำบลวัดขนุน อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา”, **วิทยานพนธ์ศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต**, ๒๕๓๓, หน้า ๑๗๓.

<sup>๔๘</sup> พระสัทธัมมโชติกะ ธัมมาจริยะ, **ปรมัตถโชติโก มหาภิธรรมมัตถสังคหฎีกา ปริเฉทที่ ๙ สมถกรรมฐานที่ปณี**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๓๙), หน้า ๑๙๕.



#### ๔) ด้านอุเบกขา

วิเชียร ต้วงพริ้ม ได้สรุปไว้ว่า เป็นหลักธรรมเกี่ยวกับความเป็นกลาง วางเฉย แต่ความเป็นกลางวางเฉยนั้นจะต้องประกอบด้วย “ปัญญา” โดยรู้เท่าทันกับสภาพที่เกิดขึ้นโดยปราศจาก “อวิชชา” นอกจากจะมีความรัก ความสงสาร และความพลอยยินดี และสิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ อุเบกขา คำว่า อุเบกขา หมายถึง ความวางเฉย เพราะอุเบกขานั้นหนักถึงความเป็นกลางวางเฉยต่อความเป็นจริง อุเบกขาเป็นหลักสำคัญของบุคคลที่จะเป็นผู้ใหญ่ กำลังจะเป็น และเป็นแล้ว ควรพิจารณาแนะนำมาปฏิบัติ<sup>๔๙</sup>

พระครูประโชติกิจติสาร ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยให้คำจำกัดความไว้ว่า อุเบกขา ได้แก่ การตัดสินปัญหาด้วยความยุติธรรม ให้การบริการต่อประชาชนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความอดทนอดกลั้นด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ไม่เป็นมิตร มีความเป็นกลางต่อผู้กระทำความผิดกฎหมาย โดยผู้บริหารไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่เข้าไปก้าวก่ายในการช่วยเหลือคนที่กระทำความผิดปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ อย่างเคร่งครัดและตรงไปตรงมาในการบริหารงาน<sup>๕๐</sup>

#### วิธีการนำหลักอุเบกขา มาใช้ในการบริหารงาน

การเจริญพรหมวิหาร ๓ ข้อข้างต้นนั้น ผู้นำหรือนักปกครองสามารถปฏิบัติได้โดยลำดับ และเป็นไปตามความเหมาะสมและความต้องการของผู้ปฏิบัติ ส่วนอุเบกขานั้นนับได้ว่าเป็นข้อธรรมที่พิเศษ ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นผลจากการปฏิบัติตามหลัก เมตตา กรุณา และมุทิตาจนกระทั่งครบแล้ว หลังจากนั้น ผู้นำหรือนักปกครองจึงตั้งจิตของตนอยู่ใญ่อุเบกขาธรรม

#### ปฏิบัติกรรมของอุเบกขา

คำว่า ปฏิปักษ์ คือ สิ่งที่เป็นศัตรูกัน สิ่งตรงกันข้ามกัน หรือสิ่งที่เป็นอันตรายต่ออุเบกขาซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องป้องกันมิให้เกิดขึ้น อุเบกขาเป็นธรรมฝ่ายกุศล ธรรมที่เป็นปฏิปักษ์กับอุเบกขามีอยู่ ๒ ประการ โดยจัดเป็นข้าศึกใกล้กับข้าศึกไกล ซึ่งเป็นธรรมฝ่ายอกุศล ดังนี้

๑) ข้าศึกใกล้ของอุเบกขา ได้แก่ อัญญาอุเบกขา แปลว่า ความวางเฉยเพราะความไม่รู้ อันอาศัยกามคุณ ซึ่งเป็นความไม่รู้ที่ปราศจากความดีใจและเสียใจ เพียงนั่งเฉยอยู่ ไม่แสดงออกทางกายและทางวาจาสภาวะแห่งอัญญาอุเบกขาย่อมเกิดขึ้นได้ง่ายเพราะความสามารถเข้า

<sup>๔๙</sup> วิเชียร ต้วงพริ้ม, “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช”, สารนิพนธ์ศาสนศาสตร มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐, หน้า ๑๓.

<sup>๕๐</sup> พระครูประโชติกิจติสาร, “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการปฏิบัติงานของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ตำบลวัดขนุน อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, ๒๕๓๓, หน้า ๑๗๓.

กันได้โดยการไม่พิจารณาถึงโทษและคุณเหมือนกัน ซึ่งพระอรรถกถาจารย์ กล่าวและสรุปได้ว่า พรหมวิหาร อุเบกขา ไม่พิจารณาคุณและโทษ ด้วยอำนาจการนำประโยชน์เข้าไปในสัตว์ทั้งหลาย เป็นต้นดุจพรหมวิหาร ๓ ข้างต้นมีเมตตา ย่อมเป็นไปด้วยอำนาจการพิจารณาความนิ่งเฉยอย่างเดียวนั้นได้อัญญาอุเบกขาก็นั้น ไม่พิจารณาถึงคุณและโทษ แม้มีอยู่ในสัตว์ทั้งหลาย ย่อมเป็นไปด้วยอำนาจการเพ่งเฉยอย่างเดียวนั้น เพราะเหตุนี้ จึงมีชื่อว่ามีส่วนเหมือนกันด้วยอำนาจไม่พิจารณาถึงคุณและโทษ อัญญาอุเบกขาสามารถเกิดขึ้นได้กับบุคคลทั่วไป เนื่องจากอวิชชาเป็นเครื่องกันทำให้ไม่สามารถรู้เห็นสภาวะที่แท้จริงจึงนิ่งเฉยโดยไม่รู้จะทำเช่นใด

**๒) ข้าศึกไกลของอุเบกขา** ได้แก่ ราคะและปฏิฆะ ซึ่งแปลว่า “ความกำหนัด”<sup>๕๑</sup> และความคับแค้น”<sup>๕๒</sup> ราคะและปฏิฆะเป็นข้าศึกไกลของอุเบกขา เพราะมีส่วนเข้ากันไม่ได้โดยส่วนของตน ผู้ปฏิบัติจึงนิ่งเฉยโดยไม่ต้องเกรงกลัวต่อราคะและปฏิฆะ ดังพระอรรถกถาได้กล่าวไว้ว่า “เพราะราคะและปฏิฆะเป็นข้าศึกไกลของอุเบกขา เหตุมีสภาวะของตนแตกต่างกัน” เนื่องจากเป็นสิ่งที่ตรง กันข้ามกันเมื่ออุเบกขาเกิดขึ้นราคะและปฏิฆะจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

ดังนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติตามหลักอุเบกขาธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักปกครองนำหลักอุเบกขามาใช้ในการปกครองย่อมเป็นผู้ที่มีความเที่ยงธรรม เพราะอุเบกขา คือ การนิ่งเฉยที่เต็มไปด้วยความเยือกเย็นและอุบายอันฉลาดจึงสามารถละราคะและปฏิฆะได้ดังพระพุทธพจน์ที่พระผู้มีพระภาคตรัสไว้ว่า “เพราะอุเบกขาเป็นเครื่องสลัดราคะ”<sup>๕๓</sup> ซึ่งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกันและกัน

สรุปได้ว่า การนำหลักอุเบกขามาใช้ในการบริหารงาน หมายถึง ผู้บริหาร บริหารงาน ด้วยความวางเฉยในฐานะเป็นกลาง เช่น การบริการต่อประชาชนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบต่างๆ อย่างเคร่งครัดและตรงไปตรงมาในการบริหารงาน การให้ความเป็นกลางและความยุติธรรมต่อประชาชน และเมื่อมีผู้ทำผิดกฎหมาย ผู้บริหารไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่เข้าไปก้าวก่ายในการช่วยเหลือคนที่กระทำผิด

**ประโยชน์ของพรหมวิหาร** ในพระไตรปิฎกได้กล่าวถึงประโยชน์ของพรหมวิหาร ๔ ดังนี้เมตตา เป็นเครื่องสลัดซึ่งพยาบาท กรุณา เป็นเครื่องสลัดซึ่งวิหิงสา (ความคิดร้าย) มุทิตา เป็นเครื่องสลัดซึ่งอโรติ (ความไม่ยินดี) อุเบกขา เป็นเครื่องสลัดซึ่งราคะ กล่าวคือ เมตตาเป็นคุณธรรมที่ทำลายพยาบาท กรุณาเป็นคุณธรรมที่ทำลายความเบียดเบียน มุทิตาเป็นคุณธรรมที่ทำลายความอิจฉา อุเบกขาเป็นคุณธรรมที่ทำลายความลำเอียง<sup>๕๔</sup>

<sup>๕๑</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, หน้า ๖๙๘.

<sup>๕๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๙๔.

<sup>๕๓</sup> ที.ปา. (ไทย) ๘/๑๑/๕๖.

<sup>๕๔</sup> ที.ปา. (ไทย) ๘/๑๑/๕๖.

**พระราชวิสุทธิโมลี** (ทองดี สุรเตโช) ได้สรุปไว้ว่า ครูอาจารย์ถือเป็นบุคคลพิเศษที่สำคัญที่สุดในชีวิต รองจากบิดามารดา จัดเป็นครูฐานียบุคคล คือ ผู้ควรแก่การเคารพนับถือของศิษย์ในทุกแห่งทุกกาลเวลา เพราะผู้ได้นามว่าครูอาจารย์นั้นท่านย่อมมีสำนึกในความเป็นครูอาจารย์ของตนเสมอ ย่อประพจน์ดีด้วยตัวสมเป็นครูอาจารย์ที่ศิษย์เคารพนับถือทุกสถานที่ ความเป็นครูอาจารย์ที่ดีนั้นเป็นได้ไม่ถ้อยนักเหมือนเป็นครูอาจารย์อย่างที่เห็นๆ กันอยู่ เพราะเป็นครูที่ดีที่กล่าวถึงนี้ หมายถึง คุณธรรม หรือหลักธรรมที่แสดงให้เห็นว่าครูอาจารย์ผู้นั้นเป็นครูอาจารย์ที่ดี

หลักพรหมวิหารธรรมเป็นคุณธรรมที่จะทำให้ครูอาจารย์เกิดความคิดในศิษย์ ๔ ประการ

๑. เมตตา หมายถึง เกิดความรักความปรารถนาดีต่อศิษย์
๒. กรุณา หมายถึง ความสงสารเมื่อศิษย์มีปัญหา หรือมีความทุกข์
๓. มุทิตา หมายถึง เกิดความดีใจ ชื่นชมในผลงาน หรือความสำเร็จของศิษย์
๔. อุเบกขา หมายถึง เกิดความวางเฉย ไม่ให้เสียความยุติธรรม เมื่อศิษย์ประสบเคราะห์กรรม หรือได้รับโทษตามความผิด โดยไม่คิดเข้าข้าง

ครูอาจารย์ที่มีหลักพรหมวิหารธรรมอย่างนี้ เป็นเหตุให้สงเคราะห์ช่วยเหลือศิษย์ด้วยวิธีการต่างๆ ตามหลักที่ปรากฏในสังคาลสูตรว่า

๑. แนะนำดี คือ แนะนำในทางที่ถูกต้องไม่แนะนำในทางเสื่อมเสีย
๒. ให้เรียนดี คือ ให้เรียนแต่วิชาการที่จะเป็นประโยชน์ต่อศิษย์
๓. บอกศิลปะให้สิ้นเชิง ไม่ปิดบังอำพราง
๔. ยกย่องให้ปรากฏในเพื่อนฝูง มีการให้รางวัลหรือแนะนำตัว เป็นต้น
๕. ทำความป้องกันในทิศทั้งหลาย คือ เมื่อศิษย์ไปอยู่ในถิ่นใดก็แนะนำฝากฝังเพื่อนฝูงหรือผู้ใหญ่ให้ช่วยเหลือดูแล เป็นต้น<sup>๕๕</sup>

**ประโยชน์จากหลักพรหมวิหารธรรม ๔** กับการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน

พรหมวิหารธรรมเป็นคุณธรรมอันประเสริฐสำหรับผู้ใหญ่ ผู้นำ ผู้จัดการ หรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารและการปกครอง ซึ่งบุคคลที่มีความสำคัญในสังคม เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม และสร้างความสามัคคีกลมเกลียวรักใคร่ต่อกันและกัน มีความยุติธรรม เทียงตรงปราศจากความลำเอียง ต่อบุคคลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนทั่วไป

ดังนั้น พรหมวิหารธรรมจึงเป็นหลักธรรมที่สำคัญอย่างมาก สำหรับนำไปประยุกต์ ใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางการบริหารและการปกครอง เป็นไปตาม หลักการและแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในการดำเนินงาน ของผู้มีหน้าที่ในการบริหารและการปกครอง ซึ่งเป็นผู้นำที่มีความสำคัญ ทั้งยังเป็นบุคคลที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนให้องค์กรเจริญ

<sup>๕๕</sup>พระราชวิสุทธิโมลี (ทองดี สุรเตโช), **หลักธรรมสำหรับการพัฒนาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๕), หน้า ๓๖-๓๗.

ก้าวหน้าหรือนำพาองค์กรวิบัติ จึงขึ้นอยู่กับผู้นำหรือนักปกครอง ซึ่งสาระสำคัญและรายละเอียดต่างๆ จะได้กล่าวดังต่อไปนี้

### ๑. ประโยชน์จากการนำหลักเมตตาไปประยุกต์ใช้

คำว่า เมตตานี้ หมายถึงความปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตใจอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์ ประสบความสำเร็จทุกๆ ด้านที่พวกเขาปรารถนา มีความเจริญรุ่งเรือง ไร้อุปสรรคในการดำเนินชีวิตแก่บุคคลอื่น ดังที่ไชยวัฒน์ กปิลกาญจน์ กล่าวไว้ว่า “เมตตาเป็นธรรมที่เมื่อยังไม่เกิดก็ควรให้เกิดขึ้นที่เกิดขึ้นแล้วก็ควรทำให้เจริญยิ่งขึ้นไป”<sup>๕๖</sup> ความรักที่เกิดจากเมตตานี้ย่อมก่อให้เกิดความเสียสละแบ่งปันหรือการบริจาคสิ่งของต่างๆ โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ จากบุคคลเหล่านั้น ดังที่ พ.ต.อ. ชะลอ อุทกภาชน์ กล่าวไว้ว่า “เมตตาถือได้ว่าเป็นความรู้สึกอันเกิดจากเจตนาอันบริสุทธิ์ด้วยความปรารถนาดี โดยมีได้หวังผลตอบแทนอันใด”<sup>๕๗</sup> ไม่ว่าจะเป็นสิ่งของหรือการตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ เช่น ให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ

นักปกครอง หรือผู้นำจำเป็นอย่างมากที่จะต้องยึดหลักเมตตาในการบริหารและการปกครองเนื่องจากเมตตาเป็นเครื่องสื่อนำอันดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เมื่อผู้นำหรือนักปกครองคนใดมีเมตตาจิต หรือปรารถนาดีแก่บุคคลที่อยู่ใต้ปกครอง ซึ่งแสดงออกทางกาย วาจาอย่างจริงจังแล้ว บุคคลเหล่านั้นย่อมสามารถรับรู้รับทราบได้จากการแสดงออกของเขาเอง แล้วผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ย่อมให้ความเคารพนับถือดังที่ ไชยวัฒน์ กปิลกาญจน์ กล่าวไว้ว่า “ผู้มีเมตตา เป็นผู้ที่มีภูมิธรรมและมโนธรรมสูงส่ง มีจิตใจเอื้อเฟื้อแผ่ต่อผู้อื่นและสังคม จึงเป็นที่รักที่เคารพสรรเสริญหากบุคคลนี้ไปปรากฏตัวในสังคมต่างๆ ประชาชนในสังคมเหล่านั้นย่อมจะสนใจเอาใจใส่บุคคลผู้นั้นเป็นพิเศษ เช่นอยากจะทำบุญกุศลด้วย”<sup>๕๘</sup> เมื่อคนเคารพรักและนับถือบุคคลเหล่านั้นย่อมให้ความร่วมมือ มีความสามัคคีปองดองกันในองค์กรและชุมชนนั้น จึงทำให้การบริหารและการปกครองสะดวกราบรื่น

แต่ตรงกันข้ามหากความเมตตาเจือไปด้วยตัณหา ซึ่งเป็นข้าศึกใกล้ของเมตตาดังที่กล่าวมาแล้วย่อมหวังผลตอบแทนไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ซึ่งเมตตาที่มีตัณหาเข้ามาเจือปนเช่นนี้ย่อมเป็นสาเหตุนำไปสู่ความทุกข์ ความเสียใจหากไม่ได้สิ่งที่ตนปรารถนา ความเศร้าโศก ความเดือดร้อนย่อมเกิดจากสิ่งที่รัก ที่ตนปรารถนา เมื่อไม่ได้สิ่งนั้นแล้วย่อมก่อทุกข์ เหมือนผู้นำหรือนักปกครองบางคนกระทำทุกประการเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนต้องการ เช่น อำนาจทางการเมือง ทุ่มเทช่วยเหลือชาวบ้านทุก

<sup>๕๖</sup> ไชยวัฒน์ กปิลกาญจน์, **กรรมฐานประจำวัน**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๒.

<sup>๕๗</sup> ชะลอ อุทกภาชน์ (พ.ต.อ.), **พุทธศาสตร์กับสังคมศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แพร่วิทยา, ๒๕๒๙), หน้า ๕๘๙.

<sup>๕๘</sup> ไชยวัฒน์ กปิลกาญจน์, **กรรมฐานประจำวัน**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๕๘๘.

อย่าง เมื่อได้รับเลือกตั้งแล้วไม่สนใจหรือกลับมาช่วยเหลือชาวบ้าน ซึ่งการกระทำเช่นนี้ย่อมทำให้ประชาชนเสื่อมศรัทธา ไม่ให้ความเชื่อถือ

ในที่นี้ผู้นำหรือนักปกครองทุกคนจึงควรเจริญเมตตาเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเพราะทุกคนก็ย่อมมีความทุกข์ยากเดือดร้อนด้วยกันทั้งนั้น ผู้นำหรือนักปกครองเป็นผู้ดูแลความเป็นอยู่ของประชาชนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้นำบริหารและปกครองด้วยหลักเมตตาแล้ว ทุกคนย่อมมีความสุขถ้วนหน้ากัน ดังที่สมเด็จพระญาณสังวร ตรัสว่า “โลกเย็นเพราะเมตตา ยิ่ง โลกร้อนเพราะเมตตาหย่อน” กล่าวไว้ว่า ประชาชนสามารถที่จะดำเนินชีวิตให้มีความสุขได้ด้วยเมตตาธรรมของผู้เป็น ผู้นำหรือนักปกครอง และย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้ให้ความปรารถนาดี ความหวังดีโดยส่วนเดียว ผลที่ผู้ให้ได้รับ คือ ความรู้สึกอิ่มเอิบใจเป็นสุข ซึ่งเมตตานี้เป็นสาเหตุที่สำคัญแก่นุชยชาติและสันติสุขทั้งปวง และสมเด็จพระญาณสังวร ตรัสอีกว่า “ทุกคนสนิทใจ ยินดีอบอุ่น ที่ได้เข้าใกล้ สันทนวิสาสะกับผู้ที่มีเมตตา”<sup>๕๙</sup> เป็นที่รักใคร่ของชนทั้งปวงนั่นเอง

ดังนั้นแล้ว ผู้นำหรือนักปกครองต้องเอาใจใส่ในหลักเมตตาจิตให้มาก และพยายามทำให้เป็นรูปธรรมสามารถเป็นตัวอย่างให้ผู้ที่ยังไม่เคยนำมาปฏิบัติปรารถนาที่จะนำมาปฏิบัติ และผู้เคยปฏิบัติแล้วปฏิบัติต่อเนื่องสืบไป อันเป็นประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ผู้นำหรือนักปกครองที่ฉลาดหลักแหลม รู้หลักนักปราชญ์เท่านั้นจึงจะกระทำได้ เมตตาข้อหนึ่งในพรหมวิหาร ธรรมเท่านั้น ดังนั้นจึงขอกล่าวถึงประโยชน์ของหลักกรุณาในพรหมวิหารธรรมต่อไป

## ๒. ประโยชน์จากการนำหลักกรุณาไปประยุกต์ใช้

กรุณา ความสงสารปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากทุกข์ทั้งปวง อันเป็น ความปรารถนาที่บริสุทธิ์มีได้หวังสิ่งใดตอบแทน ในทางพระพุทธศาสนานั้นเรื่องกรุณาเป็นคุณธรรมที่ได้รับ การยกย่องเพราะผู้นำหรือนักปกครองใดปฏิบัติแล้วย่อมเป็นที่รักของบุคคลที่ได้รับการช่วยเหลือและผู้ที่ได้พบเห็นหรือรับรู้ เมื่อผู้นำหรือนักปกครองได้แสดงความปรารถนาดีและช่วยเหลือสงเคราะห์แก่บุคคลที่ได้รับทุกข์หรือประสบปัญหา ให้กลับคืนสู่สภาวะปกติ และเขาสามารถดำเนินชีวิตอยู่ได้เท่าที่จะเป็นไปได้ ดังที่พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ได้กล่าวไว้ว่า “คนอื่นเขาคงต่ำเดือดร้อน พอเขาทรุดต่ำลงไปจากสถานะเดิม แล้วก็อยากจะช่วยเหลือปลดปล่อยทุกข์ คือแก้ปัญหาของเขา ทำให้เขาขึ้นมาสู่สภาวะปกติหายทุกข์ร้อน”<sup>๖๐</sup> อันเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำหรือนักปกครองที่ต้องกระทำ คือ การที่ผู้นำหรือนักปกครอง มีหน้าที่บริหารและปกครองให้อาณาประชาราษฎร์มีความสุข คอยให้ความ

<sup>๕๙</sup> สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช, *รสแห่งความเมตตาชุ่มเย็นยิ่งนัก*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๒), หน้า ๒๒-๒๓.

<sup>๖๐</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *คุณบิดามารดาสุตพรรณนามหาศาล*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๕๒), หน้า ๑๖.

ช่วยเหลืออุปการะคำจูนของชีวิตบุคคลเหล่านี้ ทั้งยังให้กำลังใจแก่บุคคลเหล่านี้รู้สึกว่ามีคุณค่าหรือถูกทอดทิ้ง กรุณาเป็นเรื่องของความสงสาร เมื่อเห็นคนหรือสัตว์ประสบความทุกข์เดือดร้อน มีความรู้สึกหวั่นไหวไปกับความทุกข์หรือความเดือดร้อนของคนอื่นจนไม่อาจนิ่งเฉยอยู่ เมื่อเกิดอุทกภัย วาตภัย หรืออัคคีภัย จะต้องช่วยเหลือเป็นต้นว่า ส่งผ้า อาหารและอื่นๆ ไปบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ที่ได้รับเคราะห์กรรม

สรุปได้ว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย เมตตา ความรักใคร่ กรุณา ความสงสารมูทิตาความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นมีความสุขและอุเบกขา วางตัวเป็นกลาง วิธีการนำพรหมวิหาร ๔ มาใช้สำหรับนักปกครองที่ฉลาด มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลยอมเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและการปกครองให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น โดยตั้งใจของตนให้ประกอบด้วยพรหมวิหารธรรม นั่นคือ กล่าววาจาที่เป็นประโยชน์ และการแสดงออกอย่างจริงใจ นักปกครองเมื่อนำหลักของ เมตตา กรุณา และมูทิตามาใช้ในการบริหารและการปกครองแล้ว หลักพรหมวิหารข้อสุดท้ายจึงเป็นข้อที่ขาดไม่ได้ เมื่อไม่สามารถใช้หลักเมตตา กรุณา และมูทิตาไม่ได้ จำต้องใช้หลักอุเบกขา เพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม เที่ยงตรง ความเสมอภาคโดยสม่ำเสมอ

## ๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพุทธศาสนา

การบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาหรือการบริหารการศึกษา จำเป็นต้องดำเนินการบริหาร เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายแนวทาง หลักการและมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ ดังนี้

**พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ** บัญญัติว่า การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน มาตรา ๔๓ ให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา จากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ มาตรา ๔๔ ให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา ๑๘ (๒) เป็นนิติบุคคลและมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธาน กรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดใน กฎกระทรวง มาตรา ๔๕ ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับ และทุกประเภท การศึกษา ตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชน โดยให้รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย ให้สถานศึกษาของ

เอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยสภาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มาตรา ๔๖ รัฐจึงต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชน ตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริม และสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้<sup>๖๑</sup>

**กระทรวงศึกษาธิการ** ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ กำหนดการบริหารและการจัดการศึกษาไว้ ๑๑ ประการ ดังนี้

๑. การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) กับผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำที่กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน และมีการสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

๒. การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning Centered Education) ฉะนั้นโรงเรียนจึงมุ่งเน้นการจัดการศึกษาไปที่การเรียนรู้ และความต้องการของผู้เรียน ความต้องการคุณลักษณะของผู้เรียนในอนาคตของสังคมโลก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของผู้เรียนและแปลง ความต้องการเหล่านั้นมาเป็นหลักสูตร และการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม

๓. การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning) โรงเรียนจัดระบบการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้รายบุคคลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกิจการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ และส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน

๔. การให้คุณค่ากับคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty, Staff and Partners) โรงเรียนแสดงถึงการเห็นคุณค่าของครูและบุคลากร โดยการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ ฯลฯ จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

๕. ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (Agility) ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้สามารถลดรอบเวลาและลดต้นทุนในการพัฒนา

๖. การมุ่งอนาคต (Focus on The Future) การพัฒนาโรงเรียนให้มีความยั่งยืน ต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและส่วนแบ่งทางการศึกษา ตลอดจนการจัดหลักสูตรที่สนองต่อความต้องการ กำลังคนในการพัฒนาประเทศ และการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โรงเรียนจึงต้องมีแนวคิดที่มุ่งอนาคตอย่างจริงจัง และสร้างความ

<sup>๖๑</sup> พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน, ส่วนที่ ๓ เล่ม ๑๑๖ ตอนที่ ๗๔ ก ๒๕๔๒, หน้า ๑๓.

ผูกพันในระยะยาวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ โดยการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรสร้างโอกาสทางนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เตรียมตัวมุ่งสู่นาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสม<sup>๖๒</sup>

๗. การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation) โรงเรียนต้องแสวงหา สร้าง พัฒนา และใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมของหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้ และการบริการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ

๘. การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management By Fact) โรงเรียนได้วางแผน ตัดสินใจ และดำเนินการต่างๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากที่สุด ซึ่งการบริหารระบบพื้นฐานข้อมูลจริงนี้จะมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน การปรับปรุงผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบกับคู่เทียบเคียงหรือระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

๙. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคม และความเป็นพลเมืองดี (Public/Social Responsibility and Citizenship) โรงเรียนมีบทบาทในการรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนด้วยการมุ่งเน้นการดูแลสุขอนามัย สภาพแวดล้อมของชุมชนและสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน รวมทั้งบุคลากรของโรงเรียนประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อสาธารณะ

๑๐. การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating Value) โรงเรียนได้วางแผน ปฏิบัติ และประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญในทุกระดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้างคุณค่า และผลสำเร็จของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ

๑๑. มุมมองเชิงระบบ (System Perspective) โรงเรียนสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงแผนปฏิบัติงาน กระบวนการตัวชี้วัดและกิจกรรมต่างๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียนคุณภาพ<sup>๖๓</sup>

ระบบการบริหารคุณภาพ ๗ หมวด คือ หมวดที่ ๑ การนำองค์กร (Leadership) แนวทางดำเนินการ/วิธีการ หมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมวดที่ ๓ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) หมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement Analysis and Knowledge Management) หมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) หมวดที่ ๖ การจัดการกระบวนการ (Process Management) หมวดที่ ๗ ผลลัพธ์ (Performance Results)<sup>๖๔</sup>

<sup>๖๒</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๓-๔.

<sup>๖๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕-๖.

<sup>๖๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๔-๖๐.



## ตารางที่ ๒.๑ กระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน

| กระบวนการหลัก             | กระบวนการสนับสนุน    |
|---------------------------|----------------------|
| การจัดทำหลักสูตร          | การเงินและพัสดุ      |
| ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน | กิจกรรมพัฒนานักเรียน |
| การพัฒนาบุคลากร           | ภาคีเครือข่าย        |

กิดานันท์ มะลิทอง กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หมายถึง กระบวนการประมวลผลข้อมูล (Transaction Processing System (TPS) สารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System (MIS) ระบบการสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems (DSS) ทั้งสามสามารถควบคุม ตรวจสอบผลงานระดับปฏิบัติการทางการศึกษาได้อย่างดี<sup>๖๕</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวถึง ลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ ๓ ด้าน คือ ๑) เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ ๒) ภารกิจที่ต้องทำงาน บริหารจัดการ การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน ๓ ความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน<sup>๖๖</sup>

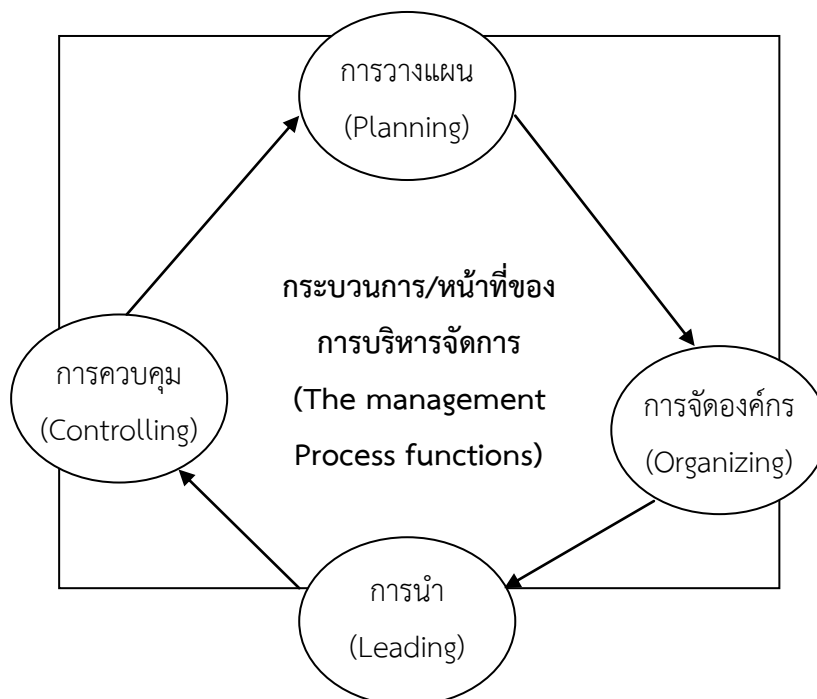
งานแผนงานและประกันคุณภาพ (๗ ภารกิจ ๗ ตัวชี้วัด) การวางแผนพัฒนาโรงเรียน การจัดองค์กร การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน การคำนวณต้นทุนผลผลิต การควบคุมภายใน การประเมินผลการดำเนินงานแผนงานและประกันคุณภาพ<sup>๖๗</sup>

<sup>๖๕</sup> กิดานันท์ มะลิทอง, เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๒. (กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๒๔๕.

<sup>๖๖</sup> ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๒๑-๒๒.

<sup>๖๗</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ, หน้า ๕.

ภาพที่ ๒.๑ แสดงโครงสร้างระบบการบริหารโดยรวม



ที่มา : รศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ ๒๕๔๕, หน้า ๒๒

ภาพที่ ๒.๒ แสดงระบบการบริหารโดยรวม

| มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)                                                                                                                                                                                                                                       | ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหวัง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การเข้าใจปัญหา</li> <li>• การแก้ปัญหา</li> </ul>                                                                                                                                  | เกิดประสิทธิผล ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถแนะแนวทางแก้ปัญหา</li> <li>- สามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- สามารถแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน</li> <li>- สามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา</li> </ul>                                                                                                                            |
| มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)                                                                                                                                                                                                                                       | ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหวัง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (Fostering teacher leadership)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำของครู</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลกว่าภาวะผู้นำของคณะครูร่วมกัน</li> <li>- ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้างโรงเรียน องค์การ พันธกิจ และวัฒนธรรมของโรงเรียน</li> <li>- สามารถคาดหวังได้ชัดเจนถึงความแตกต่างของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูในแง่รูปแบบและการมีผลที่กระทบต่อโรงเรียน</li> </ul>                   |
| <b>ด้านทำให้ผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (Building teacher' commitment to change)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เป้าหมายส่วนตัว</li> <li>• ความเชื่อในขีดความสามารถ</li> <li>• ความเชื่อในบริบทแวดล้อม</li> <li>• มีกระบวนการกระตุ้นด้านอารมณ์</li> </ul> | สิ่งต่อไปนี้มีอิทธิพลให้ความผูกพันของครูสูงขึ้น <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดทิศทางของผู้นำ</li> <li>- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม</li> <li>- การสร้างฉันทามติต่อเป้าหมายของโรงเรียน</li> <li>- การแสดงความคาดหวังของการปฏิบัติงานสูง</li> </ul>                                                                                                                         |
| <b>ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกมทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (Creating the conditions for growth in teachers' professional knowledge and skill)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาขีดความสามารถของครูรายบุคคล</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) ซึ่งเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นยังไม่พบว่ามีผลโดยตรงต่อการปรับปรุงของโรงเรียนแต่อย่างใด โดยคร่อมองเรื่องนี้ว่าไม่ใช่ประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ</li> <li>- การใช้เทคนิคการแลกเปลี่ยน (Transaction) เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจการทำงานของครู เพื่อสนับสนุนความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ</li> </ul> |

| มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)                                                                                                                                                                                                            | ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหวัง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership for learning organization)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)</li> <li>• การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (Whole school learning)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำส่งผลอย่างสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของทั้งการเรียนรู้เป็นทีม และเงื่อนไขของทั้งการเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน</li> <li>- ผู้นำสามารถสร้างโอกาสและเป็นผู้กำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัฒนธรรม (Culture and resources)</li> </ul> |
| <b>ด้านการรักษาดุลยภาพเชิงอารมณ์ (Maintaining the emotional balances)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ช่วยป้องกันการเกิดภาวะเครียด (Stress) และภาวะไฟไหมดเชื้อ (Burnout) ของครู</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเป็นทั้งผู้สร้างภาวะไฟไหมดเชื้อขึ้น และเป็นผู้บรรเทาภาวะดังกล่าวให้แก่ครู</li> <li>- ภาวะผู้นำส่งผลกระทบทางอ้อมต่อภาวะไฟไหมดเชื้อของครูโดยผ่านองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การภายใต้การใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่</li> </ul>                                                                                |

ที่มา : Leithwood, K., et al., Changing leadership for Changing Times, (Philadelphia: Open University Press), ๑๙๙๙. แหล่งที่มา [http://www.gotoknow.org/blog/punyachaipreeda/๓๙๕๘๖๑?๑\(๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๔\)](http://www.gotoknow.org/blog/punyachaipreeda/๓๙๕๘๖๑?๑(๑๐%20มิถุนายน%20๒๕๕๔))

ธีระ รุญเจริญ ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM: School Based Management) ประกอบด้วย เกณฑ์ต่อไปนี้

การเป็นผู้นำทางวิชาการ การอนุมัติการจัดทำหลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การศึกษา การวัดและประเมินผลของสถานศึกษา อนุมัติ จัดพิมพ์เผยแพร่ หนังสือ แบบเรียน ที่เกี่ยวข้องหลักสูตรท้องถิ่น ที่สถานศึกษาจัดทำหรือพัฒนาขึ้น อนุมัติแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประจำปีของสถานศึกษากำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนงานของสถานศึกษา กำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา<sup>๖๘</sup>

<sup>๖๘</sup> ธีระ รุญเจริญ ศาสตราจารย์, “การมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๔.

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา เป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำเป็นกระบวนการ โดยกลุ่มบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นก็คือ การพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษา ให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการ และเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสามารถนำองค์กรให้อยู่รอด ต้องกำหนดแผนงาน วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีระบบ โดยพึงพึงงบประมาณจากรัฐที่มีไม่มากนักด้วยความประหยัด ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ทั้งคน เงิน เวลาและทรัพยากรอื่น เพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

#### ๒.๔.๑ การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่มีความสำคัญมาก และเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนส่วนงานอื่นๆ เป็นส่วนส่งเสริมให้งานวิชาการมีคุณภาพ และช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่งานวิชาการ เพราะงานวิชาการเกี่ยวข้องกับงานทุกฝ่ายในโรงเรียน จุดมุ่งหมายของงานวิชาการ คือ การพัฒนานักเรียนให้เป็นคนที่มีความรู้ เป็นคนดี สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถนำความรู้ไปใช้ในการดำรงชีวิตตามอัตภาพ เป็นพลเมืองดีของสังคม นอกจากนี้งานวิชาการยังจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการเรียนการสอนในโรงเรียน ให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน ในเรื่องการดำเนินงานวิชาการ ได้มีผู้ให้ความหมายของการดำเนินงานวิชาการไว้หลายทัศนะ ดังนี้

**สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ** ให้ความหมายของงานวิชาการ ว่า หมายถึง การจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน และความสำคัญของงานวิชาการ ว่าเป็นหัวใจการปฏิบัติงานในโรงเรียน ส่วนงานอื่นเป็นงานที่สนับสนุนให้งานวิชาการประสบผลสำเร็จ <sup>๒๔</sup>

**สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน** ตามพระราชบัญญัติการศึกษามาตรา ๒๔ ว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการมีดังต่อไปนี้

๑. การจัดเนื้อหาและสาระกิจกรรม ๒. ฝึกทักษะกระบวนการคิด ๓. การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ๔. การจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสาน ๕. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนกระบวนการเรียนรู้

**สำนักบริหารงานกรมสามัญศึกษาตอนปลาย** ได้กำหนดมาตรฐานงานวิชาการ (๗ ภารกิจ ๒๘ ตัวชี้วัด) ดังนี้ ๑. การวางแผนงานวิชาการ ๒. การบริหารงานวิชาการ ๓. การจัดกิจกรรมการ

<sup>๒๔</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ, **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๑), หน้า ๘๕.

เรียนการสอน ๔. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ๕. การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ๖. การแนะแนวการศึกษา ๗. การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ

**กมล ภูประเสริฐ** ได้กล่าวถึง กระบวนการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจและโรงเรียน ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ ๓ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ การวางแผนพัฒนา คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการวางแผนที่มีพื้นฐานมาจากสภาพที่เป็นปัญหา หรือความต้องการที่จะพัฒนางาน และกำลังงบประมาณในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย งานต่อไปนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจ หรือพันธกิจ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดแผนงาน/โครงการ

ส่วนที่ ๒ การนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย งานต่อไปนี้ การจัดองค์กรหรือจัดบุคลากรเข้ารับผิดชอบงาน ได้แก่ การกำหนดหัวหน้างาน/หัวหน้าโครงการ ผู้ดำเนินงาน และภารกิจของผู้รับผิดชอบ คือ การสั่งการหรือมอบหมายงาน การควบคุม การติดตามกำกับ การประสานงาน การนิเทศงาน

ส่วนที่ ๓ การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงาน สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ประกอบด้วย งานดังต่อไปนี้ คือ การประเมินระหว่างการทำงาน การประเมินเมื่อสิ้นสุดงาน การรายงาน<sup>๗๐</sup>

**กัवल เทียนกัณฑ์เทศน์** ได้กล่าวถึง การประเมินผลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร งานวิชาการ คือ กระบวนการประเมินค่าขั้นสุดท้ายว่า วัตถุประสงค์ของการศึกษาได้บรรลุวัตถุประสงค์เพียงไร ทั้งนี้ โดยการพิจารณาผลที่ได้จากผลของการวัด และส่วนประกอบอื่นๆ เพื่อการประเมินค่าที่เหมาะสม การวัดและประเมินผลเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน เพราะการวัดเป็นไปเพื่อการประเมินค่าดีเลว เก่ง อ่อนเพียงใด สิ่งใดบ้างที่ต้องแก้ไข ปรับปรุงพัฒนา ถ้าเป็นผลของการเรียนรู้ก็จะต้องเทียบกับวัตถุประสงค์ว่า การเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ สอนซ่อมเสริมหรือเรียนซ้ำ ผ่าน ไม่ผ่าน ไม่เลื่อนชั้น การวัดผล จึงเป็นไปเพื่อการประเมินผล<sup>๗๑</sup>

**ขาริ มณีสรี** ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน คือ ความร่วมมือกันของบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาครูให้การสอนมีคุณภาพและประสิทธิภาพ เหตุผลและความจำเป็นในการจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

<sup>๗๐</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา**, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๒), หน้า ๕.

<sup>๗๑</sup> กัवल เทียนกัณฑ์เทศน์, **การวัด, การวิเคราะห์ การประเมินทางการศึกษาเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, ๒๕๔๐), หน้า ๑๖.

๑. การนิเทศไม่ทั่วถึง และการนิเทศไม่มีคุณภาพ ประการแรก อาศัยการนิเทศจากภายนอก เมื่อขยายโรงเรียนเพิ่ม ครูเพิ่ม การนิเทศภายนอกทำไม่ทั่วถึง จึงจำเป็นต้องมีการนิเทศภายใน

๒. ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูตีมิใช่ผู้สอนดี มีความรู้ดี การประพฤติดีเท่านั้น หากแต่ยังต้องบริหารเวลาเพื่อสังคม ชุมชน พัฒนาบุคลากรโรงเรียน โดยไม่หวังพึ่ง ไม่รอคอยพัฒนา นิเทศกันเอง

๓. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยประสานการนิเทศภายนอกและภายใน นิเทศให้โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า วิจัย

๔. จัดปรับปรุงงานวิชาการ ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีสภาพข้อจำกัดไม่เหมือนกัน การที่ คนภายในรู้เรื่องดีที่สุดกว่าคนภายนอก จะทำให้การพัฒนาการนิเทศภายในเป็นไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

๕. การยอมรับ บุคคลที่จะเป็นผู้นำ หรือหัวหน้าคนจะต้องให้ผู้อื่นยอมรับ แม้ในการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้าหมวด ควรคำนึงถึงค่า คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม ความประพฤติเป็นแบบอย่าง เป็นครูของครู การยอมรับนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการนิเทศภายใน

๖. ปัญหาเกิดจากตัวเร่งสำคัญ เช่น ปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ สภาพการสอนที่เปลี่ยนไป สื่ออุปกรณ์การสอน การประเมินและผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียน ความจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศภายใน นอกจากแก้ไขปัญหาการนิเทศภายนอกไม่เพียงพอ ยังสืบเนื่องจากสภาพการเรียนการสอนที่ต้องเปลี่ยนไป การใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บรรลุผลการนิเทศภายในจะต้อง เตรียมความพร้อม ทั้งด้านบุคลากร ทั้งผู้รับการนิเทศ ผู้นิเทศ วิธีการนิเทศ เครื่องมือการนิเทศ นอกจากนั้น จะต้องเลือกกิจกรรมการนิเทศที่เหมาะสมกับสภาพโรงเรียน หากไม่สามารถดำเนินการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนด้วยตนเองได้ อาจอาศัยกลุ่มโรงเรียนเป็นศูนย์ดำเนินการส่วนขั้นตอนการจัดระบบการนิเทศภายในโรงเรียนนั้น<sup>๗๒</sup>

**บุญเลิศ เขียนวงศ์** กล่าวถึง การบริหารงานวิชาการ เป็นการบริหารงาน/กิจกรรมทุกชนิด ในโรงเรียนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามความมุ่งหมายของหลักสูตร<sup>๗๓</sup>

**ปัญญา แก้วกียูร** ได้กล่าวให้ความสำคัญของงานวิชาการว่า งานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจ สำคัญของการจัดการศึกษา การดำเนินงานทางวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อให้ นักเรียนได้เรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้เรียน โดยทั่วไปงานวิชาการจะ ประกอบด้วย การศึกษาปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาและการนำหลักสูตร

<sup>๗๒</sup> ชารี มณีศรี, การนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ศิลปาบรรณาการ, ๒๕๔๒), หน้า ๒๐๑.

<sup>๗๓</sup> บุญเลิศ เขียนวงศ์, การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา, (ออนไลน์), <<http://www.moe.go.th/wijai/management.htm>>, (๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๖).

ไปใช้ การจัดเตรียมการเรียนการสอน การจัดวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน และสื่อการเรียน การสอน การส่งเสริมการสอน การวัดและประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ การนิเทศติดตามผล การวางแผนและการกำหนดวิธีการดำเนินงานทางวิชาการ<sup>๗๔</sup>

**ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์** กล่าวถึง งานวิชาการว่า เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิด โดยเฉพาะการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของ ผู้บริหาร งานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียน การสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และการควบคุม ดูแลหลักสูตรการสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน และคู่มือครู การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การจัดฝึกอบรมครู การนิเทศการศึกษา การเผยแพร่งานวิชาการ ๗ ด้าน การวัดผลการศึกษา การศึกษาวิจัย การประเมินมาตรฐานสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ สถานศึกษา และให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนเป็นหลัก ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เป็นต้น<sup>๗๕</sup>

**ธนสาร บัลลังก์ปัทมา** การมีส่วนร่วมดำเนินงานวิชาการ เพื่อคุณภาพนักเรียนมี ขอบข่ายภารกิจงานวิชาการ โรงเรียนนิติบุคคล ๑๒ ด้าน มีแนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู แยกรายด้าน ดังนี้ ๑) ด้านการวางแผนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ๒) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ๓) ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ๔) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ๕) ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการศึกษา ๖) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ๗) ด้านการนิเทศการศึกษา ๘) ด้านการแนะแนวการศึกษา ๙. ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ ในสถานศึกษา ๑๐) ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ๑๑) ด้านการประสานความร่วมมือ ในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ๑๒) ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา<sup>๗๖</sup>

**มานะ ทองรักษ์** ได้กล่าวว่า งานวิชาการของโรงเรียน คือ การเรียนการสอนแล้วจะทำให้ มองเห็นได้ง่ายขึ้นว่า งานวิชาการที่ผู้บริหารงานโรงเรียนประถมศึกษารับผิดชอบอยู่นั้นมีอะไรบ้าง โดย ขอให้นึกถึงกระบวนการหรือขั้นตอนของการเรียนการสอน ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

๑. งานด้านหลักสูตร ได้แก่ งานอธิบาย ชี้แจงเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดหา เอกสาร หลักสูตร เช่น ตัวหลักสูตร การวัดผล เป็นต้น

<sup>๗๔</sup> ปัญญา แก้วกียูร, **ชุดฝึกอบรมผู้บริหาร: ประมวลสาระ**, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

<sup>๗๕</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ**, กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕๑-๑๖๑.

<sup>๗๖</sup> ธนสาร บัลลังก์ปัทมา, **การมีส่วนร่วม : ดำเนินงานวิชาการ**, (ออนไลน์), แหล่งที่มา: thecityedu.th @gmail.com, (๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๖).



๒. งานจัดการทำแผนการสอนและกำหนดการสอน เป็นขั้นตอนที่นำเอาหลักสูตรมาจัดทำเป็นแผนการสอน และกำหนดการสอน เพื่อให้พร้อมที่จะทำการสอนในแต่ละกลุ่มและแต่ละระดับชั้น รวมทั้งแผนการจัดตารางสอน การจัดคนเข้าสอน

๓. งานการสอน ได้แก่ การจัดทำกิจกรรม ประสบการณ์ในด้านการเรียนการสอน การดำเนินการสอน

๔. การจัดหาสื่อการสอน เป็นงานเกี่ยวกับการเตรียมพร้อม การหา การใช้ และการบำรุงดูแลรักษา และซ่อมแซมสื่อที่ใช้ในการเรียนการสอน โดยพิจารณาทั้งในด้านของการใช้งาน วิธีการ การจัดหา และแหล่งของสื่อ

๕. งานประเมินผล เป็นการประเมินผล ทั้งด้านการเรียนการสอน ทั้งในส่วนของ การปรับปรุง และตัดสินผลการเรียน

๖. งานนิเทศการสอน เป็นหน้าที่หลักประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องทำการนิเทศการสอนของครู ซึ่งอาจจะทำการนิเทศเป็นกลุ่มหรือเป็นรายบุคคลก็ได้<sup>๗๗)</sup>

**วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์** กล่าวว่า วิชาการดี มีผลงานเด่น ต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อมุ่งหวังให้ผู้เรียนได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งทางด้านสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และทักษะต่างๆ อันเป็นประสบการณ์ที่ผ่านเข้าไปในการรับรู้ของผู้เรียน<sup>๗๘)</sup>

**อุทัย บุญประเสริฐ** ที่ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารงานโรงเรียนในการบริหารหลักสูตรทางวิชาการ สู่ความเป็นเลิศ ก็คือ

๑. ต้องศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่ ให้ทราบเกี่ยวกับสาระสำคัญของหลักสูตรอย่างแน่ชัด ในเรื่องของหลักการ จุดมุ่งหมาย โครงสร้าง แนวทางดำเนินการประมวลประสบการณ์ เวลาเรียน การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล รวมทั้งเอกสารหลักสูตรชนิดต่างๆ

๒. ต้องเป็นผู้ดำเนินการนำหลักสูตรไปใช้ จัดประชุมเพื่อวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ ดูแลการดำเนินการ ประสานงานการดำเนินงานการใช้หลักสูตร ติดตามผลการปฏิบัติ และจัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตร

๓. จัดหาหลักสูตรเอกสารหลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตร แนวการสอน คู่มือครู หนังสือเรียน หนังสืออ่านเพิ่มเติม คู่มือประเมินผล และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น

๔. เตรียมครูให้พร้อมที่จะใช้หลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่ อบรมครูให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผล ตามที่หลักสูตรกำหนด

<sup>๗๗)</sup> มานะ ทองรักษ์, การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธารอักษร จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๒๓.

<sup>๗๘)</sup> วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์, การพัฒนาหลักสูตร สานต่อที่ท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เซ็นเตอร์ ดิสคัฟเวอรี จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๔๘.

๕. ประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ผู้ปกครองทราบและเข้าใจ เพื่อที่จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การใช้หลักสูตรเกิดผลในตัวเด็กมากยิ่งขึ้น

๖. จัดครูเขาสอนให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และให้จัดทำแผนการสอน ให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตร เพื่อให้การใช้หลักสูตรเป็นไปได้อย่างสะดวกและราบรื่น

๗. ส่งเสริมและมีกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เหมาะสม เช่น การจัดตั้งชุมนุม หรือชมรม วิชาการต่างๆ

๘. จัดการด้านการบริการ การใช้หลักสูตรแก่ครูในโรงเรียน โดยจัดให้มีฝ่ายบริการหลักสูตร เช่น โสตทัศนศึกษา ห้องสมุด การแนะแนว สนับสนุนการใช้หลักสูตร จัดหาวัสดุและสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนสถานที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน เช่น ห้องสมุด ห้องวิชาการต่างๆ สนามกีฬา แปลงเกษตร ฯลฯ ให้เหมาะสม

๙. นิเทศ และติดตามการใช้หลักสูตร โดยการเยี่ยมและสังเกตการสอนเป็นครั้งคราว เพื่อจะได้ทราบปัญหา จะได้ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือตามที่ครูต้องการ เพื่อส่งเสริมให้ครูใช้หลักสูตรให้ถูกต้อง<sup>๗๙</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ คือ การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา หรือโรงเรียนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน มีความรู้ มีคุณธรรม สามารถประกอบสัมมาอาชีพ ดำรงตนเป็นพลเมืองดี ช่วยกันพัฒนาชาติให้เจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพที่สุดแก่ผู้เรียน และมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

## ๒.๔.๒ การบริหารงานบุคลากร

การบริหารบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินการในเรื่องการเรียนการสอน การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เป็นการช่วยส่งเสริมงานวิชาการให้มีคุณภาพ และการดำเนินงานด้านอื่นๆ ในสถานศึกษาเป็นศูนย์กลาง หรือตัวกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมของสถานศึกษาดำเนินไปได้ มีบทบาทต่อกิจกรรมหรือการดำเนินงานภารกิจของสถานศึกษาด้านปริมาณและคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และเป็นคนดี

**กิริติ ยศยิ่งยง** ที่กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ และจะต้องประกอบไปด้วย คนที่มีคุณภาพที่สมบูรณ์ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมในการดำรง ชีวิตและเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาคน สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า แก้ปัญหาต่างๆ ในสังคม เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองด้านต่างๆ ตลอดทั้งชีวิต เริ่มจากวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตตั้งแต่แรกเกิด การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถต่างๆ ทั้ง

<sup>๗๙</sup> อุตัย บุญประเสริฐ, หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการโรงเรียน, ภาควิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๓๘.

การดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมพลังสร้างสรรค์พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน  
ได้<sup>๘๐</sup>

**กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา** มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญจาก ๒ สำนัก คือ

๑. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) หรือเรียกว่า กลุ่มแนวคิดแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental Humanism) เป็นแนวคิด กระแสหลักที่ทรงอิทธิพล และแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด “มนุษย์สัมพันธ์” ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถ ของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด กล่าวโดยสรุป สำหรับแนวคิดของสำนักนี้แล้ว การบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์กร เพราะ การที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร ในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์กร เกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

๒. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือเรียกอีกนามหนึ่งว่า เป็นแนวคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม” (Managerialism) กล่าวคือ เป็นกลุ่ม ที่เน้นเรื่องของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องมอง คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากมุมมองของ ฝ่ายจัดการ ธรรมชาติของฝ่ายจัดการ คือ การให้ความสำคัญอันดับแรกกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กร จะได้รับ โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมาย เช่นนั้นขององค์กร ดังนั้น จึงมีผู้เรียนแนวคิดด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักคิดนี้ว่า เป็นพวก “อรรถประโยชน์-กลไกนิยม” (Utilitarian-Instrumentalism) คือ มองผล ประโยชน์หรือผล ประกอบการขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อน องค์กรให้ไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศ<sup>๘๑</sup>

**ณัฐพันธ์ เขจรนันท์** ได้กล่าวว่า การวางแผนบุคลากร คือ กระบวนการที่ใช้การ คาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ บุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคลากรเข้าร่วมองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ใน องค์กร จนกระทั่งพ้นจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมี บุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมี

<sup>๘๐</sup> กิรติ ยศยิ่งยง, การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท มิสเตอร์ก๊อปปี ประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑.

<sup>๘๑</sup> สมบัติ กุสุมาวดี, บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์, ประชาชาติธุรกิจ, (๑๖ ธันวาคม ๒๕๔๗), หน้า ๖.

เป้าหมายสำคัญที่ประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคม การวางแผนบุคลากร จะประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ ดังต่อไปนี้

๑. การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้มีหน้าที่วางแผนด้านบุคลากรต้องทำการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา มิใช่การกระทำที่มีลักษณะแบบครบครั้งต่อครั้ง หรือเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

๒. การคาดการณ์ การวางแผนบุคลากร ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่า มีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะในมหภาค และระดับจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถทำการพยากรณ์สถานการณ์ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๓. วิธีปฏิบัติ เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าแล้ว นักบริหารบุคลากรจะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ละกิจกรรมด้านบุคลากรของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม ได้อย่างเหมาะสม

๔. องค์กรและบุคลากร นักบริหารที่มีความสามารถจะต้องสร้างและรักษาสมดุลของบุคลากรภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนบุคลากรจะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญในการสร้างหลักประกันขององค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการมาร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงาน หรือขาดแคลนแรงงานเกิดขึ้น<sup>๘๒</sup>

**พะยอม วงศ์สารศรี** กล่าวไว้ว่า กระบวนการคัดเลือก ๑) การต้อนรับผู้สมัคร (Primary Reception of Application) ๒) การทดสอบ (Employment Test) ๓) การสัมภาษณ์ (Selection Interview) ๔) การตรวจสอบภูมิหลัง (Reference and Background Check) ๕) การตรวจ สุขภาพ (Medical Evaluation) ๖) การประชุมปรึกษาพิจารณา (Conference) ๗) การทดลองทำงาน (Realistic Preview) ๘) การตัดสินใจจ้าง (Hiring Decision)<sup>๘๓</sup>

**มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช** ได้กล่าวสรุปสาระสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

๑. การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ และความต้องการของหน่วยงาน

<sup>๘๒</sup> ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๐), หน้า ๙.

<sup>๘๓</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๕.

๒. การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและการคัดเลือกสรรบุคลาการเข้าหน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน

๓. พิจารณาในแง่กระบวนการ การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผล<sup>๘๔</sup>

**สมคิด บางโม** ให้ความหมายของงานการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง การบริหารในด้านที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้คนให้เกิดประโยชน์ เต็มที่ เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพ และกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์<sup>๘๕</sup>

กระบวนการในการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปมี ๗ ขั้นตอน คือ การวางแผนกำลังคน และกำหนดเงินเดือน การแสวงหา การบำรุงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคลและการให้พ้นจากงาน และการจัดสวัสดิการ ซึ่งงานการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนโดยทั่วไปมี ดังนี้ การปฐมนิเทศ การควบคุมการทดลองปฏิบัติราชการ การโอนย้าย การจัดทำทะเบียนประวัติ การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดี ความชอบ การพัฒนาบุคคล การจัดสวัสดิการ และการให้ออกจากงาน<sup>๘๖</sup>

**สมาน รังสียกฤษฎ์** กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร โดยทั่วไป ควรประกอบด้วย ๑) การวางแผนนโยบาย ๒) การออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล ๓. การวางแผนกำลังคน ๔) การกำหนดตำแหน่ง ๕) การกำหนดเงินเดือน ๖) การสรรหาบุคคล ๗) การบรรจุและแต่งตั้ง ๘) การจัดทำทะเบียนประวัติ ๙) การพัฒนาบุคคล ๑๐) การประเมิน ผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดี ความชอบ ๑๑. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย ๑๒) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ๑๓) การให้ออกจากงาน ๑๔) บำเหน็จบำนาญ<sup>๘๗</sup>

<sup>๘๔</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๙.

<sup>๘๕</sup> สมคิด บางโม, การบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖๒-๑๗๔.

<sup>๘๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๕.

<sup>๘๗</sup> สมาน รังสียกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร: จัดพิมพ์โดยสวัสดิการสำนักงาน, ๒๕๔๐), หน้า ๒.

**สมคิด บางโม** กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น <sup>๘๘</sup>

**เสนาะ ติเยาวี** กล่าวว่า หน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลแบ่งออกได้เป็น ๒ ส่วน คือ คน งาน ซึ่งสรุปออกเป็น ๔ ลักษณะ คือ

๑. หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ ๑) กำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล ๒) ให้คำแนะนำ ๓) การให้บริการ ๔) การควบคุม การประเมินผล

๒. หน้าที่เกี่ยวกับบุคคล ๑) การวางแผนทางด้านกำลังคน ๒) การจ้างงาน ๓) การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งและให้ออกจากหน้าที่ ๔) การอบรมและพัฒนา ๕) การบริหารค่าตอบแทน ๖) สุขภาพและความปลอดภัย ๗) ประโยชน์และบริการพนักงาน ๘) การรักษาระเบียบวินัย ๙) แรงงาน ๑๐) การวางแผนจัดการองค์การ ๑๑) การวิจัยงานบุคคล <sup>๘๙</sup>

**ศิริวรรณ เสรีรัตน์** การจัดหาบุคคล หมายถึง การคัดเลือกการบรรจุตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร โดยที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนกำลังคนที่ต้องการของแต่ละแผนก จากนั้นจะมีการรับสมัครคัดเลือก รวมถึงการแต่งตั้ง การประเมินผล การเลือกตำแหน่งและการให้รางวัล โดยการจัดหาบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับโครงสร้าง บทบาท และตำแหน่งขององค์กร <sup>๙๐</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากร เป็นกระบวนการจัดการที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อจัดสรรให้ได้ซึ่งคนดี มีความรู้ ความสามารถและเหมาะสมกับงานขององค์กร การเข้ามาปฏิบัติงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยองค์กรจะต้องสร้างกระบวนการให้สามารถดึงดูด อารมณ์รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรให้นานที่สุด เพื่อการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามความมุ่งหมายที่องค์กรกำหนดไว้

---

<sup>๘๘</sup> สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์, ๒๕๔๐), หน้า ๑๗๐.

<sup>๘๙</sup> เสนาะ ติเยาวี, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๓-๒๗.

<sup>๙๐</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: วีระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๔๓), หน้า ๓๔๕.

### ๒.๔.๓ การบริหารงานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียน เป็นงานพัฒนาเชิงระบบ เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ และด้านคุณภาพ ที่ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเองอย่างครบวงจร ตั้งแต่ศึกษาวิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมิน และปรับปรุงการทำงาน โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และผู้บำเพ็ญประโยชน์ พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ แก้ปัญหา ส่งเสริมศักยภาพ มีระเบียบวินัย รับผิดชอบ รู้สิทธิและหน้าที่ เติบโตเต็มความรู้ความสามารถ และพัฒนาตนเอง เป็นต้น

**พระราชกิจจานุเบกษา** ได้กล่าวถึง บทบัญญัติในหมวด ๔ มาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ที่กำหนดให้ครูจะต้องปฏิบัติการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนดังต่อไปนี้

๑. การจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
๒. การฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
๓. การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
๔. การจัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ ได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
๕. การส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และหน้าที่ผู้บริหารอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน จากสื่อการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ
๖. การจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือ กับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ดังนั้น การที่จะพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวแล้ว จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะต้องร่วมมือกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดครูมากที่สุด รู้จักครูมากที่สุด นอกจากมีหน้าที่ที่กำหนดในพระราชบัญญัติแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาครูให้มีความรู้ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีประกอบการสอน ด้านการวัดผล และการประเมินผลตามสภาพที่แท้จริงของนักเรียน<sup>๙๑</sup>

<sup>๙๑</sup> พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, พระราชกิจจานุเบกษา, เล่มที่ ๑๑๖, ตอนที่ ๗๔ พ.ศ. ๒๕๔๒, หน้า ก.

**กระทรวงศึกษาธิการ** หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ ให้เป็นหลักสูตรแกนกลางของประเทศ พอสรุปได้ ดังนี้ ๑) การวางแผนงานปกครองนักเรียน ๒) การบริหาร งานปกครองนักเรียน ๓) การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ๔) การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน ๕) การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน ๖) การประเมินผลงานปกครองนักเรียน<sup>๙๒</sup>

**นพพงษ์ บุญจิตราดุล** ได้จัดหัวข้อใหญ่ๆ ของการบริหารงานโรงเรียนไว้ ดังนี้ ๑) การสำรวจนักเรียนที่มีอายุในเกณฑ์บังคับ เรียกว่า สำมะโนนักเรียน ๒) การรับเด็กเข้าเรียน ๓) การลงทะเบียนนักเรียน ๔) การแบ่งกลุ่มชั้นเรียน ๕) การปฐมนิเทศ ๖) การจัดให้ทุนการศึกษา ๗) การจัดกิจกรรมนักเรียนหรือกิจกรรมเสริมหลักสูตร ๘) การจัดบริการและสวัสดิการต่างๆ เช่น บริการเรื่องอาหารกลางวัน บริการสุขภาพอนามัย บริการหอพัก บริการให้คำปรึกษาหารือหรือแนะแนวบริการให้ทำงานเพื่อหารายได้พิเศษและบริการสอนซ่อมเสริม ๙) การรักษาวินัยและความประพฤติของนักเรียน ๑๐) การทำทะเบียนสะสมเก็บรักษา และประวัติของนักเรียน ๑๑) การวิจัยประเมินผลและติดตามผลเมื่อนักเรียนสำเร็จไปแล้ว<sup>๙๓</sup>

**พิชัย เสี่ยมจิตต์** ได้กล่าวว่า กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดมาตรการด้านส่งเสริมภารกิจของโรงเรียน ด้านนักเรียน แยกออกเป็น ๓ ประการด้วยกัน

๑. การอบรมส่งเสริมให้นักเรียนมีระเบียบวินัย ประพฤติตนอยู่ในข้อบังคับของโรงเรียนและสังคม หรือเรียกว่า การปกครองนักเรียน

๒. กิจกรรมนักเรียน ส่งเสริมให้เรียนได้จัดกิจกรรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมตามระเบียบข้อบังคับหรือกิจกรรมอื่น ได้แก่ กิจกรรมตามข้อบังคับของหลักสูตร กิจกรรมของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ กิจกรรมกีฬา กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น

๓. การจัดบริการและสวัสดิการแก่นักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนได้ใช้ชีวิตอยู่ในโรงเรียน คล้ายบ้านหลังที่สอง และเกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้น เช่น การบริการแนะแนว การบริการสุขภาพอนามัย การบริการอาหาร การบริการความปลอดภัย การบริการไปรษณีย์และโทรศัพท์ เป็นต้น<sup>๙๔</sup>

**วิจิตร วรุต (ธีรกุล) บางกูร และสุพิชญา ธีรกุล** ได้นำเสนอหลักการบริหารกิจกรรมนักเรียนไว้ดังต่อไปนี้ ๑) กิจกรรมทุกประเภท ต้องอยู่ในความควบคุมดูแลของครูและผู้บริหารอย่าง

<sup>๙๒</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๑), หน้า ๑๐-๑๓.

<sup>๙๓</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุล, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๕), หน้า ๓๗.

<sup>๙๔</sup> พิชัย เสี่ยมจิตต์, **การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา**, (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๕), หน้า ๖-๗.



ใกล้ชิด เพื่อป้องกันความเสียหาย ๒) ต้องมีจุดประสงค์ที่จะส่งเสริมบริการด้านกิจกรรมต่างๆ ของนักเรียน ๓) จำนวนชนิด ประเภทของกิจกรรมควรให้ได้สัดส่วนกับจำนวนนักเรียนและความต้องการของนักเรียน ๔) ต้องมีวิธีการจำกัดจำนวนกิจกรรม การเข้าร่วมกิจกรรม ส่งเสริมกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ ๕) ควรเลือกกิจกรรมคุณภาพ ๖) ครูและนักเรียนทุกคนมีสิทธิ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น ๗) ต้องสอดคล้องกับเวลา สถานที่ และภาวะเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเสมอ ๘) กิจกรรมทุกอย่างต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาการของเด็ก ๙) พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และปัญหาที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม ๑๐) หากมีเรื่องเงินทองเข้ามาเกี่ยวข้อง จะต้องแสดงรายรับรายจ่ายให้ละเอียด<sup>๔๕</sup>

**สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ** ได้กล่าวถึง การจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน ไว้ว่า กิจกรรมและการทำงานอันจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนครบทุกด้านโดยจะต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย การที่ผู้สอนจะจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายได้นั้น ผู้สอนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการสอน วิธีการสอนแบบต่างๆ ก่อนจะออกแบบการเรียนรู้หรือวางแผน การจัดการเรียนรู้ที่ดีได้<sup>๔๖</sup>

**อาชัญญา รัตนอุบล** ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญ และจำเป็นในการพัฒนาประชากร และบุคลากร ซึ่งทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหลายประการ สรุปได้ ดังนี้

๑. การฝึกอบรม ช่วยป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง

๒. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว โดยการสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา และฝึกปฏิบัติการแก้ปัญหา

๓. การฝึกอบรมช่วยประหยัดรายจ่าย เพราะการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในระยะเวลาสั้น ภายในงบประมาณจำกัด และได้ผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์

๔. การฝึกอบรมจัดเป็นกรรมวิธีที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพิ่มเติม ประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งอาจจัดในเวลาเรียนตามปกติ หรือในวันหยุดสุดสัปดาห์ก็ได้

๕. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ก่อให้เกิดความสามัคคี เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีโอกาสแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกัน ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

๖. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเชื่อมั่น ในงาน กล้าที่จะเผชิญปัญหาและอุปสรรค

<sup>๔๕</sup> วิจิตร วรุต (ธีรกุล) บางกูร และสุพิชญา ธีรกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศศึกษาเบื้องต้น, (สมุทรปราการ : ชนิษฐ์การพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๕๙-๖๐.

<sup>๔๖</sup> สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ, ๒๐ วิธีจัดการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๗-๘.

### ๗. การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิต<sup>๙๗</sup>

สรุปได้ว่า งานกิจการนักเรียน คือ การอบรมส่งเสริมให้นักเรียนมีระเบียบวินัยประพฤติตนอยู่ในข้อบังคับของโรงเรียนและสังคม หรือเรียกว่า การปกครองนักเรียน กิจกรรมนักเรียน ส่งเสริมให้เรียนได้จัดกิจกรรมหรือเข้าร่วมกิจกรรม ตามระเบียบข้อบังคับหรือกิจกรรมอื่นๆ ได้แก่ กิจกรรมตามข้อบังคับของหลักสูตร กิจกรรมของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ กิจกรรมกีฬา กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น เพื่อปรับพฤติกรรม เห็นชอบประกอบ เพื่อให้นักเรียนได้ใช้ชีวิตอย่างเข้าใจ และเกิดประโยชน์สูงสุดแห่งการเรียนรู้ที่ดี เพื่อที่จะให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถที่จะไปศึกษาต่อหรือไปประกอบอาชีพให้มีประสิทธิภาพต่อไปในสังคม

### ๒.๔.๔ การบริหารงานธุรการและการเงิน

งานธุรการ การเงิน และพัสดุ จัดว่าเป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยยึดกฎหมาย ระเบียบหลักเกณฑ์ ข้อบังคับ เงื่อนไขและตามหนังสือสั่งการ เป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ มีการตรวจสอบการควบคุม กำกับ ติดตามให้เป็นไปตามกำหนดเวลา ซึ่งงานในขอบข่ายของงานธุรการ การเงิน และพัสดุ ได้แก่ งานสารบัญชี งานทะเบียนและรายงาน งานรักษาความปลอดภัยสถานที่ราชการ งานประชาสัมพันธ์ งานการเงิน ซึ่งได้แก่ รายรับ รายจ่ายของส่วนราชการ ทั้งที่เป็นเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้ของแผ่นดิน งานพัสดุ ซึ่งประกอบด้วย งานจัดซื้อ จัดจ้าง และควบคุมพัสดุ การตรวจสอบพัสดุประจำปี งานจำหน่ายพัสดุ อย่างรอบคอบละเอียดรอบคอบ ทั้งระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มอบหมาย เพื่อส่งเสริมความสัมฤทธิ์ผลในด้านบริหาร

**กระทรวงศึกษาธิการ กรมวิชาการ** กล่าวถึง การบริหารงานธุรการว่า เป็นงานบริการและสนับสนุนด้านการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อบริการฝ่ายงาน หรือกลุ่มวิชาต่างๆ ในโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานได้ โดยไม่มีอุปสรรค และมีความคล่องตัว ซึ่งจะส่งผลให้การเรียนการสอนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขอบข่ายของการบริหารงานธุรการ เช่น การวางแผน และการบริหารงานธุรการ การบริหารงานพัสดุ การบริหารงานการเงินและบัญชี ตลอดจนการบริหารงานทะเบียนสถิติ เป็นต้น<sup>๙๘</sup>

**นพพงษ์ บุญจิตราคูล** ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับขอบข่ายของงานธุรการที่ผู้บริหาร จะต้องปฏิบัติ ซึ่งต่างก็เกื้อหนุนกับงานวิชาการซึ่งกันและกันไว้ ดังนี้

๑. งานธุรการโรงเรียน ที่ต้องทำ คือ ๑) การจัดการโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดเกี่ยวกับการสอน การเรียน และการทำงาน ๒) งานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน ได้แก่ บริการข่าวสาร

<sup>๙๗</sup> อาชัญญา รัตนอุบล, กระบวนการฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๗-๘.

<sup>๙๘</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, แนวทางการวัดและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, ๒๕๔๔), หน้า ๓-๑๐.

เวลามาเรียนของนักเรียนรายงานถึงผู้ปกครอง ระเบียบวินัยของโรงเรียน ๓) งานที่เกี่ยวกับครู คนงาน และภารโรงต่างๆ ๔) งานที่เกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียนและอุปกรณ์ ๕) การเงิน พัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ ๗) การทำสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการบริหารโรงเรียน ได้แก่ วารสาร ประกาศ ทะเบียนครู สมุดลงเวลาทำการ บัญชีจำนวนนักเรียน หลักฐานต่างๆ ของโรงเรียน

๒. งานสารบรรณที่ครูใหญ่จะต้องทำ ได้แก่ งานร่าง เขียน พิมพ์ จัด จำ ทำสำเนา รับ บันทึก ย่อเรื่อง สั่งการ ตอบ เก็บเข้าที่ และค้นหา

๓. การเงินโรงเรียน ผู้ที่บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องทราบ ได้แก่ ประเภทของเงินงบประมาณ ทั้ง ๑๑ หมวด คือ ๑) หมวดเงินเดือน ๒) หมวดค่าจ้างประจำ ๓) หมวดค่าจ้างชั่วคราว ๔) หมวดค่าจ้างตอบแทน ๕) หมวดค่าใช้สอย ๖) หมวดค่าสาธารณูปโภค ๗) หมวดค่าวัสดุ ๘) หมวดค่าครุภัณฑ์ ๙) หมวดค่าที่ดินและสิ่งของก่อสร้าง ๑๐) หมวดเงินอุดหนุน ๑๑) หมวดค่ารายจ่ายอื่นๆ<sup>๙๙</sup>

**บุญเลิศ เขียนวงศ์** กล่าวถึง การบริหารงานงบประมาณไว้ ๘ ข้อ คือ ๑) การจัด ทำและการเสนอขอขอบเขตประมาณ ๒) การจัดสรรงบประมาณ ๓) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน ๔) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อจัดการศึกษา ๕) การบริหารการเงิน ๖) การบริหารบัญชี ๗) การบริหารพัสดุ และสินทรัพย์<sup>๑๐๐</sup>

**ภิญโญ สาร** ยังให้ข้อคิดเห็นว่า งานธุรการโรงเรียนเป็นเรื่องราวต่างๆ ๗ เรื่อง คือ ๑) การจัดการโรงเรียน ๒) กิจกรรมนักเรียน ๓) บุคลากร ๔) หลักสูตรแบบเรียน อุปกรณ์อย่างอื่นที่เกี่ยวกับการสอน ๕) กิจกรรมต่างๆ ๖) งานธุรการ และ ๗) การบำรุงรักษาประสิทธิภาพของโรงเรียน<sup>๑๐๑</sup>

**พนัส หันนาคินทร์** ให้หลักการบริหารอาคารสถานที่ไว้ ๓ ประการ คือ ๑) การบำรุง รักษาให้มีสภาพดีอยู่เสมอ ได้แก่ การซ่อมแซม ตรวจสอบตรา ดูแล และรักษาความสะอาด ๒) การใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า คือ การใช้ห้องต่างๆ และอาคารที่มีอยู่อย่างเต็มที่ คุ้มค่าการลงทุน ๓) การตกแต่งบริเวณให้สวยงามกลมกลืนกับธรรมชาติ เป็นการจัดสิ่งแวดล้อมอย่างมีศิลปะและด้วยการวางแผนอย่างรอบคอบ<sup>๑๐๒</sup>

**หวน พินรุพันธ์** กล่าวถึง การบริหารงานธุรการว่า เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับงานการเงิน วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ งานสารบรรณ งานรักษาพยาบาล และงานบริการต่างๆ เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้

<sup>๙๙</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุล, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๕), หน้า ๓๗-๓๘.

<sup>๑๐๐</sup> บุญเลิศ เขียนวงศ์, **การบริหารและการจัดการศึกษา : เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการศึกษา**, (ออนไลน์), แหล่งที่มา: <<http://www.moe.go.th/wjai/management.htm>> (๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๖).

<sup>๑๐๑</sup> ภิญโญ สาร, **หน้าที่ของศึกษาธิการจังหวัด**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๔), หน้า ๔๖๐-๔๗๔.

<sup>๑๐๒</sup> พนัส หันนาคินทร์, **การบริหารบุคลากรในโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, ๒๕๒๔), หน้า ๒๔๗.

เป็นงานที่สนับสนุนงานวิชาการอย่างมาก เช่น งานวิชาการจะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีอาคารสถานที่ มีห้องเรียน มีห้องปฏิบัติการ มีโต๊ะเก้าอี้ มีสื่อการสอนต่างๆ มีงานบริการให้ความสะดวกต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นบทบาทของการบริหารงานธุรการนั่นเอง <sup>๑๐๓</sup>

สรุปได้ว่า งานธุรการการเงิน คือ การบริหารหน่วยงาน การบริการต่างๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานไปตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการหรือที่วางไว้ จึงเปรียบเสมือนส่วนหนึ่งที่คอยประสาน หรือสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดด้วยความราบรื่น เป็น การดำเนินงานที่เกี่ยวกับวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ งานสารบรรณ งานรักษาพยาบาล และงาน บริการต่างๆ ตามนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน มีความรู้ระบบงบประมาณ เข้าใจ ระเบียบคลังวัสดุ การเงิน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการตัดสินใจ อย่างมีเหตุผล หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ งานธุรการ และการเงินของโรงเรียนเป็นงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษาที่จะ ต้องทำเป็น ปกติ เพื่อให้การบริหารในภาพรวมดีเด่น เป็นต้น

#### ๒.๔.๕ การบริหารงานอาคารสถานที่

การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึง การใช้สถานที่เกิดประโยชน์ให้ได้มากที่สุด การ ควบคุม ดูแล การบำรุงรักษา การให้บริการแก่ชุมชน ควรคำนึงถึงความสะดวก ความคงทน แข็งแรง ความปลอดภัยและสามารถสนองความต้องการอย่างเพียงพอตนเอง และเป็นการให้การสนับสนุนงาน ด้านอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารด้านอื่นๆ ให้มีคุณลักษณะที่โดดเด่น เห็นชัดไม่ขัดตา พัฒนาง่าย ได้สุขภาพ เป็นลำดับสืบไป

**กระทรวงศึกษาธิการ** ได้กำหนดแนวทางให้สถานศึกษาได้ใช้หลักพุทธธรรม จัด สภาพแวดล้อมและบรรยากาศ (ปรโตโฆสะ) ที่เป็นกัลยาณมิตรเอื้อในการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ด้วยวิถีวัฒนธรรมแนวปัญญา ดังนี้ ๑) อาวาสสัปปายะ หมายถึง อาคารสถานที่เหมาะสม เพียงพอ ๒) โคจรสัปปายะ หมายถึง แหล่งเรียนรู้ อุปกรณ์ทันสมัย ตรงตามความต้องการ ๓) ภัตตสัปปายะ หมายถึง บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ๔) ปุคคลสัปปายะ หมายถึง บุคลากรดี เป็นแบบอย่างที่ดี ๕) โภชนสัปปายะ หมายถึง โภชนาการดี ส่งเสริมสุขภาพพลานามัย ๖) อุตสัปปายะ หมายถึง อากาศดี โปร่งสบาย ไม่มีมูมอับ ไรฝุ่น ไร้มลภาวะ ๗) อิริยาปถสัปปายะ หมายถึง กิจกรรมทั้งในกับนอกห้องเรียนเหมาะสมกับผู้เรียน <sup>๑๐๔</sup>

<sup>๑๐๓</sup> หวน พินธุพันธ์, การบริหารโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๙.

<sup>๑๐๔</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนวิถีพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๖), หน้า ๑๒.

**จันทราณี สงวนนาม** ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา กล่าวถึง การบริหารงานอาคารสถานที่ เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเอาใจใส่ ดูแลรักษา และตกแต่ง ซ่อมแซม ให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า สร้างเสริมบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สะอาด สดชื่น ร่มรื่น สวยงาม แก่บุคลากร ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ขอบข่ายของการบริหารงานอาคารสถานที่ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดสร้างอาคารสถานที่ การใช้อาคารสถานที่ การบำรุงรักษา การควบคุมดูแลอาคารสถานที่ เป็นต้น<sup>๑๐๕</sup>

**พนัส หันนาคินทร์** ให้หลักการบริหารอาคารสถานที่ไว้ ๓ ประการ คือ ๑) การบำรุง รักษา ให้มีสภาพน่าอยู่เสมอ ได้แก่ การซ่อมแซม ตรวจสอบ ตรวจตรา ดูแล และรักษาความสะอาด ๒) การใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า หรือการใช้ห้องต่างๆ และอาคารที่มีอยู่อย่างเต็มที่ คุ้มค่าการลงทุน ๓) การตกแต่ง บริเวณให้สวยงามกลมกลืนกับธรรมชาติ เป็นการจัดสิ่งแวดล้อมอย่างมีศิลปะและด้วยการวางแผนอย่างรอบคอบ<sup>๑๐๖</sup>

**วิรัช ธรรมแสง และคณะ** ได้แบ่งงานอาคารสถานที่ออกเป็น ๕ งาน คือ ๑) งานจัด อาคารสถานที่ ๒) งานใช้อาคารสถานที่ ๓) งานบำรุงรักษาสถานที่ ๔) งานการควบคุมดูแลอาคารสถานที่ ๕) งานการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่<sup>๑๐๗</sup>

**สุมิตร คุณากร และคณะ** ได้แบ่งงานด้านอาคารสถานที่ โรงเรียนออกเป็น ๔ ด้าน คือ ๑) อาคารเรียน ๒) ห้องน้ำ ๓) อาคารประกอบและอาคารพิเศษ และ ๔) บริเวณโรงเรียน<sup>๑๐๘</sup>

สรุปได้ว่า อาคารสถานที่ คือ งานการดูแลอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด ปลอดภัย มีบรรยากาศที่น่าใช้งาน มีความร่มรื่น สวยงาม เป็นระบบระเบียบ และตลอดจนการดูแลรักษาซ่อมแซม อาคาร ระบบอาคารให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลาตามความเหมาะสม หรือตามวัตถุประสงค์ของการใช้งานของอาคารสถานที่นั้นๆ หากขาดการดูแลรักษา ซ่อมบำรุงแล้ว อาคารสถานที่ก็จะขาดกิจกรรม ขาดการใช้งานอย่างต่อเนื่อง และเป็นอาคารที่ไม่มีมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และสุนทรียศาสตร์ เพื่อการดูแลให้อาคารสามารถใช้งานได้ยาวนานที่สุด หรือตลอดอายุอาคาร และเพื่อเกิดประสิทธิภาพและ

<sup>๑๐๕</sup>จันทราณี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: บัณฑิต พอยท์, ๒๕๒๕), หน้า ๑๑.

<sup>๑๐๖</sup>พนัส หันนาคินทร์, **การบริหารบุคลากรในโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมผู้บริหาร การศึกษาแห่งประเทศไทย, ๒๕๒๔), หน้า ๒๔๗.

<sup>๑๐๗</sup>วิรัช ธรรมแสง และคณะ, **โครงการตำรา**, (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๑๙), หน้า ๑๐๑.

<sup>๑๐๘</sup>สุมิตร คุณากร และคณะ, **คู่มือการเตรียมตัวเมื่อพ้นรั้วมหาวิทยาลัย**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๕), หน้า ๓๗-๓๙.

ประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ของอาคารสถานที่นั้น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดคล้องกับอาคารสถานที่ ผู้ใช้สอยอาคาร กิจกรรมองค์กร ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร

#### ๒.๔.๖ การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับนักเรียน

งานความสัมพันธ์ชุมชนกับโรงเรียนนั้น มุ่งที่จะพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ รู้จักสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อกำหนดใช้รูปแบบการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาตนเอง โดยมุ่งหมายให้ชุมชนได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อการพัฒนาความรู้ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และชุมชนได้ต่อไปอย่างยั่งยืน

**นพพงษ์ บุญจิตราดุล** เสนอแนวทางการจัดงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนไว้ว่า งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนจะต้องสร้างความสนใจให้ประชาชนเข้ามาใกล้ชิดกับโรงเรียน งานประชาสัมพันธ์โรงเรียน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในโครงการของโรงเรียนจะต้องไม่เป็นโครงการสำเร็จที่ออกมาจากห้องครูใหญ่ แต่เปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องงานโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางโครงการด้วย งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนเป็นงานต่อเนื่อง ไม่ใช่งานแบบกะทันหันเป็นครั้งคราว ความคิดเห็นหรือ ทัศนคติที่เกิดขึ้นมิได้พัฒนาจากจุดเดียว แต่เป็นการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ในอดีต ทัศนคติในปัจจุบัน และอารมณ์ของแต่ละบุคคล งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนจะใช้วิธีการในเชิงบวก ทั้งนี้เพราะประชาชนไม่ชอบการขัดแย้ง ควรถือว่าการให้ข่าวสารที่ผิดพลาดในบางครั้งแก้ไขได้ อย่าให้ข่าวสารเกินความจริง จนเป็นการเพื่อเอาหน้า การไม่มีลัทธิหมกมุ่นเป็นนโยบายที่ต้องยึดถือ แสวงหาข้อเท็จจริงโดยปราศจากอคติ มีความสามารถในการร้องขอความช่วยเหลือจากชุมชน งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนจะต้องใส่ใจติดต่อกับชุมชน ให้ข่าวสารข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโรงเรียนแก่ชุมชนโดยสม่ำเสมอ และพร้อมที่จะให้ ความร่วมมือกับชุมชนโดยทันที ข่าวสารที่เสนอออกไปจะต้องเข้าใจได้ง่าย ถูกต้องตามความเป็นจริง ใช้ภาษาง่ายๆ แต่ประทับใจและใช้สัญลักษณ์ที่เข้าใจได้งานประชาสัมพันธ์ที่สำคัญที่โรงเรียนควรจัดเพื่อความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน<sup>๑๐๙</sup>

**วิชิต นันทสุวรรณ และจ่านง แรกพินิจ** ได้นำเสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาไว้ ดังนี้ ๑) รูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง การจัดการศึกษาในลักษณะนี้เกิดจากความสามารถและความต้องการของคนในชุมชน ที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต และตอบสนองความต้องการของสมาชิกในชุมชน โดยยึดหลักให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างไม่มีขีด จำกัดของระยะเวลา สถานที่ เพศ และอายุ เป็นการเปิดโอกาสให้คนได้เรียนรู้ตามอัธยาศัยที่แท้จริง ชุมชนได้เข้ามามีบทบาทหลักในการจัดการศึกษา ทั้งนี้ รูปแบบการมีส่วนร่วมตามแนวทางนี้ ต้องอาศัยองค์ประกอบ ๓ อย่าง ที่มีอยู่ในชุมชน ได้แก่ คน ความรู้ และทรัพยากร โดยมีกระบวนการดำเนินการ คือ ๑) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปัญหาชุมชน ๒) หาทางออกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิถีชีวิต คือ ๓) ดำเนินการสร้างกิจกรรม เพื่อให้ผู้เรียนได้แก้ไข ปัญหาที่มีอยู่ ๔ ประเมินผลกิจกรรม โดยการกำหนดเนื้อหาหรือกิจกรรมการเรียนรู้ จะเริ่มจากจุดเล็กๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน แล้วขยายออกไปสู่เนื้อหาหรือกิจกรรมที่

<sup>๑๐๙</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุล, หลักการบริหารการศึกษา, หน้า ๑๘.

ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตทั้งหมด ๒) รูปแบบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนชุมชนมีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการสร้างหลักสูตรท้องถิ่นที่สัมพันธ์ และสอดคล้องกับความเป็นจริงของสภาพชุมชน สนองความต้องการและวิถีชีวิตของชุมชนในท้องถิ่น โดยบุคคลในท้องถิ่น เช่น ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้รู้ ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง มาจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นและประเมินผล ๓) รูปแบบการเชื่อมประสานการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การมีส่วนร่วมของชุมชนในแบบนี้จะเกิดขึ้นเฉพาะกับชุมชนที่มีกระบวนการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง มีองค์กรชุมชน เพื่อจัดการเรียนรู้ร่วมกัน มีเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับชุมชน<sup>๑๑๐</sup>

**วิจิตร วรุตระบางกูร และสุพิชชา อีระกุล** ได้เสนอแนะไว้ คือ จัดให้มีสิ่งพิมพ์และเอกสารต่างๆ ของโรงเรียนจัดให้มีการบริการเสนอข่าวสารจากโรงเรียนถึงบ้านเป็นประจำ จัดให้มีนิทรรศการในโรงเรียน จัดให้มีวันเยี่ยมโรงเรียน จัดให้มีสัปดาห์แห่งการศึกษา จัดให้มีโครงการเยี่ยมเยียนผู้ปกครองที่บ้าน เพื่อสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน ใช้สื่อมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ จัดตั้งสมาคมผู้ปกครอง จัดตั้งสมาคมศิษย์เก่า จัดตั้งสมาคมคณะกรรมการแก้ปัญหา จัดทำรายงานประจำปี สร้างความสัมพันธ์อันดี โดยใช้กิจกรรมนอกหลักสูตร จัดให้มีการฝึกงาน ผู้ปกครองในเรื่องที่เหมาะสม จัดให้โรงเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมประเพณีของท้องถิ่น การแสดงละครของนักเรียนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี<sup>๑๑๑</sup>

**อดิน รพีพัฒน์** ได้แบ่งขั้นตอนการมีส่วนร่วมออกเป็น ๔ ขั้นตอน คือ ๑) การกำหนดปัญหาสาเหตุของปัญหา ตลอดจนแนวทางแก้ไข ๒) การตัดสินใจเลือกแนวทาง และวางแผนการพัฒนา แก้ไขปัญหา ๓) การปฏิบัติงานในกิจกรรมการพัฒนาตามแผน ๔) การประเมินผลงานกิจกรรมการพัฒนา<sup>๑๑๒</sup>

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน ต้องประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของชุมชนประสานงาน บ้าน วัด โรงเรียน คือ สามประสานร่วมกันในลักษณะกัลยาณมิตร อย่างยั่งยืนได้ เพราะเกิดจากจิตใจที่ต้องการเข้าร่วมในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลต่อความต้องการของกลุ่มคนที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตทางสังคม ทั้งนี้ในการที่จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงนั้น การจัดกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วม ต้องคำนึงถึงวิถีการดำเนินชีวิต ค่านิยม ประเพณี ทัศนคติของบุคคล เพื่อให้เกิดความสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม เพราะกลุ่มคนในชุมชน มีความแตกต่างกันในลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะทางเศรษฐกิจ และการได้รับข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้การเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชน ควรมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์

<sup>๑๑๐</sup> วิจิต นันทสุวรรณ และจ่านง แรกพินิจ, “บทบาทของชุมชนกับการศึกษา”, รายงานการศึกษาวิจัยเสนอสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑-๒๙.

<sup>๑๑๑</sup> วิจิตร วรุตระบางกูร และสุพิชชา อีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศศึกษาเบื้องต้น, หน้า ๖๙-๗๐.

<sup>๑๑๒</sup> อดิน รพีพัฒน์, การมีส่วนร่วมของประชาชนในงานพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การศึกษานโยบายสาธารณะสุข, ๒๕๔๗), หน้า ๔๙.

ปัญหาของชุมชน มีการวางแผนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิถีชีวิต กำหนดกิจกรรม การดำเนินกิจกรรม และการประเมินผลกิจกรรม จัดขั้นตอนของการเข้ามามีส่วนร่วม และให้ความสำคัญโดยใช้ชุมชน เป็นศูนย์กลาง โดยโรงเรียนหน่วยงานภาครัฐช่วยเหลือให้คำแนะนำหรืออำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่อง

## ๒.๕ บริบทของกลุ่มโรงเรียนการกุศล จังหวัดสงขลา

### ๒.๕.๑ ประวัติโรงเรียนสมานคุณวิทยาทาน<sup>๑๓๓</sup>

โรงเรียนสมานคุณวิทยาทานเป็นโรงเรียนราษฎร์ของวัด ตั้งขึ้นตามระเบียบ ว่าด้วยโรงเรียนราษฎร์ของวัดพุทธศักราช ๒๔๘๘ มูลเดิมนายประดิษฐ์ ดิษยะศริน เจ้าของโรงเรียนหาดใหญ่วิทยา ได้ขอล้มเลิกกิจการเนื่องจากไม่สิ้นปีการศึกษา จึงได้นำนักเรียนมาอาศัยเรียนศาลาการเปรียญ วัดโคกสมานคุณวิทยาทาน เพื่อให้นักเรียนสอบไล่เสร็จ พระครูสมานคุณารักษ์ เจ้าอาวาสพระมหากลิ่นศรณรินทร์ ผู้ช่วยเจ้าอาวาสได้ให้ความสำคัญในการศึกษาและความลำบากที่นักเรียนจะต้องเดินทางไปเรียนที่จังหวัดสงขลา จึงได้ยื่นเรื่องขอจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ของวัด ได้รับอนุญาตเมื่อวันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๔๙๐ รับเฉพาะนักเรียนชายและพระภิกษุสามเณร โดยมีคณะกรรมการโรงเรียนตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีพระครูสมานคุณารักษ์ เป็นเจ้าของ พระมหากลิ่น ศรณรินทร์ เป็นผู้จัดการ และนายอาภรณ์ สุทธกรณ เป็นครูใหญ่ เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑-๖ รับนักเรียนชายและพระภิกษุสามเณร ที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ อายุไม่ต่ำกว่า ๑๑ ปี และไม่เกิน ๓๐ ปี ปีแรกมีนักเรียน ๓๐ คน ครู ๓ คน

จึงได้ยื่นเรื่องขอจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ของวัด ได้รับอนุญาตเมื่อวันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๔๙๐ รับเฉพาะนักเรียนชายและพระภิกษุสามเณร โดยมีคณะกรรมการโรงเรียนตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีพระครูสมานคุณารักษ์ เป็นเจ้าของ พระมหากลิ่น ศรณรินทร์ เป็นผู้จัดการ และนายอาภรณ์ สุทธกรณ เป็นครูใหญ่ เปิดทำการสอน ตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑-๖ รับนักเรียนชายและพระภิกษุสามเณร ที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ อายุไม่ต่ำกว่า ๑๑ ปี และไม่เกิน ๓๐ ปี ปีแรกมีนักเรียน ๓๐ คน ครู ๓ คน

ปี พ.ศ. ๒๔๙๓ ได้ก่อสร้างโรงเรียน ๑ หลัง ๒ ชั้น ชั้นบนเป็นไม้ ชั้นล่างโล่ง จำนวน ๑๐ ห้องเรียน ขณะที่กำลังก่อสร้างยังไม่แล้วเสร็จ เกิดพายุพัดพังลงมาทั้งหลัง พระมหากลิ่น ศรณรินทร์ ผู้จัดการโรงเรียนได้รายงานความเสียหายไปยังกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อขอความช่วยเหลือ กระทรวงศึกษาธิการได้อนุมัติเงินจำนวน ๒๐๐,๐๐๐ บาท (สองแสนถ้วน) โดยก่อสร้างอาคารไม้

<sup>๑๓๓</sup>ประวัติโรงเรียนสมานคุณวิทยาทาน. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.skvt.ac.th/> [ร.ก.ค. ๒๕๕๖].



สองชั้น ขนาด ๑๐ ห้องเรียน ตามแบบ ป.๔ และคุณพระเสน่หามนตรี อุบาสกวัดโคกสมานคุณ บริจาคเงินเพิ่มอีก ๕๐,๐๐๐ บาท (ห้าหมื่นบาทถ้วน) เปิดใช้อาคารเรียน เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๙๕

ปี พ.ศ. ๒๕๐๒ นายเอียด สุวรรณะ ได้รับบริจาคเงินสร้างอาคาร ๒ ชั้น จำนวน ๔ ห้องเรียน และโรงเรียนได้รับรองวิทยฐานะเทียบเท่าโรงเรียนรัฐบาล

ปี พ.ศ. ๒๕๑๘ อนุญาตรับนักเรียนหญิง จัดเป็นสหศึกษา (เพราะพระภิกษุ สามเณรมีน้อย)

ปี พ.ศ. ๒๕๑๘ แต่งตั้งพระราชรัตนดิลก เป็นเจ้าของโรงเรียน เนื่องจากพระครูสมานคุณารักษ์มรณภาพ

ปี พ.ศ. ๒๕๒๐ ได้รับอนุญาต รับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ เนื่องจากโรงเรียนวัดโคกสมานคุณเลิกรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑

ปี พ.ศ. ๒๕๒๓ ได้รับการเปลี่ยนแปลงวันหยุดประจำสัปดาห์ จากวันพระและวันอาทิตย์ มาเป็นวันเสาร์และวันอาทิตย์

ปี พ.ศ. ๒๕๓๗ ได้แต่งตั้ง สิบโท คิน หนูสอน เป็นครูใหญ่ เนื่องจากนายอาภรณ์ สุทธกรณ์ ลาออกเพื่อพักผ่อน

ปี พ.ศ. ๒๕๓๙ ได้รับอนุญาตให้พระโสภณปริยัติยาภรณ์ เป็นผู้รับใบอนุญาต เนื่องจากพระเทพมุนีมรณภาพ

ปี พ.ศ. ๒๕๓๙ ยกเลิกค่าธรรมเนียมการเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑-๖

ปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ยกเลิกค่าธรรมเนียมการเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑-๓

ปี พ.ศ. ๒๕๔๑ ยกเลิกค่าธรรมเนียมการเรียนชั้นประถมศึกษา-ชั้นมัธยมศึกษา

ปี พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้รับอนุญาต รับนักเรียนชั้นอนุบาล

ปี พ.ศ. ๒๕๔๗ ได้แต่งตั้งให้นายพิพัฒน์ เสนาพิทักษ์กุลเป็นผู้จัดการและผู้อำนวยการ

ปี พ.ศ. ๒๕๔๗ ได้ก่อสร้างอาคารเรียนแบบ ๓๒๔๗/๒๗ ของกรมสามัญศึกษา

ปี พ.ศ. ๒๕๔๘ ได้รับอนุญาตขยายความจุห้องเรียนทั้งโรงเรียนไม่เกิน ๒,๒๒๖ คน จำนวน ๔๕ ห้องเรียน

ปี พ.ศ. ๒๕๔๘ ได้รับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ. นักเรียนและผู้บริหารในระดับดี

ปี พ.ศ. ๒๕๔๙ ได้รับอนุญาต รับนักเรียนระดับอนุบาล ๒-มัธยมศึกษาปีที่ ๓

#### ๑) ปรัชญาของโรงเรียน

**คุณธรรมเด่น เน้นกิจกรรม นำวิชาการ ประสานชุมชน**

คุณธรรมนำหน้า หมายถึง บุคลากรและนักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย รู้จักหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ และเคารพสิทธิของผู้อื่น

วิชาการเด่น หมายถึง การมุ่งเน้นจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนให้นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจ ด้านวิชาการ และเทคโนโลยีสมัยใหม่เต็มศักยภาพของตนเอง สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ อย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จในชีวิต

เน้นกิจกรรม หมายถึง การสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ โดยให้สอดคล้องกับหลักสูตร สภาพชุมชน ตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

## ๒) สุภาพิตประจำโรงเรียน

โลโกปตมภิกขา เมตตา เมตตารธรรม คำจุนโลก

ผู้ก่อตั้งโรงเรียนมีความปรารถนาสงเคราะห์ อนุเคราะห์ผู้ยากไร้ และผู้ด้อย โอกาสทางการศึกษาได้เรียนรู้และนำหลักการไปใช้กับชีวิตประจำวัน ได้ทุกโอกาส

## ๓) วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

โรงเรียนจัดการศึกษา โดยพัฒนาบุคลากร และนักเรียนให้เป็นผู้มีความสามารถเต็มตามศักยภาพมุ่งเน้นปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาตนเองทางด้านร่างกาย จิตใจ ให้มีสุขภาพดี พลานามัยสมบูรณ์ มีสติปัญญาเด่นทางด้านวิชาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และกิจกรรมด้านอื่นๆ ตามความถนัดเพื่อเป็นกำลังในการพัฒนาประเทศ มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากร นักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานการจัดการการศึกษาและพัฒนาชุมชนอย่างเป็นระบบเต็มศักยภาพ

## ๔) ที่ตั้ง

โรงเรียนสมานคุณวิทยาทาน โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ตั้งอยู่ เลขที่ ๒/๑ ถนนโชคสมาน ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา รหัสไปรษณีย์ ๙๐๑๑๐ โทรศัพท์ ๐-๗๔๒๕-๗๑๓๑ โทรสาร ๐-๗๔๒๕-๔๖๐๐

## ๕) สังกัด

สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา กระทรวงศึกษาธิการ

## ๖) พื้นที่

มีพื้นที่จำนวน ๔ ไร่ อาคารเรียน ๔ หลัง จำนวนห้องเรียน ๔๙ ห้องเรียน<sup>๑๑๔</sup>

<sup>๑๑๔</sup> ประวัติโรงเรียนสมานคุณวิทยาทาน. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.skvt.ac.th/>  
[๘ ก.ค. ๒๕๕๖].

## ๒.๕.๒ ประวัติโรงเรียนแจ้งวิทยา<sup>๑๑๕</sup>

โรงเรียนแจ้งวิทยาเป็นโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาจัดตั้งขึ้น ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. ๒๔๘๘ ใบอนุญาตเลขที่ ๘/๒๕๐๓ ขออนุญาตจัดตั้งโรงเรียน วันที่ ๑๗ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๐๓ เจ้าของโรงเรียนคือวัดแจ้ง โดยพระราชวรโมลีเป็นผู้ลงนามในฐานะเป็นผู้รับใบอนุญาต (เจ้าของ) และคณะ ประกอบด้วย พระครูพุทธศาสนโสภณ วัดโรงวาส เจ้าคณะอำเภอเมืองสงขลา พระครูไพศาลสังฆกิจ วัดวังปริง เจ้าคณะอำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา พระมหาลล จันทโชโต วัดราษฎร์บำรุง อำเภอรโนด จังหวัดสงขลา นายเกษม ชัยสุวรรณ นายชวน จุลมณีโชติ ภัณฑารักษ์จังหวัดสงขลา และนายว่อง สง่ากรณ์ ศึกษาธิการอำเภอเมืองสงขลา ร่วมกันจัดตั้งเป็นโรงเรียนประเภทมัธยมสามัญศึกษา เปิดสอนตั้งแต่เวลา ๐๘.๓๐ น. ถึง ๑๕.๓๐ น. กำหนดอายุนักเรียน ตั้งแต่ ๓ ปีอย่างสูง ๒๐ ปี (ระดับก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย) โดยนายประพันธ์ ณ พัทลุง ผู้ว่าราชการสงขลา เป็นผู้ลงนามในใบอนุญาต และได้รับอนุญาตจากสภามณฑลว่าการศึกษา ในปี พ.ศ. ๒๕๐๓

พ.ศ. ๒๕๐๓ เปิดสอนครั้งแรก ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ และมัธยมศึกษาปีที่ ๒ โดยใช้อาคารเรียนปริยัติธรรมของวัด ซึ่งเป็นอาคารไม้ชั้นเดียวภายในวัดแจ้ง

พ.ศ. ๒๕๐๔ ก่อสร้างอาคารครึ่งตึกครึ่งไม้ชั้นเดียว ขนาด ๔ ห้องเรียน โดยมีนักเรียนเพิ่มจากเดิมเป็น ๔ ห้องเรียน

พ.ศ. ๒๕๐๖ ต่อเติมอาคารเรียนหลังเดิมออกมาทั้ง ๒ ปีก เป็นรูปตัวยู ข้างละ ๓ ห้องเรียน รวมเป็น ๑๐ ห้องเรียน มีนักเรียนทั้งสิ้นประมาณ ๓๐๐ คน และได้สร้างอาคารเรียนชั่วคราวเพิ่มเติมตามจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น

พ.ศ. ๒๕๑๓ ได้รับงบประมาณ จากกระทรวงศึกษาธิการ ให้กู้เงินจำนวน ๔๐๐,๐๐๐ บาท (สี่แสนบาทถ้วน) ก่อสร้างสร้างอาคารเรียนคอนกรีตเสริมไม้สองชั้น ๑ หลัง รวม ๑๐ ห้องเรียน ซึ่งนับเป็นอาคารเรียนถาวรหลังแรกของโรงเรียน มีนักเรียนทั้งหมด ๘๐๐ คน

พ.ศ. ๒๕๑๕ โรงเรียนสตรีฝึกหัดครูสงขลา ได้ย้ายออกจากที่ดินของวัดที่ตั้งอยู่ถนนรามวิถี และได้มอบอาคารทั้งหมดให้โรงเรียนแจ้งวิทยา และโรงเรียนได้ใช้เป็นสถานที่เรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ - ๔

พ.ศ. ๒๕๑๖ ปรับปรุงอาคารไม้ของโรงเรียนสตรีฝึกหัดครูสงขลา มีห้องเรียนทั้งสิ้น ๑๕ ห้องเรียน รวมอาคารเรียนหลังเก่าอีก ๒๐ ห้องเรียน รวมเป็น ๓๕ ห้องเรียน โดยเปิดสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ นักเรียนที่เรียนในอาคารเรียนนี้เป็นนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ - ๔ และชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ ๓

<sup>๑๑๕</sup> ประวัติโรงเรียนแจ้งวิทยา, [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://www.jvs.ac.th> / [ศ ก.ค. ๒๕๕๖].

พ.ศ. ๒๕๑๙ ขออนุญาตขยายชั้นเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

พ.ศ. ๒๕๓๒ ขออนุญาตปิดชั้นเรียนระดับ มัธยมศึกษาตอนปลาย และขออนุญาตเปิดทำการสอนในระดับชั้นอนุบาลจนถึง มัธยมศึกษาตอนต้น โดยไม่เก็บค่าธรรมเนียมการเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖

พ.ศ. ๒๕๓๕ เข้าสังกัดกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๓๒ ได้รับเงินอุดหนุนหลักสเปร์เซ็นต์และไม่เก็บค่าธรรมเนียมการเรียน ตั้งแต่ชั้นอนุบาล จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓

พ.ศ. ๒๕๓๖ ได้รับเงินอุดหนุนค่าอาหารกลางวันสำหรับนักเรียนในระดับ ชั้นประถมศึกษา

พ.ศ. ๒๕๓๙ ก่อสร้างอาคารเรียน เฉลิมพระเกียรติ เป็นอาคารแบบ ๒๑๕ ล้วน ของกรมสามัญ กว้าง ๑,๐๔๐ เมตร สูง ๔ ชั้น ๑๖ ห้องเรียน ด้วยงบอุดหนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ งบประมาณ ราคา ๘,๔๖๐,๐๐๐ บาท (แปดล้านสี่แสนหกหมื่นบาทถ้วน) สมทบจากเงินรับบริจาคต่อเติม ๙๐๐,๐๐๐ บาท (เก้าแสนบาทถ้วน) รวมค่าก่อสร้างทั้งสิ้น ๙,๓๖๐,๐๐๐ บาท (เก้าล้านสามแสนหกหมื่นบาทถ้วน)

พ.ศ. ๒๕๓๙ ได้รับเงินอุดหนุนเป็นบัตรอุดหนุนการศึกษาร้อยเปอร์เซ็นต์ตามอัตรา ค่าใช้จ่ายต่อคนต่อหัวต่อปี ของนักเรียนโรงเรียนของรัฐ

พ.ศ. ๒๕๔๑ ต่อเติมชั้นล่างอาคารเรียนเฉลิมพระเกียรติ ๘ ห้องเรียน งบประมาณ ๙,๐๐๐,๐๐๐ บาท

พ.ศ. ๒๕๔๓ ก่อสร้างอาคารเรียน พระราชวชิรโมลี เป็นอาคารเรียน ๔ ชั้น ๑๒ ห้องเรียน ตามแบบ ๓๑๘ ล. / ๓๘ / พิเศษของกรมสามัญศึกษา กว้าง ๙.๕๐ ยาว ๖๓ เมตร ด้วยงบอุดหนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ งบประมาณ ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท (ห้าล้านบาทถ้วน) และโรงเรียนได้สบทบ ๑,๘๙๕,๐๐๐ บาท (หนึ่งล้านแปดแสนเก้าหมื่นบาทถ้วน) รวม ๖,๘๙๕,๐๐๐ บาท (หกล้านแปดแสนเก้าหมื่นบาทถ้วน)

พ.ศ. ๒๕๔๕ ต่อเติมชั้นล่างอาคารเรียนพระราชวชิรโมลี ใช้เป็นสำนักงานโรงเรียนและศูนย์วิทยบริการพระวิเชียรโมลี (แฉล้ม เขมปญโญ) จำนวน ๑,๒๐๕,๐๐๐ บาท (หนึ่งล้านสองแสนห้าพันบาทถ้วน)<sup>๑๑๖</sup>

พ.ศ. ๒๕๔๖ ก่อสร้างอาคารเรียนวิภัสธรรมคุณ (สุทิน สมพงศ์) เป็นอาคาร ๔ ชั้น ยาว ๘๓ เมตร จำนวน ๔๐ ห้องเรียน ตามแบบและงบประมาณของโรงเรียน ค่าก่อสร้างทั้งสิ้น ๑๗,๑๘๖,๙๘๔ บาท (สิบเจ็ดล้านหนึ่งแสนแปดหมื่นหกพันเก้าร้อยแปดสิบสี่บาทถ้วน) เงินงบประมาณจากเงินสะสมของโรงเรียนและรับบริจาคสมทบทั่วไป

<sup>๑๑๖</sup> ประวัติโรงเรียนแจ้งวิทยา, [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://www.jvs.ac.th> / [ส ก.ค. ๒๕๕๖].

พ.ศ. ๒๕๔๖ ปรับปรุงอาคาร เรือนสวัสดิ์ ซึ่งเป็นเรือนไทยหลังเก่าของโรงเรียนสตรีฝึกหัดครูสงขลา ใช้งบประมาณของโรงเรียน ๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท (หนึ่งล้านห้าแสนบาทถ้วน)

พ.ศ. ๒๕๔๗ ย้ายนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.๑ - ม.๓) จากอาคารเรียนในบริเวณวัดเข้ามาเรียนในอาคารเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. ๒๕๔๗ ก่อสร้างอาคารอเนกประสงค์ เกษม - สุนทร เป็นอาคาร ๒ ชั้น ชั้นล่างใช้เป็นโรงอาหาร ชั้นบนใช้เป็นหอประชุมและโรงยิมเนเซียม ใช้งบประมาณในการก่อสร้าง ๑๐,๗๐๑,๗๕๐ บาท (สิบล้านเจ็ดแสนหนึ่งพันเจ็ดร้อยห้าสิบบาทถ้วน) เงินงบประมาณ จากเงินบริจาคทั่วไปและเงินสมทบของโรงเรียน

พ.ศ. ๒๕๕๑ ย้ายนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ไปเรียนที่อาคารเรียนคอนกรีตเสริมไม้ ๒ ชั้น ภายในวัดแจ้งเป็นการชั่วคราวไปเรียนที่อาคารเรียนคอนกรีตเสริมไม้ ๒ ชั้นภายในวัดแจ้งเป็นการชั่วคราว

พ.ศ. ๒๕๕๓ ย้ายนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ไปเรียนที่อาคารเรียนคอนกรีตเสริมไม้สองชั้นภายในวัดแจ้งเป็นการชั่วคราว

พ.ศ. ๒๕๕๓ เดือนมีนาคม ๒๕๕๓ ก่อสร้างอาคารเรียน พระพิศาลสิกขกิจ อาคารเรียน ๕ ชั้น เป็นอาคารสำนักงาน ห้องปฏิบัติการและห้องเรียน ราคาก่อสร้าง ๑๔,๐๐๐,๐๐๐ บาท (สิบล้านบาทถ้วน) ได้รับเงินงบประมาณ ๓,๔๐๐,๐๐๐ (สามล้านสี่แสนบาทถ้วน) โรงเรียนสบทบ ๑๑,๖๐๐,๐๐๐ บาท (สิบเอ็ดล้านหกแสนบาทถ้วน)

## ๑. วิสัยทัศน์

ภายในปี ๒๕๕๖ โรงเรียนแจ้งวิทยา มุ่งเน้นศีลธรรม นำคุณภาพ สู่มาตรฐานการศึกษา

## ๒. พันธกิจ

(๑) ส่งเสริมให้เด็กมีความรู้ คู่คุณธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คู่คุณธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คู่คุณธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

(๒) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กมีความพร้อมทางด้านพัฒนาการทั้ง ๔ ด้าน

(๓) ส่งเสริมให้เด็กมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตและมือนามัยที่ดี

(๔) พัฒนาศักยภาพผู้บริหารครู และบุคลากร ทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ ตามมาตรฐานวิชาชีพครู<sup>๑๑๗</sup>

(๕) เร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยี สื่อและนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ

(๖) ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา

<sup>๑๑๗</sup> ประวัติโรงเรียนแจ้งวิทยา, [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://www.jvs.ac.th> / [๘ ก.ค. ๒๕๕๖].

(๓) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา<sup>๑๑๘</sup>

### ๒.๕.๓ ประวัติโรงเรียนชัยมงคลวิทย์

โรงเรียนชัยมงคลวิทย์ จัดตั้งขึ้นตามระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วย โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๓๕๒ โดยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม เมื่อวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๔๕๑ ใบอนุญาตเลขที่ ๑.๒/๒๔๕๑ โดยพระราชวรธรรมโกศล เจ้าอาวาสวัดชัยมงคล พระอารามหลวง สมัยดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดสงขลา เป็นผู้ลงนามรับใบอนุญาต เป็นประเภทสามัญ มาตรฐาน ๕ (๓) เปิดสอนตั้งแต่วัยอนุบาลถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้หลักพุทธศาสตร์เป็นแกนนำ มุ่งศึกษาปฏิบัติตามหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา เปิดสอนครั้งแรกในศาลา ๑๔๑ ปีของวัดชัยมงคล พระอารามหลวง เป็นสถานที่เรียน ในระดับชั้นอนุบาลและชั้น ป.๑ มีนักเรียน ๓๘ คน ครูผู้สอน ๒ คน มีนางทิพย์สุดา สิงขรัตน์ เป็นผู้อำนวยการ จนถึงวันที่ ๑ มิถุนายน ๒๔๕๑ นางสาวสุชาดา หอมหวาน เป็นผู้อำนวยการ จนถึงวันที่ ๕ สิงหาคม ๒๔๕๓ นายขอบ บุญช่วย เป็นผู้อำนวยการ จนถึงปัจจุบัน ในปีการศึกษา ๒๕๕๕ เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาลปีที่ ๑ ถึงชั้นประถม ๘๓ คน รวมทั้งหมด ๑๖๒ คน จำนวนผู้บริหาร ๒ คน ครูผู้สอน ๘ คน วิทยากรพิเศษ ๓ คน บุคลากรทางการศึกษา ๒ คน คนทำงาน ๒ คน รวม ๑๘ คน

### ๑. สัญลักษณ์ของโรงเรียน

เป็นรูปพระบรมธาตุเจดีย์ มีรัศมี ๘ แฉก หมายถึงมรรค ๘ ภายในวงกลม ๒ ชั้น มีอักษรคำว่า โรงเรียนชัยมงคลวิทย์ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

### ๒. สุภาษิตประจำโรงเรียน

ทนต์ เสฏฐิ มนุสเสสุ

มนุษย์ที่ฝึกดีแล้ว เป็นผู้ประเสริฐสุด

ในบรรดามนุษย์ทั้งหลาย ผู้ที่ฝึกดีแล้วเป็นผู้ประเสริฐที่สุด การฝึกมนุษย์เป็นสิ่งที่ยากยิ่ง ผู้ฝึกมนุษย์ได้นับว่ายอดคน ผู้ฝึกมนุษย์ได้ดีที่สุด คือ พระพุทธเจ้า พระองค์เป็นครูผู้ฝึกเทวดาและมนุษย์ การฝึกมนุษย์ที่ดีที่สุดของพระพุทธเจ้า คือ การใช้ธรรมะ โรงเรียนชัยมงคลวิทย์ จึงใช้ธรรมะของพระพุทธเจ้าเป็นเครื่องมือในการฝึกฝนอบรมสั่งสอนให้นักเรียนทุกคน เป็นมนุษย์ที่ประเสริฐที่สุด

### ๓. ปรัชญาของโรงเรียน

“ศีลเคร่ง เก่งงาน ชำนาญวิชา”

ศีลเคร่ง หมายถึง นักเรียนยึดถือศีล ๕ เป็นนิตยในชีวิตประจำวัน บ่งบอกถึงความเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมตามหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา

<sup>๑๑๘</sup> ประวัติโรงเรียนแจ้งวิทยา, [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://www.jvs.ac.th> / [๘ ก.ค. ๒๕๕๖].

แก่งงาน หมายถึง มีวิริยะอุตสาหะ รับผิดชอบในการศึกษาเล่าเรียน การปฏิบัติงานรักการทำงาน ต่อกงานอาชีพสุจริต มีผลงานปรากฏเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

ชำนาญวิชา หมายถึง มีความรู้ ความสามารถ ได้มาตรฐานการเรียนรู้ระดับชาติมีความสำคัญในการใช้คุณธรรมนำความรู้ รู้จักผิด – ถูก ชั่ว – ดี สามารถใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง สังคมและประเทศชาติ

#### ๔. อักษรย่อโรงเรียน

ช.ว.

#### ๕. สีประจำโรงเรียน

“เหลือง –ขาว”

สีเหลือง หมายถึง การเสริมสร้างปัญญาในการแสวงหาความรู้ในทางพระพุทธ ศาสนา

สีขาว หมายถึง ความบริสุทธิ์สดใส ความสะอาดของจิตใจมีจิตใจที่ดีงาม คือจิตใจที่มีคุณธรรม จริยธรรม

#### ๖. อัตลักษณ์ของโรงเรียน

“ยิ้มทักทาย ไหว้สวย รวมน้ำใจ ใฝ่ปฏิบัติธรรม รำโนราเป็น”

#### ๗. เอกลักษณ์โรงเรียน

“เป็นโรงเรียนวิถีไทย วิถีพุทธและวิถีพอเพียง”

### ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระบุญมั่น อคฺคจิตฺโต (มาระสา)<sup>๑๑๙</sup> ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางคอแหลม กรุงเทพมหานคร” พบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางคอแหลม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา แต่ละด้าน ดังนี้ ด้านเมตตา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความปรารถนาดีต่อครูและนักเรียนทุกคน อยู่ในระดับมาก ด้านกรุณา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานด้วย ความยุติธรรมผู้บริหารจะยื่นมือเข้าช่วยเหลือ อยู่ในระดับมาก ด้านมุทิตา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารโรงเรียนหวังผลประโยชน์กับความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ด้านอุเบกขา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายก่อนลงมือ

<sup>๑๑๙</sup> พระบุญมั่น อคฺคจิตฺโต (มาระสา), “การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางคอแหลม กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.บทคัดย่อ.

ปฏิบัติงาน และผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินกระบวนการ ปฏิบัติงานระหว่างการปฏิบัติงานเมื่อมีเหตุขัดข้องอยู่ในระดับมาก

สำหรับผลการวิจัยด้านปัญหา และอุปสรรค ด้านเมตตา พบว่า ผู้บริหารขาดความยุติธรรมให้อภัยและผูกใจเจ็บกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านกรุณา พบว่า คือ ผู้บริหารบางครั้งก็ไม่ค่อยจะเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาสักเท่าไร ด้านมุทิตา พบว่า คือ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในตำแหน่งงานต่าง ๆ บางครั้งเกิดความอิจฉาริษยาผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าตนเอง ด้านอุเบกขา พบว่า คือ ผู้บริหารควรไม่มีใจที่เป็นกลาง ไม่มีความยุติธรรมพิจารณาและบางครั้งก็ไม่พิจารณาข้อมูลทุกอย่าง ก่อนทำงานและก่อนสั่งงานให้ครูทำ และบางครั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นมาก็ทำเป็นไม่รู้เรื่อง

ส่วนผลการวิจัยด้าน ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางคอแหลม กรุงเทพมหานคร พบว่าด้านเมตตา ผู้บริหารมีความเมตตาผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน ผู้บริหารควรมีใจที่เป็นกลางในการบริหารงาน และมุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จ ด้านกรุณา พบว่า ผู้บริหารส่วนน้อยจะเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความขยัน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก ด้านมุทิตา พบว่า ผู้บริหารควรยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับตำแหน่งงานและหน้าที่การงานที่สูงกว่าเดิม และพลอยยินดีเมื่อลูกน้องได้ดี และสนับสนุนลูกน้องให้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ด้านอุเบกขา พบว่า ผู้บริหารควรมีใจที่เป็นกลาง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลางไม่เอาใจใครคนใดคนหนึ่งไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และมีความยุติธรรมพิจารณาข้อมูลทุกอย่างก่อนทำงานและก่อนสั่งการ<sup>๑๒๐</sup>

**บุปผา พิกุลแก้ว** ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร” พบว่า ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านการส่งเสริมวิชาการ และด้านการวางแผนงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพศชายกับเพศหญิงและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผู้มีอายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ พบว่า ผู้บริหารมีการประยุกต์ใช้หลักกรุณาโดยส่วนใหญ่ รองลงมา คือ เมตตา อุเบกขา มุทิตา โดยเฉพาะใช้หลักกรุณากับงานการวัดผลและประเมินผล ใช้

<sup>๑๒๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๒



หลักเมตตากับการวางแผนวิชาการ ใช้หลักมูทิตากับงานส่งเสริมวิชาการ และใช้หลักอุเบกขากับงานหลักสูตรและการเรียนการสอน<sup>๑๒๑</sup>

**พระณัฐพล ฐิตธมโม (ปราบพินาศ)** ได้ศึกษา เรื่อง “การบริหารงานวัดโดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของพระสงฆ์ในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาวิจัย พบว่า การบริหารงานวัดโดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของพระสงฆ์ในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ๔.๒๕ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านการศาสนศึกษา ด้านสาธารณสงเคราะห์ ด้านสาธารณูปการ ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ด้านการศึกษาสงเคราะห์และด้านการปกครอง การเปรียบเทียบ พบว่า การบริหารงานวัดโดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของพระสงฆ์ในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามพรรษาและวุฒิการศึกษาบาลี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนพระสงฆ์ในวัดเขตธนบุรีที่มีอายุ วุฒิการศึกษา วุฒิการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวัดตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของพระสงฆ์ในวัดเขตธนบุรี ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้<sup>๑๒๒</sup>

**พระครูสมุห์อนุกุล อนุวฑฒโน (ปานประดิษฐ์)** ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลม่วงงาม อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา” พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลม่วงงาม อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประชาชน มีความคิดเห็นต่อการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงาน ด้านเมตตา (ความรักและความหวังดี) ด้านมูทิตา (ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี) ด้านกรุณา (ความสงสาร) และด้านอุเบกขา (ความวางเฉยมีใจเป็นกลาง) อยู่ในระดับมากทุกด้าน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลม่วงงาม อำเภอสิงหนคร จังหวัด สงขลา พบว่า ประชาชนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

<sup>๑๒๑</sup> บุปผา พิกุลแก้ว, “การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร”, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา): มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒. บทคัดย่อ.

<sup>๑๒๒</sup> พระณัฐพล ฐิตธมโม ปราบพินาศ) “การบริหารงานวัดโดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของพระสงฆ์ในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒. บทคัดย่อ.

สถิติที่ระดับ .๐๐๑ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ที่มีอาชีพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๕ แต่ประชาชนที่มีอายุและรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๕ ข้อเสนอแนะแนวทางส่งเสริมการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลม่วงงาม อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นว่า ควรแสดงความยินดีและเชิดชูเกียรติของประชาชนที่กระทำความดีให้แก่ชุมชนควรช่วยลอบโยนเมื่อเพื่อนร่วมงานกระทำผิดพลาดควรใช้กิริยาวาจา สุภาพ ไม่เลือกปฏิบัติ ควรมีความเป็นกลาง ให้เกียรติ รักและหวังดีกับประชาชนเหมือนญาติตนเอง ควรเข้าไปดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน<sup>๑๒๓</sup>

**วีระ ขุนอาจ** ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “ความเห็นของครูเกี่ยวกับการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายอุบลรัตน์ อำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น” ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับ คือ มุทิตา รองลงมา คือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา และลำดับสุดท้าย คือ ด้านอุเบกขา สำหรับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ในศูนย์เครือข่ายอุบลรัตน์ อำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ความปลอดภัยให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง หากขาดพรหมวิหาร ๔ ข้อนี้อาจจะเป็นอันตรายต่อทุกๆ คน<sup>๑๒๔</sup>

**อรรถพ โยนิจ** ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่ นำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการบริหารงาน โดยมีพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งมีค่าความถี่สูงสุด ดังนี้ หลักพรหมวิหาร ๔ ผู้บริหารยกย่องชมเชยผู้ทำความดี และทักทายปราศรัยกับผู้ร่วมงานด้วยวาจาสุภาพ จริงใจ ส่วนหลักอิทธิบาท ๔ ผู้บริหารมีความศรัทธาต่อวิชาชีพของตนเอง สำหรับหลักอปริหานิธรรม ๗ ผู้บริหารมีการเรียกประชุม

<sup>๑๒๓</sup> พระครูสมุห์อนุกุล อนุวฑฒโน (ปานประดิษฐ์) “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลม่วงงาม อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)**, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕. บทคัดย่อ.

<sup>๑๒๔</sup> วีระ ขุนอาจ, “ความเห็นของครูเกี่ยวกับการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายอุบลรัตน์ อำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น”, **สารนิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (บัณฑิต วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)**, ๒๕๕๐, หน้า ๙.

เมื่อมีงานเร่งด่วนที่ต้องการมติส่วนใหญ่ ให้เกียรติครูที่เป็นสุภาพสตรี และให้ความเคารพต่อปูชนียสถานและ ปูชนียวัตถุที่ตั้งอยู่ในโรงเรียน ในส่วนของการใช้หลักสัปปริยธรรม ๗ ผู้บริหารรู้จักและเข้าใจในขนบ ธรรมเนียมประเพณีที่ปฏิบัติกันโรงเรียน ข้อเสนอแนะการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงาน คือ ควรศึกษาหลักพุทธธรรมให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และนำไปใช้ให้ถูกต้องกับเวลา สถานการณ์ และบุคคล และควรนำหลักอคติ ความยุติธรรม หลักหิริโอตตัปปะ กรรมหรือผลของกรรม และหลักสาราณียธรรม ๖ ไปใช้เพิ่มเติมในการบริหารงานและควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นว่าการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมือง เชียงใหม่ ไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้ช่วยผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีอายุแตกต่างกัน มีความเห็นว่าการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนวุฒิการศึกษา มีความเห็นว่าการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่ ไม่แตกต่างกัน และผู้ช่วยผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีความเห็นว่าการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑<sup>๑๒๕</sup>

---

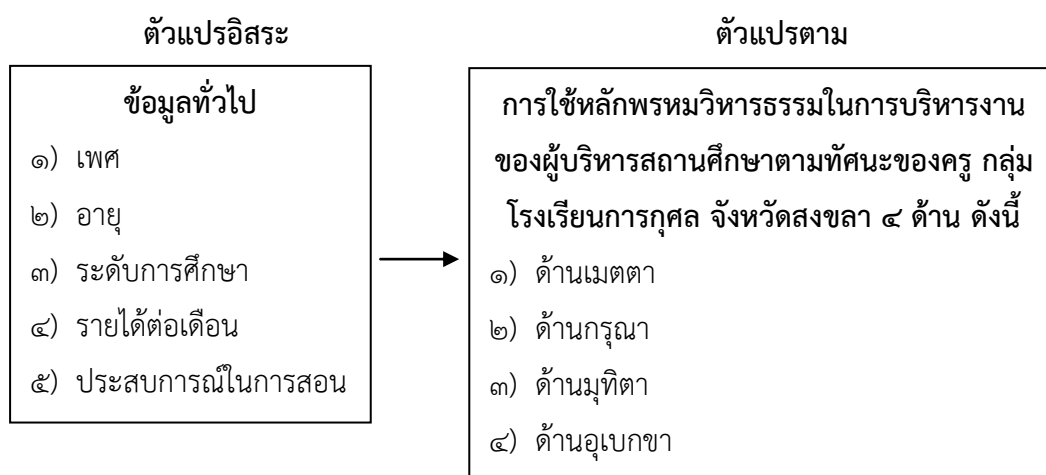
<sup>๑๒๕</sup> อรรถนพ โยนิจ, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโดยเฉพาะพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๙, บทคัดย่อ.

## ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “ศึกษาการใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู กลุ่มโรงเรียนการกุศล จังหวัดสงขลา” ผู้วิจัยได้นำหลักธรรมเกี่ยวกับพรหมวิหารธรรมแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงาน ของกลุ่มโรงเรียนการกุศล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว โดยเฉพาะหลักพรหมวิหารธรรม ซึ่งมีประโยชน์ต่อการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนการกุศล ในพระไตรปิฎก ได้ให้ความหมายของหลักพรหมวิหาร ๔ คือ หลักธรรมของ พรหม อันหมายถึง ธรรมสำหรับพระพรหม เป็นที่อยู่ของจิตใจ มี ๔ ข้อ พรหมวิหารธรรม เป็น หลักธรรมสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่การงาน ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะพรหมวิหารนี้เป็นธรรมสำหรับพรหมหรือผู้ประเสริฐ<sup>๑๒๖</sup> และแนวคิดของ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ซึ่งได้ทำการศึกษาและสรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับการนำหลักพรหมวิหารธรรมไปใช้ในการบริหารงานได้ว่า การนำหลักพรหมวิหารธรรม มาใช้ในการบริหาร ประกอบด้วย ๔ ด้าน คือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา โดยมีเพศ อายุระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์เป็นตัวแปรอิสระที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ได้ดังนี้

**ตัวแปรอิสระ** หมายถึง สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการสอน

**ตัวแปรตาม** หมายถึง การใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู กลุ่มโรงเรียนการกุศล จังหวัดสงขลา ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา



ภาพที่ ๒.๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย